

مقاله پژوهشی:

ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

[20.1001.1.74672588.1400.5.20.1.9](https://doi.org/10.1001.1.74672588.1400.5.20.1.9)

علی چپردار^۱، علیرضا ایرج پور^۲، علی داوری^۳، سید علیرضا صالحی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۴

چکیده

در محیط رقابتی و پویای کنونی، سازمان‌ها به منظور افزایش توانمندی‌های کارآفرینانه جهت حفظ رشد و سودآوری به شدت به کارآفرینی سازمانی نیاز دارند و این موضوع تنها در سایه تبادل ایده‌های نوآورانه و بازنمودن مرزهای سازمانی امکان‌پذیر است. اما تاکنون هیچ الگوی منسجمی در مورد کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران ارائه نشده است؛ بنابراین، هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران، شناسایی شرایط و عواملی است که در کارآفرینی سازمانی باید مورد توجه قرار گیرند. جامعه آماری شامل متخصصان تجربی و نظری در این حوزه است. روش جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه عمیق با ۱۸ نفر از خبرگان فعال در حوزه بانکداری بوده و نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیو داو در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. بعد از کدگذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده‌اند. از اطلاعات گردآوری شده براساس فرایند نظریه داده‌بنیاد ۶۵ کدباز، ۱۹ مفهوم و ۶ مقوله استخراج شد. نتایج نشان داد که در مرحله کدگذاری محوری کارآفرینی سازمانی به عنوان مقوله اصلی در نظر گرفته شده و شرایط علی (قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی، قابلیت‌های نوآوری راهبردی، قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی)، عوامل زمینه‌ای (ساختاری، محیطی، رفتاری)، عوامل مداخله‌گر، راهبردها (راهبرد نوآوری، ائتلاف، شبکه‌سازی، رشد) و پیامدها (بازار، مشتریان، اقتصادی، فناوری) طراحی شده است. در جمع‌بندی کلی، الگوی کارآفرینی سازمانی در بانکداری در قالب مدل پارادایمی بر مبنای نظریه داده‌بنیاد، ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: کارآفرینی سازمانی، بانکداری ایران، نظریه داده‌بنیاد.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه: arashchapardar@gmail.com
۲. استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.

مقدمه

در سال‌های اخیر، به علت پیچیدگی، تغییرات و عدم اطمینان محیطی، پویایی و شدت رقابت، سازمان‌ها از جمله سازمان‌های فعال در حوزه بانکداری را با چالش‌های زیادی مواجه کرده است. بانک‌ها به‌عنوان سازمان‌های خدماتی و مالی، نقش بسیار مهمی در خلق ثروت و توسعه اقتصادی در کشور دارند. واضح است که جهت مطابقت با محیط‌های پویا و متلاطم، حفظ مزیت رقابتی و پاسخ به نیروهای محیطی، سازمان‌ها ملزم به به‌کارگیری شاخص کارآفرینی سازمانی به‌منظور ایجاد محیط کاری هستند که هدایت‌کننده رفتارهای کارآفرینانه و نوآورانه باشند. (کوراتکو، ۲۰۱۲).

از این رو، کارآفرینی سازمانی در شرکت‌ها به‌عنوان احیاکننده خلاقیت، رهبری و نوآوری به‌شمار می‌آید (کوراتکو، ۲۰۱۳). سازمان‌ها برای شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی باید بتوانند انعطاف‌پذیری لازم را به‌منظور مواجهه با تنش‌های خارجی و داخلی ایجاد کنند؛ بدین معنا که خود را به‌خوبی با تغییرات محیطی وفق داده و به شکلی کارآمد تقاضاهای فعلی را مدیریت کنند. به‌عبارت‌دیگر، کارآفرینی سازمانی توانایی بهره‌برداری و تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه ناشی از تحولات محیطی جهت حفظ و بقاء سازمان را دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به عواملی مانند فناوری‌های جدید، تحقیق و توسعه، رقابت تهاجمی و غیره در این حوزه در میان سازمان‌ها در بازار ارائه خدمات/ محصولات، اهمیت توسعه سرمایه‌گذاری جدید در راستای تأمین مالی ایده‌های کسب‌وکار از اهمیت بالایی برخوردارند، همچنین، ایرلند^۲ و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند که کارآفرینی راهبردی به‌عنوان یک سازه منحصربه‌فرد است زیرا توانایی خلق ارزش را به سازمان‌ها می‌دهد. همچنین، موریس^۳ و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیقاتشان به کارآفرینی راهبردی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی که شامل تجدید راهبردی، بازسازی مدل کسب‌وکار، جوان‌سازی سازمان، بهره‌برداری از فرصت‌ها، کسب مزیت رقابتی، ارائه

1 Kuratko
2 Ireland
3 Morris

محصولات و خدمات جدید است اشاره داشته‌اند. ضمن اینکه، نظریه کارآفرینی راهبردی در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه سازمان‌ها واقع شده است، چراکه به‌عنوان یک عامل الهام‌بخش در خصوص تعقیب رفتارهای فرصت‌طلبانه و سودطلبانه محسوب می‌شود. در نتیجه، سازمان‌هایی که تمایل به راهبردی بودن دارند باید کارآفرینی سازمانی را به‌طور مستمر دنبال کنند (میرا^۱ و همکاران، ۲۰۱۷).

یکی از موضوعات مهم در خصوص رویارویی با تغییرات و عدم اطمینان محیطی که به‌عنوان مزیت رقابتی در کنار ارائه خدمات و کسب دانش به‌شمار می‌آید، شاخص نوآوری راهبردی است. ضرورت نوآوری راهبردی در سازمان‌ها تا حدی است که فقدان آن منجر به فروپاشی سازمان در طولانی‌مدت می‌شود. نوآوری راهبردی به‌عنوان پارادایمی به مفهوم نفوذناپذیرتر شدن و آشکار شدن مرزهای سازمانی بین محیط بیرونی و سایر سازمان‌ها اشاره دارد (البدوی^۲، ۲۰۱۹). از این رو، با توجه به افزایش توان رقابتی سازمان‌ها در بازارهای خارجی و داخلی در سال‌های اخیر ضرورت استفاده از کارآفرینی سازمانی بیش از پیش احساس می‌شود. بهره‌مندی از کارآفرینی سازمانی با مزایای متعددی همراه است از جمله: کاهش هزینه نوآوری و عرضه سریع‌تر به بازار، سازگاری بیشتر با تغییرات بازار و محیط، و حفظ بقاء و پایداری در بازارهای جهانی به واسطه جذب دانش و تکنولوژی جدید (موریس^۳ و همکاران، ۲۰۱۰؛ مارتووی^۴ و همکاران، ۲۰۱۲).

همچنین، امروزه بر کسی پوشیده نیست که در دنیای پرتلاطم و متغیر، بقاء و رشد سازمان‌ها در گرو همسو شدن با تحولات سریع و گام نهادن در مسیر کارآفرینی سازمانی است. سازمان‌های کارآمد و موفق، سازمان‌هایی هستند که کارآفرینی را به‌عنوان جزء تفکیک‌ناپذیری از ویژگی‌ها و خصایص خود دانسته و در جهت تقویت روحیه کارآفرینی سازمانی، از هیچ کوششی فروگذار نکنند؛ بنابراین سازمان‌هایی در عرصه رقابت موفق خواهند بود که خلاقیت و نوآوری را وظیفه اصلی خود بدانند (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۲).

-
- 1 Meyer
 - 2 Albadvi
 - 3 Morris
 - 4 Martovoy

علاوه بر این، یکی از نهادهایی که در خلق فرصت‌های کارآفرینی و ایجاد بستر مناسب نوآوری و توسعه اقتصادی کشور نقش ایفاء می‌کند، صنعت بانکداری است. موضوع کارآفرینی سازمانی از دیرباز مورد توجه اکثر سازمان‌ها از جمله خدماتی، تولیدی و غیره است. سازمان‌ها دریافته‌اند که جهت دستیابی به راه‌کارهای جدید و شناسایی نیازهای خود به توسعه شبکه‌های ارتباطی و تخصصی با سایر سازمان‌های خارجی و داخلی و افراد نیاز دارند و بانک‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤسسات خدمات‌رسانی که نقش ویژه‌ای در توسعه کارآفرینی دارند، جهت حضور در صحنه رقابت به کارآفرینی و نوآوری بیش از پیش نیاز دارند (چای^۱ و همکاران، ۲۰۱۳).

در این راستا، راهبردهای مرتبط به کارآفرینی سازمانی جهت استفاده از دانش موجود و کشف دانش جدید در راستای توسعه توانایی یادگیری در سازمان برای برآوردن نیازهای مشتریان و حفظ بقای سازمان بسیار مهم قلمداد می‌شوند و به‌عنوان یک سلاح انتخابی برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند. چراکه سعی در خلق مهارت‌ها و ذهنیت‌های کارآفرینانه و ورود به درون فرهنگ سازمان‌ها دارند. مطالعات اخیر نیز به ارائه راهبردهای سازمانی در خصوص توسعه کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند (بلوسووا^۲ و همکاران، ۲۰۲۱؛ کرایزر^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). از این‌رو، با توجه به نتایج مثبتی که راهبردهای کارآفرینی سازمانی به همراه دارند برخی از پژوهش‌ها به بررسی آنها پرداخته‌اند (معین‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹؛ پیرهادی و همکاران، ۲۰۲۱؛ کوراتکو، ۲۰۱۲).

در عصر حاضر با توجه به تغییرات و تحولات سریع در سازمان‌ها و جوامع، کارآفرینی سازمانی به‌عنوان عاملی کلیدی در توسعه و رشد اقتصادی سازمان‌ها بسیار ضروری قلمداد می‌شود. حتی می‌توان گفت که کارآفرینی سازمانی در عصر مدرن یکی از مهم‌ترین راهبردهای بنیادی در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. از عمده‌ترین جریان‌های حاکم بر بقای سازمان‌ها بهره‌مندی از نوآوری و کارآفرینی راهبردی است؛ بنابراین، سازمان‌ها جهت تداوم

1 Chai
2 Belousova
3 Kreiser

بقای خود، به راه‌حل‌ها و روش‌های نو نیازمندند و کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یک رویکرد راهبردی و مزیت آفرین بسیار یاری‌رسان است (کیوموونا، ۲۰۲۱).

کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری و کارآفرینی راهبردی در راستای خدمات‌رسانی و ارائه خدمت به مشتریان در حوزه بانکداری منجر به مزایایی از جمله ایجاد و استفاده ارزش از داده‌ها، کاهش هزینه‌ها و استفاده از فناوری به‌منظور خلق ارزش، اقتصاد اشتراکی، ایجاد بسته ارزش، کسب و کار پلتفرمی می‌شود؛ بنابراین، صنعت بانکداری در این زمینه می‌تواند با کسب درآمد بیشتر و تجربه‌هایی بهتری فعالیت کند. همچنین، ارتباط بین کارآفرینی سازمانی با نوآوری و کارآفرینی راهبردی در بانکداری با افزایش توانمندی در ارائه خدمات بانکی و مالی مبتنی بر بهره‌مندی از فعالیت‌های نوآورانه همراه با جایگزینی ساختارهای جدید به‌جای ساختارهای سنتی، آینده‌نگری و پیش‌بینی نیازهای آتی همراه است. با توجه به اینکه کارآفرینی سازمانی در بانکداری یک فرآیند راهبردی به‌شمار می‌آید، مدیریت راهبردی در این بانک‌ها بدون جهت‌گیری کارآفرینانه و نوآورانه به‌سختی قادر به کسب موفقیت هستند. صنعت بانکداری ایران هنوز ضرورت حرکت به‌سوی کارآفرینی سازمانی را درک نکرده‌اند (مامابولو و همکاران، ۲۰۱۹).

با توجه به بحرانهای اقتصادی و فشارهای مالی سال‌های اخیر، نسبت به کارکردهای نظام تامین مالی و در راس آن نظام بانکی توجه بسیاری معطوف شده است. مسئله مهم این است که بانک‌ها تا چه حدی بر کارآفرینی سازمانی تأکید دارند (مامابولو و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، ارائه دهندگان خدمات مالی به ویژه بانک‌ها نیز ضرورت پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی را درک کرده‌اند و برای تحقق کارآفرینی سازمانی به‌دنبال فهم سازوکارها و شرایط آن هستند. تحقیق حاضر قادر است به مدیران بانک‌ها در رابطه با برخورد با بحرانهای و تغییرات محیطی کمک کند تا مفاهیم کارآفرینی سازمانی و نحوه استفاده از آن را در بانک بهتر ترسیم کنند. در مجموع می‌توان گفت تحقیق حاضر از جمله معدود مطالعاتی در ایران به شمار می‌رود که هم به تبیین مفاهیم، عوامل مؤثر کارآفرینی سازمانی، ایجاد بستر

مطلوب، راهبردها و پیامدها در بانکداری پرداخته است تا بخشی از شکاف‌های نظری موجود در این حیطة و عدم وجود الگوی جامع را حتى المقدور کاهش دهد؛ بنابراین، پرسش تحقیق به شکل زیر تبیین شده است که الگوی مناسب کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

واژه کارآفرینی سازمانی برای اولین بار توسط پینکات^۱ (۱۹۷۸) به معنای فرایندی که فعالیت‌های سازمانی را به سوی نوآوری، خلاقیت، خطرپذیری و پیشتازی سوق می‌دهد مطرح شد. طبق نظر شومپتر^۲ (۱۹۸۲) کارآفرینی سازمانی واژه‌ای است که از داخل دنیای کسب‌وکار برخواسته و به‌عنوان توانایی استفاده از منابع با تکنیک‌های نو است که منجر به ایجاد محصولات و خدمات مدرن یا ایجاد بخش‌های جدید در محیط سازمانی می‌شود. کارآفرینی سازمانی دارای ابعاد خطرپذیری در ارتباط با کسب‌وکارهای جدید، نوآور بودن، نوسازی و بیش‌فعالی یا پیش‌نگری تعریف‌شده است (استنفورد^۳، ۱۹۹۴؛ زهرا^۴، ۱۹۹۳؛ کوین^۵ و همکاران، ۱۹۹۹). از دیدگاه آنتونیک^۶ (۲۰۰۵)، هورنسبی^۷ (۲۰۱۳) و کوراتکو^۸ (۲۰۱۳) کارآفرینی سازمانی به معنای نوسازی شرکتی، نوآوری و خلق کسب‌وکار جدید در بنگاه‌ها است. در مطالعه‌ای دیگر، کارآفرینی سازمانی به فرآیند نوسازی سازمانی اشاره دارد و در رابطه با دو پدیده متفاوت اما مرتبط با همدیگر هستند؛ عملکردهای نوآورانه و خطرپذیری شرکتی و فعالیت‌های نوسازی بنگاه جهت ارتقای قابلیت‌های بنگاه به‌منظور رقابت‌پذیری است (برونز^۹، ۲۰۰۸). طبق نظر زامپتاکیس^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۰) کارآفرینی سازمانی فرایندی

-
- 1 Pinchot
 - 2 Schumpeter
 - 3 Stopford
 - 4 Zahra
 - 5 Covin
 - 6 Antonic
 - 7 Hornsby
 - 8 Kuratko
 - 9 Burns
 - 10 Zampetakis



است که اشخاص در درون سازمان به دنبال فرصت‌هایی هستند که از منابع آن شرکت استفاده کنند. همچنین، کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان فرآیند گسترش کالاها یا بازارهای نوین معرفی کرده‌اند (زهره، ۱۹۹۹). در جدول ۱ خلاصه‌ای از تحقیقات صورت گرفته در حوزه کارآفرینی سازمانی مطرح شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در رابطه با کارآفرینی سازمانی

نویسنده / سال	نتایج تحقیق
مورایس ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱	نتایج این مطالعه نشان داد که بین کارآفرینی سازمانی و نوآوری ارتباط مثبتی وجود دارد و منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد.
ماتریانو ^۲ و همکاران، ۲۰۲۱	نتایج مطالعه نشان می‌دهد نوآوری به‌عنوان راهی برای افزایش ارزش و توسعه روش‌های جدید انجام کسب‌وکار است. راهبردهای به کار گرفته شده در مدیریت نوآوری جهت تسریع توسعه به‌عنوان نوعی بهبود نوآوری است.
کیوموونا ^۳ ، ۲۰۲۱	نتایج تحقیق نشان داد که نوآوری از عناصر کلیدی در فرایند کارآفرینی به‌شمار می‌آید. نوآوری عمل مختص به کارآفرینی است منجر به خلق ثروت و کسب درآمد بیشتر می‌گردد.
شحاتا ^۴ و همکاران، ۲۰۲۰	نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل توجهی در توسعه مشخصه‌های کارآفرینی کارکنان فعلی در مؤسسات مالی مصر دارد. علاوه بر این، نتایج تأثیر مدیریت منابع انسانی در رابطه با کارآفرینی سازمانی را تأیید می‌کند که به‌نوبه خود تأثیر قابل توجهی بر CE دارد.
فریرا ^۵ و همکاران، ۲۰۲۰	مزیت رقابتی، نوآوری، خلاقیت، خصلت بازار، مدیریت راهبردی منابع، تفکر کارآفرینانه، عوامل فردی، منابع موجود، ساختار، محیط
تسنگ ^۶ و همکاران، ۲۰۱۹	نتایج نشان‌دهنده‌ای ابتکار عمل افراد جهت انجام رفتارهای نوآورانه، تمرکز بر انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در راستای کمک به افراد مبتکر برای رسیدن به توانایی‌های کامل خود، تشویق کارکنان سازمان از طریق سیستم پاداش‌دهی مناسب و آموزش کارکنان در مورد کارآفرینی سازمانی است.

- 1 Morais
- 2 Matriano
- 3 Kiyomovna
- 4 Shehata
- 5 Ferreira
- 6 Tseng

نویسنده / سال	نتایج تحقیق
روفیاتی ^۱ و همکاران، ۲۰۱۹	نتایج تحقیق نشان داده است که گرایش کارآفرینی و مدیریت دانش تأثیر معنی‌دار و مثبتی بر بهبود نوآوری دارند. این بدان معناست که هرچه گرایش کارآفرینی و مدیریت دانش توسط سازمان مورد توجه واقع شود، نوآوری در رقابت تجاری نیز بهتر عمل می‌کند. همچنین، مدیریت دانش بر اجرای راهبرد تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، جهت‌گیری کارآفرینی، مدیریت دانش و اجرای راهبرد تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد سازمان دارد.
العموش ^۲ و همکاران، ۲۰۱۹	نتایج نشان می‌دهد که تأثیر قابل توجهی از پشتیبانی مدیریت عالی، زمینه‌سازمانی، زمینه فناوری و سرمایه اجتماعی بر میزان کارآفرینی تجارت الکترونیکی دارد. این یافته‌ها همچنین تأثیر مستقیم کارآفرینی را در دستیابی به کسب مزیت رقابتی، عملکرد مالی و مشتری نشان می‌دهد.
آن ^۳ و همکاران، ۲۰۱۸	یافته‌های تحقیق حاکی از این است دانش ذهنی بر فرصت ذهنی مجموعه سازمان تأثیر گذارست و به شناسایی فرصت‌ها را کمک می‌نماید که منجر به افزایش قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی از جمله نوآوری محصول، تجدید راهبرد، سرمایه‌گذاری می‌شود.
فالولا ^۴ و همکاران، ۲۰۱۷	الگو تحقیق فوق شامل مؤلفه‌های توانمندسازی، مشارکت، استقلال، روابط و نظام پاداش کارکنان است که تأثیر قابل توجهی بر بقای سازمانی دارد.
محمدکاظمی و ژهری، ۲۰۱۷	نتایج نشان داد که گرایش به کارآفرینی شامل نوآوری، پیشگامی و رویکرد رقابتی، مخاطره پذیری، راهبرد توسعه خدمات و تمایز در ارائه خدمت است.
سخدری و همکاران، ۲۰۱۶	تأثیر تعامل میان زمینه اجتماعی و مدیریت عملکرد را در شکل‌دهی زمینه کارآفرینی سازمانی در ایران بررسی نموده و این عامل را در بهبود کارآفرینی سازمانی که شامل نوآوری، زایش و تحول راهبردی است مؤثر دانسته‌اند.
سخدری، ۲۰۱۶	مطابق با بررسی انجام شده در این حوزه نتایج نشان داد که کارآفرینی سازمانی شامل ارائه الگوهای گام‌به‌گام، الگوهای زمینه‌ای، فرایندی، اجتماعی و فردی است.
اسلوه ^۵ و همکاران، ۲۰۱۵	یافته‌ها نشان داد که متغیر میانجی مدیریت دانش و سبک رهبری باز بر توسعه کارآفرینی سازمانی مؤثر است.
نیهای کالا ^۶ ، ۲۰۱۵	نتایج نشان که شاخص کارآفرینی سازمانی دربرگیرنده‌ای نوآوری، مخاطره پذیری، پیشگامی و دوری از آزمایش‌هایی است که بر عملکرد بنگاه‌ها کوچک و متوسط تأثیر مثبت دارد.

1 Rofiaty

2 Al-Omoush

3 An

4 Falola

5 Uslu

6 Nihat

نویسنده / سال	نتایج تحقیق
آلوارز ^۱ و همکاران، ۲۰۱۱	نتایج نشان داد که عوامل محیطی از جمله عوامل غیررسمی: هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، درک فرصت‌های راه‌اندازی کسب‌وکار و تصور اجتماعی کارآفرینان و عوامل رسمی حق مالکیت فکری بر توسعه‌ای کارآفرینی سازمانی در سازمان تأثیرگذار است.
تی سی ^۲ ، ۲۰۰۸	نتایج پژوهش نشان داد که شاخص کارآفرینی سازمانی از چهار عامل پشتیبانی مدیریت، تشویق فعالیت‌های کارآفرینانه کارکنان، فرهنگ سازمانی، تعهد کارکنان، سیستم پاداش‌دهی رابطه مثبت و معنی‌دار و با عامل محدودیت‌های سازمانی رابطه منفی دارد.
موریس ^۳ ، ۲۰۰۸	نتایج نشان داد که کارآفرینی راهبردی به‌عنوان یکی از عناصر کلیدی کارآفرینی سازمانی محسوب می‌گردد. کارآفرینی راهبردی شامل تجدید راهبردی، جوان‌سازی سازمان، بازسازی مدل کسب‌وکار، بهره‌برداری از فرصت‌ها، کسب مزیت رقابتی، ارائه محصولات و خدمات جدید است.
آنتونیک ^۴ ، ۲۰۰۴	نوآوری، خطرپذیری، عملکرد کارآفرینانه، پیشتازی، ساختارها، کنترل‌ها، محرک‌های راهبردی، فرهنگ، مدیریت منابع انسانی
آیرلند ^۵ ، ۲۰۰۳	الگوی کارآفرینی راهبردی شامل مخاطره‌پذیری، پیش‌تازی در بازار، نوآوری راهبردی، عملکرد کارآفرینانه، مدیریت منابع انسانی، کنترل‌ها و تغییرات فرهنگی، محرک‌های راهبردی، ساختار سازمانی، راهبرد سازمانی است.
شلگلمیل ^۶ ک، ۲۰۰۳	نوآوری راهبردی یکی از ابعاد مهم نوآوری است جهت طراحی مجدد مرزهای صنعتی، خلق ارزش برای مشتریان، دارایی جدید و خلق ثروت برای ذی‌نفعان به‌واسطه ای ارائه خدمات و محصولات جدید است.
هورنسی ^۷ و همکاران، ۲۰۰۲	نتایج نشان داد که فعالیت‌های از جمله سازمان‌دهی فعالیت‌ها، ساختار و سلسله‌مراتب اختیار و مسئولیت، حمایت‌های مدیریتی، فرهنگ تقسیم‌کار، قوانین و مقررات، سازمانی و دسترسی به منابع در شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها تأثیر مثبت دارد.
نورا، ۱۳۹۹	نتایج حاکی از این است که مشتری‌مداری، رقیب‌مداری، هماهنگی کاربردی نوآوری و قابلیت‌های فن‌آوری و تأثیر نفوذ شبکه عوامل مؤثری در انتخاب راهبردهای ورود به بازارهای خارجی دارد.

نویسنده / سال	نتایج تحقیق
سبحانی و همکاران، ۱۳۹۸	نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رتبه‌بندی شاخص‌ها به ترتیب: رفتاری، فرهنگ، اقدام کارآفرینانه، ساختاری، زمینه‌ای، ویژگی‌های فردی و مهارت‌های کارآفرینانه و الگوها به ترتیب: سلمان، آن تونیک و هیسریچ، بیولت و آلپکن، لامپکن و دس، اکهلوس و نک، احمد پور داریانی و کوراتکو و دیگران است.
رهبری و همکاران، ۱۳۹۷	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رتبه‌بندی شاخص‌های کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری عبارتند از: نوآوری بازاریابی، نوآوری فرایند، نوآوری محصول و نوآوری اداری.
فارسانی و همکاران، ۱۳۹۷	ویژگی‌های شخصیتی مدیر، زیر ساختارهای فرهنگی، پویایی بازار، زیر ساختارهای قانونی، الگوی کسب‌وکار، برون‌سپاری، توانمندی‌های همکاری، دیده‌بانی، هوشمندی محیطی.
ایمانی و همکاران ۱۳۹۵	مطابق به نتایج حاصله متغیرهای زیر از بالاترین اولویت در پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی برخوردارند که عبارتند از: برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه فعالیت‌های تحقیق و توسعه، شبکه‌های ارتباطی، منابع انسانی کارآفرین، تشویق رفتارهای کارآفرینانه، حمایت مدیریت عالی، پویایی محیط کسب‌وکار، فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه، ساختار سازمانی کارآفرینانه، پیچیدگی روابط کار در زنجیره ارزش، بخشندگی محیط کسب‌وکار است.
الوانی و همکاران، ۱۳۹۵	عوامل سازمانی (حمایت مدیریت عالی، راهبرد سازمان، فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، نظام‌های سازمانی، کنترل و ارزیابی سازمان، ارتباطات اثربخش)؛ عوامل محیطی (پویایی، پیچیدگی، تقاضا برای محصولات جدید، شدت رقابت)؛ عوامل فردی (نگرش کارآفرینانه، رفتار کارآفرینانه، ظرفیت و مهارت‌های کارآفرینانه)؛ عوامل راهبردی (مأموریت چشم‌انداز محور، تاکتیک‌های رقابتی، ویژگی‌های ارزش‌ها و رفتار رهبران راهبردی)
رضایی و حسینی، ۱۳۹۵	الگو پژوهش فوق شامل چهار عامل فرهنگ‌سازمانی، بهبود مهارت‌های کارآفرینانه، ساختار سازمانی، محیطی است که تأثیر مثبت و معناداری بر متغیر وابسته دارد.
ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵	نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین کارآفرینی و نوآوری وجود دارد. نوآوری می‌تواند در قالب کارآفرینی نوآوری در محصول و خدمات، فرایند، ایجاد بازار جدید و تجدید راهبردی شود.
دهقان و همکاران، ۱۳۹۱	نتایج تحقیق نشان داد که عوامل ساختاری، زمینه‌ای، رفتاری به ترتیب دارای بیش‌ترین تأثیر بر کارآفرینی سازمانی است.
کریمی و همکاران ۱۳۹۲	مدل ارائه‌شده شامل عوامل محیطی سازمان، فردی، ساختاری، رفتاری سازمان است که بر توسعه کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
عباس زاده، الوانی و همکاران ۱۳۹۰	نتایج نشان داد که بین متغیرهای مستقل (عوامل سازمانی)، متغیرهای تعدیل‌تر عوامل محیطی (و متغیر وابسته) گرایش به کارآفرینی ارتباط معناداری وجود دارد.

ناتایج تحقیق	نویسنده / سال
نتایج نشان داد که میان مؤلفه‌های ساختار سازمانی از جمله تمرکز سازمانی، رسمیت، پیچیدگی و شاخص‌های کارآفرینی سازمانی از جمله پیش‌گام بودن، نوآوری، مخاطره‌پذیری رابطه معناداری و مثبتی وجود دارد.	یداللهی و همکاران ۱۳۹۰
نتایج نشان داد نوآوری راهبردی شامل مؤلفه‌های از جمله ایجاد بازار جدید رقابت، نوآوری ارزشی، شکستن رقابت، نوآوری ورود به بازار است.	سرعتی آشتیانی نرجس، ۱۳۸۷
نتایج تحقیق نشان داد که نوآوری از عناصر کلیدی در فرایند کارآفرینی به‌شمار می‌آید. نوآوری عمل مختص به کارآفرینی است منجر به خلق ثروت و کسب درآمد بیشتر می‌شود.	دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹

با مطالعه تحقیقات انجام‌شده در خصوص کارآفرینی سازمانی این حقیقت نمایان شد که اکثر این مطالعات، عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ اما توجه زیادی به نوع کارآفرینی سازمانی نشده است. اینکه کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات به‌خصوص صنعت بانکداری از چه شاخص‌هایی برخوردار است، نیازمند بررسی دقیق و جامع‌تری است. علاوه بر این، بستر موضوع مورد بررسی در این سازمان‌ها (صنعت بانکداری)، اینکه چه اقداماتی در این حیطه می‌تواند پیامدهای مطلوب کارآفرینی سازمانی را ارائه دهد، نیاز به واکاوی عمیقی دارد. از این‌روی، تحقیق حاضر با در نظر داشتن شکاف نظری کنونی و فقدان مطالعات در این حوزه به ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران پرداخته است.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف تحقیق حاضر ارائه یک الگو است، از بعد جهت‌گیری، توسعه‌ای و از لحاظ روش پژوهش به شکل کیفی است و از نظریه داده‌بنیاد و طرح نظام‌مند استراوس و کوربین^۱ (۲۰۰۸) استفاده شده است. زمانی که نظریه‌های فعلی توانایی تبیین فرایندی را ندارند به کمک این نظریه قادرند وقوع پدیده‌ها، مسائل و اشخاص مورد مشاهده را طبقه‌بندی کنند. با انجام چند مصاحبه مشخص شد که خلأ و ضعف‌هایی در این حوزه وجود دارد. از این‌رو، به علت عدم وجود چهارچوب یا الگوی کارآفرینی سازمانی

به خصوص در بخش خدمات‌رسانی بانکی، انجام این پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد دید بهتری نسبت به چهارچوب‌هایی که از مدل‌های موجود اقتباس شده است، ارائه می‌دهد و همچنین نتیجه حاصله، یک نظریه فرایندی است که در اکثر تحقیقات توجه کمتری به استفاده از رویکرد فرایندی شده است. از این‌روی، با انتخاب نظریه داده‌بنیاد سعی شده که به بررسی ابعاد مختلف، با نگاه به بستر فرایندی و ساختاری بانک‌ها و با توجه به شرایطی که آنها در حال فعالیت هستند پرداخته شود و همچنین بررسی عمیقی نسبت به توسعه کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران صورت گیرد.

در بخش اول، مطابق با مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های تخصصی با خبرگان به شناسایی مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران مبادرت شده است (جدول ۲). بعد از بررسی و تحلیل کیفی به توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان در این حوزه پرداخته شده است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی، شامل اساتید دانشگاهی و خبرگان نظری است. الف. متخصصان نظری: اساتید دانشگاهی (دانشگاه آزاد واحد اسلامی قزوین) بوده‌اند که در این حیطه صاحب‌نظرند و در این خصوص مقالات متعدد و کتاب داشته‌اند. ب. متخصصان تجربی: شامل مدیران و کارشناسان باتجربه بالای بیش از ۱۵ سال در رابطه با کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران (استان تهران) بوده‌اند و مدرک تحصیلی در این حوزه را داشته‌اند. جهت نمونه‌گیری در قسمت کیفی از تکنیک نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. فرایند نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه یافته و تا آخر ۱۸ نفر خبره در این مرحله حضور داشته‌اند. در ادامه نیز جهت تعیین اعتبار و ارائه الگوی نهایی از دیدگاه مدیران و کارشناسان بانک‌ها استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته است که در آن محقق از قبل عناوین و موضوعات لازم در راستای پوشش دادن به اطلاعات آماده نموده است اما سؤالات به شکل کلی و باز هستند؛ بدین معنا که از قبل مشخص نشده‌اند بلکه در طی فرایند مصاحبه و تعامل مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌گر پیش می‌آیند. در بخش تجزیه و تحلیل، داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده، مورد بررسی قرار می‌گیرند. بدین‌منظور این مرحله شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. در آخر نیز با توجه به

این سه مرحله کدگذاری، الگوی نهایی کارآفرینی سازمانی بر مبنای مدل استراوس و همکاران (۱۹۹۸) استخراج شده است.

جدول ۲. مشخصات مشارکت کنندگان در تحقیق

سابقه خدمت	تعداد	سمت سازمانی	تحصیلات	بانک‌ها/ هیئت علمی
۱۵	۲ نفر	مدیر امور مالی و اقتصادی/ تحقیقات راهبردی	کارشناسی ارشد	مهر اقتصاد
۱۷	۳ نفر	مدیر امور شعبه/ انفورماتیک/ فن‌آوری اطلاعات	دکتر	اعتباری کوثر
۱۱	۱ نفر	عضو هیئت‌مدیره بانک	کارشناسی ارشد	انصار
۱۰	۱ نفر	مدیر امور شعبه	کارشناسی	قوامین
۱۳	۲ نفر	مدیر اداره نظام‌های پرداخت بانک/ انفورماتیک	کارشناسی ارشد	قوامین
۱۲	۱ نفر	مدیر امور شعب و بازاریابی	کارشناسی ارشد	حکمت ایرانیان
۱۸	۲ نفر	مدیر امور بازاریابی و توسعه بازار/ فن‌آوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	مهر اقتصاد
۱۲	۲ نفر	مدیر اداره امور مشتریان/ فن‌آوری اطلاعات/ بازرگانی	کارشناسی ارشد	انصار
۱۲	۱ نفر	معاون مدیرعامل در حوزه توسعه بازار و امور مشتریان	کارشناسی ارشد	کوثر
۲۰	۱ نفر	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتر	هیئت علمی دانشگاه
۲۳	۱ نفر	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتر	هیئت علمی دانشگاه
۱۶	۱ نفر	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتر	هیئت علمی دانشگاه

علاوه بر این، داده‌های مصاحبه با کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده نرم‌افزار. نرم‌افزار Maxqda تحلیل شده‌اند (وربی^۱، ۲۰۱۷)؛ در نهایت مدل پارادایمی تحقیق ارائه شده است. در ادامه، جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه تحقیق، ابتدا پرسشنامه اولیه را که از بخش کیفی به دست آمده بین ۱۸ نفر خبره توزیع کرده و از آنها خواسته شد که به سؤالات پاسخ دهند. سپس جهت تجزیه و تحلیل داده‌های اولیه با استفاده از روش لاوشه، نسبت روایی محتوا بر مبنای جدول استاندارد ۳ مورد مقایسه قرار گرفت. فرمولی که جهت محاسبه اعتبار محتوا مورد استفاده قرار گرفت به صورت زیر است.

CVR: نسبت اعتبار محتوا

$$CVR = \frac{(ne - \frac{N}{2})}{N/2}$$

ne: تعداد ارزیابانی که گویه یا شاخص را مناسب تشخیص داده‌اند.

N: تعداد کل ارزیابان

با توجه به اینکه تعداد خبرگانی که پرسشنامه را مورد بررسی قرار دادند، ۱۸ نفر بودند، نسبت روایی محتوا ۱۸ نفر ۰/۴۴ است. همچنین، نسبت روایی محتوایی کل پرسشنامه نیز با استفاده از فرمول لاوشه ۰/۶۴ است. این درصد تأیید شده از سوی خبرگان بیانگر این است که پرسشنامه از روایی مناسبی برخوردار است. همچنین، جهت تعیین پایایی پرسشنامه و همسانی درون سؤالات، ضریب آلفای کرونباخ برای نمونه مقدماتی (۱۰۰ نفر) محاسبه شده است. مقدار آلفای به دست آمده در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴. میزان آلفای کرونباخ برای سؤالات پرسشنامه

مقوله‌های مدل پارادایمی	تعداد سؤالات	مقیاس	آلفای کرون باخ
نوآوری راهبردی	۱-۴	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۹۴
قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی	۵-۱۳	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۸۹
قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی	۱۴-۱۹	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۸۵
عوامل ساختاری	۲۰-۲۴	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۹۴
عوامل محیطی عام و خاص	۲۵-۲۹	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۸۸
عوامل رفتاری	۳۰-۳۵	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۷۹
عوامل مداخله‌گر	۳۶-۳۹	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۹۰
راهبردها	۴۰-۴۴	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۹۲
پیامدها	۴۵-۵۶	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۸۵
جمع			۰/۸۹۴

بنابراین، الگوی تحقیق حاضر با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، الگویی است که به سؤالات

زیر پاسخ دهد:

۱. شرایط علی برای کارآفرینی سازمانی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران چیست؟
۲. شرایط زمینه‌ای برای کارآفرینی سازمانی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران چیست؟
۳. شرایط مداخله‌گر برای کارآفرینی سازمانی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران چیست؟
۴. راهبردهای کارآفرینی سازمانی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران چیست؟
۵. پیامدهای کارآفرینی سازمانی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران چیست؟

یافته‌های تحقیق

تحقیق حاضر که از نظر روش پژوهشی، کیفی است از نظریه داده‌بنیاد و طرح نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شده است. به‌منظور طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران در قسمت کیفی تحقیق بر مبنای نتایج حاصله از مصاحبه‌ها، سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) انجام شده است. در گام اول کدگذاری باز مفاهیم از متن مصاحبه استخراج شده‌اند و گام دوم یعنی کدگذاری محوری، چند مفهوم باهم تشکیل یک مقوله را داده‌اند و در گام سوم کدگذاری انتخابی روابط بین ابعاد و مقولات آنها مشخص شده است. در تحقیق حاضر، خبرگان در مصاحبه به مجموعه‌ی گسترده‌ای از عوامل در پاسخ به سؤالات تحقیق اشاره داشته‌اند و در نهایت با حذف مفاهیم مشابه، ۲۱۵ مفهوم از متن مصاحبه‌ها استخراج شد و با تقلیل و ترکیب مضمون‌ها با استفاده از فرایند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، کل کدهای اولیه به کدهای کمتری تبدیل شدند. به‌منظور جلوگیری از تکرار آنها نیز تمام کدهای اولیه مشابه و تکراری که از نظر مفهومی خیلی به هم نزدیک بودند در یک مجموعه واحد آورده شدند و در نتیجه مفاهیمی را به وجود آوردند و در کل ۶۵ مقوله شناسایی شد. در این قسمت علاوه بر انتخاب یک مقوله، اجزای کدگذاری محوری از جمله شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده نیز مشخص شدند. مهم‌ترین گام در این بخش کدگذاری انتخابی، ترسیم کدهای انتخاب‌شده حاصل از مقولات علی، محوری، راهبردی، پیامدی و زمینه‌ای است. جدول ۵ الگوی کدگذاری را نشان می‌دهد.

جدول ۵. کدگذاری باز، محوری و مقوله اصلی

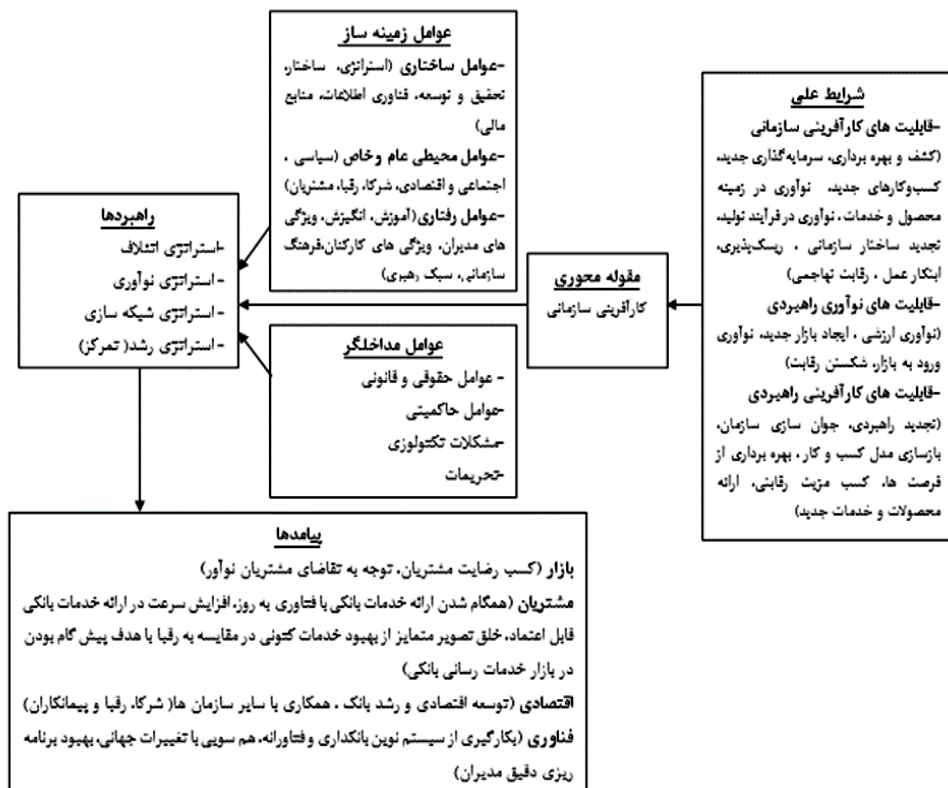
کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز (مفاهیم)
مقوله محوری	کارآفرینی سازمانی	مطالعه دقیق نقاط دقیق در توسعه اقتصادی و کارآفرینی
شرایط علی	قابلیت‌های نوآوری راهبردی	نوآوری ارزشی
		ایجاد بازار جدید
		نوآوری ورود به بازار
		شکستن رقابت

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز (مفاهیم)
شرایط علی	قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی	کشف و بهره‌برداری
		سرمایه‌گذاری جدید
		کسب و کارهای جدید
		نوآوری در زمینه محصول و خدمات
		هوشمندی فناوری
		تجدید ساختار سازمانی
		ابتکار عمل
		رقابت تهاجمی
	خطرپذیری	
	قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی	تجدید راهبردی
جوان‌سازی سازمان		
بازسازی مدل کسب و کار		
بهره‌برداری از فرصت‌ها		
کسب مزیت رقابتی		
عوامل ساختاری	ارائه محصولات و خدمات جدید	
	راهبرد	
	ساختار	
	تحقیق و توسعه	
	فناوری اطلاعات	
عوامل زمینه‌ای	عوامل محیطی عام و خاص	منابع مالی
		سیاسی
		اجتماعی و اقتصادی
		شرکا
		رقبا
	عوامل رفتاری	مشتریان
		آموزش
		انگیزش
		ویژگی‌های مدیران
		ویژگی‌های کارکنان
فرهنگ سازمانی		
سبک رهبری		

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز (مفاهیم)
	عوامل حقوقی و قانونی	بازنگری و اصلاح مقررات و قوانین حاکم بر حوزه بانکی و مالیاتی کشور
		بازنگری و اصلاح مقررات و قوانین حاکم بر بانک مرکزی کشور
	عوامل حاکمیتی	استفاده از یک اکوسیستم کارآفرینی سازمانی در بانکداری
ایجاد زیر ساختارهای مناسب در صنعت بانکداری از جانب دولت		
ایجاد ثبات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی حاکم در این حوزه		
عوامل مداخله‌گر	مشکلات فناوریانه	به‌روزرسانی دانش تکنولوژیکی استفاده از هوش مصنوعی.
		ظهور فین تک‌ها (برای کمک به پاسخگویی سریع‌تر به نیازهای مشتریان و ایجاد تجربه بهتر برای آنها).
		استفاده از فناوری‌های جدیدتر از جمله آنالیز دیتاها از جمله مزایای بانکداری مدرن (نسل ۴)، روش‌های مبتنی بر یادگیری ماشین.
		پیوستن به سازمان تجارت جهانی WTO
		اصلاح قوانین تجاری و کاری
		بهبود شاخص‌های تأثیرگذار بر جذب منابع مالی
راهبرد ائتلاف		مشارکت و همکاری با سایر بانک‌ها
		بیرون‌سپاری به سایر بانک‌ها
		بهره‌برداری از فرصت‌های به‌روز بانکداری
راهبرد نوآوری		نوآوری در مدل کسب‌وکار (ایجاد منابع جدید درآمدزایی از طریق ارائه خدمات‌رسانی بهتر به مشتریان بانک)؛
		توسعه راهبردهای موجود (بهبود مستمر روند افزایشی و پایدار نوآوری در کلیه فعالیت‌های بانکی).
راهبردها	راهبرد شبکه‌سازی	افزایش درآمد و سودآوری بانکی
		خلق منافع متقابل برای بانک و مشتریان
		افزایش تعداد مشتریان
		اشتراک‌گذاری دانش و تجربه در میان کارکنان بانک

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز (مفاهیم)
	راهبرد رشد (تمرکز)	نفوذ در بازار از طریق برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌ها در صنعت بانکداری
		توسعه بازار از طریق آشنایی یا تکنولوژی‌ها مدرن، رقبای برتر، پیشتازان در صنعت بانکداری
		انطباق خدمات‌رسانی با تغییر سریع تقاضای مشتریان
	بازار	کسب رضایت مشتریان
		توجه به تقاضای مشتریان نوآور
		همگام شدن ارائه خدمات بانکی با فناوری به‌روز
	مشتریان	افزایش سرعت در ارائه خدمات بانکی قابل اعتماد
		خلق تصویر متمایز از بهبود خدمات کنونی در مقایسه به
		رقبا باهدف پیش‌گام بودن در بازار خدمات‌رسانی بانکی
پیامدها	اقتصادی	توسعه اقتصادی و رشد بانک، همکاری با سایر سازمان‌ها (شرکا، رقبا و پیمانکاران)
	فناوری	به‌کارگیری از سیستم نوین بانکداری و فناوریانه، هم سویی با تغییرات جهانی، بهبود برنامه‌ریزی دقیق مدیران بانکی

با استفاده از نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی الگوی کارآفرینی سازمانی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران بر مبنای پارادایم ۶ گانه به شرح شکل شماره ۱ است.



شکل ۱. الگوی نهایی کارآفرینی سازمانی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران

نتیجه گیری و پیشنهادها

اکثر سازمان‌ها، به اهمیت ارتباط کارآفرینی سازمانی و نوآوری راهبردی، و نقش کلیدی این عوامل در تداوم بقای کسب و کارشان اذعان دارند. سازمان‌های از جمله صنعت بانکداری جهت رویارویی با تهدیدات محیطی ملزم به استفاده از فرصت‌های جدیدی جهت ایجاد جو کارآفرینانه و نوآورانه‌اند. کارآفرینی سازمانی به‌عنوان کلید راهگشای سازمان‌ها در مواجهه با محیط‌های پیچیده رقابتی و تحریم‌های حاکم بر کشور است. تحقیق حاضر، باهدف طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شده است. از این‌رو، تلاش شده است تا با بررسی مفهوم کارآفرینی سازمانی، شرایط علی، عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای آن شناسایی شوند.

نتایج تحقیق نشان داده است نوآوری راهبردی، شامل نوآوری ارزشی، ایجاد بازار جدید، نوآوری ورود به بازار و شکستن رقابت است. در همین راستا، کارآفرینی سازمانی یعنی توانایی یک شرکت در فراگیری از طریق شناسایی دانش جدید، جذب دانش و ایده‌های جدید، با سرعت به یک ابزار یا سلاح جدید تبدیل شده است (زهرا و همکاران، ۱۹۹۵). آنتونیک و همکاران (۲۰۱۳) نیز کارآفرینی سازمانی را به عنوان نوسازی شرکتی، نوآوری، خلق کسب‌وکار جدید در سازمان‌ها توصیف کرده‌اند.

به‌علاوه، این تحقیق نشان داد که شرایط علی عامل اصلی شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه در بانکداری است که شامل قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی، قابلیت‌های مبتنی بر نوآوری راهبردی و قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی است. قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی دربرگیرنده ۹ مؤلفه از جمله کشف و بهره‌برداری، سرمایه‌گذاری جدید، کسب‌وکارهای جدید، نوآوری در زمینه محصول و خدمات، هوشمندی فناوری، تجدید ساختار سازمانی، ابتکار عمل، رقابت تهاجمی و خطرپذیری است. همچنین این تحقیق نشان داده است که شرایط علی که زمینه تمایل به کارآفرینی سازمانی را فراهم می‌کنند به سه دسته تقسیم شده‌اند. در همین راستا، کاسون و همکاران (۲۰۰۷) نیز کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان شاخصی تعریف می‌کنند که توان بالقوه کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و جدید را در راستای ایجاد ارزش اقتصادی دربر دارد. شاکر زهرا (۱۹۹۶)، تجدید ساختار را به‌عنوان یک ابزار نجات قلمداد کرده که به احیا و کسب موفقیت سازمان کمک می‌کند. لپکین و دس (۲۰۰۱) اذعان داشته‌اند که سرمایه‌گذاری جهت ایجاد کسب‌وکار جدید برای دستیابی به کارآفرینی و تحقق اهداف سازمانی لازم و ضروری است. علاوه بر این، آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۵) نیز اشاره داشته‌اند که کارآفرینی سازمانی توانایی پیش‌تاز بودن در ارائه محصولات/خدمات جدید را در چهارچوب آموزش افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها، توسعه خدمات برای گروه‌های فعلی و جدیدی از مشتریان را فراهم می‌کند و به‌عنوان ابزاری جهت بهبود کیفیت، حفظ و صرفه‌جویی هزینه‌ها قلمداد می‌شود. در همین راستا، وانگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ صالحی و اولادیان (۱۳۹۳) اذعان کردند که با توجه به اینکه بانک‌ها اهمیت ارزش اطلاعات خارجی جدید، جذب آن و به‌کارگیری آن را در راستای

دستیابی به اهداف تجاری و کسب مزیت رقابتی می‌دانند، برای خدمات‌رسانی و حذف مشتریان باید توجه زیادی به تحقیق و توسعه، تقویت ارتباطات درونی جهت گسترش نوآوری داشته باشند. همچنین برخی از تحقیقات آن و همکاران (۲۰۱۸)؛ العموش و همکاران (۲۰۱۹)؛ فریرا و همکاران (۲۰۲۰)؛ بر استفاده از قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی باهم به عنوان یک راهنما، با ارائه یک چارچوب تلفیقی از راهبرد و کارآفرینی تأکید داشته‌اند، تا پیمودن مسیر پیشرفت و توسعه را برای سازمان‌ها تسهیل کنند که دربرگیرنده‌ای تجدید راهبردی، جوان‌سازی سازمان، بازسازی مدل کسب‌وکار، بهره‌برداری از فرصت‌ها، کسب مزیت رقابتی و ارائه محصولات و خدمات جدید است. در نتیجه توصیه می‌شود بانک‌ها به‌طور پیوسته به پایش محیطی و تعریف چشم‌اندازها با محوریت نوآوری بپردازند تا بدین وسیله با شناسایی فرصت‌ها، زمینه لازم را جهت عملیاتی سازی ایده‌های جدید فراهم کنند. علاوه بر این، باید با بهره‌مندی از تاکتیک‌های رقابتی جدید و متنوع مانند متمایزسازی در ارائه خدمات و محصولات به بازار، رهبری هزینه‌ها، تمرکز بر مجموعه خاصی از نیازهای مشتریان را در اولویت قرار دهند.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران مستلزم فراهم کردن شرایط زمینه‌ای شامل: عوامل ساختاری، محیطی و رفتاری است. عوامل ساختاری دربرگیرنده راهبرد، ساختار، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، ارزیابی عملکرد، فرایندها و روش‌ها، توسعه منابع مالی است. عوامل محیطی شامل: سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، شرکا، رقبا و مشتریان می‌باشد. عوامل رفتاری شامل: آموزش، انگیزش، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری است. نتایج این پژوهش هم‌راستا با برخی تحقیقات از جمله الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، سخدری (۲۰۱۶)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲)، سبحانی و همکاران (۱۳۹۸)، تی سی (۲۰۰۸)؛ ایمانی و همکاران (۱۳۹۵) است که به‌کارگیری عوامل زمینه‌ای و تحقق هم‌زمان این فعالیت‌ها در بانکداری را ضروری دانسته‌اند. در نتیجه، به بانک‌ها توصیه می‌شود به ارائه ایده‌های جدید، مخاطره‌پذیری و پرورش رفتارهای کارآفرینانه و نوآورانه بپردازند که لازمه آن حداقل سازی سلسله‌مراتب سازمانی، دادن آزادی عمل به افراد سازمان جهت تفکر بر روی

موضوعات جدید، تأکید بر کار تیمی و ارتباطات باز است که به انتقال دانش در سازمان کمک می‌کند. همچنین، تحولات و تغییرات محیطی از جمله تغییر سلیقه مشتریان بر مبنای فناوری‌های جدید بیانگر ضرورت تدوین خط‌مشی‌ها و برنامه‌ریزی‌های جدید بر مبنای محیط کارآفرینانه و نوآورانه است که بانک‌ها باید همواره آن را مورد توجه قرار دهند و با ایجاد شبکه‌های خارجی و داخلی درصدد بهره‌مندی از فرصت‌های جدید و خلق آن در ارتباطات برون و درون‌مرزی خود باشند. علاوه بر این، به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود با توجه به قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی به‌طور مستمر در رابطه با پیاده‌سازی راهبردهای متنوع و نهادینه‌سازی آنها در بانک، توجه بسیاری مبذول کنند.

از سوی دیگر، نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مداخله‌گر به‌صورت اقتضایی ظاهر می‌شوند و باید جهت استقرار کارآفرینی سازمانی آنها را مدنظر قرارداد که شامل عوامل حقوقی و قانونی، عوامل حاکمیتی، مشکلات فناورانه و تحریم‌ها است. در واقع، پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در بانکداری مستلزم بررسی و تحلیل دقیق عوامل پیش‌گفته است. برگر و همکاران (۲۰۰۳) و فالولا و همکاران (۲۰۱۷)؛ العموش و همکاران (۲۰۱۹) در همین راستا عنوان کرده‌اند که به‌روزرسانی دانش تکنولوژیکی، استفاده از هوش مصنوعی، انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی در توسعه خدمات نوین بانکی، پیوستن به سازمان تجارت جهانی، اصلاح قوانین تجاری و کاری، بهبود شاخص‌های تأثیرگذار برجذب منابع مالی در بانکداری برای توسعه کارآفرینی سازمانی اهمیت بسیاری دارند و باید مورد توجه واقع شوند. باین‌حال در مطالعات قبلی چندان به این عوامل پرداخته نشده است. علاوه بر این، نتایج تحقیق حاکی از این است که اگر کارآفرینی سازمانی به شکل درست پیاده‌سازی شود، نتایج مطلوبی برای بانک‌ها دربر خواهد داشت که عبارتند از: تأمین اعتباری مالی به‌دوراز بوروکراسی، تبادل انواع پاداش یا سهام در راستای حمایت از ابتکارات، توسعه و افزایش سودآوری، که در نهایت موجب رشد و نوآوری عملکرد بانک می‌شود. در این راستا، در تحقیقی که توسط کارتیکیان (۲۰۱۶) انجام شده به نقش مؤثر فناوری بر عملکردهای بانکی اشاره شده است که نتایج خوبی برای بانک‌ها به همراه دارد؛ از جمله: بروز رسانی اطلاعات، پاسخ‌گویی سریع به سؤالات و شکایات مشتریان، افزایش فروش و

خدمات‌رسانی بهتر با روش‌های جدیدتر. نستیتی و همکاران (۲۰۱۹) اذعان کردند که پایبندی و رعایت استانداردهای بین‌المللی به‌عنوان یک عامل مهم در بانکداری محسوب می‌شود. در آخر، برای اینکه کارآفرینی سازمانی در بانکداری نمود بهتری داشته باشد، استفاده از راهبردها ضروری است. نتایج تحقیق نشان داد که این راهبردها شامل راهبرد اثتلاف، راهبرد نوآوری، راهبرد شبکه‌سازی و راهبرد رشد (تمرکز) در مدیریت است. از این رو، پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران مستلزم توجه به راهبردهای ذکرشده جهت تعقیب هم‌زمان اهداف تعیین شده در این حوزه است. در حالی مطالعه و بررسی چندانی در خصوص راهبردهای کارآفرینی سازمانی در بانکداری صورت نگرفته است. در نتیجه توصیه می‌شود بانک‌ها همواره به اخذ تدابیر لازم جهت ایجاد ثبات در قوانین و مقررات مربوطه و سیاست‌های مالی و بانکی خود اقدام کنند. علاوه بر این، مقررات زدایی و حذف مقررات دست‌پا و گیر در اداره امور بانکی را مدنظر قرار دهند.

استقرار کارآفرینی سازمانی در بانک نیاز به وجود بسترهای مناسب و در نظر داشتن الزامات ویژه‌ای است. الگوی طراحی شده به مدیران در بانک‌ها بسیار یاری‌رسان خواهد بود؛ اما هر تحقیقی با محدودیت‌هایی مواجه است که باید مدنظر قرار گیرند. از جمله فقدان تجربه کافی بانک‌ها در پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر مطرح است. علاوه بر این، یافتن اشخاصی که آگاه و آشنا به مباحث کارآفرینی سازمانی باشند امری دشوار بوده و هست. از سایر محدودیت‌های این تحقیق نبود تعریف مشخص از موضوع کارآفرینی سازمانی در صنعت بانکداری است. هرچند که مفاهیم کارآفرینی سازمانی از پیش مطرح است؛ اما هنوز هم ابهام‌هایی در مورد برداشت شخصی مدیران و سیاست‌گذاران نظام بانکی از مفهوم کارآفرینی سازمانی مشهود است. از این رو، توصیه می‌شود که مطالعاتی از این دست در دوره‌های متفاوت در نظام بانکی و در سایر استان‌ها و یا در گستره وسیع‌تری نظیر سطح کشور و همچنین در سایر سازمان‌ها نیز انجام شود. همچنین توصیه‌های زیر به عنوان مواردی که می‌تواند راهگشای استفاده کنندگان از این تحقیق یا مطالعات آتی سودمند باشد ارائه می‌شود:

- جهت توسعه و بهبود وضعیت بانکداری ایران، توصیه می شود که تمرکز و تأکید پیش از هر چیزی بر اصلاح فعالیت‌های درونی مبتنی بر قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی، نوآوری و کارآفرینی راهبردی در این بخش باشد، همچنین، بانک مرکزی می‌تواند با ایجاد زیر ساختارها و بسترهای لازم شرایط پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی و نوآوری در بانکداری ایران را فراهم کند. تدوین منشور کارآفرینی سازمانی توسط بانک مرکزی می‌تواند راهگشا باشد. منشور کارآفرینی سازمانی می‌تواند به‌عنوان چهارچوبی مدنظر قرار گیرد که بر مبنای آن، قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی در بانک‌ها نهادینه شود و منجر به افزایش مسئولیت‌پذیری نظام بانکی در راستای تأمین و تحقق نیازهای واقعی مشتریان باشد.

- از مطالعات تطبیقی و تجربیات موفق بانک‌های خارجی در خصوص پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی و نوآوری راهبردی در صنعت بانکداری ایران استفاده شود.
- مدل به‌دست‌آمده مختص بانک‌های ایران است. توصیه می‌شود این مدل در سایر شرکت‌های نوپا و بزرگ نیز به‌کار گرفته شود تا موانع و چالش‌های اجرای مدل مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرد.

- اخذ تدابیر لازم از سوی نظام بانکی کشور و بانک مرکزی جهت برخورد تخصصی در رابطه با تدوین و اجرای سیاست‌های پولی، مالی، اعتباری، ارزی و... به دور از هر نوع جهت‌گیری جناحی و سیاسی ضروری است.

- استفاده از سازوکارهای غیررسمی و رسمی در بانکداری ایران جهت حل مشکلات، ارتقاء سطح ارتباطات و افزایش هماهنگی در رابطه با شرایط زمینه‌ای نقش مهمی در پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی به همراه دارد.

- طراحی ساختار سازمانی متناسب با کارآفرینی سازمانی در بانکداری به‌منظور اینکه افراد قادر باشند با خلاقیت و نوآوری، ابتکار عمل و خطرپذیری بالا و سایر عوامل مرتبط با استفاده از ایده‌های کارآفرینانه و نوآورانه در سازمان مشغول به ارائه خدمات به مشتریان باشند باید در اولویت باشد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- ایمانی، عبدالمجید و همکاران (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی، *فصلنامه پژوهش‌های علمی مدیریت*، سال نهم، شماره ۳۱.
- الوانی، سید مهدی و همکاران (۱۳۹۵)، عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی، *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، شماره ۸۲.
- بابایی فارسانی، میثم؛ امین دوست، عاطفه؛ علی دادی، ابوذر (۱۳۹۷)، طراحی الگو نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه امام حسین (ع)*، ۲، ۹۵-۱۳۶.
- دهقان، طالبی، عربیون. (۱۳۹۱). پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. *مجله پی‌اورد سلامت*، ۱۶(۱)، ۲۲-۳۳.
- رضایی، روح‌الله و همکاران (۱۳۹۵)، تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی، *فصلنامه تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، شماره ۴، ص ۲-۴۷.
- رهبری، محمد؛ سمیعی، روح‌اله؛ اشرفی، مجید؛ شجاعی، سامره (۱۳۹۷)، شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری در تعاونی لبنی کشور، *فصلنامه تعاون و کشاورزی*، ۲۵، ۱۷۸-۱۹۵.
- صالحی، سارا و اولادیان، معصومه (۱۳۹۳)، تأثیر مدیریت دانش بر توسعه کارآفرینی سازمانی، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۳، ص ۹۳-۱۱۴.
- سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۷۸)، نوآوری راهبردی، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۲، ۲.
- عباس زاده، حسن؛ درویش، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ صالحی صدقیانی، جمشید (۱۳۹۰)، *الگوی استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی ایران*، ۲، ۷، ۹۹-۱۱۶.
- نورا، عباس (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و راهبردی شرکت‌های لبنی خراسان رضوی بر میزان گرایش آنها به بین‌المللی شدن، *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، شماره ۳۹، ص ۴۱-۶۰.
- سبحانی، عبدالرضا؛ مستقیمی، محمود رضا؛ حسینی، سید محمدرضا؛ نوعی، غلام‌رضا (۱۳۹۸)، تبیین شاخص‌ها و الگوی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های تعاونی روستایی، *تحقیقات اقتصاد کشاورزی*، شماره ۴۴، ص ۱۷۱-۱۹۶.

- ملک زاده، غلامرضا و نرگس سیده. (۱۳۹۵). ارتباط کارآفرین با نوآوری، دومین کنفرانس مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- کریمی، آصف؛ ملک محمدی، ایرج؛ رضوان فرد، احمد؛ پورداریانی، محمود (۱۳۹۲)، طراحی مدل کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در زمینه توسعه پایدار کشاورزی، *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۴۴، ۱، ۷۷-۹۳.
- یدالهی فارسی، جهانگیر؛ زالی، محمدرضا؛ باقری فرد، سیدمرتضی (۱۳۹۰)، شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی؛ مطالعه موردی دانشگاه جامع علمی - کاربردی، *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، ۴، ۱، ۱۷-۳۲.

ب. منابع انگلیسی

- Albadvi, A. (2019). Implement an open innovation approach in innovation development Challenges, Considerations and Solutions; the banking and payment industries case study. *Management Research in Iran*, 23(2), 200-225.
- Al-Omoush, K. S. Al Attar, M. K. Saleh, I. H. & Alsmadi, A. A. (2019). The drivers of E-banking entrepreneurship: an empirical study. *International Journal of Bank Marketing*.
- Alvarez, C. & Urbano, D. (2011). Environmental factors and entrepreneurial activity in Latin America. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 48, 126-139.
- An, W. Zhao, X. Cao, Z. Zhang, J. & Liu, H. (2018). How bricolage drives corporate entrepreneurship: The roles of opportunity identification and learning orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 49-65.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of management development*.
- Antoncic, B. and Zorn, O. (2005). The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination. *Journal of Business Venturing*. Vol. 35. No. 2. pp. 5-14.
- Ayadi, R. & Schmidt, R. H. (2009). Investigating diversity in the banking sector in Europe: The performance and role of savings banks. CEPS.
- Belousova, O. Groen, A. & Krueger, N. (2021). Corporate entrepreneurship: new insights. In World Encyclopedia of Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing.
- Berger, A. N. (2003). The economic effects of technological progress: evidence from the banking industry. *Journal of Money, credit and Banking*, 141-176.
- Burns, P. (2008). *Corporate entrepreneurship*. Palgrave Macmillan.
- Casson, M. & Wadeson, N. (2007). The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur, *Small business economics*, 28(4), 285-300.
- Chai, B. B. H. & Entebang, H. (2013). A conceptual model of corporate entrepreneurship in banking industry. In Diversity, Technology, and Innovation for Operational Competitiveness: Proceedings of the 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management. ToKnowPress (pp. 2-131).

- Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 47-63.
- Falola H. O; Salau O. P; Olokundun A. M, Ibidunni A. S & Atolagbe T. M, (2017). Developing a Model for Employees' Entrepreneurial Engagement and Organizational Survival, *Covenant Journal of Entrepreneurship*, (CJoE) 1, 2.
- Ferreira, J. Coelho, A. & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Tec novation*, 92, 102061.
- Giannetti, M. (2007). Financial liberalization and banking crises: The role of capital inflows and lack of transparency. *Journal of Financial Intermediation*, 16(1), 32-63.
- 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*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S. Kuratko, D. F. Holt, D. T. & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- Ireland, R. D. Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Karthikeyan, P. (2016). Technology adoption and customer satisfaction in banking technological services. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 21(3), 1.
- KAYA Nihat, (2015). Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207, 662 – 668.
- Kholmy, K. & Ernstberger, J. (2010). Reclassification of financial instruments in the financial crisis–Empirical evidence from the European banking sector. Available at SSRN 1578823.
- Kiyomovna, K. G. (2021). Development of Entrepreneurship and Innovation. *Pindus Journal of Culture, Literature and ELT*, 2, 18-21.
- Kreiser, P. M. Kuratko, D. F. Covin, J. G. Ireland, R. D. & Hornsby, J. S. (2021). Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*, 56(2), 739-758.
- Kreiser, P. M. Kuratko, D. F. Covin, J. G. Ireland, R. D. & Hornsby, J. S. (2021). Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*, 56(2), 739-758.
- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.
- Kuratko, D. F. (2012). **Corporate entrepreneurship**. In *Handbook on organisational entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- 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*,
- Mamabolo, M. A. & Ravjee, B. (2019). The impact of corporate entrepreneurship on service innovation: A case of a South African banking institution. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1), 1-12.

- Martovoy, A. Kutvonen, A. Mention, A. L. & Torkkeli, M. (2012). Open innovation in banking services: advantages and disadvantages. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Matriano, M. T. (2021). Strategic Approach to Innovation Management and Strategic Changes to Improve Innovation Management. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(7), 323-329.
- Meyer, G. D. Neck, H. M. & Meeks, M. D. (2017). **The entrepreneurship-strategic management interface**. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, 17-44.
- Monferrer Tirado, D. Moliner Tena, M. Á. & Estrada Guillén, M. (2019). Ambidexterity as a key factor in banks' performance: a marketing approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 227-250.
- Morais, G. M. dos Santos, V. F. da Silva Tolentino, R. D. S. & Cordeiro, H. (2021). Entrepreneurship, Innovation, and Competitiveness in Organization. *International Journal of Business Administration*, 12(2).
- Morris, M. H. Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2008). **Corporate Entrepreneurship & Innovation**, South-Western. Cengage Learning
- Morris, M. H. Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- Nastiti, N. D. & Kasri, R. A. (2019). The role of banking regulation in the development of Islamic banking financing in Indonesia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. (1978). **Intra-corporate entrepreneurship**. Режим доступу:
- Pirhadi, H. & Feyzbakhsh, A. (2021). Corporate entrepreneurship, its antecedents, process, and consequences: A systematic review and suggestion for future research. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-27.
- Rofiaty, R. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*.
- Sakhdari, K. & Farsi, J.Y. (2016). Business Partners and Corporate Entrepreneurship in Developing Countries. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 15(1): 61–77.
- Sakhdari, K. (2016). Corporate Entrepreneurship: A Review and Future Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 6(8): 5–18.
- Schlegelmilch, B. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11: 117°132.
- Schollhammer, H. (1982). **Internal Corporate Entrepreneurship**. In C.A. Kent, D.L.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). **Basics of qualitative research techniques** (pp. 1-312). Thousand oaks, CA: Sage publications.
- Teece, D. J. (2008). Technological know-how, organizational capabilities, and strategic management: business strategy and enterprise development in competitive environments. World Scientific.

- Tornjanski, V. Marinkovic, S. Jaksic, M. L. & Arsic, V. B. (2015). The prioritization of open innovation determinants in banking. *Industrija*, 43(3).
- Tseng, C. & Tseng, C. C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Uslu Tuna, Idil Ayça Bülbül, Duygu Çubuk (2015), An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195 (2015) 1166 – 1175.
- VERBI. (2017). **MAXQDA12 Reference Manual, VERBI Software**. Consult. Sozialforschung. GmbH, Berlin.
- Wang, C. Wang, N. & Yang, J. (2012). A unified model of entrepreneurship dynamics. *Journal of Financial Economics*, 106(1), 1-23.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneur ship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of management journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A. Jennings, D. F. & Kuratko, D. F. (1999). Guest editorial, *Corporate entrepreneurship in a global economy*, 4,220-252.
- Zahra, Sh. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: vol. 8, issue 4, 319-340.
- Zampetakis, L. A. & Moustakis, V. S. (2010). An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. *International Journal of Manpower*, 31 (8), 871-887.
- Zohari, M., & MohammadKazemi, R. (2017). Identifying the Effect of Entrepreneurship Approach on the Banking Industry Development Strategy (Study at Bank Mellat). *International Business Research*, 10(6), 236-247.

