

## شناسایی الگوهای ذهنی بانکداری کارآفرینانه: کاربرد روش‌شناسی کیو

سمیرا نظیفی<sup>۱</sup>، روح الله سمیعی<sup>۲\*</sup>، سامره شجاعی<sup>۳</sup>، محمود رضا مستقیمي<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری گروه کارآفرینی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

تاریخ ارسال: ۱۳۹۷/۱۰/۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۷

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف کلی شناسایی شناسایی الگوهای ذهنی بانکداری کارآفرینانه با استفاده از روش-شناسی کیو انجام شد. پارادایم حاکم بر پژوهش تلفیقی (کیفی-کمی) بود. جامعه مورد مطالعه پژوهش شامل اساتید دانشگاهی و خبرگان بانک بودند که به صورت هدفمند و با تکنیک بحث گروهی متمرکز تعداد ۹ نفر از آنها برای مطالعه انتخاب شدند. براساس مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان در قالب گروه‌های بحث متمرکز تعداد ۴۳ عبارت استخراج شد که در قالب یک پرسشنامه متشکل از ۴۳ کارت و یک پاسخنامه (نمودار کیو) در اختیار خبرگان مورد مطالعه قرار گرفت که میزان موافقت یا مخالفت خود را با آنها مشخص نمایند. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با انجام تحلیل عاملی اکتشافی نوع کیو با استفاده از نرم‌افزار SPSSWin20 انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که الگوهای ذهنی بانکداری کارآفرینانه دارای سه بُعد شامل: حمایت مدیریت عالی، استراتژی سازمان، ساختار سازمانی است.

واژگان کلیدی: الگوی ذهنی، بانکداری کارآفرینانه، روش کیو

### ۱- مقدمه

امروزه به دلیل اهمیت و جایگاه نظام بانکداری در توسعه کشورها و همچنین اهمیت روزافزون



سه انقلاب "کارآفرینی"، "دیجیتال" و "اینترنت" <sup>۱</sup> "نظام بانکی کشور ملزم به پذیرش و اعمال آن تغییرات در الگوهای خدمات رسانی خود می‌باشد [۱۰].

در سال های اخیر با افزایش تعداد بانک ها و مؤسسات مالی و همچنین خصوصی شدن برخی بانک های دولتی، فضای رقابتی شدیدی در صنعت بانکداری ایران ایجاد شده است. با وجود این، خدمات ارائه شده توسط نظام بانکی کشور از تنوع، کیفیت و سرعت لازم برخوردار نیست. بسیاری از بانک های دولتی جهت پیاده سازی اصل ۴۴ قانون اساسی به باشگاه بانک های خصوصی کشور پیوسته و برای حفظ و ارتقای سهم درصد منابع و مشتریان خود، اصول کارآفرینی را مدنظر قرار داده اند [۱۲]. گرایش به کارآفرینی به عنوان نگرش راهبردی سازمان تعریف می‌شود که گرایش رقابتی سازمان <sup>۲</sup> را نشان می‌دهد. یک نگرش استراتژیک سازمان می‌تواند طیفی از محافظه کاری تا گرایش به کارآفرینی قرار گیرد سازمان‌هایی که در طیف کارآفرینی قرار دارند مخاطره پذیر و نوآور بوده و به طور فعال عمل می‌کنند [۲۱]. بر عکس سازمان‌های محافظه کار، سازمان‌هایی هستند که مخاطره‌ها را به حداقل می‌رسانند، نوآور نیستند و به طور ممتدانه و پیش‌تاز عمل نمی‌کنند [۵]. ابعاد گرایش به کارآفرینی از طریق ریسک پذیری، نوآوری و ابتکار عمل یا پیش‌تازی شناخته می‌شوند [۲۷]. گرایش به کارآفرینی چارچوب مفیدی را جهت فهم فرایندها و فعالیت‌های درون کارآفرینی سازمان فراهم کرده و نوعی گرایش راهبردی را به سازمان القا می‌کند [۳۲]. همچنین بانکداری کارآفرینانه شامل فرآیندها، اقدامات و تصمیماتی می‌باشد که منجر به ورود به کسب و کار جدید می‌شود که با مجموعه ای از ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، باورها و طرزتلقی‌های افراد مرتبط است و تاثیر زیادی بر افزایش انگیزش سازمان در فرآیند کارآفرینی دارد [۲۰]. سازمان‌هایی که گرایش به کارآفرینی دارند دارای ویژگی‌هایی نظیر نوآوری در بازار و محصول، مخاطره پذیری و ابتکار عمل می‌باشند که این امر نقش اصلی را در کسب جایگاه راهبردی سازمان در محیط رقابتی ایفا می‌کند. از نظر کوین و سلوین گرایش به کارآفرینی به وضعیت راهبردی و قابلیت سازمانی اشاره دارد که بر نوآوری، ابتکار عمل داشتن و مخاطره پذیری متمرکز است [۹]. نوآور بودن؛ در حل مسائل بخصوص زمانی که فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی و سیستم‌های نوین کاری در اداره امور سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. هم چنین به گرایش

سازمانها جهت تحقیق و بررسی، حمایت از ایده‌های جدید و جدا از اقدامات از قبل تعیین شده اشاره دارد. ابتکار عمل داشتن؛ به پیش بینی نیازها، فرصتها و تغییرات آینده محیطی و به کارگیری شیوه‌ها و تکنیک‌های جدید جهت پاسخگویی و بهره‌برداری از آنها اشاره دارد. مخاطره پذیر بودن؛ تمایل به سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی می‌باشد که پیامدها یا سود در سطح بالا و شکست‌های بزرگ به همراه دارد و علاقه‌مندی به پذیرش مخاطره، به عنوان پیش زمینه‌های لازم جهت موفقیت در عرصه رقابت جهانی محسوب می‌شود [۱۰]. در سال‌های اخیر سرعت این تغییرات همراه با توسعه امکانات ارتباطی، جهانی شدن<sup>۲</sup>، مقررات زدایی<sup>۳</sup>، پیشرفت‌های فن آوری و بخصوص گسترش فنآوری‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی افزایش چشمگیری داشته است [۲۴]. بمنظور برطرف کردن مسایل و چالش‌های نظام بانکی کشور، ایجاد بسترها و زمینه‌های مناسب جهت افزایش گرایش به کارآفرینی می‌تواند الگویی اثربخش جهت حصول به اهداف نوآوری، ابتکار عمل و ارائه محصولات و فرآیندهای کاری جدید و در نهایت بهبود کیفیت خدمات رسانی محسوب شود. از این رو به دلیل این که بانک‌ها به دنبال کسب سودآوری، جذب مشتریان بیشتر، تأمین رضایت سهامداران و سپرده‌گذاران می‌باشند در این راستا اقداماتی را جهت توسعه خلاقیت و نوآوری به منظور ارائه محصولات جدید با کیفیت بالا و در حداقل زمان ممکن به عمل می‌آورند. بنابراین، عوامل مؤثر بر بانکداری کارآفرینانه می‌تواند دیدگاه مدیران بانکها را نسبت به موضوع کارآفرینی وسیع نماید تا آنان با فراهم ساختن زیرساخت‌ها عوامل مناسب تقویت کننده مخاطره پذیری، ابتکار عمل و نوآوری، شرایط لازم را برای ورود سازنده و اثربخش فرآیند کارآفرینی و عملیاتی نمودن آن و نیز بروز خلاقیت و نوآوری در خدمات بانکی فراهم نمایند. در ایران، علی‌رغم گرایش بانک‌ها و مؤسسات مالی به بانکداری کارآفرینانه، مطالعات بسیار محدودی بر روی این حوزه انجام شده و هیچ تلاشی به منظور ارائه یک مدل کامل بانکداری کارآفرینانه انجام نشده است. به عبارت دیگر، ابهامات زیادی در حوزه بانکداری کارآفرینانه در ایران وجود دارد. با توجه به پویایی و ماهیت تغییرپذیر نظام بانکی، ارائه مدلی با در نظرگیری این پویایی و تغییرپذیری، حائز اهمیت زیادی برای اتخاذ تصمیمات آینده در شرایط مبهم است. موضوع مقاله حاضر از لحاظ توجه به ذهنیت عامل، پژوهش نسبتاً جدیدی محسوب می‌شود، بنابراین در پژوهش

حاضر تلاش شده است تا از طریق یافته‌های پژوهش، توضیح و تشریح از ارتباطات بین ذهنیت‌های خبرگان ارائه شود و عوامل اثرگذار در بانکداری کارآفرینانه حاصل شود تا امکان تحلیل و تفسیر آنها فراهم شود.

## ۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### بانکداری کارآفرینانه

عمل کارآفرینانه، به مفهوم سازی و پیاده سازی یک ایده، فرآیند، محصول، خدمت یا یک کسب و کار جدید دلالت دارد. عامل کارآفرینانه، فرد یا گروهی است که مسئولیت شکوفاسازی و به بار نشستن عمل کارآفرینانه را بر عهده می‌گیرد. تأثیر فعالیت‌های کارآفرینی در موفقیت و عملکرد سازمان موجب شده است تا پژوهش‌هایی درمورد عوامل سازمانی و فردی مؤثر بر آن انجام شود [۳۲]. یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عوامل درون سازمانی و عوامل مرتبط با تفاوت‌های فردی به طور خاص، نقش مهمی در تشویق کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کنند [۶]. پژوهشگران درصدد بوده‌اند تا برخی از متغیرهای کلیدی اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی را شناسایی کنند. عواملی مانند: سیستم‌های پاداش، فرهنگ، ساختار سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده [۱۷]. از سوی دیگر، درمورد عوامل مرتبط با تفاوت‌های فردی مؤثر بر کارآفرینی پربها (۱۹۹۹) خاطرنشان نموده است؛ سازمان‌ها به خودی خود خلاق، نوآور و کارآفرین نخواهند شد، مگر این که افراد خلاق و نوآور با خصوصیات و ویژگی‌های خاص خود پیکره آن سازمان را تشکیل دهند. به طور کلی، سیر پژوهشی حاکی از این است که نیروی انسانی سازمان‌های کارآفرین دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر می‌باشند: ذهنیت تحلیل‌گرایانه، جایگاه مهار درونی، کنجکاوی، هوش هیجانی، تحمل بالای ابهام و عدم قطعیت، اعتماد به نفس بالا، نیاز شدید به استقلال، نیاز بالا به احترام، خلاقیت، کارمحوری، سخت‌کوشی و خوش‌بینی [۲۳]. در یک مفهوم گسترده، رفتار کارآفرینانه همه اعمالی را که اعضای یک سازمان انجام می‌دهند و با اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی مرتبط می‌باشند، را در بر می‌گیرد [۲۶]. کارآفرینی فردی در بافت سازمان‌ها با اعمال و نیت افراد در همه سطوح سازمان نسبت به ارزش‌های معین در سازمان رابطه دارد [۲۶]. دو دیدگاه پژوهشی عمده درباب عوامل مرتبط با کارآفرینی وجود دارد [۱۴]: دیدگاه پژوهشی اول بر بافت سازمانی و

فرایندهای سازمانی متمرکز است، در صورتی که دیدگاه دوم متمرکز بر افراد است. رفتارهای کارآفرینانه سازمانی بر اساس سطوح مدیریتی مختلف در سازمان در نوسان است [۲۶]. نظریه حمایت سازمانی [۱۱] به عنوان چارچوب نظری مفیدی برای رفتارهای کارآفرینانه فردی در سازمان معرفی شده است. بر اساس این چارچوب، کارکنان هنگامی که سازمان به بهزیستی و ارزش‌های مشترک آنها توجه داشته باشد، سطوح بالایی از حمایت سازمانی ادراک شده را احساس می‌نمایند. بر اساس نظریه حمایت سازمانی، پژوهش‌ها تصریح نموده اند که کارکنان با سطوح بالایی حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد بیشتری به سازمان دارند، برای آن تلاش می‌نمایند و احساس خشنودی شغلی بیشتری دارند [۳۶]. چنین کارکنانی به احتمال کمتری غیبت می‌نمایند یا از کار خود کناره گیری می‌کنند [۸] و به احتمال بیشتری به انجام کارهایی فراتر از وظایف رسمی شغلی (رفتارهای مدنی سازمانی) می‌پردازند و عملکرد وابسته به نقش بالاتری دارند [۷]. گرچه، با تصدیق اهمیت حمایت سازمانی ادراک شده و پیامدهای مطلوب آن برای کارکنان و سازمان‌ها، پژوهش‌های تجربی روی اثر بالقوه حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتارهای کارآفرینانه در سازمان تمرکز نموده اند.

فعالیت‌های کارآفرینانه درون سازمانی عبارتست از فرآیندها، شیوه‌ها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری که منجر به توسعه و تحویل محصولات یا خدمات نوآور و جدید می‌شود [۱۶]. اگر چه فعالیت‌های کارآفرینانه از سطح فردی سرچشمه می‌گیرند و به وسیله نگرش‌ها یا انگیزه‌های فرد و مهارت‌ها و ویژگی‌های روانشناختی فرد ایجاد می‌شوند، ولی می‌توان با تدوین و اجرای خط‌مشی‌های توسعه کارآفرینی در جهت افزایش تعداد کارآفرینان و تأسیس کسب-وکارهای کوچک تلاش کرد. سیاستگذاری توسعه کارآفرینی، شامل تدوین، اجرا و ارزیابی این سیاست‌ها در قالب یک سیستم خط‌مشی است. این خط‌مشی‌ها در جهت تشویق کارآفرینی هستند و در مراحل پیش از شروع، هنگام شروع و پس از شروع، فرآیند کارآفرینانه مدنظر قرار می‌گیرند و بر ایجاد انگیزش، فرصت و مهارت‌ها تأثیر دارند [۱۸]. با شدت گرفتن مطالعات در خصوص کارآفرینی و مطرح شدن سوالاتی همچون وظیفه کارآفرین در شرکت پس از تأسیس، مشاهده برخی اقدامات کارآفرینانه از سوی شرکت‌های بزرگ، تغییر ساختار مالکیت شرکت‌ها و بازگرداندن بخشی از مالکیت به مدیران در راستای ایجاد انگیزه و قرار گرفتن نوآوری، سبب گردید تا کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی نوین در شرکت‌های بزرگ

برای دستیابی به نوآوری، موفقیت، رشد و بقا در تحقیقات مدیریتی ورود و مورد توجه ویژه- ای قرار گیرد [۲۳]. زهرا و همکارانش (۱۹۹۰) بیان کرده‌اند که: برخی از شرکت‌های مشهور جهانی برای رسیدن به کارآفرینی می‌بایست شرایط دشواری را تاب آورند. آنها باید سال‌های تشخیص؛ کوچک سازی و بازسازی را تحمل نمایند. این تغییرات فرهنگ و ساختار سازمان آنها را دستخوش تغییر قرار می‌دهد و تاثیرات وجود کارآفرینی را در سازمان و عملیات‌های سازمانی، به وضوح به نمایش می‌گذارد و تغییرات، نوآوری و ابتکار و کارآفرینی در کل جهان محترم و مهم می‌گردد.

درک از کارآفرینی سازمانی به عنوان یک زمینه‌ی معتبر و مؤثر تحقیقاتی، مزایای واقعی و محسوسی را برای پژوهشگران به دنبال دارد؛ از این جهت که عملکرد آنان تأثیر مهمی بر یک استراتژی اصلی در پی خواهد داشت. محققان دائماً اهمیت وجود کارآفرینی سازمانی را برای رشد استراتژی گوش زد می‌کنند [۲]. به عنوان مثال دس (۱۹۹۹) بیان کرد که: تقریباً تمامی سازمانها -سازمان‌های جدید التاسیس، شرکت‌های بزرگ و اتحاد ما بین شرکای جهانی - در تلاش‌اند که فرصت‌های نوآورانه و فعالانه بازار محصول را استخراج نمایند. به این نوع رفتار سازمان‌ها، کارآفرین سازمانی گویند [۱۹]. کارآفرینی سازمانی به این دلیل اهمیت می‌یابد که چون سازمان متولی توسعه کارآفرینی می‌باشد خود نیز باید کارآفرینانه باشد. این مهم را می‌توان در مواردی که کارآفرینی در سازمان مزایای زیر را به همراه می‌آورد بخوبی مشاهده نمود. یکی از منافع اصل کارآفرینی سازمانی می‌تواند این باشد که سازمان‌ها یا شرکت‌ها را وادار می‌کند تا گستره‌ای از استراتژی‌ها را، اغلب به شکل ترکیب منحصر، به فردی، مورد استفاده قرار دهند. با چنین کاری شرکتها و سازمان لایه‌هایی از مزایا را با ترکیب متمایز برای برتری رقابتی، ایجاد می‌کنند. همچنین کارآفرینی سازمانی می‌تواند رشد و سودآوری یک شرکت را بهبود بخشد [۱۵]. محققان زیادی تلاش کرده‌اند که اهمیت کارآفرینی سازمانی را به- عنوان یک راهبرد رشد و به‌عنوان ابزاری موثر برای دستیابی به مزایای رقابتی مطرح کرده [۲۹؛ ۱۹؛ ۲۵] و تلاش‌هایی نیز انجام شده است تا از طریق مطالعات تجربی، عناصر اصلی فعالیت های کارآفرینانه شرکت ها بررسی و شناسایی شوند [۲۰؛ ۳۱]. یافته‌های حاصل از چنین تحقیقاتی بیانگر این مطلب هستند که عوامل درونی سازمان با خلق یک فضای کارآفرینانه‌ی سازمانی ارتباط تنگاتنگی دارند [۱۴؛ ۳]. کارآفرینی سازمانی موجب تغییرات

ساختاری، به چالش کشیدن فرهنگ سازمان حاکم، تشکیل گروه‌های کارآفرینانه و ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان و مدیران، برای رسیدن به آرمان سازمان و در نهایت کارآفرین شدن سازمان، می‌شود. کوین و اسلوین (۱۹۹۰) کارآفرینی سازمانی را به مفهوم تعهد شرکت بر ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرایندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین به کار می‌برند. گاث و گینزبرگ<sup>۵</sup> نیز بیان کرده‌اند که کارآفرینی سازمانی دربرگیرنده‌ی دو نتیجه است: ایجاد کسب و کار جدید در درون شرکت و تغییر سازمانها از طریق نوسازی راهبردی. زهرا می‌گوید کارآفرینی سازمانی، فعالیت‌های رسمی و غیر رسمی با هدف ایجاد شرکت جدید در درون سازمان از قبل تاسیس شده، از طریق تولیدات و فرایندهای جدید، نوآوری‌ها و توسعه‌ی بازارها است [۲۵].

### ۳- مروری بر پیشینه تحقیق

یداللهی فارسی و همکاران [۲۲] در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی سطح شهر تهران)» نتایج نشان داد بین ابعاد ساختار سازمانی یعنی رسمیت، پیچیدگی، و تمرکز سازمانی با ابعاد کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، خطرپذیری و پیش‌گام بودن رابطه معنی‌داری وجود دارد. جوهن مایر (۲۰۰۷) تحقیقی با عنوان رفتار کارآفرینانه در یک موسسه بزرگ سنتی (کشف مشوق‌ها و محرک‌های اصلی) انجام گرفت که هدف اصلی آن افزایش درک بر روی طبیعت و پیشینه رفتار کارآفرینانه درون سازمانها بود. و نتیجه بدست آمده از این تحقیق حاکی از اثبات ادعایی بود که در آن متغیرهای تفاوت‌های شخصی نظیر «خود نظارتی» افراد بر رفتار کارآفرینانه دارد و میان نوع رفتار مدیریت در سازمان و ظهور افکار کارآفرینانه در سازمان‌ها ارتباط مستقیمی وجود دارد. آنتونیک<sup>۶</sup> [۲] در پژوهش خود با عنوان کارآفرینی سازمانی: مطالعه مدل معادله ساختاری تطبیقی، اعتقاد دارد که برای بروز قابلیت‌های کارآفرینانه کارکنان سازمان و ایجاد محیطی خلاق، ارتباطات از اساسی‌ترین عناصر به شمار می‌آیند. آگاه بودن سطوح بالای مدیریت سازمان از وضعیت پایین‌ترین لایه‌های سازمان از یک سو و افزایش قدرت اطلاع‌یابی کارکنان برای تعقیب فرصت‌های نوآورانه از سوی دیگر، دو بعد اساسی منعکس‌کننده منافع ارتباطات و



فناوری‌های مرتبط در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی به شمار می‌آیند. گویی یائو و همکاران<sup>۹</sup> [۹] تحت عنوان چگونگی مدیریت مؤثر منابع انسانی و ترویج کارآفرینی سازمانی در چین نشان داد، داده‌های حاصل از بررسی ۲۰۱ شرکت تولیدی چینی، گویای وجود رابطه‌ی معناداری بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و کارآفرینی سازمانی است و تا حد زیادی این ارتباط ناشی از سبک مدیریت تفویضی و ارائه‌ی پاداش بر مبنای مهارت است. همچنین، هرچه اطلاعات به صورت گسترده در اختیار پرسنل تولید قرار گیرد افراد آگاهی بیشتری نسبت به چارچوب اهداف سازمان پیدا می‌کنند و در ارزیابی عملکرد، به نتایج و کیفیت موردنظر سازمان اهمیت بیشتری می‌دهند نتایج تحقیق جیمز هایتون<sup>۱۰</sup> [۱۰] نشان داد عوامل گوناگونی همچون ارزیابی عملکرد براساس میزان ریسک‌پذیری، حمایت سازمانی، آموزش‌های لازم در زمینه کارگروهي، طراحی شغل همراه با استقلال و اختیار کافی کارکنان، اعتماد به سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی در سازمان و تبادل اطلاعات و منابع در داخل و خارج سازمان گشته است که منجر به کارآفرینی سازمانی می‌گردد. مانتو رادرفورد<sup>۱</sup> و همکاران [۳۰] نشان داد سه گروه فرآیند (سیستم پاداش دهی و حمایت مدیران) محتوا (حمایت سازمانی و ارتباطات سازمانی و افزایش کار تیمی) و ویژگی‌های فردی (کارایی و اثربخشی فردی) بر روی کارآفرینی سازمانی با دو دیدگاه نوآوری فرد در سازمان و نوآوری سازمانی نتایجی چون رضایت مندی شغلی، تعهد عاطفی و عدم تمایل به ترک خدمت حاصل می‌شود.

#### ۴- روش تحقیق

زمانی که مطالعه ذهنیات، دیدگاه‌ها، اعتقادات، احساسات، عقاید فردی و مواردی از این قبیل از اهداف پژوهشگر باشد، انجام مطالعه‌ای نظامند با روش ترکیبی همچون روش کیو، پاسخگوی اهداف مطالعه خواهد بود [۳۱]. مشارکت‌کنندگان موظف به رتبه‌بندی و مرتب‌سازی بر اساس مجموعه‌ای تعریف شده از عبارات کیو یا مجموعه کیو هستند که از فضای گفتمان موضوع بانکداری کارآفرینانه احصا شده و سپس مورد تجزیه و تحلیل آماری و تفسیر بیشتر توسط محقق قرار می‌گیرد. روش کیو به خصوص به منظور مطالعه پیچیدگی و طبقه‌بندی مجزا و مناسب از درک مشترک مشارکت‌کنندگان در جامعه مورد تحقیق یا جوامع متخصص تعریف

شده است. فرایند مطالعه کیو شامل گام‌های مختلفی است که دربرگیرنده کلیه مراحل روش مانند انتخاب جامعه، نمونه، روش جمع آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل می‌باشد. روش کیو در مقاله حاضر در پنج مرحله اجرا شده است که عبارتند از:

۱- ایجاد فضای گفت‌وگو و مجموعه کیو

۲- انتخاب مشارکت کنندگان ارزش‌گذاری کیو

۳- تکمیل ارزش‌گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها

۴- تحلیل داده‌های اطلاعاتی و

۵- تفسیر عامل‌ها یا الگوهای ذهنی [۱۹].

ابتدا و در گام اول فضای گفت‌وگو و مجموعه کیو تهیه شده است. تعریف فضای گفت‌وگو پژوهش بر مجموعه جامعی از ادبیات موضوع شامل مطالعه مقالات علمی، روزنامه‌ها، مجلات، متن‌های ادبی و دیگر منابع رسانه‌ای و انجام روش‌های کیفی، مصاحبه و بحث گروهی متمرکز است که مرتبط با موضوع عوامل اثرگذار بانکداری کارآفرینانه می‌باشد. هدف اصلی در این مرحله تأمین کفایت محتوای تشکیل دهنده فضای گفت‌وگو یا تئوری تجميع به منظور اخذ حداکثر افکار، احساسات، عقاید و نگرش‌های مشارکت کنندگان است و لزوماً شامل حقایق نیست بلکه عقاید شخصی و برداشت‌های افراد از رفتارها، آثار هنری و غیره را نیز در بر می‌گیرد. از این رو عبارات یا گویه‌های جمع آوری شده را اصطلاحاً تصورات و قضاوت‌های خود مرجع افراد و بیان گرایش‌ها و تجربیات درباره موضوع ذهنی بوده و بررسی نحوه تبادل افکار، گفتگوها و میزان خلاقیت نیز مورد توجه است.

در این روش، جامعه نمونه، «گزینه کیوها» هستند که به مجموعه آنها «مجموعه کیو» گفته می‌شود. گزینه کیوها به صورت گزاره‌ها یا عباراتی درباره جنبه‌های مختلف موضوع مورد پژوهش می‌باشد [۸] که ابعاد مختلف، گستردگی و تنوع فضای گفت‌وگو را در خود منعکس می‌کند.

در این گام، از بین مجموعه بزرگی از گزینه‌های بالقوه، تعداد مناسب عباراتی از کل دیدگاه‌ها نسبت به عوامل اثرگذار در بانکداری کارآفرینانه انتخاب می‌شود و با ارزیابی، ویرایش و حذف عبارات مشابه و تکراری، کاهش ابهام معانی و حذف تداخل مفهومی و همپوشانی احتمالی، جمله بندی‌ها اصلاح می‌شوند و پس از انجام روایی صوری و محتوایی گزینه کیوها،

هر گزینه بر روی یک کارت نوشته می‌شود و به این ترتیب طراحی کارت‌ها یا به عبارت دیگر مجموعه کیوی نهایی یا نمونه کیو طراحی می‌شود.

موارد فوق شامل ۹۶ شاخص از ابعاد ذکر شده می‌باشد که تمامی طبقات موجود در فضای گفتمان، را در بر دارد. در اینجا ابتدا باید از بین ۹۶ شاخص موجود، به طور مساوی از هر بعد، دو شاخص با محتوای معنایی مثبت و منفی انتخاب شود. اما قبل از این مرحله، لازم است تا فضای گفتمان هر عامل سازمانی، شغلی و فردی، در مرحله دوم با توجه به معیارهای همپوشانی نداشتن، تکرار نشدن، مشابهت معنایی نداشتن، و ابهام نداشتن هر یک از عبارت آنها، ویرایش، حذف یا اصلاح شود.

در گام دوم شناسایی و انتخاب مشارکت کنندگان ارزش گذاری کیو صورت می‌گیرد. گروه مشارکت کنندگان کسانی هستند که نمونه کیو را در جدول آن رتبه‌بندی می‌کنند. بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در روش شناسی کیو تعداد مشارکت کنندگان را متفاوت نشان می‌دهد. کمتر از ۴۰ نفر ممکن است برای اهداف خاص کفایت کند [۴] و معمولاً انتخاب بین ۲۰ تا ۸۰ نمونه از افراد مورد بررسی به منظور دستیابی به نقطه نظرات مختلف نسبت به یک موضوع کافی به نظر می‌رسد [۳۲].

از آنجا که مطالعه کیو "چگونگی توزیع" افراد را در الگوی ذهنی مختلف نشان نمی‌دهد تا برای اثبات ادعای خود به نمونه معرفی از جامعه آماری نیاز باشد، بلکه در صدد اثبات وجود الگوی ذهنی است؛ لذا تعداد ۹ نفر از اعضای هیات علمی و خبرگان، نمونه پژوهش می‌باشند که به صورت هدفمند و غیراحتمالی انتخاب شده‌اند. در گام سوم تکمیل ارزش‌گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها صورت گرفته است. در این مرحله قبل از اینکه از نمونه پژوهش یا تعداد ۹ نفر از اعضای هیات علمی و خبرگان خواسته شود که کارت‌های کیو را ارزش‌گذاری نمایند، ابتداً روایی صوری و محتوایی آنها از طریق مشارکت‌کنندگانی انجام شد که در زمینه شناخت عوامل اثرگذار در بانکداری کارآفرینی شهرت داشتند و به عنوان ممیزان پژوهش به همکاری در این مرحله دعوت شدند. بنابراین با هدف روایی صوری و محتوایی، کارتها یا گزاره‌های کیو در اختیار تعداد ۹ صاحب‌نظر حوزه کارآفرینی قرار گرفت و از طریق تکمیل جداول آن به شکل پایلوت، نظرات و توصیه‌های آنان برای روایی کارتها یا گزاره‌ها اعمال شده است. بر اساس مطالعات انجام شده، تعداد ۹ نفر از خبرگان برای روایی محتوای عبارات کیو و

پایایی بازآزمون در رتبه‌بندی آن در دو زمان مختلف منجر به حصول ضریب همبستگی ۸۰٪ و بالاتر خواهد شد [۱]. عبارات مستخرجه از فضای گفتمان جهت تصحیح نکات دستوری و افزایش قابلیت خواندن، مورد ویرایش قرار گرفت و عبارات مشابه یا تکراری حذف شد یا به دلیل همپوشانی برخی عبارات، اصلاحات لازم صورت گرفت تا تایید روایی اولیه در فاز اول انجام شود و تعداد ۴۳ گزاره یا عبارات کارتهای کیو در این مرحله، برای تایید نهایی و روایی محتوا برای مرحله بعدی یا فاز دوم در نظر گرفته شد. در فاز دوم از خبرگان حوزه کارآفرینی در دانشگاه‌ها و بانکها دعوت شد و پس از معرفی و توجیه طرح پژوهش، از آنان خواسته شد تا به عنوان ممیزان مرحله پایلوت پژوهش، جداول کیو را تکمیل نمایند و با مصاحبه‌های ضمن آن، روایی کارتها را مورد بحث قرار داده تا به تحلیل و تفسیر بهتر بیانجامد. روایی محتوا بر اساس رتبه‌ای که مشارکت‌کنندگان به عبارت و عبارات مجاور آن می‌دهند قابل بررسی است. به عبارت دیگر، انتظار می‌رود بین محتوای عباراتی که یا بر روی درجه یکسانی از طیف یا بر روی درجه‌های مجاور قرار دارند، تناسبی وجود داشته باشد. همچنین، روایی صوری با بررسی میزان رضایت مشارکت‌کنندگان نسبت به ظرفیت و قابلیت عبارات برای نشان دادن ذهنیت آنان، امکان‌پذیر است. لذا در مرحله ارزش‌گذاری کارتها در نمودار، از طریق مصاحبه به این سوال توجه شد که آیا در عبارات موجود به ابعاد مختلف موضوع بانکداری کارآفرینانه پرداخته شده است تا مشارکت‌کنندگان بتوانند از طریق ارزش‌گذاری کارتهای کیو، ذهنیت خود را بیان کنند. به عبارت دیگر، از نظر آنان چه عوامل اصلی یا فرعی از قلم افتاده است و آنان برای جامعیت بیشتر چه گزاره‌هایی را به کارتها می‌افزایند، به طوری که در بین کارتها، وجود نداشته باشد. با اتمام این مرحله و اعمال نظرات مشارکت‌کنندگان و اعمال تغییرات و اصلاحات لازم در گزاره‌ها، تعداد ۴۳ به عنوان کارتهای نهایی برای ارزش‌گذاری، در اختیار تعداد ۹ عضو هیات علمی و خبرگان بانکی قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا بر اساس توزیع شبه نرمال، کارتها را در نمودارها ارزش‌گذاری نمایند (جدول ۱).

پس از تحلیل عاملی و مشاهده ماتریس تحلیل عاملی، و به منظور تفسیر عوامل از نظر آماری، امتیازی که از دیدگاه مورد نظر به هر گزاره یا کارت کیو تعلق می‌گیرد محاسبه می‌شود. انجام این مرحله منجر به تشکیل جداول «امتیازهای عاملی» شده است که در خروجی نرم افزار، وجود دارد.

براساس بارهای عاملی و امتیازهای کسب شده و نیز توجه به مصاحبه‌های پایانی، در گام پنجم، خلق و بیان تفسیر نهایی صورت گرفته است و دیدگاه‌ها در قالب الگوهای ذهنی دسته‌بندی شده آشکار شده‌اند. با توجه به هدف مطالعه کیو و معیار تفسیرپذیر بودن عامل‌ها، تعداد سه الگوی ذهنی درباره عوامل اثرگذار در بانکداری کارآفرینانه کشف و شناسایی شد و به دلیل عقاید مشابه و اشتراک نظرات، در دسته بندی‌های مجزا قرار گرفته‌اند.

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان تحقیق

| مشارکت کننده | سن | تحصیلات    | پست مشارکت کننده        | سابقه شغلی |
|--------------|----|------------|-------------------------|------------|
| ۱            | ۴۶ | دکتری      | عضو هیئت علمی           | ۱۵         |
| ۲            | ۴۵ | دکتری      | عضو هیئت علمی           | ۱۲         |
| ۳            | ۳۹ | دکتری      | عضو هیئت علمی           | ۱۰         |
| ۴            | ۵۲ | فوق لیسانس | عضو هیئت مدیره بانک     | ۲۰         |
| ۵            | ۵۶ | فوق لیسانس | دایره تشکیلات و روش‌ها  | ۱۸         |
| ۶            | ۵۹ | فوق لیسانس | کارشناس اداره بازاریابی | ۲۲         |
| ۷            | ۴۴ | دکتری      | عضو هیئت علمی           | ۱۳         |
| ۸            | ۴۸ | دکتری      | عضو هیئت علمی           | ۱۶         |
| ۹            | ۵۴ | دکتری      | عضو هیئت علمی           | ۱۹         |

در جدول (۲) تعداد مشارکت‌کننده در هر عامل یا الگوی ذهنی، و سهم بار عاملی نمودارهای تکمیلی آنان آورده شده است

جدول ۲. ماتریس تحلیل عاملی (دسته بندی سه گانه الگوهای ذهنی مشارکت کنندگان)

| Component |        |       |    |
|-----------|--------|-------|----|
| 3         | 2      | 1     |    |
| ۰/۱۴۲     | -۰/۱۲۷ | ۰/۹۶۷ | P1 |
| ۰/۲۶      | -۰/۱۷۱ | ۰/۹۵۹ | P6 |
| ۰/۱۴۱     | -۰/۱۲۳ | ۰/۹۳۳ | P2 |

ادامه جدول ۲

| Component |        |        |    |
|-----------|--------|--------|----|
| 3         | 2      | 1      |    |
| ۰/۱۳۹     | -۰/۱۰۹ | ۰/۹۱۷  | P7 |
| ۰/۲۱۷     | -۰/۲۳۱ | ۰/۸۰۸  | P3 |
| -۰/۲۱۱    | ۰/۹۴۷  | -۰/۱۷۹ | P5 |
| -۰/۲۸۷    | ۰/۰۹۳۷ | -۰/۲۰۳ | P9 |
| ۰/۹۴۱     | -۰/۱۹۸ | ۰/۱۶۷  | P4 |
| ۰/۹۳۷     | -۰/۲۰۴ | ۰/۱۸۲  | P8 |

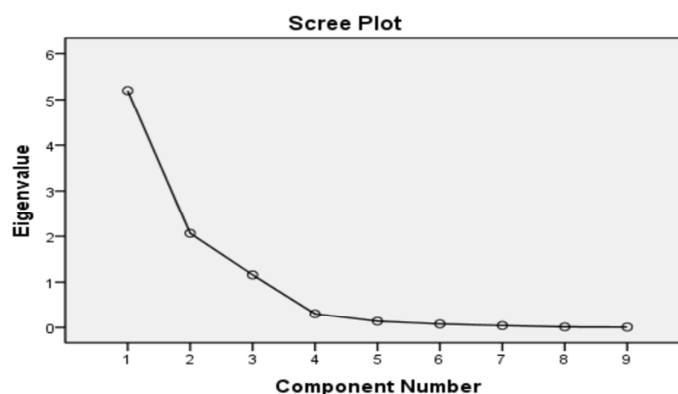
در جدول ۲ ماتریس چرخش یافته عامل‌ها نشان داده است. به این ماتریس، افرادی که در هر یک از این سه الگوی ذهنی قرار می‌گیرند، مشخص شده‌اند. با توجه به این جدول مشارکت‌کنندگان شماره ۱، ۶، ۳، ۲ و ۷ به‌طور مشترک عامل اول، مشارکت‌کنندگان شماره ۵ و ۹ به‌طور مشترک عامل دوم و مشارکت‌کنندگان شماره ۴ و ۸ عامل سوم را تشکیل می‌دهند. یکی از معیارهایی که تحلیل عاملی معمولی به دست می‌آید، انتخاب عاملی است که بارهای عاملی بزرگی (بیش از ۰/۷) به آن تعلق دارند، هرچند تعداد افراد تحت آن اندک باشد. به این ترتیب اگر برای مثال تنها دو نفر تحت یک عامل قرار گرفته ولی دارای بارهای عاملی ۰/۸ یا ۰/۹ باشند، آن عامل مهم تلقی می‌شود. معیار دیگر این است که اگر قدر مطلق بار عاملی از ۱/۹۶ یا ۲/۵۸ بزرگ‌تر باشد، آنگاه آن بار عاملی به ترتیب با اطمینان ۹۵ یا ۹۹ درصد معنی‌دار است؛ گفتنی است مقدار  $n$  برابر با تعداد کارتهای مطالعه کیو است.

همچنین میزان واریانس هر الگوی ذهنی و مقدار ویژه آن در جدول (۳) تعیین شده است. برای تحلیل نهایی بارهای عاملی حاصل از نمودارها، روش چرخش متعامد بکار گرفته شده است.

جدول ۳. واریانس کل تبیین شده

| عوامل آزمون | ارزش ویژه | درصد تبیین واریانس | درصد تراکمی واریانس |
|-------------|-----------|--------------------|---------------------|
| عامل اول    | ۵.۹۲۶     | ۴۱.۷۴۶             | ۴۱.۷۴۶              |
| عامل دوم    | ۳.۷۶۵     | ۲۳.۳۰۲             | ۶۵.۰۴۸              |
| عامل سوم    | ۲.۴۲۶     | ۱۲.۵۵۰             | ۷۷.۵۹۸              |

جدول ۳ کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که نرم‌افزار SPSS با توجه به دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، سه الگوی ذهنی را شناسایی (عواملی که دارای مقادیر ویژه بالای ۱۰۰ می‌باشند) و سه عامل در جمع در حدود ۷۷ درصد واریانس کل را تبیین و پوشش می‌دهند. بر اساس این جدول عامل اول ۴۱.۷۴۶ درصد واریانس کل، عامل دوم ۲۳.۳۰۲ درصد واریانس کل و عامل سوم نیز ۱۲.۵۵۰ درصد واریانس کل را تشکیل می‌دهند. در شکل (۲)، نمودار سنگریزه نشان داده شده است. در این نمودار، عامل‌های با مقادیر ویژه بالای یک یا همان عوامل (عامل اول) اصلی کاملاً مشخص هستند.



شکل ۳. نمودار سنگریزه

## ۵- تحلیل الگوهای ذهنی شناسایی شده

بر اساس خروجی نرم افزار، مقادیر بارهای عاملی با یکدیگر مقایسه شدند و عامل‌های مهم یا عقایدی که دارای اهمیت بیشتری هستند، شناسایی شدند. معیار اهمیت یک عامل و تحلیل آن، به میزان بزرگی (بیش از ۷۰ درصد) عدد بارهای عاملی آن بستگی دارد. این معیار، از مقایسه درصد‌های ستون‌ها قابل مشاهده است. در جدول ماتریس بار عاملی با چرخش، شدت ارتباط هر مشارکت‌کننده، با عامل یا الگوی ذهنی که به آن منتسب شده، مشخص شده است. همچنین برای تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌ها، معیارهای عامل‌های مهم مانند مقادیر امتیازهای عاملی و

آرایه‌های عاملی در نظر گرفته شده‌اند و به این ترتیب دیدگاه‌های خبرگان که در الگوهای اول تا سوم دسته‌بندی شده‌اند، قابل تفسیر شده است. با استفاده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی از طریق محاسبه آرایه‌های امتیازی گروه‌های سه‌گانه (الگوهای ذهنی) شناسایی شده و همچنین با مرتب سازی آرایه‌های عاملی در هر عامل (گروه ذهنی)، عامل‌هایی که در هر گروه ذهنی مورد موافقت یا مخالفت بیشتری قرار گرفته اند، مشخص شد. در ادامه به توصیف الگوهای ذهنی بانکداری کارآفرینانه که در نتیجه انجام تحلیل عاملی اکتشافی نوع کیو به دست آمده، پرداخته می‌شود.

#### عامل اول: حمایت مدیریت عالی

حمایت مدیریت به ایجاد شرایط حمایتی کارآفرینانه اشاره دارد، ارزش‌ها و نقش‌هایی که امکانات مالی را فراهم می‌کنند و از ایده‌های کارکنان استقبال می‌نمایند. ارزش‌ها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیر ارشد از افراد ریسک پذیر و نوآور در سازمانها از اهمیت بسزایی برخوردار است. این گروه تاکید دارند که محدودیت اختیارات و عدم ثبات شغلی مدیران سازمان، مانع ارتقای عملکرد به معنای واقعی بانکها شده است. به خصوص اینکه افراد موفقیت در انجام وظایف را باور ندارند و احساس موثر بودن، و خودانگیزی وجود ندارد زیرا اهداف واقع بینانه و دست یافتنی نبوده و بر اساس تناسب مهارت و تخصص افراد با شغل، تعیین نشده است. کاهش تعهد و مسئولیت در قبال کار و وجدان کار سبب کاهش بهره‌وری مدیران شده است. حتی ایده‌ها آزادانه مطرح نمی‌شود و ریسک اشتباه و انتقاد پذیرفته نیست و مهمتر اینکه مدیران کار خود را به خوبی نیاموخته‌اند و به درستی انجام نمی‌دهند و کارشناس بصیر در کار خود نیستند.

#### عامل دوم: استراتژی سازمان

استراتژی به معنای دورنمایی است که در ذهن رهبران کارآفرین شکل می‌گیرد. یکی از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین دارا بودن رسالت و مأموریت روشن، منعطف، مشتری‌گرا و مدون است به طوری که رشد سازمان از طریق اقدامات مخاطره پذیر و جدید حاصل شود و آن را تشویق کند. بدین ترتیب با به وجود آمدن آرمان مشترک و بیانیه مأموریت، اختلاف نظرها و سلیقه‌ها نه تنها باعث ایجاد تنش و تعارض نمی‌شود بلکه خود علت هم‌افزایی می‌شود که به ایجاد دیدگاه‌های مختلف جهت نوآوری می‌انجامد. بر اساس ذهنیت و دیدگاه مشترک این

الگوی ذهنی، این دسته به داشتن طرز فکر کارآفرینانه در سازمان معتقدند. به‌زعم این دسته نگرش‌های مدیریتی و سبک رهبری در طرز فکر کارآفرینانه سازمان موثر بوده و همچنین استراتژی سازمان متأثر از فلسفه و ارزش‌های مدیریت عالی و اهمیت دادن به پویایی‌های محیطی است. این دسته با این باورها که استراتژی سازمان‌ها بستگی به رشد صنعت در بازار، کثرت تغییرات محصول و بازار، تنوع نیازها و انتظارات مشتریان مخالفند و کمترین موافقت را دارند. و از نظر آنها تغییرات سریع تکنولوژیکی تاثیر زیادی در انتخاب استراتژی سازمان دارد.

#### عامل سوم: ساختار سازمانی

ویژگی‌های ساختار بروکراتیک، ظرفیت یک سازمان را برای پرورش رفتارهای کارآفرینانه محدود می‌سازد ولی ساختارهای سازمانی ارگانیک، رفتار کارآفرینانه را ترغیب می‌نماید. ساختار ارگانیک انطباق‌پذیر، مبتنی بر ارتباطات باز و افقی، دارای حداقل سلسله‌مراتب و مقررات، نامتمرکز و منعطف بوده و باعث برانگیختن فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان می‌شود.

بر اساس ذهنیت و دیدگاه مشترک این الگوی ذهنی، داشتن ساختار سازمانی ارگانیک تأثیر زیادی در ساختار بانکداری کارآفرینانه دارد. همچنین این گروه معتقدند دارا بودن ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف‌پذیری ساختار، ساختار افقی، لایه‌های سازمانی کمتر، تمرکز زدایی، رسمیت کمتر، ارتباطات مناسب، کنترل سخت‌گیرانه کمتر، اعتماد بلوغ یافته، آزادی برای رشد یا شکست و تقدیر نوآوری نیز بر ساختار بانکداری کارآفرینانه تأثیر دارند؛ در حالی که این گروه مواردی مانند افزایش امنیت اطلاعات، افزایش نظم در بانک، دانش الکترونیکی کارکنان کمترین موافقت را دارند.

#### ۶- بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس خروجی نرم افزار، مقادیر بارهای عاملی با یکدیگر مقایسه شدند و عامل‌های مهم یا عقایدی که دارای اهمیت بیشتری هستند، شناسایی شدند. معیار اهمیت یک عامل و تحلیل آن، به میزان بزرگی (بیش از ۷۰ درصد) عدد بارهای عاملی آن بستگی دارد. این معیار، از مقایسه درصد‌های ستون‌ها قابل مشاهده است. در جدول ماتریس بار عاملی با چرخش، شدت ارتباط هر مشارکت‌کننده، با عامل یا الگوی ذهنی که به آن منتسب شده، مشخص شده است. همچنین

برای تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌ها، معیارهای عامل‌های مهم مانند مقادیر امتیازهای عاملی و آرایه‌های عاملی در نظر گرفته شده‌اند و به این ترتیب دیدگاه‌های اعضای هیات علمی و خبرگان بانکی که در الگوهای اول تا سوم دسته‌بندی شده‌اند، قابل تفسیر شده است. این دیدگاهها درباره اثرگذارترین عوامل بانکداری کارآفرینانه، کارتهای محدودی را در بالاترین سطح توافق و نیز بالاترین سطح عدم توافق ارزشگذاری نموده‌اند که در تفسیر آن الگوها نقش اصلی را ایفا می‌کند.

با توجه به نقش کلیدی حمایت مدیران عالی در نهانه سازی کارآفرینی و بالطبع اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی، مدیران بانکها باید حمایت‌های خود را به صورت پشتیبانی از ابراز عقاید و پیشنهادهای نوین افراد ریسک پذیر و نوآور، و ارائه آشکار آن و همچنین به صورت سازماندهی سیستم و فرآیندهای سازمانی به شکلی که زمینه ساز فعالیت‌های کارآفرینانه باشد، ظاهر سازند. مدیران با بینشی کارآفرینانه باید شرایط را طوری فراهم آورند که در سازمان خلاقیت و نوآوری به عنوان ارزش اصلی نگریسته شود، این امر بر وجود آمدن نگرش کارآفرینانه در نیروی انسانی سهم بسزایی دارد؛ به طوری که باعث می‌شود نیروی انسانی به هر تغییری به عنوان فرصت از طریق ارائه ایده‌های جدید، نگاه کند و کارکنان را برای تشخیص فرصت‌های مناسب مهیا می‌کند. همچنین اهمیت رفتارهای کارآفرینانه مدیران در ایجاد کسب و کارهای جدید و ساختار دهی مجدد کسب و کارهای موجود به دو صورت نمایان است؛ ابتدا نمایش رفتار کارآفرینانه از سوی خود مدیران و سپس تشویق و حمایت از دیگران برای بروز رفتار کارآفرینانه. دوم قرار گرفتن در مرکز و محور سازمان، اقدامات مدیران را به عنوان عاملان تغییر و ترویج کنندگان نوآوری تسهیل می‌نماید. سازمان با اتکای به مدیران راهبردی، باید استراتژی خود را طوری تنظیم نماید که دائما به جستجوی فعالانه فرصتهای موجود در بازار پرداخته و بر ایجاد ایده‌ها و کسب و کارهای جدید متمرکز باشد که در این راستا مدیران راهبردی باید سه گام اساسی بردارند؛ ابتدا سنجش استراتژی‌های فعلی از نظر فعالیت‌های کارآفرینانه، سپس پیاده کردن فضای کارآفرینانه که عناصر اصلی در این گام وجود هدف‌های صریح و روشن حامی نوآوری، وجود سیستم بازخور تقویت کننده، تاکید بر مسئولیت پذیری، یادگیری تعاملی، آزمایش و تجدید نظر در ارزشها و فلسفه مدیریت عالی می باشند و گام نهایی نیز کنترل و ارزیابی کارآفرینی سازمانی می‌باشد. سازمان از طریق نهادینه

سازی کارآفرینی موجبات تحقق راهبردهای متنوع منتج از ابعاد کارآفرینی سازمانی شامل ایجاد مدل‌های کسب و کار جدید، فرآیندهای داخلی جدید، استفاده از روش‌های جدید برای ارائه محصول یا خدمت، تخصیص بودجه برای میزان مخارج و تسهیلات تحقیق و توسعه بیشتر در جهت معرفی محصولات جدید، استفاده از فناوری‌های نوین، ایجاد کسب و کارهای جدید در درون (تاسیس واحدهای جدید) و برون (تاسیس شرکت‌های جدید) سازمان، بهره برداری از بازارهای جدید، تغییر استراتژی‌های رقابتی برای توانمندی رقابتی، بهسازی مستمر فرآیندها، محصولات و خدمات، ابداع برنامه‌های مختلف برای بهبود بهره‌وری واحدها و وجود عملیات مشخص برای افزایش هماهنگی و ارتباط بیشتر آنها، فراهم آمده و بدین ترتیب بهبودها و پیشرفت‌های بزرگی را در صنایع بانکداری شاهد خواهیم بود. نتایج این تحقیق با تحقیق‌های یداللهی فارسی و همکاران (۱۳۸۸)، جوهن مایر (۲۰۰۷) و رادرفورد و همکاران (۲۰۰۴) همسو می باشد.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Internet, Digital and Entrepreneurship Revolutions
2. Firm competitive orientation
3. Globalization
4. Deregulation
5. Guth & Ginsberg
6. Antonic
7. 'Guiyao Tang, Li-Qun Wei, Ed Snape , Ying Chu Ng
8. Hyton
9. Rutherford

## ۸- منابع

- [1] Akhtar-Danesh, N., Baumann, A. & Cordingley, L. (2008). QMethodology in Nursing Research. Western journal of nursing research, 30 (6), p:759
- [2] Antoncic, Bostjan & Hisrich, Robert D. (2004). "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", *Journal of Management Development*, Vol 23, No 6, PP 518-550.

- [3] Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P (1998), Perceived organizational support and police performance. The moderating influence of socio emotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 297–288.
- [4] Brown, S. R. (1997). The History and Principles of Q Methodology in Psychology and the Social Sciences, Read at the British Psychological Society Symposium on, A Quest for a Science of Subjectivity: The Lifework of William Stephenson, University of London.
- [5] Covin, J. G. Slevin, D. P (1990, a), “New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, No. 2, pp. 123-35.
- [6] Covin, J.G., & Slevin, D.P (1991). A conceptual model of entrepreneurship as, firm behavior, *Entrepreneurship. Theory & Practice*, 25-7 : ( 1)16
- [7] Covin, J. and Slevin, D. (2011), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16.
- [8] Danayeeferd, H, Hosseini, Sayed Yaqub; Sheikhha, R. (1392). Qi Methodology, Theoretical Foundations and Research Framework, Tehran, Saffar Publishing
- [9] Darvish, Hasan; Alwani, Seyyed Mahdi; Salehi Sedghiani; Jamshid; Abbas Zadeh; Hasan (2012). Factors Affecting the Trend in Entrepreneurship in Iran's Private Banks, *Improvement Management Studies*, Volume 18, Issue 66, Winter, pp. 79-99.
- [10] Durkin, M., McGowan, P., and Babb, C. (2013a), ‘Banking support for entrepreneurial new venturers: toward greater mutual understanding’, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 20, No 2, pp 420–433.
- [11] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D (1986), Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, (3)71, 507–500
- [12] Hayton, J. C. (2005), *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*, *Human Resource Management Review* 15, pp. 21–41

- [13] Hill, M. Elizabeth(2013), "The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: entrepreneurship within the corporate setting". *Journal of Marketing*, Vol. 57:44-56.
- [14] Hosseini, Seyyed Shamseddin; Suri, Amir Reza (2007), "The Effectiveness of Iranian Banks and Its Effective Factors," *Journal of Economics, Economic Research*, No. 25, pp. 156-127.
- [15] Hosseini Moghaddam, Seyyed Mohammad Reza; Hejazi, Seyyed Reza (2014). Effect of entrepreneurial orientation on the performance of banks with the mediating variable of market orientation, *Entrepreneurship Development Quarterly*, Volume 7, Issue 2 (Issue 24), pp. 211-229.
- [16] Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A(2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, Volume 17, Issue 3, May 2002, Pages 253-273.
- [17] Ireland, R. D., M. A. Hitt, and D. G. Sirmon, 'a Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions'. *Journal of Management* 29 (6), pp. 963-989, 2003a
- [18] Naldi, L; Nordqvist, M; Sjoberg, K; Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking & performance in family firm, *Family Business Review*, 22(1), 33-47.
- [19] Lajevardi, Samaneh; Rahimnia, Fariborz; Mortazavi, Sa'id; Nanaei, Asadollah (1395). Application of Qi's Method in the Understanding of Mental Patterns: Assessing Human Resources Productivity Factors from the Perspective of Faculty Members, *Public Management Research*, 9 (31), 5-28
- [20] Laursen, K., & Foss, N. J (2003). New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance. *Cambridge Journal of Economics*, 263-243 :(2)27
- [21] Lumpkin, G. T. Dess, G. G (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol.

- 21, No. 1, pp. 135-172.
- [22] Lumpkin, G. T. Dess, G. G (2001), "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, pp. 429-451.
- [23] Lumpkin, G. T. Dess, G. (2013), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1
- [24] Miles, M. P., Covin, J.(2014), "Exploring the practice of Corporate Venturing", *Entrepreneurship theory and practice*, Vol.26, 21-40.
- [25] Knight, G. (2012), "Entrepreneurship and Marketing Strategy", *Journal of International Marketing*, Vol.8:12-32.
- [26] Kuratko, D. F. Hornsby, J. S. Goldsby, M. G (2002), "Sustaining corporate entrepreneurship: A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizations and individual levels", Paper presented at the 2002 Academy of Management Conference, Denver.
- [27] Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S (2005). A model of middle level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11,-716-699
- [28] Kuratko, D. F. Hornsby, J. S. Corso, L. M (1996), "Building an adaptive firm", *Small Business Forum*, Vol. 14, No. 1, pp. 41-48
- [29] Pinchot, G (1985), *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper & Row Publishers.
- [30] Rutherford, M. W., Holt, D. T. (2007), *corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents*, *Journal of Organizational Change Management*; 20(3), pp. 429-446.
- [31] Tielen, M., et al. (2008).Q-methodology to identify young adult renal transplant recipients at risk for nonadherence. *Transplantation*, 85 (5),p:700.
- [32] Tuler, S. & et al. (2005b). *Selecting The Right Tool for Evaluations: Guidance for*

Community Involvement Practitioners, EPA's Public Involvement Policy is Available at: [www.epa.gov/public involvement/ pdf/ Policy 2003.pdf](http://www.epa.gov/public%20involvement/pdf/Policy%202003.pdf)

- [33] Yadollahi Persian, Jahangir; Azizi Ziarat, Hope; Demanding, Hamza (2009). Investigating the Relationship between Structural and Organizational Entrepreneurship (Case Study: Private Banks in Tehran), Entrepreneurship Development, Volume 2, Issue 3 (Issue 5), autumn, pp. 55-80.
- [34] Zahra, S (1993), "Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach", Journal of Business Venturing, Vol. 8, No. 4, pp. 319-40.
- [35] Zahra, S.A., & Covin, J.G (1995) entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. Journal, of Business Venturing, .58-43 :(1)10
- [36] Zampetakis, L. A., Beldekis, P., & Moustakis, V.S (2009), Day-to-day' entrepreneurship within organizations: Te role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organizational Support. European Management Journal, 27,165-175.