



## Presenting the Implementation Model of the Think Tank in the Banking Industry: A Data-based Approach

Mostafa Hesani<sup>1</sup>, Seyed Reza Seyed Javadein<sup>2</sup>, Marjan Fayyazi<sup>3</sup>, Mir Ali Seyed Naghavi<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Nowadays, Organizations consider the participation of their stakeholder as a way to strengthen the resilience of their institutions. Financial institutions and banks are also paying attention to these strategies in today's turbulent world. But there is still no consensus on the structures and processes on which it created such a climate. This research provides a model for the implementation of the think tank as one of the important types of these structures and processes in the banking industry.

**Methodology:** The study is descriptive-exploratory in terms of methods and fundamental in terms of purpose. The research approach is qualitative and used interviews to collect data. The study participants were managers and experts in the banking industry who were selected by purposive sampling. The interviews were continued until the analysis of the interviews and the model reached the theoretical saturation. Saturation was created after 12 interviews. Data analysis was performed using the Glaser grounded theory in three stages of open, axial and selective coding.

**Findings:** A total of 169 signs of open source interviews were categorized into 20 main concepts that, considering the 6C framework in 6 main categories including organizational capacities (with the concepts of networking capacities, team building capacities, research and development capacities and participatory capacities), idea flow (With the concepts of communication networks, environmental changes and management of innovative ideas), organizational barriers (with the concepts of managerial barriers, structural barriers, process barriers and barriers to intellectual property), actions (with the concepts of analysis and monitoring, research and development, evaluation and review) And feedback of ideas), structure (with the concepts of matrix organization and Adhocratic structure) and development (with the concepts of partnership development, organizational performance improvement and transformation).

**Conclusion:** The successful formation and establishment of think tanks using the proposed model can help financial institutions and banks to repair their decision-making system, which in the current situation has caused a lot of damage due to dependence on organizational bureaucracy.

**Keywords:** Think Tank, Banking Industry, Innovation, Research and Development

**Citation:** Hesani, M., Seyed Javadein, S.R., Fayyazi, M., & Seyed Naghavi, M.A. (2020). Presenting the Implementation Model of the Think Tank in the Banking Industry: A Data-based Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 3-21.

1. PhD Candidate, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mhesani@ut.ac.ir
2. Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: rjavadin@ut.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mfayyazi@ut.ac.ir mailto:mfayyazi@ut.ac.ir
4. Associate Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: asnagavi@yahoo.com

## ارائه الگوی پیاده‌سازی کانون تفکر در صنعت بانکداری: رویکرد داده‌بنیاد

مصطفی حسان<sup>۱</sup>، سیدرضا سیدجوادین<sup>۲</sup>، مرجان فیاضی<sup>۳</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه، هر سازمانی با راهکار هم‌فکری و مشارکت بخش‌های مختلف ذی‌نفعان، تلاش می‌کند که تاب‌آوری مؤسسه‌های خود را تقویت کند. مؤسسه‌های مالی و بانک‌ها نیز در جهان پرتلاطم کنونی، به این راهکار توجه ویژه‌ای می‌کنند؛ اما، هنوز، در خصوص ساختارها و فرایندهای زیربنایی ایجاد این‌گونه فضا برای هم‌فکری، توافق نظری وجود ندارد. این پژوهش، به‌دنبال ارائه الگویی برای جاری‌سازی کانون تفکر، به‌عنوان یکی از گونه‌های مهم این ساختارها و فرایندها در صنعت بانکداری است.

**روش:** پژوهش حاضر، از نظر هدف، بنیادی و از لحاظ نوع روش اجراء، توصیفی – اکتشافی محسوب می‌شود و رویکرد آن کیفی است. گردآوری داده‌ها با ابزار مصاحبه انجام شد. جامعه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مدیران و خبرگان صنعت بانکداری بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. انجام مصاحبه‌ها تا زمان دستیابی به مرحله اشباع نظری ادامه یافت و این اشباع بعد از ۱۲ مصاحبه به‌دست آمد. داده‌ها نیز با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، طی سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** تعداد ۱۶۹ نشانه از کدهای باز مصاحبه‌ها، در قالب ۲۰ مفهوم اصلی دسته‌بندی شدند و در ۶ طبقه اصلی قرار گرفتند که عبارت‌اند از: ۱. ظرفیت‌های سازمانی (با مفاهیم ظرفیت‌های شبکه‌سازی، ظرفیت‌های تیم‌سازی، ظرفیت‌های تحقیق و توسعه و ظرفیت‌های مشارکت‌پذیری)؛ ۲. جریان ایده‌ها (با مفاهیم شبکه‌های ارتباطات، تغییر و تحولات محیط و مدیریت ایده‌های نوآورانه)؛ ۳. موانع سازمانی (با مفاهیم موانع مدیریتی، موانع ساختاری، موانع فرایندی و موانع مالکیت فکری)؛ ۴. اقدام‌ها (با مفاهیم تحلیل و پایش، تحقیق و توسعه، ارزیابی و بازنگری و بازخورد ایده‌ها)؛ ۵. ساختار (با مفاهیم سازماندهی ماتریسی و ساختار ادھوکراسی)؛ ۶. توسعه (با مفاهیم توسعه مشارکت، بهبود عملکرد سازمان و تحول‌گرایی).

**نتیجه‌گیری:** در وضعیت کنونی، نظام تصمیم‌سازی مؤسسه‌های مالی و بانک‌ها، بر اثر وابستگی به بوروکراسی سازمانی، آسیب‌های فراوانی ایجاد کرده است و شکل‌دهی و استقرار موفق کانون‌های تفکر با استفاده از الگوی پیشنهادی، می‌تواند به ترمیم این نظام کمک کند.

**کلیدواژه‌ها:** کانون تفکر، صنعت بانکداری، نوآوری، تحقیق و توسعه

**استناد:** حسان، مصطفی؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ فیاضی، مرجان؛ سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۹). ارائه الگوی پیاده‌سازی کانون تفکر در صنعت بانکداری: رویکرد داده‌بنیاد. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۲۱-۳.

- 
۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mhesan@ut.ac.ir
  ۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rjavadin@ut.ac.ir
  ۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mfayyazi@ut.ac.ir
  ۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: asnagavi@yahoo.com
-

## مقدمه

امروزه، نوآوری و پرورش ایده‌ها، بخش فرعی از واحد تحقیق و توسعه شرکت یا فرایند اجباری در درون بوروکراسی شمرده نمی‌شود، بلکه اکوسیستم کامل سازمانی در نظر گرفته می‌شود. این اکوسیستم، دربردارنده مجموعه‌ای از فعالان، اقدام‌ها و روابط نهادی است که برای توسعه عملکرد نوآورانه شرکت یا مجموعه‌ای از شرکت‌ها بسیار اهمیت دارد (گرانستراند و هولگرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). از آنجا که توان رقابت‌پذیری شرکت‌ها، هم به عملکرد درونی و هم به توانایی انطباق با لایه‌های مختلف محیط، شامل ذی‌نفعان، بخش‌های اجتماعی و اقتصادی و محیط جهانی وابسته است، قابلیت ایجاد و استمرار نوآوری در حوزه‌های فرایند و محصولات یا خدمات، در بقای سازمان‌ها نقش بسیار حیاتی دارد (کالمک و آکار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). طی دو دهه اخیر، میزان شکست پروژه‌ها و شرکت‌ها در زمینه‌های مختلف، در مقایسه با دهه‌های قبل، افزایش چشمگیری یافته و موجب شده است که مدیران ارشد سازمان‌ها، هم‌فکری و مشارکت بخش‌های مختلف ذی‌نفعان را به‌عنوان راهکاری برای تقویت تاب‌آوری مؤسسه‌های خود در نظر بگیرند. هرچند، در این زمینه پژوهش‌های متعددی انجام شده است؛ به نظر می‌رسد که نتایج این پژوهش‌ها، هم‌افزایی لازم را ندارد و محققان در خصوص ساختارها و فرایندهای زیربنایی ایجاد این‌گونه فضاها برای هم‌فکری، به توافق نظر نرسیده‌اند. از سوی دیگر، بخش عمده تحقیقات موجود که بر جنبه انسانی فرایند همکاری‌های بین سازمانی تمرکز کرده‌اند، تجربی نیستند و نمی‌توان به‌کمک آنها به راهکارهای عملی و اجرایی دست یافت. به‌علاوه، پژوهش‌های مجزا و غیرسیستماتیک هم، به پیچیدگی این حوزه پژوهشی و اجرایی افزوده است. مجموع این شرایط، باعث شده است که مدل‌های توسعه‌یافته در زمینه همکاری درون‌سازمانی و بین‌سازمانی و تمرکز دانش و تفکر افراد و گروه‌ها، از جامعیت کافی برخوردار نباشد (احمد، تاربا، لیو، گلایستر و کوپر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

یکی از مدل‌های پیشنهادی بسیار مهم برای حل مسائل پیچیده و استراتژیک سازمان‌ها که در ادبیات علمی به آن توجه شده است، مدل کانون‌های تفکر<sup>۴</sup> نام دارد. کانون‌های تفکر (یا اتاق‌های فکر)، در به جریان انداختن نوآوری در فعالیت‌های کاری سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند (اوروتیا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). با افزایش تعاملات بین‌المللی و وقوع بحران‌های سیاسی و طبیعی (نظیر بحران کرونا در سال ۲۰۲۰)، مدل‌های سنتی قدرت و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، به چالش کشیده شده‌اند و برای توسعه و جایگزینی مدل‌های مناسب‌تر، تلاش‌های بسیار انجام شده است. در این میان، کانون‌های تفکر، یکی از ابزارهای بسیار مهمی است که بازیگران قدرت، سازمان‌های غیردولتی و شرکت‌های چندملیتی از آن بهره می‌برند. روندها، بیانگر آن است که سطح تأثیرگذاری کانون‌های تفکر بر تصمیم‌گیری‌های بخش خصوصی و دولتی، به‌شدت در حال افزایش است؛ اما توسعه و استقرار کانون‌های تفکر کار ساده‌ای نیست و درصد شکست و دست‌نیافتن به مأموریت‌های اصلی، در بین این نهادها بسیار زیاد است. از دلایل عمده شکست کانون‌های تفکر، می‌توان به سطح پایین استقلال این نهادها، مدل‌های مالی با اثربخشی ناچیز، نگاه کوتاه‌مدت به کانون‌ها و نبود دیدگاه سرمایه‌گذاری نهادی و بلندمدت و انطباق‌پذیری اندک کانون‌ها در محیط‌های بی‌ثبات و متلاطم اشاره کرد (مک‌گان، ۲۰۱۶).

1. Granstrand & Holgersson
2. Kalmuk & Acar
3. Ahmad, Tarba, Liu, Glaister & Cooper
4. Think Tanks
5. Urrutia

استفاده از کانون‌های تفکر، به‌عنوان راهکاری برای حل مسائل سازمانی، در بین صنایع مختلف ایران نیز، در حال رشد است. از آنجا که مؤسسه‌های مالی و بانک‌ها، در محیط رقابتی فعالیت می‌کنند و با مسائل متنوعی از سوی ذی‌نفعان دولتی، بانک‌های خصوصی و غیرخصوصی مواجه‌اند، نیاز به استفاده از کانون‌های تفکر را احساس می‌کنند. در واقع، شکل‌گیری و استقرار موفق کانون‌های تفکر در عرصه سیاست‌گذاری، آینده‌پژوهی روندها و بهبود و نوآوری در فرایندها، جزء نیازهای استراتژیک مؤسسه‌های مالی و بانک‌ها به شمار می‌رود. مدل کنونی تصمیم‌سازی در بانک‌ها که وابسته به سلسله‌مراتب و بوروکراسی سازمانی است، آسیب‌های فراوانی ایجاد کرده و در زمینه جریان دادن به ایده‌ها و نهادینه‌سازی نوآوری موفق نبوده است. البته، طی چند سال اخیر، اقدام‌ها و ابتکارهای انجام‌شده در ساختارهای سازمانی بانک‌ها، کارکرد آنها را به مفهوم کانون تفکر نزدیک کرده است. این اقدام‌ها با نام‌های متفاوت و اغلب در واحدهای تحقیق و توسعه بانک انجام گرفته‌اند. با توجه به تحولات فراگیری که طی چند سال اخیر، در صنعت بانکداری روی داده است، به نظر می‌رسد که بهره‌گیری از کانون‌های تفکر در بانک‌ها، بسیار ضروری است؛ اما عمده این مؤسسه‌ها، از دانش نظری و عملی مورد نیاز برای استقرار این کانون‌ها برخوردار نیستند و همان‌گونه که گفته شد، پژوهش‌های انجام‌گرفته نیز، راهکار عملی برای ارائه چارچوب سازمانی، شامل کانون‌های تفکر ارائه نکرده‌اند. درصد زیادی از پژوهش‌هایی که در زمینه کانون‌های تفکر در سازمان‌ها اجرا شده‌اند، تنها به بررسی شاخص‌های کلی کانون‌های تفکر در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند و تعدادی دیگر نیز (تیمرمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ هافن، بروچربار، گلودرر و تولتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ ازلو، بولبول و چوبوک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ چانس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)، صرفاً بر عوامل مؤثر بر کانون‌های تفکر تمرکز کرده‌اند. با توجه به این خلأ پژوهشی و اجرایی، مسئله اصلی تحقیق حاضر، ارائه الگوی مناسب برای پیاده‌سازی کانون‌های تفکر در صنعت بانکداری است. در این رابطه، سؤال اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود: الگوی مناسب کانون تفکر در صنعت بانکداری ایران چگونه است و چه مؤلفه‌هایی را شامل می‌شود؟

### پیشینه نظری پژوهش

کانون تفکر، نوعی سازمان ویژه، برای تفکر و تحقیق در زمینه‌های تصمیم‌گیری و تولید ایده است که بر مبنای هم‌فکری جمعی و ایده‌پردازی تشکیل می‌شود (استون و الریش<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳: ۵). برخی از محققان، کانون‌های تفکر را جذاب‌ترین گونه نوآوری فکر در عصر حاضر معرفی کرده‌اند و آن را منبع قدرت و کسب مزیت رقابتی در سازمان می‌دانند. به کانون‌های تفکر، عناوینی همچون کارخانه فکر و ایده، تاجران ایده، بانک‌های مغز و بدنه‌های دانش نیز اطلاق می‌شود (فیروزآبادی، پورعزت و اکبرپور شیرازی، ۱۳۹۲: ۴).

اصطلاح کانون‌های تفکر، از دهه ۱۹۵۰، به‌عنوان چارچوبی برای حل مسائل و بحران‌های پس از جنگ جهانی دوم ظاهر شد و توجه سازمان‌ها و صنایع مختلف را جلب کرد و گسترش یافت (کلارک و ریدمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). از آن زمان

1. Timmerman
2. Hafen, Brauchbar, Gluderer & Tulton
3. Uslu, Bülbül, & Çubuk
4. Chance
5. Stone & Ulrich
6. Clark and Reedman

تاکنون، اقتصاد جهانی به صورت مداوم آسیب می‌بیند و کشورهای پیشرفته و در حال توسعه با بی‌ثباتی‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، به‌طور مستمر مبارزه می‌کنند. موفقیت جنبش‌های ملی‌گرا و متضاد با جهانی‌شدن، نظیر خروج بریتانیا از اتحادیه اروپا، چالش‌های زیست‌محیطی مانند گرمایش جهانی، بحران فراگیر بهداشتی ناشی از ویروس کووید ۱۹ و روندهای رو به پیری در ساختار سنی جمعیت کشورها، از مهم‌ترین عوامل ایجاد این بی‌ثباتی‌ها بوده است که اکنون، جزء مسائل عمده مطرح در کانون‌های تفکر سیاستی هستند. رشد نابرابری، بی‌ثباتی‌های سیاسی و اجتماعی، موانع تجارت فرامرزی، تضعیف رشد اقتصادی، تخریب محیط‌زیست و پیامدهای تعارض بین دولت‌ها نیز، موضوعات دیگری هستند که در کانون‌های تفکر اغلب کشورها بررسی می‌شوند (یوکوهاما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

در کشورهای در حال توسعه، کانون‌های تفکر، در شناخت مدل صحیح اصلاحات سیاسی و مدنی و توسعه پایدار، سهم بسزایی داشته‌اند و اغلب با چالش‌های بسیاری روبه‌رو می‌شوند؛ با این حال، مجموعه گسترده‌ای از کانون‌های تفکر در این کشورها وجود دارند که از طریق منابع رسمی و غیررسمی، در جهت حمایت از اهداف اجتماعی و سیاسی به فعالیت می‌پردازند. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که کانون‌های تفکر، برای ارائه راهکارهای نوآورانه و بسترسازی کارآفرینی و حل مشکلات اجتماعی و اقتصادی، توانایی بسیاری دارند (لاچ و پاکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). با رشد روابط تجاری برون‌مرزی، شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای به استفاده از کانون‌های فکری، به‌عنوان راهکارهای موفقیت در عرصه بین‌المللی روی آورده‌اند. برای مثال، شرکت‌های چینی، ضمن هماهنگی با سیاست‌های دولتی، با مطالعه و بررسی شرکت‌های قدرتمند غربی، به اتخاذ راهکارهایی در جهت اجرای فرایند همکاری درون‌سازمانی و بین‌المللی می‌پردازند (راونیکولسون، سالابر و کائو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

مدیریت ایده‌ها در کانون‌های تفکر، از طریق رویکرد نوین در مدیریت سازمان‌ها، ارزش‌های جدیدی را برای ذی‌نفعان قائل می‌شود (رولی، بارقه و سامبروک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). ناپایداری فناورانه، یکی از عوامل مهمی است که سازمان‌ها را به سمت مدیریت و خلق ایده‌ها رهنمون می‌سازد. این ناپایداری‌ها که به تغییرات شایان توجه فناوری در صنایع مربوط به سازمان اشاره می‌کنند و خود را در محصول یا خدمت نهایی و فرایند تولید خدمت یا محصول نشان می‌دهند، نقش چشمگیری در گرایش سازمان‌ها به پذیرش کارآفرینی دارند. به بیان دیگر، این تغییرات، از یک سو سازمان‌ها را ملزم می‌کند که به استفاده از فناوری‌های قدیمی درونی پایان دهند و از سوی دیگر، برای پاسخ به نیازهای مشتریان، به فناوری‌های جدید روی آورند (هونگ و چو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

کانون تفکر پارادایمی است که در آن، سازمان می‌تواند هم از ایده خارجی و هم از ایده داخلی استفاده کند. اتاق‌های فکر، با برجسته کردن ویژگی‌های تعاملی نوآوری، نیاز سازمان‌ها به تعامل با تأمین‌کنندگان، کاربران، همکاران را نشان می‌دهند. اهمیت کانون تفکر در این است که با ایجاد نوآوری، عملکرد سازمان را بهبود می‌دهد و بهره‌مندی از پژوهشگران و سرمایه‌های انسانی خارجی را امکان‌پذیر می‌کند و موجب می‌شود که از محیط خارج از شرکت استفاده بیشتری شود (منصف و وان اسماعیل، ۲۰۱۲).

1. Yokohama

2. Lodge and Paxton

3. Rao, Salaber & Cao

4. Rowley, Baregheh, & Sambrook

5. Hung & Choub

کانون‌های تفکر، به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا ضمن خلق مزیت رقابتی، آنها را حفظ کنند. برای طبقه‌بندی مدیریت سیستم‌های کسب و اشتراک دانش در کانون‌های تفکر، می‌توان چهار بخش را در نظر گرفت که در رأس آن، رابطه بین کانون‌های تفکر و فرایندهای مدیریت دانش قرار می‌گیرد و در سطوح دیگر، به مراحل کسب، به‌کارگیری و به‌اشتراک‌گذاری دانش توجه می‌شود. سازمان‌ها، کانون‌های تفکر را ابزاری برای همکاری نزدیک با رقبا و شرکای خارجی، مشتریان، مصرف‌کنندگان، پژوهشگران و اندیشمندان و سایر سرمایه‌های ارتباطی که در آینده، نقشی در دانش ورودی به سازمان دارند، در نظر می‌گیرند. انگیزه اصلی شرکت‌ها برای این نوع همکاری‌ها، خلق موقعیت‌های تجاری جدید در کنار تسهیم و کاهش ریسک و استفاده از منابع مکمل است. بدین ترتیب سازمان‌ها، کانون‌های تفکر را ابزاری راهبردی، برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید با ریسک کمتر در نظر می‌گیرند.

### پیشینه تجربی

پژوهش‌های قبلی تا حد زیادی، بر شناسایی عوامل مرتبط با کانون‌های تفکر تمرکز کرده‌اند. برای مثال، تیمرن (۲۰۱۳) عوامل مرتبط با کانون‌های تفکر را شامل فرهنگ سازمانی، نگرش کارکنان، همکاری‌های سازمانی، ظرفیت سازمانی، مدیریت استعدادها، آموزش، فرایندها و روش‌های مؤثر و استراتژی‌های نوآوری می‌داند. سوانبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به شاخص‌های نوآوری کانون‌های تفکر در محیط‌های کاری اشاره کرده و معتقد است که نظارت و رهبری مؤثر، فرصت‌های یادگیری و رشد، ارتقای انعطاف‌پذیری در محیط‌های کاری، فرهنگ انسجام و مشارکت، کارها و اهداف بامعنا، حمایت‌های اجتماعی و تقویت تیم‌های کاری و ارتقای سلامت اداری در سازمان، همه جزء شاخص‌های موفقیت کانون‌های تفکرند. هافن و همکارانش (۲۰۱۳) کانون‌های تفکر را با رویکرد نوآوری باز بررسی کرده‌اند و عوامل مرتبط با آن را مدیریت دانش، سرمایه انسانی، تجاری‌سازی، حمایت از ایده‌ها، مدیریت خروج ایده‌ها در نظر گرفته‌اند.

کانون‌های تفکر در توسعه سرمایه اجتماعی سازمان‌ها، شاخص‌هایی را شامل می‌شود که عبارت‌اند از: سیستم خط‌مشی‌گذاری در سطوح عالی، میانی و اجرایی مدیریتی، انتقال مسائل، جذب آراء، واسطه دریافت مسائل عام، ابزار ترویج نتایج، محافل نخبگی و دانشگاهی، رسانه‌ها و مواردی از این دست (فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۲). عمده فعالیت‌های کانون‌های تفکر در سازمان‌ها عبارت‌اند از: مدیریت تغییر و تحولات در تیم‌های کاری، نگهداری از استعدادهای منابع انسانی، دعوت از خط‌مشی‌گذاران برای مشارکت و همکاری در رویدادها و فراهم کردن فرصت‌های آموزشی برای خط‌مشی‌گذاران (چانس، ۲۰۱۶). عوامل مؤثر در مدیریت ایده‌ها را می‌توان در قالب عوامل محیطی مؤثر بر نوآوری بررسی کرد. برای خلق محیط و اکوسیستم نوآورانه در سازمان، راهبردهایی نظیر توسعه فرهنگ کارآفرینانه و حمایت‌های مدیران از کانون تفکر بسیار حیاتی است. همچنین وجود الگوهای کارآفرینی، فعالیت کارآفرینان سازمانی باتجربه، سطح مهارت کارآفرینی کارکنان و دیدگاه‌های فرهنگی مثبت به نوآوری، بر میزان گسترش نوآوری اثرگذارند (مهد یوسف، ۲۰۱۱).

هر روز، بر نقش و اهمیت کانون‌های تفکر برای سازمان‌ها و مدیران افزوده می‌شود و به همین دلیل، مسئولان اجرای دقیق پروژه‌های حل مسائل راهبردی در سازمان‌ها را دنبال می‌کنند. مدیریت ایده‌ها، از طریق تشکیل کانون‌های



تفکر، روند اجرای نوآوری در سازمان را بهبود می‌بخشد و میزان تأثیرگذاری آن را افزایش می‌دهد. به بیان دیگر، کانون تفکر، به ایجاد محیط پویا و رقابتی برای کسب و کار منجر می‌شود. این محیط بر آموزش منابع انسانی و حمایت از نوآوری و ایده‌های کارکنان سازمانی مؤثر است (مکتبی و باباخانیان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). کانون‌های تفکر در جهت ارتقای نوآوری در سازمان، فرایندی است که از طریق آن، ایده‌های ممکن در گروه‌های خاص، شکل گرفته و گردآوری می‌شود و به توسعه دانش جدید و بهره‌گیری از دانش موجود برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار می‌انجامد. این کار، نوعی جهت‌گیری راهبردی است که بر ارزیابی پیوسته محصولات و خدمات، بهینه‌سازی فرایندها و خلق راهبردهای ابتکاری تأکید می‌کند (ازلو و همکاران، ۲۰۱۵).

در خصوص فرضیه تأثیرگذاری اندازه کسب و کار بر اثربخشی نوآوری و نقش بالقوه کانون‌های تفکر، پژوهش‌هایی انجام شده است که نشان می‌دهد، شرکت‌های بزرگ، بیشتر بر کارکرد تحقیق و توسعه تمرکز می‌کنند و کسب و کارهای کوچک‌تر، به دلیل ظرفیت تولید کمتر و بی‌بهره‌ماندن از کانال‌های بازار مناسب برای معرفی نوآوری‌های خود، بیشتر به کارکرد تجاری‌سازی در این مسیر توجه می‌کنند (لی، پارک، یون و پارک، ۲۰۱۲).

همکاری و هم‌فکری در صنعت بانکداری، از لحاظ راهبردی اهمیت دارد و همکاری‌های درون‌سازمانی و بین‌سازمانی در این صنعت، به ارتقای سطح کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها منجر می‌شود (دو و سیم، ۲۰۱۶). این مجموعه‌ها، از طریق انتقال سیستم‌های مدیریتی و فناوری جدید، می‌توانند به نتایجی همچون افزایش سهم بازار و ایجاد صرفه به مقیاس اقتصادی، از طریق همکاری و هم‌فکری امیدوار باشند. با توجه به نتایج بالقوه فرایند هم‌فکری برای کسب و کارها، طی سال‌های گذشته، این دسته از همکاری‌ها در صنعت بانکداری جهانی گسترش چشمگیری یافته است؛ هرچند پژوهش‌های تجربی دانشگاهی که تأثیر ابتکارهای سازمانی و هم‌فکری را بر بهبود عملکرد صنعت بانکداری تأیید کند، محدود است. محققانی همچون سانتامرو (۱۹۹۸) خاطرنشان کرده‌اند که پژوهش‌های تجربی، هنوز به منفعت و ارتباط معنادار در این زمینه دست نیافته‌اند؛ اما نکته مهم این است که تأثیر مثبت این اقدام‌ها بر افزایش بهره‌وری در صنایع دیگر، در پژوهش‌های متعددی تأیید شده است (دو و سیم، ۲۰۱۶).

## روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش حاضر، از نوع کیفی است و برای گردآوری داده‌ها، از ابزار مصاحبه استفاده کرده است. از لحاظ هدف، جزء پژوهش‌های توسعه‌ای از نوع استقرایی است و برای تحلیل داده‌ها، چارچوب نظریه داده‌بنیاد را مدنظر قرار داده است. در تحلیل داده‌بنیاد، به اکتشاف و فهم یک موضوع پرداخته می‌شود. فرایند تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام شد؛ در مرحله نخست، یعنی کدگذاری باز، کدها و نشانه‌های اولیه احصا شدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری) با حذف و ادغام مفاهیم موجود، مقوله‌های سطح اول شکل گرفتند. در راستای تشکیل مقوله‌ها، تمام مفاهیم تشکیل شده از طبقه‌بندی نشانه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مقوله‌ها شناسایی شوند. در این فرایند با ترکیب مفاهیم، مقوله‌ها شکل گرفتند. با تکرار این فرایند و ادغام مجدد مقوله‌ها در مرحله سوم کدگذاری (کدگذاری گزینشی)، دسته‌بندی مقوله‌ها شکل گرفت و در نهایت از دل مقوله‌ها، الگوی نهایی به‌دست آمد.

جامعه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مدیران و خبرگان صنعت بانکداری بودند که با هدف ارائه مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری، شرکت‌کنندگان از بین این جامعه با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. فرایند انتخاب و انجام مصاحبه‌ها تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و محققان بعد از ۱۲ مصاحبه به اشباع نظری دست یافتند. از این تعداد مشارکت‌کننده در پژوهش، ۳ نفر عضو هیئت‌مدیره بانک، یک نفر عضو سابق هیئت‌مدیره، ۳ نفر مدیرعامل بانک، ۲ نفر مدیرعامل سابق بانک و ۳ نفر نیز معاون بانک بودند. از نظر وابستگی سازمانی و تجربه کاری، از بین مشارکت‌کنندگان ۳ نفر از بانک ملت، ۳ نفر از بانک پارسیان، ۲ نفر از بانک کارآفرین و از بانک‌های تجارت، گردشگری، پست‌بانک و بانک مرکزی نیز یک نفر در این مصاحبه‌ها شرکت کردند. همچنین از نظر سطح تحصیلات ۶ نفر از مشارکت‌کنندگان دکتری مدیریت، ۴ نفر دکتری اقتصاد، یک نفر کارشناس ارشد حقوق و یک نفر نیز کارشناس ارشد مدیریت بود.

برای بررسی اعتبار فرایند گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی، با توجه به دیدگاه‌های محققانی همچون گل‌افشانی (۲۰۰۳)، جانسون (۱۹۹۷) و پاتون (۲۰۰۲)، از سه روش کثرت‌گرایی، شامل کثرت‌گرایی در شیوه، کثرت‌گرایی در پژوهشگر و کثرت‌گرایی مشارکت‌کننده بهره گرفته شد. برای محاسبه درصد اعتبار بازآزمون پژوهش، بین شیوه/پژوهشگر/مشارکت‌کنندگان جدید و کدهای مشخص شده، در دو آزمون با هم مقایسه شدند. در هر یک از بخش‌های پژوهش (پژوهش اصلی و پژوهش اعتبارسنجی) کدهای مشابه در دو بازه زمانی، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه درصد اعتبار بازآزمون پژوهش، از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$100\% \times [\text{تعداد کل کدها} / (\text{تعداد توافق‌ها} \times 2)] = \text{درصد اعتبار}$$

یافته‌های بررسی اعتبار نشان داد که در روش کثرت‌گرایی در مصاحبه‌شونده، تعداد کل کدها در دو مرحله پژوهش برابر با ۷۸، تعداد کل توافق بین کدها برابر با ۳۰ و تعداد کل عدم توافق ۱۸ است، بنابراین با توجه به رابطه بیان شده، درصد اعتبار روش کثرت‌گرایی در مصاحبه‌شونده ۷۷ درصد است. در روش بازآزمون شیوه تحلیل داده‌ها نیز، تعداد کل کدهای به دست آمده در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر با ۸۳، تعداد کل توافق‌های موجود بین کدها در این دو بازه زمانی برابر با ۳۵ و تعداد کل عدم توافق‌ها در این دو زمان ۱۳ است، بنابراین پایایی بازآزمون شیوه تحلیل مصاحبه‌های تحقیق ۸۴ درصد است. همچنین در روش کثرت‌گرایی بازآزمون با همکاری پژوهشگر جدید، تعداد کل کدهایی که محقق اصلی و همکار تحقیق به ثبت رساندند برابر با ۹۸، تعداد کل توافق‌های موجود بین این کدها ۴۲ و تعداد کل عدم توافق بین کدها ۱۶ است. از این رو، میزان پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های تحقیق حاضر ۸۶ درصد است. بدین ترتیب، در هر سه روش کثرت‌گرایی، میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد بوده است (کوال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۲۳۷)، از این رو، می‌توان گفت که شیوه گردآوری داده‌ها، انجام کدگذاری و تحلیل داده‌ها، از اطمینان بالایی برخوردار است (خواستار، ۱۳۸۸).

## یافته‌های پژوهش

همان گونه که قبلاً بیان شد، برای تحلیل داده‌ها از مدل ۶C استفاده شد. نتایج کلی حاصل از تحلیل و کدگذاری سه مرحله‌ای داده‌های برآمده از مصاحبه، در جدول ۱ مشاهده می‌شود.



جدول ۱. ماتریس کیفی مؤلفه‌ها، مقوله‌ها و فراوانی آنها در مصاحبه‌ها

ردیف	مقوله	مؤلفه	خبرگان مشارکت‌کننده												فراوانی
			۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
۱	ظرفیت‌های سازمانی	ظرفیت‌های مشارکت‌پذیری							۳	۲		۱	۲		۹
۲		ظرفیت‌های شبکه‌سازی							۱	۱					۹
۳		ظرفیت‌های تیم‌سازی								۱					۷
۴		ظرفیت‌های تحقیق و توسعه									۲		۱		۷
۵	ایده‌ها	شبکه‌های ارتباطات								۴		۳			۱۰
۶		تغییر و تحولات محیط								۲		۱		۶	
۷		مدیریت ایده‌های نوآورانه								۲	۳				۱۱
۸	موانع سازمانی	موانع مدیریتی								۶			۲		۸
۹		موانع ساختاری								۱	۵	۲	۲	۱	۱۱
۱۰		موانع فرایندی									۱	۳	۲		۷
۱۱		موانع مالکیت فکری									۴	۱	۲		۷
۱۲	اقدام‌ها	تحلیل و پایش								۲	۱	۲	۱		۱۰
۱۳		تحقیق و توسعه									۱	۳	۱	۲	۱۱
۱۴		ارزیابی										۱	۱	۳	۱۰
۱۵		بازنگری و بازخورد ایده‌ها										۱	۱	۲	۷
۱۶	ساختار	سازماندهی ماتریسی								۴	۱		۳	۱	۹
۱۷		ساختار ادھوکراسی									۱	۱		۳	۸
۱۸	توسعه	توسعه مشارکت										۱	۱		۷
۱۹		بهبود عملکرد سازمان										۲	۱	۱	۸
۲۰		تحول‌گرایی											۱	۲	۷
جمع ستون			۱۶	۲۲	۱۴	۲۶	۲۴	۱۱	۱۴	۱۰	۱۲	۱۰	۷	۳	۱۶۹

برای قرار دادن کدهای برگرفته از مصاحبه‌ها در این الگو، با در نظر داشتن چارچوب کلی مدل، در مرحله اول کدگذاری باز انجام شد و کدهای ظهور یافته در مصاحبه‌ها شناسایی شدند. سپس این کدها در قالب ۱۶۹ نشانه قرار گرفتند. در مرحله بعد، طی فرایند کدگذاری محوری، این نشانه‌ها در قالب ۲۰ مؤلفه اصلی تنظیم شدند. سپس فرایند کدگذاری انتخابی انجام شد و مؤلفه‌ها در شش دسته قرار گرفتند: جریان ایده‌ها، ظرفیت‌های سازمانی، موانع سازمانی، اقدام‌ها، ساختار و توسعه. در تمامی مراحل فرایند تحلیل داده‌های مصاحبه، مسئله اصلی تحقیق، یعنی الگوی استقرار کانون تفکر در صنعت بانکداری، به‌عنوان راهنما در نظر گرفته شد. در ادامه در خصوص هر یک از بخش‌های اصلی مدل و نشانه‌ها و کدهای مرتبط توضیح داده می‌شود.

### ظرفیت‌های سازمانی (زمینه‌ها)

در تحقیق حاضر، مقوله «ظرفیت‌های سازمانی» به‌عنوان ابزار فراهم‌کردن بسترها و شرایط جاری‌سازی مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری مدنظر قرار گرفته است. مفاهیم اصلی این مقوله عبارت‌اند از: ظرفیت‌های شبکه‌سازی، ظرفیت‌های تیم‌سازی، ظرفیت‌های تحقیق و توسعه و ظرفیت‌های مشارکت‌پذیری. در جدول ۲، نشانه‌ها و کدهای مرتبط با هر یک از این مفاهیم مشاهده می‌شود.

## جدول ۲. مفاهیم، نشانه‌ها و کدهای مرتبط با مقوله ظرفیت‌های سازمانی

مفهوم	نشانه‌ها
ظرفیت‌های مشارکت‌پذیری	عدم تمرکز در قدرت و تصمیم‌گیری (P۲)، تعهد به تداوم همکاری (P۶)، تسهیم قدرت تصمیم‌گیری (P۶)، تشریک‌مساعی (P۵)، برنامه‌ریزی مشترک (P۵)، سرمایه‌گذاری مشترک (P۱۰)، تلاش جدی برای ایجاد چشم‌انداز مشترک (P۶)، تلاش‌های مشترک برای کاهش هزینه‌ها (P۲)، مقابله با شرایطی که یک شرکت به‌تنهایی قادر به کنترل آنها نیست (P۳)
ظرفیت‌های شبکه‌سازی	کانال‌های ارتباط با مشتریان برای دریافت پروژه‌ها (P۵)، منابع مالی لازم برای ایجاد شبکه‌ها (P۸)، شبکه‌های ارتباط با بازارهای هدف (P۹)، کانال‌های ارتباط با دانشگاه‌ها (P۱۰)، استفاده از کانال‌های شبکه‌های اجتماعی (P۴)، ارتباطات میان‌فردی (P۷)، ارتباطات غیررسمی در سازمان (P۱۱)، وجود نرم‌افزارهای تسریع‌کننده ارتباطات (P۱۰)، وجود زیرساخت‌های اینترنت و اینترنت (P۹)، کانال‌های ارتباطی با رسانه‌های جمعی (P۱۲)
ظرفیت‌های تیم‌سازی	وجود تیم‌های اجرایی برای اجرای ایده‌های کشف شده (P۹)، ظرفیت‌های درونی افراد برای خلق ایده (P۹)، تیم‌های سرویس‌دهنده به مشتریان (P۹)، تیم‌های عملیاتی در حوزه توسعه محصول (P۷)، مسیر موفقیت شغلی کارکنان خلاق (P۸)، ساختار سازمانی ماتریسی (P۴)، تیم‌های مشاوره‌ای و پروژه‌ای (P۱۲)
ظرفیت‌های تحقیق و توسعه	فضای رقابتی در بازار ایده‌پردازان (P۸)، هم‌گامی با تحولات در سیستم‌ها و محصولات شرکت (P۱)، دسترسی آسان به منابع و پایگاه داده‌های بین‌المللی (P۱)، سرمایه‌گذاری در جذب ایده‌ها (P۵)، شرایط چالش‌برانگیز در جهت ایده‌پردازی (P۵)، تعریف پروژه‌های ملزم به ایده‌پردازی در تمام سطوح سازمان (P۱۲)، هم‌گامی فرهنگ سازمانی با تغییر و تحولات محیطی (P۳)

## جریان ایده‌ها (علل اصلی)

در ادبیات پژوهش، جریان ایده‌ها یکی از مقوله‌های مهم در اغلب مدل‌های سازمانی بوده است. در تحقیق حاضر نیز، جریان ایده‌ها، در مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری، به‌عنوان علق اصلی در نظر گرفته شده است. نشانه‌های اصلی مرتبط با این مقوله با توجه به یافته‌های تحقیق عبارت‌اند از: شبکه‌های ارتباطات، تغییر و تحولات محیط و همچنین مدیریت ایده‌های نوآورانه. هر یک از این نشانه‌ها، می‌توانند عاملی مهمی در شکل‌گیری کانون‌های تفکر و مدیریت آنها باشند. در جدول ۳، نشانه‌ها و کدهای مرتبط با هر یک از این مفاهیم مشاهده می‌شود.

## جدول ۳. مفاهیم، نشانه‌ها و کدهای مرتبط با مقوله جریان ایده‌ها به‌عنوان علق اصلی

مفهوم	نشانه‌ها
شبکه‌های ارتباطات	ارتباطات اثربخش بین سازمانی (P۹)، شراکت میان سازمانی در ایده‌پردازی (P۱)، ارتباطات اثربخش با رقبا (P۱)، ارتباطات اثربخش با سازمان‌های بالادستی (P۵)، ارتباطات غیررسمی و مؤثر میان‌فردی (P۵)، کانال‌های توزیع و فروش ایده‌ها در بازار (P۵)، سرویس‌های توسعه کسب‌وکار (P۵)، سرویس‌های مالی و سرمایه‌گذاری (P۷)، سرویس‌های منابع انسانی (P۷)، تبادل نیروی انسانی خلاق میان سازمان‌های تولید و مصرف‌کننده (P۷)
تغییر و تحولات محیط	تغییر و تحول در نظام‌های بازار و صنعت (P۷)، اطلاعات مرتبط با تغییرات در فناوری‌ها (P۵)، هم‌گامی ایده‌ها با تحولات در دانش و فناوری (P۵)، سرعت هم‌گامی با تحولات ایده‌ها در سطح جهانی (P۱)، سرعت فراگیر شدن ایده‌ها در بازار و صنعت (P۱)، امنیت در بازار (P۱)
مدیریت ایده‌های نوآورانه	قیمت‌گذاری روی ایده‌ها (P۶)، تراکم ایده‌های ارائه شده (P۶)، دانش درون خدمات (P۴)، اهمیت کارکرد تجاری ایده‌ها در بازار (P۴)، سودآوری ایده‌ها در بازار و صنعت (P۲)، عدم تبعیض میان کارکنان در دریافت ایده‌هایشان (P۲)، دریافت ایده‌ها از تمامی سطوح سازمانی (P۱)، نگاه خوش‌بینانه به ایده‌ها (P۱)، رویکرد میان‌رشته‌ای در انتخاب و پالایش ایده‌ها (P۵)، سرعت دریافت ایده‌ها از سطوح پایین سازمانی (P۵)، برون‌سپاری ایده‌پردازی (P۵)

### موانع سازمانی (اقتضانات)

مقوله موانع سازمانی به این موضوع مهم اشاره می‌کند که در مسیر جاری‌سازی مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری، مدیران سازمان با چالش‌های متعددی روبه‌رو خواهند شد. تحلیل داده‌های مصاحبه نشان داد که این موانع در قالب چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند که عبارت‌اند از: مفاهیم موانع مدیریتی، موانع ساختاری، موانع فرایندی و موانع مالکیت فکری. در جدول ۴، نشانه‌ها و کدهای مرتبط با هر یک از این مفاهیم مشاهده می‌شود. مدیران از طریق شناسایی این چالش‌ها و موانع، می‌توانند بر عوامل حیاتی موفقیت پروژه کانون تفکر تمرکز کنند و این کار، مسیر هموارتری برای پیاده‌سازی این مدل فراهم خواهد آورد.

جدول ۴. مفاهیم، نشانه‌ها و کدهای مرتبط با مقوله موانع سازمانی

مفهوم	نشانه‌ها
موانع مدیریتی	اختلاف میان مدیران ارشد در اجرای ایده‌ها (P۴)، به‌روزرسانی نشدن اطلاعات و دانش مدیران با تحولات نوین (P۴)، نبود حمایت‌های کافی و لازم از سوی مدیران ارشد (P۴)، تصمیم‌گیری ضعیف مدیران در تجاری‌سازی ایده‌ها (P۴)، سطحی‌نگری مدیران در مواجهه با ایده‌ها (P۲)، هیجان‌زدگی مدیران در برخورد با ایده‌های نو بدون شناخت نیازهای بازار (P۲)، ریسک‌ناپذیری مدیران در حمایت از ایده‌های نوپا (P۴)، نگاه تجملی به ایده‌پردازی توسط مدیران ارشد (P۴)
موانع ساختاری	قدیمی بودن بدنه تیم ارزیابی‌کننده (P۳)، مطابق نبودن ایده‌ها با نیازهای سازمان (P۳)، اختصاص ندادن بودجه کافی به واحد تحقیقات و توسعه در سازمان (P۱)، ارتباط ضعیف واحد تحقیقات و توسعه با سایر واحدهای شرکت (P۵)، بهره‌مند نبودن از واحد تحقیقات و توسعه قدرتمند در سازمان (P۴)، آسیب بوروکراسی به فضای خلاق و نوآور سازمان (P۴)، قوانین دست‌وپاگیر در ارائه مجوز برای تجاری‌سازی ایده (P۴)، بوروکراسی مخرب در فرایندهای اداری شرکت (P۴)، عدم حمایت‌های مالی کافی از ایده‌پردازان (P۲)، سیاست‌های ناکارآمد در جذب ایده‌پردازان (P۲)، انتقال و تبادل آسان دانش و اطلاعات میان سازمان‌ها (P۴)
موانع فرایندی	مطابق نبودن ایده‌ها با نیازهای مشتریان (P۴)، تأخیر در هم‌گامی با تحولات در فناوری‌های روز دنیا (P۳)، فاصله زمانی طولانی میان خلق ایده تا عمل (P۳)، عدم بومی‌سازی ایده‌ها با بازار و صنعت داخلی (P۱)، هزینه‌گزار خرید فناوری‌ها و نرم‌افزارهای جدید (P۵)، ناتوانی کانال‌ها در شناسایی نیازهای مشتریان (P۴)، ارتباط با مشتریان انحصاری (P۴)
موانع مالکیت فکری	عدم شفافیت در ثبت ایده‌ها (P۴)، ضعف در سیستم‌های حفاظت اطلاعات سازمان (P۴)، عدم ممانعت از کپی‌رایت ایده‌ها (P۲)، عدم ممانعت از واگذاری اطلاعات به رقیب توسط کارکنان (P۲)، ضعف‌های قانونی در حمایت از ایده‌ها (P۴)، تخلف‌های مرتبط با کپی‌رایت ایده‌ها (P۴)، عدم تعهد سازمان‌های رقیب در استفاده از ایده‌های سایر سازمان‌ها (P۳)

### اقدام‌ها (شرایط)

در مسیر جاری‌سازی مدل کانون تفکر در بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی، مدیران بایستی اقدام‌هایی را در نظر بگیرند که جنبه عملیاتی کانون تفکر را تقویت کند. اهمیت توجه به جنبه عملی این کانون‌ها، از آنجایی نشأت گرفته است که اغلب پژوهش‌های قبلی و مدل‌های برگرفته از آنها، بیشتر جنبه نظری دارند و در صورت نیاز سازمان به اجرای مدل با چالش‌های متعددی روبه‌رو می‌شوند. بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌ها، مفاهیم تحلیل و پایش، تحقیق و توسعه، ارزیابی و بازنگری و بازخورد ایده‌ها، جزء مفاهیم اصلی در مقوله اقدام‌ها قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. مفاهیم، نشانه‌ها و کدهای مرتبط با مقوله اقدام‌ها

مفهوم	نشانه‌ها
تحلیل و پایش	اطلاع از میزان ریسک‌پذیری مشتریان و ترجیحات آنها (P۵)، حساسیت نشان‌دادن به خواسته‌های مشتریان (P۹)، تجزیه و تحلیل عملکرد و برنامه‌های ذی‌نفعان (P۶)، جلوگیری از انتشار اطلاعات به بیرون از سازمان (P۸)، طراحی سامانه ثبت ایده‌ها (P۳)، اطلاع‌رسانی در راستای جذب ایده‌ها به صورت فراخوان (P۴)، شناسایی و جذب نیروهای خلاق (P۴)، شناسایی ایده‌ها در سطوح مختلف سازمان (P۱۱)، بررسی و تجزیه و تحلیل مداوم عملکرد (P۶، P۱۱)
تحقیق و توسعه	مشخص کردن رسالت، مأموریت و اهداف بلندمدت (P۲)، توسعه تیم‌های مشاوره‌ای (P۱۱)، مطالعه فرصت‌ها جهت ایجاد ساختار جدید و بهتر (P۱۰)، به‌کارگیری تیم‌های متخصص برای تحقیق و توسعه (P۷)، بسط تحقیقات در حوزه مشتریان، ذی‌نفعان و خدمات (P۷)، توسعه سیستم‌های جدید و فرایندهای مطلوب (P۱۰)، توسعه و انتقال دانش در سازمان (P۷)، ایجاد کانال‌های ارتباطی با شرکت‌های دانش‌بنیان (P۸)، توسعه ایده‌ها و تبدیل کردن آنها به خدمات (P۱۱)، طراحی نقشه‌های توسعه خدمات (P۶، P۳)
ارزیابی	استفاده از نیروهای متخصص در ارزیابی مسائل (P۲)، تشکیل تیم‌های ارزیاب (P۷)، ارزیابی مشکلات و مسائل صنعت از طریق ارتباط با دانشگاه‌ها (P۱۰، P۱، P۸، P۹)، پرورش ایده‌های ارزیابی شده (P۳)، ایجاد کمیته‌های ارزیابی ایده پس از به اجرا درآمدن آنها (P۱۰)، امکان‌سنجی قابلیت اجرایی ایده‌ها برای حل مسائل (P۳)، جان‌شین‌پروری تیم‌های تخصصی ارزیاب (P۱۰)
بازنگری و بازخورد ایده‌ها	ارائه بازخوردهای مکرر به تیم‌های کانون (P۱۰)، اطلاع‌رسانی از نتایج جلسه‌ها (P۱۰)، طراحی سیستم‌های تشویقی و ارائه پاداش برای کانون تفکر (P۳)، برگزاری جلسه‌ها و نشست‌های کانون تفکر با مشتریان (P۵)، ایجاد سیستم‌های حفاظت اطلاعات برای ایده‌های بازنگری شده (P۹)، امکان‌سنجی و کنترل خروجی‌های کانون تفکر (P۶)، برگزاری جلسه‌های متعدد مدیران سازمان با کانون (P۸)

### ساختار (شرایط)

یکی از عوامل مهمی که در راستای فراهم کردن بسترهای لازم برای پیاده‌سازی مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری اهمیت دارد، مقوله ساختار سازمانی است. کانون‌های تفکر، به‌عنوان یک پدیده سازمانی، در بستر سازمانی بزرگ‌تر قرار دارد و بایستی همچون یک سازمان، از ویژگی‌های ساختاری برخوردار باشد. بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌ها، مفاهیم سازماندهی ماتریسی و ساختار ادھوکراسی در دسته مقوله ساختار قرار گرفته‌اند.

جدول ۶. مفاهیم، نشانه‌ها و کدهای مرتبط با مقوله ساختار

مفهوم	نشانه‌ها
سازماندهی ماتریسی	تخصص‌گرایی (P۲)، تنوع‌گرایی وظایف (P۲)، وحدت رویه (P۴)، به‌کارگیری نیروهای خبره سازمان در کانون (P۲)، تشکیل تیم‌های کاری (P۵)، چرخش شغلی (P۱)، فضای مشارکتی (P۵)، گرایش به حل مسئله یا بحران (P۵)، به‌کارگیری تیم‌های متنوع در دوره‌های متعدد کانون (P۵)
ساختار ادھوکراسی	ایجاد فضای غیررسمی در حین رعایت رسمیت (P۸)، وحدت رویه (P۸)، سلسله‌مراتب پایین (P۲)، ساختار منعطف (P۲)، انعطاف‌پذیری سازمانی (P۴)، بوروکراسی ضعیف در سازمان (P۲)، تمرکز پایین در سازمان (P۵)، به‌کارگیری شبکه‌های مجازی برای تسریع ارتباطات (P۱)

### توسعه (پیامدها)

جاری‌سازی مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری، همچون سایر مدل‌های مدیریتی، نتایج متعددی دارد. در این پژوهش، مقوله توسعه به این موضوع اشاره می‌کند که کاربری کانون‌های تفکر در سازمان‌ها، پیامدهای رشد و توسعه در سازمان را به دنبال دارد. بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌ها، مفاهیم توسعه مشارکت، بهبود عملکرد سازمان و تحول‌گرایی، در دسته مقوله توسعه قرار گرفته‌اند.

جدول ۷. مفاهیم، نشانه‌ها و کدهای مرتبط با مقوله توسعه

مفهوم	نشانه‌ها
توسعه مشارکت	برقراری روابط مؤثر با گروه‌های غیررسمی (P۹)، مشارکت‌های کارکنان در حل مسائل (P۹)، آموزش فرهنگ مشارکت (P۸)، حضور تیم‌های متخصص فعال (P۶)، قابلیت مشارکت‌های عمومی در سازمان (P۲)، ارتباط مؤثر کانون با سطوح مدیریتی (P۳)، تصمیم‌گیری مشارکتی در سطح عالی (P۷)
بهبود عملکرد سازمان	استفاده بهینه از منابع مالی (P۱۰)، استفاده بهینه از تیم‌های کانون (P۷)، برون‌سپاری وظایف مدیریتی غیراستراتژیک به کانون (P۶)، افزایش ظرفیت‌های کانون در اثرگذاری بر سیاست‌ها (P۲)، بهبود و توسعه ارتباطات با کارکنان (P۷)، افزایش ظرفیت‌های اعتمادسازی (P۵)، بهبود اعتماد میان مدیران و کارکنان (P۱)، افزایش ظرفیت‌های اقتصادی در حل مسائل (P۱)
تحول‌گرایی	افزایش قابلیت‌های کانون در حل مسائل (P۱۱)، جذب نیروهای متخصص بیرونی (P۱۱)، گسترش ارتباطات با سطوح سازمانی بالاتر (P۳)، افزایش اعتبارات مالی برای کانون (P۲)، افزایش آگاهی مدیران از مسائل (P۲)، گسترش دانش در سازمان (P۷)، توسعه راهبردها (P۹)

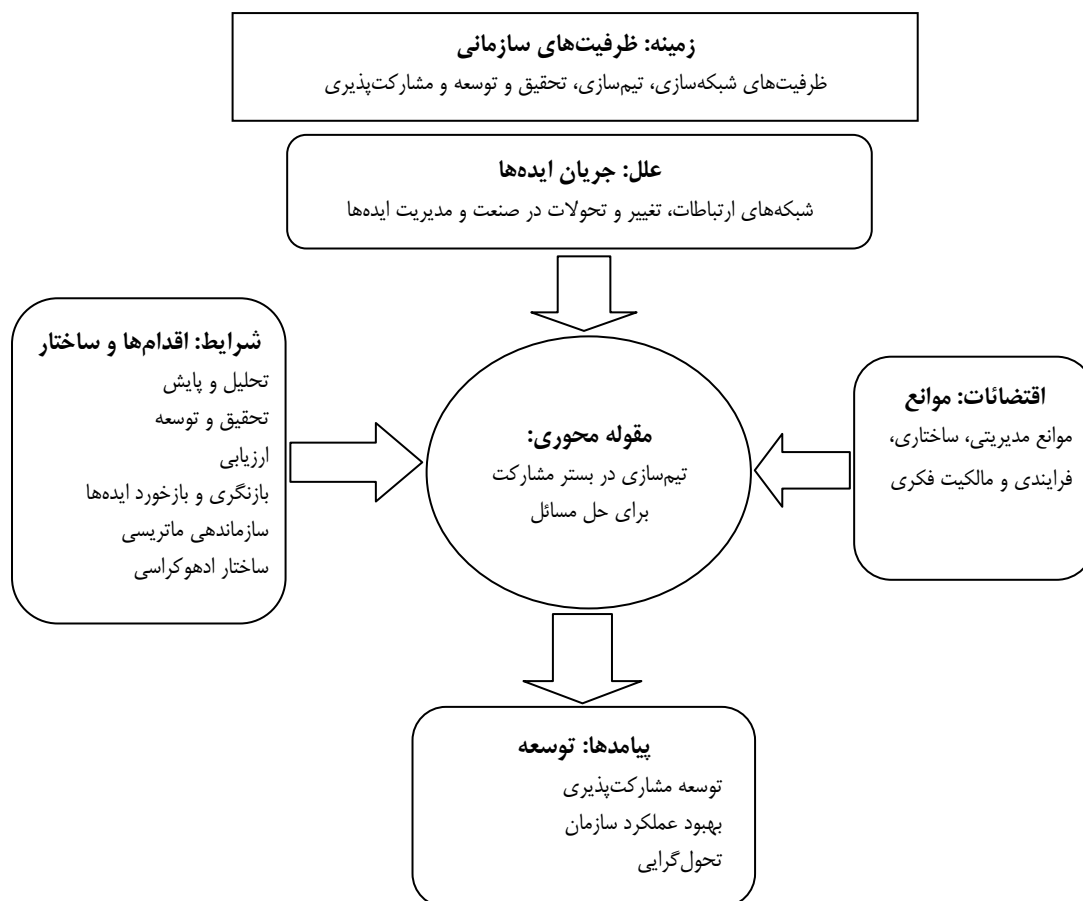
### ساختار گلیر (۶C)

همان‌گونه که گفته شد، روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های کانون تفکر در صنعت بانکداری و همچنین ساختاردهی به مقوله‌های الگوی کانون تفکر در صنعت بانکداری، با استفاده از مدل ۶C گلیر بررسی شد. این چارچوب شامل زمینه، شرایط، علل، پیامدها و اقتضائات است. علاوه بر این شش مقوله، بایستی مقوله محوری نیز در پژوهش احصا شود. انتخاب مقوله محوری، به‌گونه‌ای انجام می‌شود که مقوله مدنظر هدایت‌کننده سایر مقوله‌ها و فراهم‌کردن بسترهای لازم برای مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری باشد. همچنین مقوله محوری باید از ارتباط معنایی با سایر مقوله‌ها نیز برخوردار باشد. در پژوهش حاضر «تیم‌سازی در بستر مشارکت برای حل مسائل»، به‌عنوان مقوله محوری مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری انتخاب شد. بدین ترتیب، مدل کلی برآمده از پژوهش، بر مبنای ساختار ۶C شکل گرفت. الگوی کانون تفکر در صنعت بانکداری در قالب شکل ۱ ارائه شده است.

همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، زمینه لازم برای جاری‌سازی این مدل، ظرفیت‌های شبکه‌سازی، تیم‌سازی، ظرفیت‌های تحقیق و توسعه و مشارکت‌پذیری را شامل می‌شود. از سویی، شرایطی در مسیر استقرار مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری وجود دارد که بایستی مدیران سازمان به آن توجه کنند که این اقدام‌ها را دربرمی‌گیرد: تحلیل و پایش، تحقیق و توسعه، ارزیابی، بازنگری و بازخورد ایده‌ها، سازماندهی ماتریسی و ساختار ادوکراسی. از سویی، علت‌های بیرونی نیز، همواره بر استقرار مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری مؤثرند که عبارت‌اند از: شبکه‌های ارتباطات، تغییر و تحولات در صنعت و مدیریت ایده‌ها. در مسیر پیاده‌سازی مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری، مدیران همواره با اقتضائاتی روبه‌رو می‌شوند که برای حل آنها به تدابیر مختلفی نیاز دارند. موانع مدیریتی، فرایندی، ساختاری و مالکیت فکری، از جمله این اقتضائات به شمار می‌روند. از سویی، جاری‌سازی مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری پیامدها و دستاوردهایی از قبیل توسعه مشارکت، بهبود عملکرد سازمان و تحول‌گرایی را به‌دنبال دارد.

شایان ذکر است که در راستای اعتباربخشی و اطمینان از روایی مدل مستخرج از نظریه داده‌بنیاد، در تحقیق حاضر از ممیزی پژوهشی (ماسون، ۱۹۹۶) استفاده شد. در ممیزی پژوهشی، به جای تأکید بر داوری خارجی برای تأیید یا رد مدل، پژوهشگر به‌صورت فعالانه سازوکارهای مناسبی را در کل فرایند تحقیق به‌کار می‌برد. در این تحقیق نیز به

مجموعه‌ای از این سازوکارها، از جمله حساسیت پژوهشگر به داده‌ها و فرایند تحلیل، استفاده از روش‌شناسی و پروتکل‌های منسجم، انطباق دانش و خبرگی مشارکت‌کنندگان با اهداف تحقیق و گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها به‌صورت تدریجی و تکمیلی در سراسر پژوهش توجه شده است و در هر مرحله از تحقیق، تلاش شده است تا با شناسایی و اصلاح خطاهای احتمالی، یافته‌های پژوهشی معتبر حاصل شود.



شکل ۱. الگوی پیاده‌سازی کانون تفکر در صنعت بانکداری

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی برای پیاده‌سازی کانون تفکر صنعت بانکداری اجرا شد. در وضعیت کنونی که بحران‌های متعدد اقتصادی، اجتماعی و سلامت، دامن‌گیر مؤسسه‌های خصوصی و دولتی در صنایع مختلف شده است، مدیران این مؤسسه‌ها، ساختارها و فرایندهای ایجادکننده هم‌فکری و مشارکت را به‌عنوان راهکاری برای تقویت تاب‌آوری سازمان و سرمایه‌های انسانی خود در نظر می‌گیرند.

برای دستیابی به هدف، پژوهش با رویکرد کیفی - داده‌بنیاد هدایت شد و ۱۲ نفر از خبرگان صنعت بانکداری در مصاحبه‌های پژوهشی مشارکت کردند. پس از تحلیل داده‌ها، ۱۶۹ نشانه از کدهای باز مصاحبه‌ها، در قالب ۲۰ مفهوم اصلی دسته‌بندی شد و در ۶ طبقه اصلی، به‌عنوان الگوی مدنظر کانون تفکر در صنعت بانکداری قرار گرفت.



در الگوی طراحی شده، مقوله جریان ایده‌ها، به‌عنوان علل اصلی در نظر گرفته شده است که مفاهیم شبکه‌های ارتباطات، تغییر و تحولات محیط و جریان ایده‌ها را دربرمی‌گیرد. مقوله ظرفیت‌های سازمانی نیز، به‌عنوان فراهم‌آورنده بسترها و زمینه‌های لازم برای استقرار الگوی کانون تفکر در صنعت بانکداری شناسایی شده است که مفاهیم ظرفیت‌های شبکه‌سازی، ظرفیت‌های تیم‌سازی، ظرفیت‌های تحقیق و توسعه و ظرفیت‌های مشارکت‌پذیری را شامل می‌شود. در راستای جاری‌سازی مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری، اقدام‌هایی نیز لازم است تا شرایط برای استقرار این مدل در سازمان فراهم شود که بر مبنای الگوی طراحی شده این اقدام‌ها عبارت‌اند از: تحلیل و پایش، تحقیق و توسعه، ارزیابی و بازنگری و بازخورد ایده‌ها. در این پژوهش، مقوله «تیم‌سازی در بستر مشارکت برای حل مسائل» به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد که نقش هدایت‌کننده سایر مقوله‌های الگو را برعهده دارد و بستر لازم برای الگوی کانون تفکر در صنعت بانکداری را فراهم می‌آورد. یافته‌ها همچنین نشان داد که سازماندهی ماتریسی و ساختار ادوکراسی، شرایط ساختاری اصلی برای پیاده‌سازی الگوی مدنظر هستند. مهم‌ترین اقتضات محیطی که در مسیر جاری‌سازی کانون تفکر، مدیران را با چالش مواجه می‌سازند، عبارت‌اند از: موانع مدیریتی، موانع ساختاری، موانع فرایندی و موانع مالکیت فکری. در نهایت، الگوی کانون تفکر در صنعت بانکداری، پیامدها و دستاوردهایی دارد که امکان کنترل فعالیت‌های کانون را برای مدیران و ارزیابان فراهم می‌کند. در الگوی پیشنهادی، مفاهیم توسعه مشارکت، بهبود عملکرد سازمانی و تحول‌گرایی، عمده‌ترین این پیامدها هستند.

بررسی شکاف نظری موجود در پیشینه تحقیقاتی (تیمرن، ۲۰۱۳؛ هافن و همکاران، ۲۰۱۳؛ ازلو و همکاران، ۲۰۱۵؛ چانس، ۲۰۱۶) نشان داد که اغلب پژوهش‌ها، یا شاخص‌های کلی کانون‌های تفکر در سازمان‌های مختلف را بررسی کرده‌اند یا به بررسی عوامل مؤثر بر کانون‌های تفکر در صنایع مختلف پرداخته‌اند.

در الگوی پیشنهادی، مقوله «ظرفیت‌های سازمانی»، به‌عنوان ابزار فراهم‌کردن بسترها و شرایط جاری‌سازی مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری عمل می‌کند. این مفهوم در پژوهش‌های سوآنبرگ (۲۰۱۰)، تیمرن (۲۰۱۳) و هافن و همکاران (۲۰۱۳) با عناوین مشابه دیگری بیان شده است.

یکی از پیشنهادهای کاربردی مطالعه حاضر، ساخت ظرفیت سازمانی از طریق خلق و استمرار فضای همکاری و برنامه‌ریزی مشارکتی در پروژه‌ها و ابتکارهای سازمانی است. این فضای کاری با عدم تمرکز در قدرت و تصمیم‌گیری و ایجاد چشم‌انداز مشترک فراهم می‌شود. از سوی دیگر، توجه به ارتباطات غیررسمی، شبکه‌های اجتماعی و شبکه‌های هدفمند ارتباط با ذی‌نفعان، به توسعه ظرفیت شبکه‌سازی در سازمان کمک می‌کند. در این راستا، تقویت کانال‌های ارتباطی و زیرساخت‌های فناورانه سخت و نرم، از اقدام‌های ضروری محسوب می‌شود. علاوه بر این، استفاده از قابلیت‌های تیم‌سازی و بهره‌برداری از تیم‌های اجرایی برای اجرای ایده‌ها در ساختار سازمانی مناسب، ظرفیت‌های سازمانی را برای کانون‌های تفکر آماده می‌کند. سرمایه‌گذاری در زمینه تحقیق و توسعه و ایده‌پردازی در سراسر سازمان، در کنار هم‌گام‌سازی فرهنگ سازمانی با تحولات محیطی، عناصری مهم در ایجاد ظرفیت‌های سازمانی هستند.

مقوله جریان ایده‌ها نیز، به‌عنوان علل اصلی در الگوی پیشنهادی، می‌تواند از طریق ایجاد ارتباطات اثربخش درونی و بیرونی و طراحی جریان صحیح تولید و مصرف ایده‌ها راه‌اندازی شود. در این راستا، لازم است که رهبران سازمان، از تغییرات بیرونی در لایه‌های مختلف محیط، درک درستی داشته باشند و بتوانند محیط داخلی و فرایندهای درونی سازمان

خود را با کیفیت و سرعت تحولات بیرونی هم‌راستا کنند. البته جریان ایده‌ها فقط به معنای ایجاد ایده‌های بیشتر نیست، بلکه خلق دانش مؤثر بر فرایند تولید محصول و کیفیت خدمات، سودآوری ایده‌ها در زمینه بازار و صنعت و سیستم صحیح دریافت و پالایش ایده‌ها، ملاک‌های اصلی برای این مقوله به شمار می‌روند. برخی از تحقیقات قبلی، نظیر چانس (۲۰۱۶) و مهد یوسف (۲۰۱۱) به عوامل موفقیت در مدیریت و جریان دادن به ایده‌ها اشاره کرده‌اند.

پیاده‌سازی کانون تفکر در صنعت بانکداری، به‌مانند هر پروژه و مداخله دیگری در سازمان با چالش‌های متعددی مواجه خواهد شد که مقوله موانع سازمانی به این موضوع مهم اشاره می‌کند. مهم‌ترین این موانع بر اساس چارچوب‌های موجود، عدم حمایت مدیران ارشد است. همچنین درک نادرست از ایده‌ها و توجه یا بی‌توجهی بیش از حد، به برخی ایده‌ها نیز، مشکلات زیادی را در فرایندهای جریان‌دهی به ایده در سازمان ایجاد خواهد کرد. علاوه بر موانع ناشی از ویژگی‌های مدیران، مواردی همچون منطبق نبودن ایده‌ها با نیازهای سازمان، کم‌کیفیتی قوانین و مقررات و خطمشی‌های ناکارآمد در جذب ایده‌ها و ایده‌پردازان، جزء موانع سازمانی در این زمینه محسوب می‌شوند. از جمله موانع فرایندی، می‌توان به فاصله زمانی طولانی میان خلق ایده تا عمل، عدم بومی‌سازی ایده‌ها با بازار و ناتوانی کانال‌ها در شناسایی نیازهای مشتریان، اشاره کرد. موضوعاتی همچون عدم شفافیت در ثبت ایده‌ها، ضعف در سیستم‌های حفاظت از اطلاعات سازمان و تخلف در حفاظت از ایده‌ها و استفاده غیرقانونی سازمان‌های رقیب نیز، موانع مالکیت فکری محسوب می‌شوند.

دستیابی به اهداف کانون‌های تفکر و شکستن مقاومت‌ها و موانع پیاده‌سازی آن، نیازمند اجرای اقدام‌هایی است که به کانون تفکر وجهه عملیاتی می‌دهد. این اقدام‌ها عبارت‌اند از: پایش و بررسی شرایط از طریق شناخت ترجیحات مشتریان و حساسیت به خواسته‌های آنان، بررسی برنامه‌های ذی‌نفعان، طراحی سامانه ثبت ایده‌ها (ایده بازار سازمانی) و اجرایی کردن آن و همچنین بررسی و تجزیه و تحلیل مداوم نتایج این اقدام‌ها. در حوزه تحقیق و توسعه نیز، مشخص کردن رسالت و اهداف بلندمدت؛ بسط تحقیقات در حوزه مشتریان، ذی‌نفعان و خدمات؛ توسعه و انتقال دانش در سازمان؛ طراحی نقشه‌های توسعه خدمات و ایجاد کانال‌های ارتباطی با شرکت‌های دانش‌بنیان، پیشنهادهای کاربردی تحقیق هستند. در زمینه ارزیابی و بازنگری ایده‌ها نیز می‌توان اقدام‌هایی از این دست انجام داد: تشکیل تیم‌های ارزیاب، پرورش ایده‌های ارزیابی شده، ارائه بازخوردهای مکرر به تیم‌های کانون، طراحی سیستم‌های تشویق و پاداش برای کانون تفکر و کنترل دستاوردهای کانون تفکر. در پیشینه پژوهش، محققانی همچون مهد یوسف (۲۰۱۱)، سوآنبرگ (۲۰۱۰)، هافن و همکاران (۲۰۱۳)، دو و سیم (۲۰۱۶)، چانس (۲۰۱۶)، به شیوه‌های متنوعی در خصوص اقدام‌های مربوط به زمینه ساخت و بهره‌برداری از ایده‌ها، اشاره کرده‌اند.

در الگوی پیشنهادی، به مقوله ساختار سازمانی، به‌منزله عامل پیاده‌سازی موفق مدل کانون تفکر توجه شده است. بهره‌گیری از شکل سازماندهی ماتریسی یا ادهوکرسی، می‌تواند به ایجاد تخصص‌گرایی، تنوع وظایف، به‌کارگیری نیروهای خبره سازمان در کانون، فضای مشارکتی و گرایش به حل مسئله یا بحران کمک کند. البته در عمل، می‌توان اعضای کانون‌های تفکر صنعت بانکداری را در دو دسته نخبگان فکری و نخبگان اجرایی گروه‌بندی کرد. نخبگان فکری افرادی با سوابق علمی و دانشگاهی هستند و بر دانش نظری در این زمینه تسلط دارند. نخبگان اجرایی نیز کسانی هستند که ضمن داشتن سابقه و فعالیت‌های برجسته در عرصه‌های مدیریتی و سازمانی، برای اندیشه‌ورزی از نگاه عملی به

چالش‌های صنعت بانکداری، از تجربه کافی برخوردارند. کانون‌های تفکر در صنعت بانکداری، معمولاً تحت سرپرستی مدیر اجرایی ارشد یا مدیران واحد تحقیقات و توسعه سازمان اداره می‌شوند که مسئولیت اموری مانند مدیریت پروژه‌ها، اعمال دستورالعمل‌های سازمان و انتصاب کارکنان جدید را برعهده دارند. این افراد در برابر هیئت‌مدیره پاسخگو هستند و توسط معاونان یا مدیران پژوهشی نیز هدایت می‌شوند.

در نهایت، پیامدهای مهمی که از پیاده‌سازی الگوی کانون تفکر در صنعت بانکداری انتظار می‌رود، عبارت‌اند از: توسعه مشارکت کارکنان در حل مسائل، آموزش فرهنگ مشارکت، حضور تیم‌های متخصص فعال، بهبود عملکرد سازمان در زمینه استفاده بهینه از منابع، بهبود و توسعه ارتباطات با کارکنان، افزایش ظرفیت‌های اعتمادسازی و تحول‌گرایی از طریق افزایش قابلیت‌های کانون در حل مسائل، جذب نیروهای متخصص بیرونی، گسترش ارتباطات با سطوح سازمانی بالاتر و تحقق راهبردهای سازمانی. تحقیقات قبلی (سوآنبرگ، ۲۰۱۰؛ فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۲؛ دو و سیم، ۲۰۱۶) نیز به پیامدهای مثبت کانون‌های تفکر و ساختارهای مشابه ایده‌پردازی اشاره کرده‌اند. شکل‌دهی و استقرار موفق کانون‌های تفکر با استفاده از الگوی پیشنهادی، می‌تواند به مؤسسه‌های مالی و بانک‌ها در راستای ترمیم نظام تصمیم‌سازی آنها که در وضعیت کنونی، در اثر وابستگی به بوروکراسی سازمانی آسیب‌های فراوانی ایجاد کرده است، یاری رساند.

علاوه بر پیشنهادهای کاربردی اشاره شده، محققان در پژوهش‌های آتی می‌توانند روی موضوعاتی نظیر طراحی ساختار و الگوی ارتباطات درون کانون‌های تفکر، بهینه‌سازی روش‌های خلق، جذب و ارزیابی ایده‌های کاربردی در کانون‌ها و همچنین، تدوین روش‌های سنجش میزان بازدهی سرمایه‌گذاری در کانون تفکر کار کنند. در پایان، به چند محدودیت مهم این تحقیق اشاره می‌شود. ادبیات تحقیق در این حوزه، عمدتاً در زمینه کانون‌های تفکر مستقل و اندیشکده‌های سیاست و خط‌مشی توسعه یافته و به کانون‌های تفکر در درون صنایع و سازمان‌ها، آنچنان که باید، توجه نشده است، بنابراین، بیشتر مفاهیم و استدلال‌های نظری، مبتنی بر کانون‌های تفکر عام بوده است. پژوهشگران در مطالعه و بررسی کانون تفکر سازمانی، بایستی این محدودیت مهم را مدنظر قرار دهند. محدودیت دیگر تحقیق حاضر این است که به جنبه‌های مهمی از کانون‌های تفکر بانک‌ها، نظیر منابع تأمین مالی کانون، ساختار سازمانی درونی و روابط قدرت آن توجه نکرده است. همچنین روابط نهادی کانون تفکر و بقیه بخش‌های بانک، عامل بسیار مهمی است که باید در نظر گرفته شود. عمدتاً در نوشتارهای موجود، اهمیت کانون تفکر بدیهی انگاشته می‌شود؛ اما در مرحله پیاده‌سازی و اجرا، چالش‌های مهمی در زمینه روابط نهادی این واحدهای نوپا و سایر بخش‌های سنتی بانک‌ها ایجاد خواهد شد. محدودیت دیگر تحقیق حاضر این است که ارتباط و هم‌پوشانی کانون‌های تفکر در صنعت بانکداری با واحدهای سنتی تحقیق و توسعه این مؤسسه‌ها بررسی نشده است. در نهایت، بی‌توجهی به شایستگی‌ها و قابلیت‌های انسانی و دانشی کسانی که باید به‌عنوان رهبران و کارشناسان در این کانون‌ها کار کنند، از محدودیت‌های پژوهش کنونی به شمار می‌رود.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر، از طریق استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به شناسایی عوامل مؤثر، زیرساخت‌ها و الزامات مؤثر، عوامل مداخله‌گر یا چالش‌ها، راهبردهای مؤثر و پیامدهای کانون‌های تفکر در صنعت بانکداری پرداخته است، مدیران و پژوهشگران علاقه‌مند، می‌توانند هم در حوزه اجرایی و هم در حوزه پژوهشی از نتایج آن استفاده کنند.

## منابع

- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *روش‌شناسی علوم/انسانی*، (۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.
- فیروزآبادی، مرتضی؛ پورعزت، علی اصغر؛ اکبرپور شیرازی، محسن (۱۳۹۲). نقش کانون‌های تفکر در تقویت سرمایه اجتماعی. *نامه سیاست علم و فناوری*. (۲)، ۱-۸.

## References

- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., Glaister, K. W., & Cooper, C. L. (2016). Exploring the factors influencing the negotiation process in cross-border M&A. *International Business Review*, 25 (2), 445-457.
- Chance, A. (2016). Think tank in United States: activities, agendas and influence. *Institute for China – America studies*, 1-34.
- Charmaz, K. (1995). Grounded theory. In J. A. Smith, R. Harre, & L. Van Langenhove (Eds.), *Rethinking methods in psychology* (pp. 27–49). London: Sage.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 509–535). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chesbrough, H.W., (2009). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- Clark, J., and Reedman, D. (2013). Measuring think tank performance. *Center for global development*, 15, 1-33.
- Du, K., Sim, N. (2016). Mergers, acquisitions, and bank efficiency: Cross-country evidence from emerging markets. *Research in International Business and Finance*, 36, 499–510.
- Firoozabadi, M., Pourezzat, A.A., Akbarpour Shirazi, M. (2013). The role of think tanks in strengthening social capital. *Science and Technology Policy Letter*, 2(2), 1-8. (in Persian)
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90, 102098.
- Hafen, E., Brauchbar, M., Gluderer, S., Tulton, G. (2013). Report zum think tank on swiss innovation. *Life science zurich*, 1-20.
- Hung, K.P., & Choub, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368-380.
- Institute for workplace innovation. (2010). The workplace think tank. *A white paper on developing an innovative workplace*, 1-14.

- Johnson, B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(3), 282-292.
- Kalmuk, G., Acar, A.Z. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability On The Relationship Between Innovation and Firm's Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 164 – 169.
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Journal of Methodology of Humanities*, 15 (58), 161-174. (in Persian)
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290- 300.
- Lodge, G., & Paxton, W. (2017). *Achieving policy change in developing contexts: the role of think tanks*. Gwilym Gibbon Policy Unit, Nuffield College, Oxford.
- Mahd Yosuf, S. N. (2011). *Success Factors in Entrepreneurship: The Case Of Malaysia*. Barcelona: UAB.
- Maktabi, H., Babakhanian, M. (2015). Identification of Factors Affecting Organizational Entrepreneurship in Selected Sama Technical Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 940 – 947.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. London: Sage Publications.
- Mcgann, J. (2005). Think tank and policy advice in the us. *Foreign policy research institute*, 20, 1-33.
- Mcgann, J. (2016). 2015 global go to think tank index report. *TTCSP global go to think tank index report*, 10, 1-172.
- Monsef, S., Wan Ismail, W.K. (2012). The Impact of Open Innovation in New Product Development Process. *International Journal of Fundamental Psychology and Social Sciences*, 2(1), 7-12.
- Patton, M. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rao-Nicholson, R., Salaber, J., & Cao, T. H. (2016). Long-term performance of mergers and acquisitions in ASEAN countries. *Research in International Business and Finance*, 36, 373-387.
- Rowley, J., Baregheh, A., Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49, 73-86.
- RSA. (2017). Innovation in think tanks. *An RSA global discussion paper by Guy lodge and Will Paxton*. 1-28.
- Santomero, A. (1999). Bank mergers: What's a policymaker to do? *Journal of Banking & Finance*, 23(2-4), 637–643.
- Stone, D., Ullrich, H. (2003). *Policy Research Institutes and Think Tanks in Western Europe: Development Trends and Perspectives*. Budapest: Open Society Institute.
- Swanberg, J. (2010). The workplace think tank. *Institute for workplace innovation*, 139, 1-14.

- Timmerman, J. (2013). Innovation is quality for tomorrow: innovation think tank. Innovation interest group think tank. *Indianapolis*, 1-12.
- Urrutia, O. (2013). The role of think tanks in the definition and application of defense policies and strategies. *Revista del instituo espanol de studios estrategicos*, 2, 1-33.
- Uslu, T., Bülbül, I. A., Çubuk, D. (2015). An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1166 – 1175.
- Yokohama, F. (2017). Achieving balanced growth in Asia and the world for sustainable development, the role of think tanks. *Global think tank summit*, 5, 1-46.