



Designing an Corporate Entrepreneurship Model based on Strategic Innovation in Banking

Parvaneh Gholipour

M.sc, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran (Corresponding Author)
Email: parvanehgholipour@gmail.com

Ali Chapardar

Ph.D., Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Abstract

Today, corporate entrepreneurship and the organization's movement towards it is one of the important methods in creating a competitive advantage that institutionalizes innovation in organizations and will lead to the economic excellence of countries. Also, organizations that consider strategic innovation as their main task will be successful in the field of competition. The aim of the current research is to design an corporate entrepreneurship model based on strategic innovation in banking in the Islamic Republic of Iran, which was confirmed and validated using a qualitative method based on the foundation's data theory. By benefiting from the data theory method of the foundation, the interview files were collected, analyzed and analyzed, and after completing the coding process in three parts of open, central and selective coding, the components and dimensions of the corporate entrepreneurship model based on strategic innovation were extracted. The statistical population of the research includes books, foreign and domestic articles, university professors, managers and experts in this field. In this research, 285 primary codes, 138 concepts, 73 subcategories, and 22 main categories were identified. Based on the research results, the banking industry can improve banking functions by developing and creating entrepreneurial activities, by implementing innovative knowledge based on the proposed model.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Strategic Innovation, Banking of the Islamic Republic of Iran, Grounded Theory



طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری راهبردی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران

پروانه قلی پور

کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

Email: parvanehgholipour@gmail.com

علی چپر دار

دکتری، گروه مدیریت و حسابداری واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

چکیده

امروزه کارآفرینی سازمانی و حرکت سازمان به سوی آن یکی از روش‌های مهم در خلق مزیت رقابتی است که نوآوری را در سازمان‌ها را نهادینه می‌سازد و تعالی اقتصادی کشورها را به دنبال خواهد داشت. همچنین سازمان‌هایی در عرصه رقابت موفق خواهند بود که نوآوری راهبردی را به عنوان وظیفه اصلی خود نیز قلمداد کنند. هدف تحقیق حاضر طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری راهبردی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران است که با استفاده روش کیفی براساس نظریه داده‌بنیاد، الگوی پیشنهادی نهایی تأیید و اعتباریابی شد. با بهره‌مندی از روش نظریه داده‌بنیاد، فایده‌های مصاحبه جمع‌آوری‌شده، تحلیل و تجزیه شد و بعد از تکمیل فرایند کدگذاری در سه قسمت کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری راهبردی استخراج شد. جامعه آماری تحقیق شامل کتب، مقالات خارجی و داخلی، اساتید دانشگاهی، مدیران و خبرگان در این حوزه است. در این تحقیق ۲۸۵ کد اولیه، ۱۳۸ مفهوم، ۷۳ مقوله فرعی و ۲۲ مقوله اصلی شناسایی شد. براساس نتایج تحقیق، صنعت بانکداری با توسعه و ایجاد فعالیت‌های کارآفرینانه با اجرایی دانش نوآورانه براساس الگوی پیشنهادی می‌تواند ارتقای عملکردهای بانکداری را بهبود بخشد.

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی سازمانی، نوآوری راهبردی، بانکداری جمهوری اسلامی ایران، نظریه داده‌بنیاد



مقدمه

در سال‌های اخیر، با توجه به سرعت یافتن وقوع تغییرات فناورانه، تحولات محیط کسب‌وکار و رفع موانع سنتی ورود به بازار جدید و افزایش سهم بازار به‌شدت مورد توجه سازمان‌ها واقع شده است. اگر سازمان‌ها بتوانند خود را به مهارت‌های و دانش کارآفرینی مجهز کنند. در نتیجه، قادرند به‌سوی توسعه و خلق ارزش حرکت کنند (کیومووا^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی، سازمان‌های امکان‌بقا را خواهند داشت که از کارآفرینی به‌عنوان یک سازوکاری جهت توسعه اقتصادی، رصد چشم‌انداز مطلوب هر جامعه در راستای تأمین منفعت تمام ذی‌نفعان استفاده کنند (تسنگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین وجود کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌هایی که به‌دنبال کار آیی و اثربخشی هستند، به‌عنوان یک نیاز اساسی به‌شمار می‌آید و کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یک راهبرد کلیدی جهت رشد سازمان بسیار لازم و ضروری است (موریس^۳ و همکاران، ۲۰۱۰). شواهد تحقیقی نشان می‌دهد که بهره‌مندی از کارآفرینی سازمانی در بانکداری کشور با چالش‌ها و مشکلاتی متعددی ازجمله: ناکارآمدی در پیاده‌سازی رونق اقتصادی، فقدان توانایی در جلب رضایت مشتریان، عدم وجود مزیت رقابتی، افزایش مطالبات معوق، کاهش سطح بهره‌وری، مشابه بودن خدمات، تحریم‌ها، دارایی‌های منجمد، بازارهای ملتهب، ابهام در نظارت، حکمرانی ناکارآمد، زیان انباشته، تعدد بیش‌ازحد شعب بانک‌ها، پایین بودن نسبت کفایت سرمایه، بالابودن نسبت مطالبات غیرجاری مواجه است (کوراتکو، ۲۰۱۸). دلایل دیگر در رابطه با موانع کارآفرینی سازمانی در بانکداری کشور، به‌روز نبودن مقررات و قوانین بانکی، تخصیصی نبودن شبکه‌های کسب‌وکار بانکی، فقدان نظام استاندارد اعتبار سنجی و رتبه‌بندی، عدم تمایل به پذیرش خطر سرمایه‌گذاری از سوی بانک‌ها، کمبود متخصص است (راتن^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). ازاین‌رو، باید از کارآفرینی سازمانی و قابلیت‌های پویایی بانکی به شایستگی در صنعت بانکداری کشور شود. بنابراین، به حمایت مدیران عالی، ترویج فرهنگ سازمانی، کاهش کنترل‌های

1. Kiyomovna

2. Tseng

3. Morris

4. Ratten



شدید، پاداش‌دهی صحیح، توجه به تغییرات محیطی، مشارکت درون‌گروهی، به‌روزرسانی فناوری‌های بانکی، کاهش رویه‌های متنوع در بانک‌ها و افزایش جو اعتمادسازی متقابل بین بانک و جامعه را توجه لازم مبذول شود (عبدالعلی و همکاران، ۲۰۲۴).

کارآفرینی سازمانی به‌خصوص در بانکداری کشور (به علت اهمیت ایجاد نوآوری در توسعه خدمات و محصولات)، جدی‌ترین چالشی است که ساختار صنعت بانکداری کشور در دهه‌های آینده با آن مواجه خواهد بود است؛ بنابراین، بهره‌مندی از کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری راهبردی در رویارویی با عدم اطمینان محیطی و تغییرات در بانکداری جمهوری اسلامی ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. صنعت بانکداری باید سیاست‌گذاری‌های مناسبی برای استفاده از کارآفرینی سازمانی همواره داشته باشد. همچنین امروزه بانکداری به‌عنوان بخشی از بازار خدمات، در تمام دنیا به کسب‌وکاری کاملاً رقابتی تبدیل شده است. با توجه به قدمت بالای این صنعت در ایران، شاهد آن هستیم که در سال‌های اخیر این حرفه با چالش‌های زیادی مواجه شده است. ازجمله افزایش تعداد بانک‌ها و رقابت میان آن‌ها، پیامدهایی از قبیل کاهش سهم بازار را در پی داشته است. ازاین‌رو بانک‌ها برای به دست آوردن سهم بیشتر از بازار، ناگزیر به دنبال راه‌هایی جهت کسب رضایت بیشتر و وفاداری مشتریان‌شان باشند (ابو سعد^۱ و همکاران، ۲۰۱۸؛ عمرانی و همکاران، ۲۰۲۳). عملکرد بانکداری در این فضای متلاطم امکان دارد با بحران‌های ازجمله رشد منفی اقتصادی و تلاطم‌های شدید اقتصاد کلان، ناتوانی در رفع مشکلات فنی به علت ضعف فناوری، عدم امکان استفاده از ابزارهای متنوع مالی به علت فقدان تجربه در استفاده از بازارهای خارجی نیز مواجه بوده است. نتایج عملکرد ضعیف بانکداری در هنگام وقوع بحران‌ها با آسیب‌های جبران‌ناپذیری توسعه اقتصادی در کشور همراه خواهد داشت (کوراتکو، ۲۰۱۵).

بنابراین، سازمان‌های موفق خواهند بود که در این مسیر قادر به پیش‌بینی تغییرات و استفاده از نوآوری برای ساختن آینده بهتر اقدام کنند. حل مشکلات کنونی سازمان‌ها ازجمله بانکداری با استفاده از راهبردها و تدابیر گذشته امکان‌پذیر نیست و سازمان‌ها جهت تضمین

بقای خودشان به راه‌حل‌های جدید از جمله نوآوری در فرایند ارائه محصولات و خدمات‌رسانی به مشتریان نیاز دارند تا قادر به پاسخ‌گویی در شرایط مختلف باشند (عزیز^۱ و همکاران، ۲۰۲۲؛ ماتریانو^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). شومپتر (۱۹۸۳) نوآوری راهبردی یکی از جوانب مهم نوآوری هست. نوآوری راهبردی دارای ظرفیت لازم برای ترسیم مجدد مدل‌های متعارف کنونی در صنعت است. زیرا منجر به خلق جدید ارزش برای مشتریان، خلق ثروت جدید برای ذی‌نفعان از طریق خدمات‌رسانی یا ارائه محصول، طراحی مجدد مرزهای صنایع و فضای بازار می‌شود (ریونگو^۳ و همکاران، ۲۰۲۰؛ مولا و همکاران، ۲۰۲۱).

در مجموع نتایج تحقیقات صورت گرفته در زمینه استفاده از کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری راهبردی در بانکداری مبین این است که بانک‌های کشور، با توجه به شدت رقابت به دنبال ایده‌های کارآفرینانه و نوآورانه در ارائه محصولات و خدمات‌رسانی جدید به مشتریان و جامعه نبوده‌اند. این مسئله ریشه در تفکر سنتی آن‌ها دارد. از این رو به نظر می‌رسد که مؤلفه‌ها و ابعاد کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری راهبردی در بانکداری کشور از عمق بیشتری برخوردارند. که نیاز به پیاده‌سازی راهکارهای و اقدامات متناسب با توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان دارند. مسئله اصلی این تحقیق: «طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر این‌که نوآوری راهبردی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟» پرداختن به این مسئله می‌تواند سؤالات مرتبط در رابطه با چگونگی این پدیده، نقش هریک از عوامل و مقوله‌ها و راهکارهای بهره‌مندی از کارآفرینی سازمانی و نوآوری راهبردی را روشن سازد.

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارآفرینی سازمانی: مفهوم کارآفرینی سازمانی برای نخستین بار توسط «پینکات»^۴ (۱۹۷۸) مطرح شد که به فعالیت‌های سازمانی از پیش‌گامی، نوآوری، خطرپذیری و خلاقیت اشاره

1. Aziz
2. Matriano
3. Riungu
4. Pinchot



داشت. سپس از نظر «آنتونیک»^۱ (۲۰۰۵) و «کورت»^۲ (۲۰۱۳) کارآفرینی سازمانی به مفهوم خلق کسب‌وکار جدید، نوسازی سازمانی و نوآوری در سازمان‌ها است. در تحقیق دیگر، کارآفرینی سازمانی شامل خطرپذیری، عملکردهای نوآورانه و فعالیت‌های نوسازی سازمان‌ها برای بهبود قابلیت‌های سازمان برای رقابت‌پذیری است (بیلی^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). کارآفرینی سازمانی از درون محیط کسب‌وکار برخاسته و به‌عنوان یک توانایی برای بهره‌مندی از منابع با تکنیک‌های جدید است که منجر به ارائه خدمات و محصولات جدید و ایجاد بخش‌های نوین در محیط سازمان می‌شود. طبق دیدگاه و همکاران (عزیز و همکاران، ۲۰۲۲).

نوآوری راهبردی: یک شاخص مهم در محیط رقابتی متلاطم فعلی است و به سازمان این امکان را می‌دهد تا موفق‌تر در اقتصاد جهانی قدم بردارد. از دیدگاه مدیریتی، نوآوری به معنای خلق تغییری است که شامل یک بعد جدید از عملکرد است (مولا^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). هدف اصلی نوآوری راهبردی خلق نوعی دگرذیسی و تغییر راهبردی در بازار و محیط رقابتی است. نوآوری راهبردی زمانی اتفاق می‌افتد که خلأهای کنونی در رابط با محیط کسب‌وکار مشخص و شناسایی شوند تا با اخذ تصمیمات درست به حداقل کردن این شکاف‌ها و کسب مزیت رقابتی رفع کند (چینگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). ضرورت و اهمیت نوآوری راهبردی در راستای کسب مزیت پایدار سالیان زیادی است که توجه اکثر سازمان‌ها را به خود معطوف کرده است (کوداما^۶، ۲۰۱۸).

بانکداری: واژه بانک، اصطلاحی است قدیمی که از واژه آلمانی بانک به معنای نوعی سازمان؛ اخذ و متداول شده است. بانکداری در سراسر جهان، تقریباً از همان زمانی که بشر غارنشینی را رها کرد و به زندگی اجتماعی روی آورد، مبادله کالا به شکل پایاپای را آغاز کرده است. زندگی اجتماعی نیاز به دادوستد، مراودات و مناسبات اقتصادی دارد؛ به عبارتی از هنگامی که انسان به تولید کالای مازاد بر نیاز خود پرداخت، معیار ارزش، با عنوان پول ابداع

1. Antoncic
2. Kuratko
3. Bayiley
4. Mula
5. Chege
6. Kodama

شد؛ درعین حال با پیشرفت تجارت، احتیاج به خدماتی از قبیل وصول مطالبات از خریداران دور و نزدیک، سپردن وجوه به جایی امن و مطمئن و سپس خطرات ناشی از نقل و انتقال فلزات قیمتی و بعداً مسکوکات فلزی ایجاد کرد که به غیر از پول از وسایل دیگری نیز استفاده شود؛ که موارد مذکور را می توان نخستین علل پیدایش مؤسساتی به نام بانک و نظام بانکداری در جهان به شمار آورد (زنگی آبادی و همکاران، ۱۳۸۹). در جدول (۱)، تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در رابطه با کارآفرینی سازمانی و نوآوری راهبردی مطرح شده اند.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

نام نویسنده و سال	نتایج حاصله
مصیف ^۱ و همکاران (۲۰۲۴)	نتایج نشان داد که ایجاد راهبردهای کسب و کار از طریق شایستگی کارآفرینی و نوآوری محصول به بهبود عملکرد کمک می کند که سازمان ها باید آن را مورد توجه قرار دهند.
عمرانی ^۲ و همکاران (۲۰۲۳)	نتایج نشان داد که خودکارآمدی فناوری و رابطه با کارآفرینی سازمانی منجر به تعدیل عملکرد بانکی و ایجاد مزایای رقابتی در شرایط پیچیده فعلی همراه با رشد و حفظ مشتریان شود، شرایط برتری نسبت به رقبای خود کسب کند.
ماتریانو ^۳ و همکاران (۲۰۲۱)	مطرح کردند که نوآوری به عنوان راهی برای افزایش ارزش و توسعه روش های جدید انجام کسب و کار است. راهبردهای به کار گرفته شده در مدیریت نوآوری جهت تسریع توسعه به عنوان نوعی بهبود نوآوری است.
مولا ^۴ و همکاران (۲۰۲۱)	نشان دادند نوآوری راهبردی دربرگیرنده های نوآوری ارزشی، ایجاد بازار جدید، نوآوری ورود به بازار، شکستن رقابت است.
ضیائی ^۵ و همکاران (۲۰۲۰)	نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنادار بین کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی راهبردی که شامل مؤلفه های نوآوری، خطرپذیری، تهاجم رقابتی، رهبری راهبردی، ابتکار عمل وجود دارد.
تسنگ ^۶ و همکاران (۲۰۱۹)	طرح کردند که ابتکار عمل افراد جهت انجام رفتارهای نوآورانه، تمرکز بر انجام فعالیت های کارآفرینانه در راستای کمک به افراد مبتکر برای رسیدن به توانایی های کامل خود، تشویق کارکنان سازمان از طریق سیستم پاداش دهی مناسب و آموزش کارکنان در مورد کارآفرینی سازمانی است.

1. MUSYAF
2. Umrani
3. Matriano
4. Mulaa
5. Ziyae
6. Tseng



نام نویسنده و سال	نتایج حاصله
مایر ^۱ و همکاران (۲۰۱۷)	نتایج نشان داد گرایش به کارآفرینی شامل نوآوری، پیشگامی و رویکرد رقابتی، مخاطره پذیری، راهبرد توسعه خدمات و تمایز در ارائه خدمت است.
نیهای ^۲ کایا (۲۰۱۵)	نشان دادند که شاخص کارآفرینی سازمانی در برگزیده نوآوری، خطرپذیری، پیشگامی و دوری از آزمایشاتی است که بر عملکرد بنگاه‌ها کوچک و متوسط تأثیر مثبت دارد.
شلگلمیلک ^۳ (۲۰۰۳)	نتایج راهبردی نشان داد که نوآوری راهبردی یکی از ابعاد مهم نوآوری است جهت طراحی مجدد مرزهای صنعتی، خلق ارزش برای مشتریان، دارایی جدید و خلق ثروت برای ذی‌نفعان به واسطه ای ارائه خدمات و محصولات جدید است.
نایج و همکاران (۱۳۸۶)	نتایج نشان داد که توجه به سودهای کوتاه‌مدت، اعمال کنترل شدید، فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه و روش‌های نادرست ارائه پاداش و تشویق از موانع مهم کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها هستند.
پرهیزکار و همکاران (۱۳۹۱)	نتایج نشان داد که موانع داخلی (اهداف پیچیده، فقدان اعتماد، خطرهای بالا، فقدان سازوکارهای همسان، عدم شناخت و ناآگاهی)، موانع محیطی (فقدان حمایت‌های مالی دولت وجود سیاست‌های دولت، عوامل سیاسی، قوانین دولتی، فناوری اطلاعات، فرهنگ)، موانع برآیندی (فقدان همدلی و همکاری بین کارکنان، اختلاف سلیقه میان مدیران و کارکنان، تضارب افکار، ارائه خدمات انحصاری، عدم وجود ارتباط صحیح مدیر با مشتریان و زیردستان، فقدان یک نظام بازخورد مناسب).
پرهیزکار و همکاران (۱۳۹۱)	نتایج نشان داد موانع عبارتند از: برآیندی (جامعه مداری، مدیریت تضاد، همکاری‌های بین سازمانی)، محیطی (موانع قانونی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و اینترنتی)، داخلی (ساختار، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت مشارکتی، یادگیری سازمانی). از میان موانع ذکر شده موانع داخلی نسبت به سایر موارد از بالاترین ضریب برخوردار بوده است.
مقیم و همکاران (۱۳۹۲)	اذعان کرد که کارآفرینی سازمانی متشکل از خطرپذیری، خود تجدیدی، پیشگامی، رقابت تهاجمی، نوآوری در محصول و فرایند است.
دهقانی و همکاران (۱۳۹۴)	نتایج نشان داد که نوآوری راهبردی شامل ایجاد بازار جدید رقابت، نوآوری ارزشی، شکستن رقابت، نوآوری ورود به بازار است.
لطفی و همکاران. (۱۳۹۴).	نتایج نشان داد که موانع شامل رفتاری، زمینه‌ای و ساختاری است که موانع رفتاری از اهمیت بالاتری نسبت به سایر موارد برخوردار بوده‌اند.
الوانی و همکاران (۱۳۹۵)	نتایج نشان داد کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، خطرپذیری، نوسازی راهبردی است که بر عملکرد سازمان بسیار تأثیرگذار است.

1. Meyer
2. Nihat
3. Schlegelmilch

نام نویسنده و سال	نتایج حاصله
حق شناس گرگابی و همکاران (۱۳۹۶)	نتایج نشان داد نوآوری راهبردی متشکل از نوآوری ارزشی، ایجاد بازار جدید، نوآوری ورود به بازار، نوآوری در ارتباط با مشتری، شکستن رقابت، بازنویسی قوانین صنعت، مفهوم سازی مجدد کسب و کار است.
رهبری و همکاران (۱۳۹۷)	نتایج این تحقیق نشان داد شاخص های کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری شامل نوآوری بازاریابی، نوآوری فرایند، نوآوری محصول و نوآوری اداری است و نوآوری محصول بالاترین را نسبت به سایر مؤلفه های داشته است.
حسین پور و همکاران (۱۳۹۹)	نتایج نشان داد که نوآوری راهبردی شامل نوآوری ارزشی، ایجاد بازار جدید، نوآوری ورود به بازار، شکستن رقابت است.
لغزایی و همکاران (۱۴۰۲)	نتایج نشان داد که زیرساخت های فناوری اطلاعات بر راهبرد فناوری اطلاعات تأثیر گذارند. همسویی راهبرد فناوری اطلاعات با راهبرد کسب و کار باعث افزایش ارائه کیفیت خدمات بانکی می شود با بهبود عملکرد بانکی همراه است.

۲. روش شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و توسعه ای است. از بُعد گردآوری داده های کیفی است. علاوه بر این، از نظر روش به شکل توصیفی و تحلیلی با رویکرد اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق شامل کتب، مقالات خارجی و داخلی در حوزه کارآفرینی سازمانی و نوآوری راهبردی، اساتید دانشگاهی، مدیران و خبرگان در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران است. این تحقیق به شکل نظری انجام شده است. نمونه گیری نظری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشته است. از مصاحبه ساختاریافته با خبرگان، مدیران و اساتید دانشگاهی در این حوزه برای گردآوری داده ها استفاده شده است. از روایی محتوایی و براساس نظرات خبرگان صاحب نظر در این حیطه استفاده شد. متخصصان و خبرگان ساده واضح و مرتبط بودن هر گویه از طیف لیکرت مشخص کردند. حداقل مورد قبول برابر با ۸۴ درصد برای روایی محتوایی حاصل شد. علاوه بر این، جهت تعیین پایایی از روش بازآزمون استفاده شده است. برای محاسبه آن از میان مصاحبه ها و اسناد، چند مصاحبه و سند به عنوان نمونه انتخاب شدند و هرکدام در فاصله زمانی مشخص و کوتاه دوبار کدگذاری شدند. سپس کدها در این دو فاصله زمانی با توجه به مصاحبه ها و اسناد مقایسه شدند. مقدار پایایی حاصل شده برابر با



۸۶ درصد بود. با توجه مقدار پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است. قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها قابل قبول و مورد تأیید است.

۳. یافته‌ها و تجزیه تحلیل داده‌ها

۳-۱. یافته‌های پژوهش

در این تحقیق، بعد از بررسی اسناد و مقالات خارجی و داخلی، مصاحبه‌ها با خبرگان داده‌های جمع‌آوری شده طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸)^۱. در آخر، نتایج حاصله در قالب مدل مفهومی تحقیق ارائه شد. جدول (۲)، شامل منابع، تعداد کدهای استخراج شده در این تحقیق است.

جدول ۲: تعداد کدهای استخراج شده و منابع این تحقیق

تعداد کدهای استخراج شده	منابع	مصاحبه‌ها و مقالات
۸۰	اساتید دانشگاهی، مدیران و کارکنان بانکی، خبرگان مرتبط در بانکداری ایران	۹ مصاحبه
۱۱۰	امرالذ، اسکوپوس، گوگل اسکولار	۶۴ مقاله خارجی
۹۵	جوشنر فارسی علم نت پایگاه مجلات تخصصی نور مگز پایگاه اطلاعاتی علمی جهاد دانشگاهی	۴۵ مقاله داخلی
۲۸۵	مجموع	

در گام کدگذاری باز، تمام نکات کلیدی ناشی از بررسی‌های دقیق از کتب، مقالات خارجی و داخلی، مصاحبه‌ها با خبرگان در بانکداری جمهوری اسلامی ایران در این حوزه به شکل کامل ارائه شد. سپس، پژوهشگر به تفسیر هرکدام از نکات کلیدی پرداخته و کدگذاری را انجام داده است. جدول (۳)، نمونه‌ای از کدگذاری باز این تحقیق است.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری باز در این تحقیق

کد اولیه	نکته‌های کلیدی و مهم مصاحبه
حمایت مدیران عالی	حمایت مدیران از کارکنان موجب می‌شود که آن‌ها از مدیران پشتیبانی نمایند. هنگامی که رضایت متقابل می‌شود، حتماً رضایت هم افزایش خواهد یافت.
پرداخت بر مبنای میزان تلاش‌های کاری	زمانی که پرداخت‌ها با اهداف کارکنان و سازمانی در یک جهت باشند، این عمل منجر به متعهد سازی کارکنان را در قبال سازمان می‌شود، زیرا بخشی از موفقیت سازمان نصیب آن‌ها می‌شود.
اختیارات کافی در انجام وظایف شغلی	باید تا حد امکان اختیار به نیروی انسانی سازمان داده شود تا قادر به بیان نظراتشان باشند.
فناوری اطلاعات و ارتباطات	در مبحث بانکداری داشتن فناوری و به‌روز بودن آن خیلی مهم است؛ زیرا دسترسی به اطلاعات به‌روز با از اتلاف زمان جلوگیری می‌کند.
شکستن رقابت	اشاره به فعالیت‌های مدیریتی و بازاریابی بانک‌ها دارد برای کسب سهم بازار و افزایش تعداد مشتریان است. شکستن این نوع فعالیت منجر به تشدید بی‌ثباتی برای رقبا می‌شود.
نوآوری ورود به بازار	نوآوری در بانکداری منجر به بهبود عملکرد نوآورانه جهت حضور در بازارهای خارجی می‌شود؛ نوآوری به‌عنوان یکی از شاخص اصلی جهت حیات سازمان‌ها محسوب می‌شود.
آموزش و تخصص	بانک برای کارکنان آموزش می‌گذارند که با کسب تخصص بتواند بهتر فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه در سازمان پیاده‌سازی کنند.
ایجاد ارزش ممتاز	ارائه خدمات نوین، سهولت انجام کار، خدمات وظیفه‌ای و عوامل مشعوف کننده بیانگر ارزش‌گذاری برای مشتریان است.
استانداردهای کاری	استفاده از برنامه‌های کاربردی داخلی و سامانه‌های نرم‌افزاری در بانکداری از سردرگمی مشتریان جلوگیری می‌کند.
مشارکت و همکاری با فین تک‌ها	دسترسی به فناوری‌های مالی منجر به سرعت گرفتن هر چه بهتر ارتباط با مشتریان، ارائه خدمات بیشتر و رفع نیازهای مشتریان می‌شود.

در مرحله کدگذاری محوری تمام کدهای باز استخراج از گام اول، بر مبنای ارتباط با مفاهیم اصلی تحقیق در قالب محورهای اصلی ارائه شده‌اند. جدول (۴)، نمونه‌ای از کدگذاری محوری در تحقیق حاضر است.



جدول ۴: نمونه‌ای از کدگذاری محوری این تحقیق

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد اولیه
فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه	شرایط داخلی کار در سازمان	جنبه مدیریتی	اختیارات کافی در انجام وظایف شغلی
			هماهنگی بین واحدهای سازمانی
			حمایت مدیران عالی
نوسازی راهبردی	شرایط فعالیت‌های راهبردی	جنبه نوآورانه	ارائه برنامه‌های نوآورانه منابع انسانی
			تغییر موقعیت راهبردی
			تغییر راهبرد محصول-بازار سازمان
			توسعه رفتارهای نوآورانه
ایجاد بازار جدید	شرایط جدید فعالیت‌های کارآفرینانه	جنبه کارآفرینانه	تمرکز متفاوت نسبت به رقبا برای مشتریان
			جذب انواع جدیدی از مشتریان
			ارائه محصول جدید جهت رفع نیازهای جدید
			عدم تمرکز بر بخش‌های از بازار مشابه رقبا
راهبرد توسعه نیروی انسانی مشتری‌مدار	شرایط آموزش کارکنان	جنبه آموزشی	آموزش مستمر کارکنان در راستای برنامه‌ریزی و اخذ تصمیمات کارآفرینانه
			بازآموزی و به‌کارگیری استعدادها کارکنان شعبه
			بهبود تجربه دیجیتال مشتریان
			ارائه سیستم جبران خدمات مشتری‌مدار

سومین مرحله در تحلیل داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی است. در این گام کدهای محوری که از قبل استخراج شده دسته‌بندی می‌شوند در جدول (۵)، کدگذاری انتخابی و الگوی نهایی تحقیق ارائه شده است.

جدول ۵: کدگذاری انتخابی این تحقیق

چهارچوب	مقوله‌ها (تم‌های فرعی)	کدهای نهایی (مفاهیم)
شرایط علی	پویایی کارکنان	انگیزه توسعه بازار در مدیران شعبه و کارکنان
		اهمیت توجه به نیازهای مشتری‌ها
		کسب مزیت رقابتی و سهم بازار
		سهولت دسترسی مشتریان به خدمات بانکی

کدهای نهایی (مفاهیم)	مقوله‌ها (تم‌های فرعی)	چهارچوب
توسعه رقابت‌پذیری شعب	تقویت زیرساخت‌ها بانکی	پویایی صنعت
افزایش شعبه در محدودهای موردنیاز مشتری‌ها		
افزایش تعداد رقیب و ورود شعبات جدید	پویایی مشتری‌ها	
آزاد کردن فضای رقابتی		
خصوصی‌سازی بانک‌ها		
افزایش گزینه‌های انتخابی مشتری‌ها	نوسازی راهبردی	پدیده محوری
توجه به انتظارات و خواسته‌های مشتری‌ها		
اهمیت ارائه اطلاعات جدید به مشتری‌ها		
افزایش آگاهی و دانش بانکی مشتری‌ها		
تغییر موقعیت راهبردی	ابتکار عمل	
توسعه رفتارهای نوآورانه		
تغییر راهبرد محصول-بازار سازمان		
ارائه برنامه‌های نوآورانه منابع انسانی		
پذیرش فنون جدید	خطرپذیری	
تصمیم‌گیری هوشمندانه و خلاق		
نگرش رقابتی و جسور بودن در محیط رقابتی		
پذیرفتن خطرهای پروژه	رقابت‌پذیری	شرایط زمینه‌ای
درآمد ناشناخته بازار		
وام گرفتن بسیار زیاد		
تسهیلات اعطایی		
ضمانت‌نامه‌های ارزی	نوآوری ارزشی	
تعداد شعبات خارج از کشور		
تعداد شعبات سوئیفتی		
ارائه ارزش به مشتریان ممتاز		
ایجاد ارزش ممتاز برای مشتریان	ایجاد بازار جدید	
ارائه ارزش جدید به مشتریان		
حذف فعالیت‌های با ارزش کم در رابطه با بازار حال و آینده		
تمرکز متفاوت نسبت به رقبا برای مشتریان		
ارائه محصول جدید جهت رفع نیازهای جدید		



چهارچوب	مقوله‌ها (تم‌های فرعی)	کدهای نهایی (مفاهیم)
	نوآوری ورود به بازار	جذب انواع جدیدی از مشتریان
		عدم تمرکز بر بخش‌های از بازار مشابه رقبا
		استفاده از روش‌های جدید جهت خدمات‌رسانی به مشتریان
		استفاده از فناوری‌های جدید برای رسیدن به بازار
		استفاده از رویکرد جدید برای بازاریابی خدمات- محصولات متفاوت از رقبا
		ارائه خدمات - محصولات متمایز نسبت به رقبا
	شکستن رقابت	ایجاد صنعت و مدل قالب
		انحراف از ساختار موجود در صنعت
		ایجاد ساختار جدید براساس قوانین رقابت
		بر هم زدن تعادل موجود بین رقبا
	فناوری اطلاعات و ارتباطات	بانک اطلاعاتی
آماد و پشتیبانی		
عوامل مداخله‌گر	عوامل محیطی	تحریم‌ها
		حکمرانی ناکارآمد
		به‌روز نبودن مقررات و قوانین بانکی
		تخصصی نبودن شبکه‌های کسب‌وکار بانکی
		بازارهای ملتهب
	عوامل ساختاری	ضعف فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سطوح مختلف بانک
		جایگاه نامشخص کارآفرینی سازمانی در ساختار سازمان
	راهبرد توسعه ارتباطات و خدمات بانکی	مشارکت و همکاری با فین‌تک‌ها
		ارتقای سامانه‌ها و امنیت احراز هویت
بهبود فرایندهای کاری		
روز رسانی و جایگزینی اجزای سامانه متمرکز		
بازآموزی و به‌کارگیری استعدادها کارکنان شعبه		
بهبود تجربه دیجیتال مشتریان		
راهبرد توسعه نیروی انسانی مشتری مدار	ارائه نظام جبران خدمات مشتری‌مدار	

کدهای نهایی (مفاهیم)	مقوله‌ها (تم‌های فرعی)	چهارچوب
آموزش مستمر کارکنان در راستای برنامه‌ریزی و اخذ تصمیمات کارآفرینانه		پیامدها
استفاده از متخصصان و نخبگان باتجربه در صنعت بانکداری برای سیاست‌گذاری	راهبرد انعطاف‌پذیری سازمانی	
انعطاف‌پذیری فرایندها و ساختار سازمانی		
رشد اقتصادی جامعه	توسعه اقتصادی و رشد فرهنگی جامعه	پیامدها
ارتقای امنیت اقتصادی		
کاهش هزینه‌های بازاریابی	کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد	
کاهش نرخ ریزش مشتریان		
ارائه خدمات بیشتر و جدید بانکی		
تغییر شکل در کسب‌وکارهای موجود	توسعه فعالیت‌های نوآورانه	
ایجاد یک جهش ارزش‌گذاری برای مشتریان		
ایجاد بازارهای با خطر کمتر		
اجرای الزامات نهاد ناظر و تطبیق با مقررات	توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه	
افزایش سرمایه‌گذاری در نوآوری‌ها		
کاهش هزینه‌های عملیاتی		
ارتقای قابلیت‌های تحلیل داده‌ها		

۳-۲. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

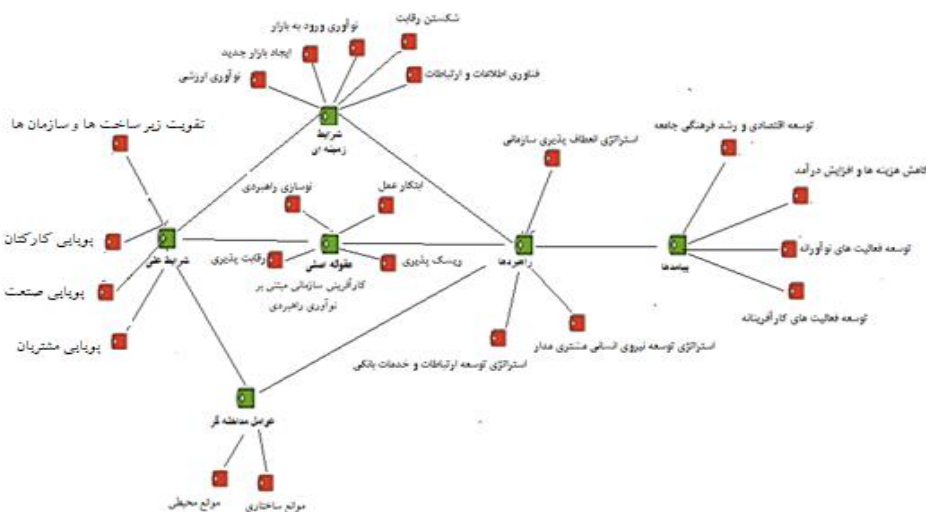
براساس یافته‌ها، کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری راهبردی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران در قالب ۶ طبقه اصلی، بر پایه نظریه داده‌بنیاد استخراج شدند. در این تحقیق ۲۸۵ کد اولیه، ۱۳۸ مفهوم، ۷۳ مقوله فرعی و ۲۲ مقوله اصلی شناسایی شد. در جدول (۶)، تعداد کدها، مفاهیم، مقولات اصلی و فرعی ارائه شده‌اند.

جدول ۶: تعداد کدها، مفاهیم، مقولات اصلی و فرعی

کد اولیه	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۷۲	۴۳	۱۱	۴
۲۱	۸	۱۴	۴
۵۵	۲۷	۱۹	۵



مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	کد اولیه	عوامل مداخله‌گر
۲	۸	۱۴	۵۲	راهبردها
۳	۹	۳۳	۳۶	پیامدها
۴	۱۲	۱۳	۴۹	مجموع
۲۲	۷۳	۱۳۸	۲۸۵	



شکل ۱: خروجی الگوی تحقیق حاضر در نرم‌افزار مکس کیودا

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در دنیای متحول کنونی، با توجه به افزایش چالش‌های زیاد، تغییرات مستمر و عدم اطمینان محیطی یکی از راه‌کارهای مؤثر برای اکثر سازمان‌ها به‌خصوص بانکداری این است که بتوانند خودشان را با تغییرات و تحولات سریع انطباق داده و به شکل زنده و پویا به حیاتشان ادامه دهند؛ از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری بالا و گسترش خدمات دولت الکترونیک در رابطه با ارائه خدمات نوین بانکی به پویایی و پیچیدگی محیطی دامن زده و روند گسترش و استفاده از کارآفرینی سازمانی در بانکداری نیز تسریع نموده است. زیرا کارآفرینی شرط رشد و بقای سازمان در بازار رقابتی است. از سوی دیگر، اقتصاد جهانی در شرف ایجاد تغییرات اساسی

است. بنابراین تمام سازمان‌ها از جمله خدماتی و تولیدی از این قاعده مستثنا نیستند. در این شرایط نیاز به پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی است؛ کارآفرینی سازمانی به معنای تعهد سازمان به ارائه محصولات و خدمات رسانی جدید، نظامات سازمانی مدرن و فراینده تازه است (کیومووا و همکاران، ۲۰۲۱).

همچنین، نوآوری راهبردی یکی از ابعاد کلیدی نوآوری است؛ نوآوری راهبردی به عنوان ظرفیتی برای ترسیم مجدد مدل‌های متعارف موجود به منظور ارائه ارزش جدید به مشتریان و خلق ثروت برای ذی‌نفعان به واسطه ارائه خدمات و محصولات با تعریف مجدد فضای بازار است. هدف اصلی نوآوری راهبردی دگرذیسی و تغییر در محیط رقابتی و بازار است (ادیم و همکاران، ۲۰۲۲). اهمیت و ضرورت نوآوری راهبردی از آنجا مشخص است که اکثر دولت‌ها در برنامه‌ریزی کلان، برای کسب مزیت رقابتی پایدار، اصلاح مفاهیم تجاری برای همسوسازی آن‌ها با تحولات محیطی و تغییرات در بازار، بهبود فعالیت‌هایشان به استفاده از نوآوری راهبردی به عنوان یک چهارچوب جامع و متمایز علاقه‌مند هستند (کرایزر و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو نیز سازمان‌های ایرانی از جمله صنعت بانکداری برای اینکه قادر به فعالیت در سطح بین‌المللی باشند، به نوآوری راهبردی نیاز دارند؛ بنابراین، اکثر سازمان‌ها برای عقب نماندن از رقابت جهانی باید آن را در دستور و برنامه‌های کارهای خود قرار دهند (مانویلنکو و همکاران، ۲۰۲۱). هدف تحقیق حاضر، طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری راهبردی در بانکداری جمهوری اسلامی ایران است. بدین منظور بعد از بررسی کتب، مقالات خارجی و داخلی در این حوزه، علاوه بر این، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان در صنعت بانکداری ایران و دانشگاه، مؤلفه‌های هرکدام از طبقه‌ها بر مبنای روش نظریه داده‌بنیاد استخراج و الگوی مفهومی طراحی شد. در این تحقیق ۲۸۵ کد اولیه، ۱۳۸ مفهوم، ۷۳ مقوله فرعی، ۲۲ مقوله اصلی شناسایی شد.

براساس نتایج حاصله از تحقیق، شرایط علی عامل اساسی در شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه در بانکداری است که متشکل از پویایی کارکنان، تقویت زیرساخت‌ها بانکی، پویایی صنعت و پویایی مشتری‌ها است. علاوه بر این، در این تحقیق نشان داده شد که شرایط



علی، زمینه‌ای گرایش به بهره‌مندی از کارآفرینی سازمانی را ایجاد می‌کند که به چهار دسته تقسیم‌بندی شده است؛ در همین راستا، پویایی کارکنان نقش مهمی را در شناسایی فرصت‌های جدید در میان مشتری‌ها، انگیزه توسعه بازار، کسب مزیت رقابتی و افزایش سهم بازار با توجه به محدودیت‌ها امکانات و منابع در بانکداری ایفا می‌کند (عبدالعلی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴؛ سئو^۲ و همکاران، ۲۰۲۳، اکرام^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). مقوله بعدی تقویت زیرساخت‌های بانکی است که به‌عنوان هدف راهبردی و شاخص موفقیت سازمان به‌شمار می‌آید و به سهولت دسترسی مشتریان به خدمات بانکی، توسعه رقابت‌پذیری شعب و افزایش شعبه در محدوده‌های مورد نیاز مشتری‌ها در راستای رسیدن به هدف کمک می‌کند (کاوری^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). شاخص اصلی دیگر، پویایی صنعت به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم است که منجر به افزایش تعداد رقیب و ورود شعبات جدید، آزاد کردن فضای رقابتی، خصوصی‌سازی بانک‌ها می‌شود (عبدیو^۵ و همکاران، ۲۰۲۲؛ اوکانل^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). مقوله اصلی بعدی، پویایی مشتری‌ها است که از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در توسعه کارآفرینی است و به افزایش گزینه‌های انتخابی مشتری‌ها، توجه به انتظارات و خواسته‌های آن‌ها، ارائه اطلاعات جدید، افزایش آگاهی و دانش بانکی مشتری‌ها می‌شود (مصدق^۷ و همکاران، ۲۰۱۹؛ گالگو-گومز^۸ و همکاران، ۲۰۲۱).

براساس نتایج حاصل از تحقیق حاضر، پدیده محوری شامل ۴ مقوله اصلی است که اولین مقوله، نوسازی راهبردی است و نقش مهمی در ایجاد پیکربندی مجدد و یکپارچه‌سازی در رابطه با قابلیت‌های برون و درون بانک‌ها برای هم‌سو نمودن با محیط دارد (فدرکو^۹ و همکاران، ۲۰۱۲؛ آیوزویچ^{۱۰}، ۲۰۲۱). مقوله اصلی بعدی، ابتکار عمل است که به پیش‌بینی

1. Abdulai
2. Su
3. Akram
4. Kaveri
5. Abaidoo
6. O'Connell
7. Mosaddegh
8. Gallego-Gomez
9. Fedirko
10. iyozovich

تغییرات و وقایع بازار از طریق کشف روندها و سرمایه‌گذاری در رابطه با شناسایی فرصت‌های نوظهور در بازار با معرفی تکنیک‌های مدیریتی و بازاریابی جدید کمک می‌کند (آشتا^۱ و همکاران، ۲۰۱۸، موکوا^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). رقابت‌پذیری از دیگر مقولات اصلی است که نقش مهمی در تدوین راهبردهای کسب‌وکار در رابطه با بازارهای داخلی و جهانی، اندازه‌گیری میزان نرخ بهره و ارتقای فعالیت‌های ارزی و بین‌المللی دارد (العموش^۳ و همکاران، ۲۰۲۰ والنسی^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). مقوله اصلی بعدی خطرپذیری است که به دنبال ارائه ایده‌های جدید، پرورش رفتارهای کارآفرینانه، ایجاد تغییر در سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایشان با توجه به تغییر نیاز مشتریان دارد. همچنین بانک‌ها با توجه به آیین‌نامه‌ها و چهارچوب مقررات بانکی ابلاغ شده از سوی دفتر مرکزی با محاسبه خطر در رابطه با ارائه تسهیلات به مشتریان ضمانت‌های خاص بانکی منعقد کنند (چگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۷).

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق، ۵ مقوله اصلی برای شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. اولین مقوله نوآوری ارزی است. نوآوری ارزی در بانکداری متمرکز بر پایش مستمر بازارهای حال و آینده جهت خلق ارزش برای سازمان و مشتریانشان و به دنبال ارائه خدمات و محصولات ارزشمند به مشتریان کنونی و جدید است (نیانچاما^۶ و همکاران، ۲۰۱۷ ویریلی^۷، ۲۰۰۱). ایجاد بازار جدید به عنوان یکی دیگر از مقوله‌ها است که به دنبال جذب انواع مشتریان جدید، ارائه محصولات جدید جهت رفع نیازهای جدید و تمرکز متفاوت بر شیوه‌های متفاوت رقبا در بازار در بانکداری دارد (چی^۸ و همکاران، ۲۰۱۶؛ مغفوریه^۹ و همکاران، ۲۰۱۹). مقوله بعدی نوآوری ورود به بازار است که هدفش استفاده از روش‌های جدید و فناوری‌های جدید برای خدمات‌رسانی به مشتریان و رخنه در بازار است. همچنین نقش

-
1. Ashta
 2. Mokua
 3. AlQershi
 4. Wallace
 5. Chege
 6. Nyanchama
 7. Virili
 8. Chai
 9. Maghfuriyah



مهمی در بازاریابی خدمات و متمایزسازی محصولات و ایجاد ترکیب جدیدی از مشتریان فعلی و تعریف مجدد بازار برای خلق بازار جدید دارد (عثمان^۱ و همکاران، ۲۰۲۱؛ سوگیارتی^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). شکستن رقابت به عنوان یکی دیگر از مقوله‌های است که منجر به بر هم زدن تعادل موجود بین رقبا از طریق ارائه خدمات و محصولات متمایز، شکستن ساختار مقررات و دستورالعمل‌های موجود در بانکداری می‌شود (کمولی^۳، ۲۰۱۲؛ تسه^۴، ۲۰۱۳). مقوله بعدی فناوری اطلاعات و ارتباطات است که به عنوان یکی از عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم منجر به توسعه نرم‌افزارهای کاربردی، مدیریت گردش کار و تراکنش‌های اطلاعاتی می‌شود (لکزائی و همکاران، ۱۴۰۲).

براساس نتایج حاصل از تحقیق حاضر، ۲ مقوله اصلی برای عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. اولین مقوله اصلی عوامل محیطی است که به روزرسانی دانش فناورانه و اصلاح قوانین کاری، شبکه‌سازی بر مدیریت فعالیت‌های کارآفرینانه بانکداری بسیار تأثیرگذار است (کارتیک و همکاران، ۲۰۱۹). مقوله بعدی عوامل ساختاری از جمله ضعف فرهنگ سازمانی باعث عدم حرکت سازمان به سوی رهبری تحول‌گرا، فقدان ارائه ایده‌های نو و نوآوری در بانکداری می‌شود (العموش و همکاران، ۲۰۱۹).

براساس یافته‌های حاصل از این تحقیق، ۳ مقوله اصلی برای راهبردها شناسایی شده‌اند. اولین مقوله اصلی راهبرد توسعه ارتباطات و خدمات بانکی است. مشارکت و همکاری با فین‌تک‌ها، ارتقای سامانه‌ها و امنیت احراز هویت، بهبود فرایندهای کاری، به روزرسانی و جایگزینی اجزای سامانه متمرکز نقش مؤثری بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در بانکداری داشته باشد (نستیتی و همکاران، ۲۰۱۹). راهبرد توسعه نیروی انسانی مشتری‌مدار از دیگر مقوله‌های اصلی است. بازآموزی و به کارگیری استعدادها کارکنان شعبه، بهبود تجربه دیجیتال مشتریان، ارائه نظام جبران خدمات مشتری‌مدار، آموزش مستمر کارکنان در راستای برنامه‌ریزی و اخذ تصمیمات کارآفرینانه از عوامل اثرگذار بر توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه

1. OSMAN

2. Sugiyarti

3. Kemoli

4. Tse

و نوآورانه در بانکداری باشد (فالولا و همکاران، ۲۰۱۷). یکی دیگر از مقوله‌های اصلی راهبرد انعطاف‌پذیری سازمانی است. استفاده از متخصصان و نخبگان باتجربه در صنعت بانکداری برای سیاست‌گذاری، انعطاف‌پذیری فرایندها و ساختار سازمانی از شاخص‌های بسیار مهم در پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی و نوآوری راهبردی در بانکداری است (سبحانی و همکاران، ۱۳۹۸).

براساس نتایج از این تحقیق، ۴ مقوله اصلی برای پیامدها شناسایی شده‌اند. اولین مقوله اصلی توسعه اقتصادی و رشد فرهنگی جامعه است. رشد اقتصادی جامعه، ارتقای امنیت اقتصادی از پیامدهای مهم کارآفرینی سازمانی در بانکداری است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۲). کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد از دیگر مقوله‌های اصلی است. کاهش هزینه‌های بازاریابی، کاهش نرخ ریزش مشتریان، ارائه خدمات بیشتر و جدید بانکی از پیامدهای تأثیرگذار کارآفرینی سازمانی در بانکداری است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵). یکی دیگر از مقوله‌های اصلی توسعه فعالیت‌های نوآورانه که منجر تغییر شکل در کسب‌وکارهای موجود، ایجاد یک جهش ارزش‌گذاری برای مشتریان، ایجاد بازارهای با خطر کمتر می‌شود (ادیم^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه از دیگر مقوله‌های اصلی تحقیق است که با پیامدهای مهمی از جمله اجرای الزامات نهاد ناظر و تطبیق با مقررات، افزایش سرمایه‌گذاری در نوآوری‌ها، کاهش هزینه‌های عملیاتی، ارتقای قابلیت‌های تحلیل داده‌ها در بانکداری همراه است (عزیز و همکاران، ۲۰۲۲).

بر مبنای نتایج این تحقیق، پیشنهاد‌های زیر برای محققان آتی ارائه می‌شود که عبارتند از:

❖ استفاده از سایر متغیرها مرتبط در این الگو و پیاده‌سازی آن در سطح ملی، منطقه‌ای

و جهانی؛

❖ پایش محیطی به‌طور مستمر توسط بانک‌ها برای تعریف چشم‌اندازها با محوریت

نوآورانه؛



- ❖ تدوین منشور کارآفرینی سازمانی توسط بانک مرکزی به عنوان یک چهارچوب برای تحقق نیازها و خواسته‌های واقعی مشتریان؛
- ❖ استفاده از راهبردهای رقابتی متنوع و جدید از جمله متمایزسازی در خدمات‌رسانی به مشتریان؛
- ❖ حذف مقررات دست‌وپاگیر در اداره امور بانکی؛
- ❖ کاهش سلسله‌مراتب سازمانی به منظور جهت تفکر بر روی موضوعات نوین بانکداری؛
- ❖ استفاده از فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره برای رتبه‌بندی و وزن‌دهی؛
- ❖ ایجاد تفاهم‌نامه‌ای بین‌المللی با بانک‌ها در سایر کشورها توسط دولت با توجه به تحریم‌های حاکم در کشور؛
- ❖ نهاده‌سازی کارآفرینی سازمانی برای پیاده‌سازی نوآوری و انواع راهبردهای مرتبط؛
- ❖ پیاده‌سازی این الگو در سایر سازمان‌ها مقایسه نتایج آن‌ها.

فهرست منابع

- الوانی، سید مهدی و همکاران (۱۳۹۵). *عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی*، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۸۲.
- حق‌شناس گرگابی محمد، کیماسی مسعود (۱۳۹۶). *شناسایی و ارائه چهارچوب مؤلفه‌های نوآوری راهبردی*، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره پنجم، شماره ۳.
- پرهیزگار، محمد مهدی؛ درینی، محمد ولی (۱۳۹۱). *مدل‌یابی موانع کارآفرینی سازمانی در بانک رفاه کارکنان استان مازندران*، برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۴(۱۳).
- رهبری محمد، سمیعی روح اله؛ اشرفی مجید، شجاعی سامره (۱۳۹۷). *شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری در تعاونی لبنی کشور*، فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۲۵.
- عباس، نورا (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.
- علی‌زنگی آبادی، رحمان؛ حسینی، علی (۱۳۸۹). *سیر تحول بانکداری از آغاز تاکنون*. مجله بانک و اقتصاد، شماره ۳۳.
- کریمی، آصف؛ ملک محمدی، ایرج؛ رضوان فر، احمد؛ احمدپورداریانی، محمود (۱۳۹۲). *طراحی مدل کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی*، تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، شماره ۴۴.
- لطفی و همکاران (۱۳۹۴). *الگوی موانع کارآفرینی سازمانی در یک مرکز صنعتی دفاعی با استفاده از مدل سه‌شاخگی*. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۵(۳).
- لگزایی، فیضی؛ کامران، حنفی زاده؛ پیام (۱۴۰۲). *ارائه الگوی هم‌سوسازی راهبرد فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری (مورد مطالعه: بانک ملت)*. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۸).
- نائیج، اسدالله کرد؛ اکبری، حسن؛ رضائیان، علی (۱۳۸۶). *بررسی موانع کارآفرینی سازمانی: مورد مطالعه، شرکت صنعت چوب شمال*. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۱(۲۰).



References

- Abosede, J. A., Fayose, J., & Eze, B. U. (2018). Corporate entrepreneurship and international performance of Nigerian banks. *Journal of Economics and Management*, 32, 5-17.
- Adim, C. V., & Poi, G. (2022). Dynamics of Corporate Entrepreneurial Initiatives: A Literature view. *International Journal of Entrepreneurship*, 6(1), 1-13.
- AlQershi, N. A., Diah, M. L. B. M., Latiffi, A. B. A., & Ahmad, W. N. K. W. (2020). Strategic innovation and competitive advantage of manufacturing SMEs: the mediating role of human capital. *Quality Innovation Prosperity*, 24(3), 70-89.
- Abaidoo, R., & Agyapong, E. K. (2022). Banking industry stability and investment dynamics. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(2), 215-239.
- Abdulai, A., & Hussain, N. R. (2024). Dynamics of Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurship Development: Evidence from Africa. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2292315.
- Akram, K., & Hilman, H. (2018). Effect of knowledge management activities and dynamic capabilities on employee performance in the banking sector. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 41-60
- 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.
- Ashta, A., & Biot-Paquerot, G. (2018). FinTech evolution: Strategic value management issues in a fast changing industry. *Strategic Change*, 27(4), 301-311.
- Aziz, T. N., Purnomo, M., & Purbasari, R. (2022). Corporate Entrepreneurship dan Innovation PT. Bank Jawa Barat Pada System Digital Banking Untuk Mengejar Keunggulan Kompetitif. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 353-360.
- Bayiley, Y. T., & Hailegiyorgis Behaylu, R. (2022). Linking strategic management and corporate entrepreneurship for firm value creation: A developing country perspective. *Journal of African Business*, 23(1), 79-103.
- Ben Arfi, W., & Hikkerova, L. (2021). Corporate entrepreneurship, product innovation, and knowledge conversion: the role of digital platforms. *Small Business Economics*, 56(3), 1191-1204.
- 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).
- Chai, B. B. H., Tan, P. S., & Goh, T. S. (2016). Banking services that influence the bank performance. *Procardia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 401-407.
- Chege, M. N. (2017). Strategic innovation practices and Competitive Advantage of Listed commercial banks in Kenya.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory, 3.
- Fedirko, A. (2012). Strategic priorities of modernization of Ukrainian economy in after-crisis period. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 26, 136-146.
- Ghura, A. S., & Erkut, B. (2022). Corporate entrepreneurship programmers as mechanisms to accelerate product innovations. *Entrepreneurship Research Journal*.

- Giyozovich, K. M. (2021). Innovative modernization of the banking sector of the republic of Uzbekistan in the conditions of globalization, *International Multidisciplinary Scientific Journal*, (2).
- Gallego-Gomez, C., De-Pablos-Herederro, C., & Montes-Botella, J. L. (2021). The impact of customer relationship management systems on dynamic capabilities at firms: An application to the banking industry. *Journal of Global Information Management*, 29(1), 103-122.
- 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.
- Kemoli, T. A. (2012). Strategic innovation and performance of commercial banks listed in the Nairobi Securities Exchange (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Kaveri, V. S. (2023). Banking Industry in Independent India: A Review of Developments and Emerging Challenges. *Vinimaya*, 43(4).
- Kodama, M. (2018). Sustainable Growth through Strategic Innovation: Driving Congruence in Capabilities. Edward Elgar Publishing
- Korableva, O. L. G. A., & Kalimullina, O. L. G. A. (2016). An innovative approach to strategic risk management in banking: Russian banks case study. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 13(25), 269-82.
- 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. Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., & Hoskinson, S. (Eds.). (2018). the challenges of corporate entrepreneurship in the disruptive age. Emerald Publishing Limited.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42-60.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45, 245-253.
- Maghfuriyah, A., Azam, S., & Shukri, S. (2019). Market structure and Islamic banking performance in Indonesia: An error correction model. *Management Science Letters*, 9(9), 1407-1418.
- Mahmood, R., & Wahid, R. A. (2012). Applying corporate entrepreneurship to bank performance in Malaysia. *Journal of Global Entrepreneurship*, 3(1), 68-82.
- Manuylenko, V. V., Borlakova, A. I., Milenkov, A. V., Bigday, O. B., Drannikova, E. A., & Lisitskaya, T. S. (2021). Development and validation of a model for assessing potential strategic innovation risk in banks based on data mining-monte-carlo in the "open innovation" system. *Risks*, 9(6), 118.
- 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.
- Mosaddegh, A., Albadvi, A., Sepehri, M. M., & Teimourpour, B. (2019). Mining patterns of customer dynamics in banking industry. *New Marketing Research Journal*, 9(2), 1-30.



- Meyer, G. D. Neck, H. M. & Meeks, M. D. (2017). The entrepreneurship-strategic management interface. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 17-44.
- Mokua, L. O., & Ngugi, P. K. (2013). Determinants of effective corporate entrepreneurship in the banking industry in Kenya: A case of Equity Bank Limited. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(5), 936-952.
- Morris, M. H. Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning
- Mulaa, J. K. Kilika, J. M. & Namusonge, M. J. (2021). Conceptualizing Strategic Innovation in a Firm Context: A Theoretical Review and Research Agenda. *Journal of Economics and Business*, 4(1).
- Mulinge, P., & Kyongo, J. K. (2017). Strategic innovation and performance of commercial banks.
- Nyanchama, O. P., & Long, W. (2017). Study on Effects of Innovation on Banking Performance: A Case of Kenya's Banking Sector. *INNOVATION AND MANAGEMENT*.
- Osman, O. (2021). Market entry strategies and performance of commercial banks in Kenya.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. (1978). Intra-corporate entrepreneurship. *Режим доступу*.
- Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 79-90.
- Rifai, F., & Sa'd, H. (2022). Corporate entrepreneurship to improve business opportunities in journal companies under covid-19 condition. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(1), 1-13.
- Riungu, C. M. (2020). Influence of Strategic Innovation Practices on Organizational Performance: A Case of KCB Bank Kenya Limited (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- O'Connell, M. (2023). Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability: evidence from the UK. *Studies in Economics and Finance*, 40(1), 155-174.
- Schlegelmilch, B. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11: 117-132.
- Shams, S. R. Vrontis, D. Weber, Y. & Tsoukatos, E. (2018). Strategic innovation management: A cross-functional vision to be materialised. In *Business Models for Strategic Innovation* (pp. 1-10). Routledge
- Sokov, N. N. (2000). *Russian strategic modernization: the past and future*. Rowman & Littlefield.
- Su, Z., Sun, X., & Zhao, D. (2023). The impact of employee entrepreneurship on sustainable innovation capability: the effect of value cocreation and role stress. *Chinese Management Studies*, 17(4), 808-828.
- Sugiyarti, G., & Ardyan, E. (2017). Market sensing capability and product innovation advantages in emerging markets: The case of market entry quality and marketing performance of Batik Industry in Indonesia. *DLSU Business & Economics Review*, 27(1), 1-12.
- Tse, T. (2013). Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation. *European Management Journal*, 31(6), 682-696.
- Tseng, C. C. (2022). Entrepreneurship, Innovation, and Technology Management Program at Virginia Tech Nomination for USASBE 2022 Model Program Award.

- Tseng, C., & Tseng, C. C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Umrani, W. A., Tariq, B., Bodolica, V., Nawaz, A., & Pahi, M. H. (2023). Corporate entrepreneurship in banks: The role of technology self-efficacy and technology-based customer relationship management. *Journal of General Management*, 03063070231171459.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1-25.
- Van Someren, T. C., & van Someren-Wang, S. (2017). *Strategic Innovation in Russia*. Springer Books.
- Virili, F., & Carignani, A. (2001). Web technologies and value innovation in the Italian retail banking industry. *ECIS 2001 Proceedings*, 110.
- Wallace, C. K., & Kilika, J. (2021). Strategic innovations and competitiveness of Saccos in South Imenti Sub-county, Meru County. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2 (2), 93, 117, 2.
- Zahra, S. A. Jennings, D. F. & Kuratko, D. F. (1999). Guest editorial: Corporate entrepreneurship in a global economy.
- Ziyae, B. & Sadeghi, H. (2020). Exploring the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: the mediating effect of strategic entrepreneurship. *Baltic Journal of Management*.