

# Designing an Entrepreneur Organization Model in the Country's Banking System for Achieving the General Policies



Zahra Haghroosta<sup>1</sup> , \*Ayatolah Momayez<sup>2</sup> , Jalal Haghghat Monfared<sup>3</sup>

1. PhD Candidate of Entrepreneurship Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

2. Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management, Islamic Azad University Central Tehran Branch, Tehran, Iran



**Citation:** Haghroosta, Z., Momayez, A., & Haghghat Monfared, J. (2022). [Designing an Entrepreneur Organization Model in the Country's Banking System for Achieving the General Policies]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 10 (2), 246-270. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.319219.2348>

<https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.319219.2348>

20.1001.1.23452544.1401.10.38.1.4



**Funding:** See Page 268

**Received:** 14/12/2021

**Accepted:** 14/02/2022

**Available Online:** 22/06/2022

**Article Type:** Research paper

## Key words:

General policies; administrative system; organizational entrepreneurship; modern banking.

## ABSTRACT

Aligned with achieving the general policies of the administrative system, this study focuses on the aspects of organizational entrepreneurship in the banking system so that it could provide an appropriate model for the system and execute the related policies in the administrative system. The research method is qualitative-quantitative. The purpose is practical-developmental. The population of the research consists of 23 intellectuals in the entrepreneurship and banking areas who were interviewed, the data of which was analyzed through Delphi method, and the effective factors of organizational entrepreneurship in new banking were extracted. The findings suggested that the identified factors expressed by the intellectuals were overlapping with clauses 10, 12, 17, and 26 of the general policies of the administrative system. In the quantitative analysis, 191 experts were selected through the sample power software. The effective factors were categorized into four groups of entrepreneurship, entrepreneur organization, new banking, and values. A questionnaire was designed and administered to the sample. The data was analyzed via LISREL software. The findings indicated that there was a positive significant relationship after using the parametric tests of Pearson correlation, and structured equation modelling.

**JEL Classification:** G2, L2.

## \* Corresponding Author:

**Ayatolah Momayez, PhD**

**Address:** University of Tehran, Tehran

**Tel:** +98 (912) 5500075

**E-mail:** amomayez@ut.ac.ir

# طراحی مدل سازمان کارآفرین در نظام بانکی کشور جهت تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری

زهرا حق‌روستا<sup>۱</sup>، \* آیت‌اله ممیز<sup>۲</sup>، جلال حقیقت‌منفرد<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت کارآفرینی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران



20.1001.1.23452544.1401.10.38.1.4

## چیکید

تاریخ دریافت: ۲۳ آذر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۲۵ بهمن ۱۴۰۰

تاریخ انتشار: ۱ تیر ۱۴۰۱

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

### کلیدواژه‌ها:

سیاست‌های کلی،  
نظام اداری، کارآفرینی  
سازمانی، بانکداری نوین.

پژوهش حاضر در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در سیستم بانکداری نوین پرداخته است تا ضمن ارائه مدل مناسبی از کارآفرینی سازمانی در سیستم بانکداری نوین، کاربرد این سیاست‌ها را در نظام اداری مسجل نماید. روش پژوهش کیفی - کمی است و از نظر هدف، در شمار تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای قرار می‌گیرد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۳ نفر از خبرگان حوزه کارآفرینی و بانکداری است که با استفاده از مصاحبه و انجام فن دلفی، عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی در بانکداری نوین را تعیین کردند. با مطالعات انجام‌شده مشخص شد عوامل شناسایی‌شده توسط خبرگان با بندهای ۱۰، ۱۲، ۱۷ و ۲۶ سیاست‌های کلی نظام اداری هم‌پوشانی دارد. در بخش کمی، ۱۹۱ نفر از کارشناسان و خبرگان با استفاده از نرم‌افزار سمپل پاور، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. عوامل مؤثر در چهار گروه اصلی (کارآفرینی، سازمان کارآفرین، بانکداری نوین و ارزش‌ها) طبقه‌بندی و مدل پژوهش تدوین شد. سپس پرسش‌نامه با استفاده از عوامل شناسایی‌شده طراحی و بین جامعه آماری توزیع شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل تجزیه و تحلیل گردید. نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فرضیات با استفاده از آزمون‌های پارامتریک هم‌بستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد عوامل چهارگانه رابطه مثبت و معناداری با کارآفرینی سازمانی دارد.

طبقه‌بندی JEL: G2، L2.

\* نویسنده مسئول:

دکتر آیت‌اله ممیز

نشانی: تهران، دانشگاه تهران

تلفن: +۹۸ (۹۱۲) ۵۵۰۰۰۷۵

پست الکترونیک: amomayez@ut.ac.ir

## ۱. مقدمه

سازمان‌ها جهت تضمین حیات خود در عرصه رقابت جهانی نیازمند یافتن راه‌حل‌های نوین هستند تا در لوای آن بتوانند به نوآوری، خلق محصول و عرضه خدمات باکیفیت بپردازند. این مهم در سیاست‌های کلی ابلاغ‌شده از سوی مقام معظم رهبری مورد توجه ویژه قرار گرفته است. بندهای ۱۰، ۱۲، ۱۷ و ۲۶ سیاست‌های کلی نظام اداری که در سال ۱۳۸۹ ابلاغ شد، به چابک‌سازی، انعطاف‌پذیری، خدمات‌رسانی بهتر و نوین، حمایت از روحیه نوآوری و ارتقای پویایی نظام اداری پرداخته است.

افزون‌بر این، بند ۱ سیاست‌های کلی امنیت اقتصادی (۱۳۷۹)، بندهای ۱ و ۲ سیاست‌های کلی اشتغال (۱۳۹۰)، بند ۱۲ سیاست‌های کلی تولید ملی، حمایت از سرمایه و کار ایرانی (۱۳۹۰) و بند ۱ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۲) بر حمایت و توسعه کارآفرینی، ترویج و تقویت فرهنگ کار، افزایش انگیزه، توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری مهارت و خلاقیت نیروی کار تأکید کرده‌اند.

بانک‌ها از سازمان‌هایی است که رقابت در آن‌ها افزایش یافته و هر روز بر تسهیل و سرعت فرایند خدمات‌دهی و عرضه خدمات نوین افزوده می‌شود؛ بنابراین بانکداری سنتی دیگر جواب‌گوی نیازهای در حال تغییر مشتریان بانک‌ها نیست. بانک‌ها نیز، مانند سایر سازمان‌ها، برای ایجاد فضای رقابتی و همچنین رهایی از مشکلات ذکرشده، ناگزیر از حرکت شتابان به سمت کارآفرینی سازمانی و بهره‌گیری از ایده‌ها و فناوری‌های نوین هستند. در این راستا، شناخت سازمان و توجه آن به کارآفرینی و عوامل مؤثر بر آن از اهمیت بسزایی برخوردار است تا بتوان با تقویت نوآور بودن، ریسک‌پذیری و ابتکار عمل شرایط ورود اثربخش سازمان‌ها، به‌ویژه بانک‌ها، به فرایند کارآفرینی فراهم شود.

نیاز سازمان به اندیشه‌ها و افکار تازه و اجرایی کردن آن‌ها از طریق اجرای فرایند کارآفرینی، به ایجاد سازمان‌آفرین می‌انجامد. حال چنانچه سازمانی بتواند فرایند کارآفرینی را در انجام امور خود به کار بندد، چهره نوظهوری از خود بروز داده است که می‌تواند بسیار کارآمدتر از سایر سازمان‌ها باشد. در این پژوهش، چگونگی ایجاد این چهره نوظهور سازمانی در صنعت بانکداری بررسی شده است. مسئله اصلی تحقیق طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی در صنعت بانکداری نوین است. لذا اهداف این تحقیق عبارت است از: شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سیستم بانکداری نوین، ارائه الگوی مفهومی و بیان روابط حاکم بر متغیرها و آزمون الگوی کارآفرینی سازمانی در سیستم بانکداری نوین به‌منظور بومی‌سازی آن.

## ۲. پیشینه تحقیق

الوانی، محمدی الیاسی، خنیفر، جندقی و وکیلی (۱۳۹۷) مدل استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی ایران را بررسی کردند. نتایج پژوهش آنان نشان داد در استراتژی گرایش به کارآفرینی، عوامل فرهنگی و در میان عوامل سازمانی حمایت مدیریت عالی و برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی از وضعیت مناسبی برخوردار است؛ همچنین سیستم پاداش نامناسب و وجود تعارض سازمانی وضعیت مطلوبی ندارد.

رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۸) در پژوهش خود دریافتند که ضعف مدل‌های بانکداری سنتی و عدم پشتیبانی آن‌ها، آشنایی با فناوری‌های نوین، پذیرش بانکداری الکترونیک، انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک، بانکداری مجازی، خودخدمتی برخط، بهبود عملکرد آینده، ویژگی‌های فردی، عوامل سازمانی، واسطه‌های مالی و بیمه‌گذاران بر فرایند و ارزش ارائه‌شده جدید در بانکداری الکترونیک مؤثر است.

اختیاری و کسائی (۱۳۹۹) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های کارآفرینی در نظام بانکداری پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش بیانگر آن است که ناکارآمدی مدیران و کارکنان اساسی‌ترین ریسک کارآفرینی در صندوق‌های قرض‌الحسنه به‌شمار می‌آید.

نتایج پژوهش جی‌ها و بهویان<sup>۱</sup> (2018) نشان داد اصلاحات انجام‌شده در زمینه اعتبار، کنترل‌های اعتباری، نظارت بانکی و سرمایه‌های بین‌المللی به فعالیت‌های کارآفرینی منجر شده است. اصلاحات در بخش اعتباری و نظارت بانکی بیش از سایر بخش‌ها اهمیت دارد. همچنین مطالعات این تحقیق نشان می‌دهد خصوصی‌سازی بانک‌ها در اقتصادهای در حال توسعه بیشتر به کارآفرینی می‌انجامد.

راوجی و مامابلو<sup>۲</sup> (2019) در پژوهشی تأثیر کارآفرینی سازمانی بر نوآوری خدمات در مؤسسات بانکی را واکاوی کردند و دریافتند که رسمیت، نوآوری، پاداش، حمایت مدیران و ساختار سازمان و محیط از مهم‌ترین ابعاد کارآفرینی سازمانی در بانک‌هاست؛ همچنین قوانین و مقررات را عامل بازدارنده‌ای که به دلسردی و بی‌توجهی کارکنان به خلاقیت منجر می‌شود، معرفی کردند.

## ۳. چارچوب نظری

به‌منظور درک موضوع پژوهش، به تعاریف حوزه کارآفرینی سازمانی و بانکداری نوین پرداخته می‌شود.

- 
1. Jha & Bhuyan
  2. Ravjee & Mamabolo

### ۱-۳. کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی به فرایندی اطلاق می‌شود که در آن، سازمان‌ها فرصت‌های توسعه و رشد را شناسایی می‌کنند و با نوآوری و تشخیص مجدد منابع، باعث ایجاد ارزش‌های جدید برای مشتری می‌شوند (یداللهی، ۱۳۸۴، به نقل از باقری‌ریزی، ۱۴۰۰). در کارآفرینی سازمانی، نیاز است تا شرکت‌ها در فعالیت‌هایی مانند نوآوری و سرمایه‌گذاری تعامل داشته باشند؛ به عبارتی کارآفرینی سازمانی از دو فرایند ایجاد کسب‌وکارهای نو در سازمان‌ها و ایجاد تغییرات در آن‌ها از طریق نوسازی یا نوآوری تشکیل شده است (پیرایش، امیری، جعفری و ایمانی برندق، ۱۳۹۹). در مجموع ابعاد کارآفرینی سازمانی دارای هشت مفهوم کلی است: سرمایه‌گذاری جدید، کسب‌وکارهای تازه، نوآوری در زمینه محصول و خدمات، نوآوری در فرایند تولید، تجدید ساختار سازمانی، ریسک‌پذیری، داشتن ابتکار عمل و رقابت تهاجمی (Hornsby, Kuratko, Holt & Wales, 2020). نوآوری، پاداش، رسمیت، حمایت مدیران و ساختار و محیط سازمان از مهم‌ترین ابعاد کارآفرینی سازمانی در بانک‌هاست (Ravjee & Mamabolo, 2019).

### ۲-۳. بانکداری نوین

بانکداری نوین به معنای یکپارچه‌سازی بهینه تمام فعالیت‌های بانک از طریق به‌کارگیری فناوری نوین اطلاعات، مبتنی بر فرایند بانکی منطبق بر ساختار سازمانی بانک‌هاست که امکان در اختیار گذاشتن تمام خدمات مورد نیاز مشتریان را فراهم می‌کند (ونوس و مختاران، به نقل از نادری و قاسمی‌نژاد، ۱۳۹۳). توسعه صنعت بانکداری مدرن نیازمند به‌کارگیری نیروی انسانی بامهارت است و کیفیت خدمات را افزایش می‌دهد (حسینی، سلطانی و ضرابیه، ۱۳۹۷). به‌کارگیری فناوری اطلاعات برای ایجاد بانکداری نوین از آنجا اهمیت دارد که باعث عرضه خدمات متنوع می‌شود و در نتیجه رضایتمندی مشتری را به همراه دارد (Muraleed-haran, 2019). برای ایجاد صنعت بانکداری مدرن ابتدا باید زیرساخت‌های لازم فراهم گردد؛ سپس با به‌کارگیری نیروی انسانی ماهر، تنوع و کیفیت خدمات افزایش یابد که در مجموع این عوامل رضایتمندی مشتری را به همراه دارد (Buchak, Matvos, Piskorski & Seru, 2018). برای ایجاد صنعت بانکداری نوین به‌کارگیری مؤثر و درست فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی بسیار حائز اهمیت است و برای اجرای درست آن باید ابتدا زیرساخت‌های آی‌تی (پهنای باند، شبکه‌های ماهواره‌ای و ...) فراهم گردد (Lee & Shin Yong, 2018).

با استفاده از داده‌ها و اطلاعات کتابخانه‌ای و از واکاوی مجلات تخصصی لاتین و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر ایجاد یک سازمان کارآفرین شناسایی گردید که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در بانکداری نوین مستخرج از پیشینه و مبانی نظری

مؤلفه	منابع
ایده کارآفرینی	(Carrier, 2015; Dellaberaka, 2002)
ریسک‌پذیری	(Dellaberaka, 2002; Antonic & Hisrich, 2003; Lumpkin & Dess, 2005; Jaworski & Kohli, 1993)
پیش‌گامی	(Antonic & Hisrich, 2003; Lumpkin & Dess, 2005)
نوآوری	(Antonic & Hisrich, 2003; Lumpkin & Dess, 2005; Jaworski & Kohli, 1993)
فرصت‌طلبی	(Dellaberaka, 2002; Carrier, 2015; Wiklund & Shepherd, 2005)
رقابت‌پذیری تهجمی	(Lumpkin & Dess, 2005)
فرهنگ‌سازمانی	(Covin & Slevin, 1991; Zahra, 2020; Lumpkin & Dess, 2005)
حمایت مدیریت	(Lumpkin & Dess, 2005; Kuratko & Hodgetts, 2001; Zahra, 2020)
اهداف و استراتژی‌ها	(Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 2005)
اندازه سازمانی	(Lumpkin & Dess, 2005; Kuratko & Hodgetts, 2001)
محیط	(Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 2005)
ساختار	(Kuratko & Hodgetts, 2001; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 2020; Lumpkin & Dess, 2005)
فناوری اطلاعات	(Muraleedharan, 2019; Machiraju, 2008)
مهارت نیروی انسانی	(Buckak et al., 2018; ۱۳۸۷، حسنی و دیگران)
تنوع خدمات	(Muraleedharan, 2019; Machiraju, 2008; Buckak et al., 2018)
کیفیت خدمات	(Buckak et al., 2018; ۱۳۸۷، حسنی و دیگران)
رضایت مشتری	(Buckak et al., 2018; Muraleedharan, 2019)
زیرساخت	(Buckak et al., 2018; ۱۳۸۷، حسنی و دیگران)

کارآفرینی

کارآفرینی  
سازمانیبانکداری  
نوین

#### ۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) است که برای کشف، توصیف و مدل‌سازی، از روش کیفی (تکنیک دلفی) بهره گرفته و مؤلفه‌های اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی در سیستم بانکداری شناسایی شده است. با روش کمی براساس پارادایم اثبات‌گرایی هم به تعیین روابط و میزان اثرگذاری مؤلفه‌ها بر بانکداری نوین پرداخته شده است.

به‌منظور تأیید نظری یافته‌های حاصل از مطالعات پیشین و همچنین نظریات مطرح‌شده و مدل مفهومی اولیه، به کمک روش دلفی، از ۲۳ نفر از خبرگان نظرخواهی شد. نمونه پژوهش در این بخش، ۲۳ نفر خبره و آشنا به مسائل سازمانی، مدیریت و کارآفرینی بود که به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. این خبرگان دارای مدرک دانشگاهی مدیریت و کارآفرینی با سابقه خدمت در حوزه معاونت و مدیریت شعب بانک‌های دولتی استان البرز هستند. در قسمت تحلیل میدانی، براساس اطلاعات استخراج‌شده از مطالعات پیشین و همچنین بانک اطلاعاتی موجود در شبکه بانکی، سؤالات مصاحبه استخراج شد و با مراجعه حضوری، پرسش‌نامه محقق‌ساخته به خبرگان تحویل داده شد. در قسمت کمی نیز، برای تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار سمپل پاور استفاده گردید و ۱۹۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه محاسبه شد.

برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز به‌منظور تدوین سؤالات مصاحبه، با استفاده از روش کتابخانه‌ای، مطالعات پیشین و همچنین نظریات مطرح‌شده در این زمینه، ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی شناسایی شد. برای تأیید و ارزیابی این یافته‌ها، از نظرسنجی خبرگان براساس روش دلفی، با تکیه بر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه استفاده گردید. در ادامه به‌منظور تأیید مدل مفهومی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته به کار آمد. این پرسش‌نامه شامل ۸۱ گویه و براساس طیف پنج‌رزشی لیکرت است. روایی بخش کیفی پژوهش از طریق ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و مرور و اصلاح یافته‌ها توسط پانل خبرگان به‌دست آمد. پایایی این بخش نیز از طریق مستندسازی کنترل گردید. برای پرسش‌نامه محقق‌ساخته نیز از سه روش اعتبار محتوایی (با روش اعتبار صوری) و روایی سازه (با روش تحلیل عاملی تأییدی) و روایی هم‌گرا استفاده شد. برای نمونه‌گیری در بخش کمی نیز، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. روش دلفی در چهار مرحله انجام شد که مراحل آن در شکل ۱ آمده است.

در مرحله اول دلفی، این فهرست برای تعیین میزان اهمیت در اختیار اعضا قرار گرفت و همچنین از آن‌ها خواسته شد تا نظرات خود را درمورد عواملی که در فهرست وجود ندارد، بیان کنند. در مرحله دوم دلفی، عوامل انتخاب یا پیشنهاد شده از سوی اعضا به‌همراه نمره‌های مرحله اول، مجدد در اختیار اعضا قرار داده شد. در مرحله سوم دلفی، نظر اعضا درباره عواملی که در مراحل قبلی مهم تشخیص داده شده بود، دوباره دریافت شد. روش دلفی پس از انجام



مرحله چهارم و دست یافتن به اتفاق آرا براساس مقیاس کندال پایان پذیرفت. با به‌کارگیری ضریب هماهنگی کندال می‌توان درجه هماهنگی و موافقت چندین دسته رتبه مربوط به N فرد یا شیء را تعیین کرد. به بیان دیگر، با استفاده از این مقیاس، همبستگی رتبه‌ای بین K مجموعه رتبه را می‌توان یافت (فرمانی، باباشاهی، عربی و لاکلی، ۱۳۹۹). نتایج ضریب کندال برای مراحل دوم تا چهارم به ترتیب برابر است با ۰/۶۴۸، ۰/۸۲۹ و ۰/۸۷۹ و چون این مقادیر در مراحل سوم و چهارم از ۷ بیشتر است و نتایج این دو مرحله همانندی دارد، دلفی در مرحله چهارم پایان یافت. پس از انجام دلفی و تدوین مدل اولیه پژوهش، پرسش‌نامه محقق ساخته براساس یافته‌های به‌دست‌آمده تدوین شد و داده‌های مورد نیاز جهت آزمون مدل مفهومی به‌صورت کمی گرد آمد. داده‌های کمی با استفاده از روش تجزیه و تحلیل آماری و با تأکید بر فراوانی و میانگین طبقه‌بندی و تحلیل شد. تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از تحقیقات میدانی با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با به‌کارگیری نرم‌افزار اسپس اس ۲ (نسخه ۲۲) و نرم‌افزار لیزرل<sup>۴</sup> (نسخه ۸،۸۰) انجام شد.



شکل ۱. مراحل مختلف پانل دلفی در پژوهش

3. SPSS 22

4. LISREL 8.80



در مرحله اول دلفی، این فهرست برای تعیین میزان اهمیت در اختیار اعضا قرار گرفت و همچنین از آن‌ها خواسته شد تا نظرات خود را در مورد عواملی که در فهرست وجود ندارد، بیان کنند. در مرحله دوم دلفی، عوامل انتخاب یا پیشنهاد شده از سوی اعضا به همراه نمره‌های مرحله اول، مجدد در اختیار اعضا قرار داده شد. در مرحله سوم دلفی، نظر اعضا درباره عواملی که در مراحل قبلی مهم تشخیص داده شده بود، دوباره دریافت شد. روش دلفی پس از انجام مرحله چهارم و دست یافتن به اتفاق آرا بر اساس مقیاس کندال پایان پذیرفت. با به کارگیری ضریب هماهنگی کندال می‌توان درجه هماهنگی و موافقت چندین دسته رتبه مربوط به  $N$  فرد یا شیء را تعیین کرد. به بیان دیگر، با استفاده از این مقیاس، هم‌بستگی رتبه‌ای بین  $K$  مجموعه رتبه را می‌توان یافت (فرمانی، باباشاهی، عربی و لالی، ۱۳۹۹). نتایج ضریب کندال برای مراحل دوم تا چهارم به ترتیب برابر است با  $۰/۶۴۸$ ،  $۰/۸۲۹$  و  $۰/۸۷۹$  و چون این مقادیر در مراحل سوم و چهارم از  $۷$  بیشتر است و نتایج این دو مرحله همانندی دارد، دلفی در مرحله چهارم پایان یافت. پس از انجام دلفی و تدوین مدل اولیه پژوهش، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بر اساس یافته‌های به دست آمده تدوین شد و داده‌های مورد نیاز جهت آزمون مدل مفهومی به صورت کمی گرد آمد. داده‌های کمی با استفاده از روش تجزیه و تحلیل آماری و با تأکید بر فراوانی و میانگین طبقه‌بندی و تحلیل شد. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از تحقیقات میدانی با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با به کارگیری نرم‌افزار اسپاس (نسخه ۲۲) و نرم‌افزار لیزرل (نسخه ۸،۸۰) انجام شد.

## ۵. یافته‌های تحقیق

مؤلفه‌های استخراج‌شده از چارچوب نظری با استفاده از روش دلفی آزموده شد. در مرحله اول دلفی، با به کارگیری پرسش‌نامه باز و بسته، ۱۸ مؤلفه در قالب ۵ بُعد مورد ارزیابی خبرگان قرار گرفت. در این مرحله، دو مؤلفه جدید از سوی خبرگان شناسایی شد. در دور دوم، دو عامل جدید (ارزش‌های حاکم بر جامعه و ارزش‌های حاکم بر سازمان) به فهرست اضافه شد و مجدد مورد بررسی خبرگان قرار گرفت همچنین از خبرگان درخواست شد که میزان اهمیت هریک از مؤلفه‌ها را به ترتیب با اختصاص عدد ۱ به عنوان بیشترین اهمیت تا عدد ۶ به عنوان کمترین اهمیت مشخص کنند. در دور سوم پانل دلفی، مؤلفه‌هایی که با اجماع خبرگان در دوره‌های اول و دوم با وزن ۴ به بالا مشخص شده بود، برای اعضای پانل ارسال و از آنان خواسته شد علاوه بر مشخص کردن ترتیب اهمیت هریک از عوامل، نظر خود را درباره میزان تأثیر این عوامل نیز در قالب طیف لیکرت (از بسیار کم تا بسیار زیاد) ابراز کنند. دور چهارم در حقیقت تکرار دور سوم بود که با هدف دستیابی به اتفاق نظر اعضای پانل درباره میزان اهمیت عوامل

و مؤلفه‌های انتخاب‌شده و نیز ترتیب اهمیت آن‌ها انجام شد. ضریب هماهنگی کنдал در این دور برای مؤلفه‌های کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، بانکداری نوین و ارزش‌ها به ترتیب ۰,۹۴۹، ۰,۹۱۴، ۰,۷۶۱ و ۰,۸۹۲ به دست آمد.

جدول ۲. مقایسه میزان تأثیر عوامل کلیدی و مؤثر بر کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و نظام بانکداری نوین و ارزش‌ها در چهار دور پانل دلفی

ردیف	مؤلفه	پانل اول		پانل دوم		پانل سوم		پانل چهارم	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	خلق ایده	۴/۸۲	۰/۳۷۹	-	-	۴/۹۰	۰/۲۹۳	۴/۹۵	۰/۲۱۳
۲	اجرای ایده	-	-	۴/۸۵	۰/۳۴۹	۴/۸۵	۰/۳۴۹	۴/۹۱	۰/۲۹۴
۳	بهره‌برداری از ایده	-	-	۴/۸۰	۰/۳۹۲	۴/۸۰	۰/۳۹۲	۴/۸۶	۰/۳۵۰
۴	فناوری اطلاعات	۴/۸۲	۳/۷۹	-	-	۴/۷۱	۰/۴۵۱	۴/۷۶	۰/۴۲۹
۵	مهارت نیروی انسانی	-	-	۰/۵۰۰	۰	۴/۸۰	۰/۳۹۲	۴/۸۶	۰/۳۵۳
۶	تنوع خدمات	-	-	۴/۸۵	۰/۳۴۹	۴/۸۵	۰/۳۴۹	۴/۹۱	۰/۲۹۴
۷	افراد	-	-	۴/۸۵	۰/۳۴۹	۴/۸۵	۰/۳۴۹	۴/۹۱	۰/۲۹۴
۸	نوآوری	-	-	۴/۸۰	۰/۳۹۲	۴/۹۵	۰/۲۱۳	۴/۹۵	۰/۲۱۳
۹	اهداف	۴/۷۸	۰/۴۱۲	-	-	۴/۸۰	۰/۴۹۹	۴/۸۱	۰/۴۹۹
۱۰	ساختار	۴/۸۶	۰/۳۳۶	-	-	۴/۵۰	۰/۵۰۰	۴/۶۰	۰/۴۹۰
۱۱	محیط	۴/۶۹	۰/۴۶۰	-	-	۴/۴۲	۰/۵۸۳	۴/۵۲	۰/۵۸۷
۱۲	ارزش‌های حاکم بر سازمان	-	-	۴/۶۶	۰/۶۴۲	۴/۵۷	۰/۵۸۳	۴/۶۲	۰/۵۷۵
۱۳	ارزش‌های حاکم بر جامعه	-	-	۴/۷۱	۰/۵۴۷	۴/۷۱	۰/۴۵۲	۴/۸۱	۰/۳۹۳
	میانگین انحراف معیار	-	۰/۳۹۳	-	۰/۴۳۱	-	۰/۴۱۵	-	۰/۳۸۲

بر اساس نتایج تحلیل نظرات، بیشترین میزان موافقت و رتبه‌بندی خبرگان در چهارمین نظرسنجی در بُعد کارآفرینی به ترتیب مربوط به خلق، اجرا و بهره‌برداری از ایده؛ در بُعد کارآفرینی سازمانی نوآوری، افراد، اهداف، ساختار و محیط؛ در بُعد بانکداری نوین تنوع خدمات، مهارت نیروی انسانی و فناوری اطلاعات؛ و در بُعد ارزش‌ها ارزش‌های حاکم بر سازمان و ارزش‌های حاکم بر جامعه بوده است. پاسخ‌گو بودن، رعایت انصاف و عدالت، اطمینان و امانت‌داری، تعامل و رفتار صمیمانه و پرهیز از کاغذبازی را می‌توان از ارزش‌های حاکم بر جامعه و مشتری‌مداری، و حفظ کرامت انسانی، داشتن دقت، سرعت، سهولت و کیفیت در عرضه خدمات را از ارزش‌های حاکم بر نظام بانکداری به‌شمار آورد که برای داشتن نظام بانکداری کارآفرین ضروری است.

پس از تأیید مؤلفه‌های مربوط به ابعاد چهارگانه مدل، پرسش‌نامه محقق‌ساخته طراحی و روایی محتوایی آن مورد تأیید ده نفر از خبرگان قرار گرفت. برای روایی سازه نیز، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و سپس نیکویی برازش براساس کای دو به درجه آزادی و همچنین شاخص‌های  $GFI^5$ ،  $AGFI^6$ ،  $NFI^7$ ،  $CFI^8$  و  $RMSEA^9$  ارزیابی شد. در نهایت برای مدل تأییدشده روایی هم‌گرا از شاخص متوسط واریانس، روایی واگرا از بررسی کوواریانس بین متغیرهای مستقل، پایایی ترکیبی و پایایی درونی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد.

### جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی

شاخص‌های نیکویی برازش	df/χ <sup>۲</sup>	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
میزان مطلوب	< ۳	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	< ۰/۰۸
کارآفرینی	۱/۰۴	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۰۴۵
کارآفرینی سازمانی	۱/۵۰	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۰۴۶
بانکداری نوین	۱/۶۸	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۰۵۶
ارزش‌ها	۱/۰۴	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۷۷
ارزش‌آفرینی	۲/۰۱	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۰۴۷

۵. شاخص نیکویی برازش.
۶. شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده.
۷. شاخص برازش هنجار شده.
۸. شاخص برازش تطبیقی.
۹. ریشه میانگین مربعات خطای تقریب.

برای برآزش مدل ساختاری، باید میزان شاخص‌های نکویی برآزش بیشتر از  $0/90$ ، کای دو کوچک‌تر از ۳ و ریشهٔ معدل مربعات خطای برآورد نیز کمتر از  $0/08$  باشد که در **جدول ۳** نتایج ملاحظه می‌گردد تمام موارد تأیید می‌شود؛ لذا با توجه به شاخص‌های برآزش می‌توان گفت داده‌های جمع‌آوری شده به‌خوبی مدل مفهومی را مورد حمایت قرار می‌دهد و به بیان دیگر، می‌توان اذعان کرد مدل تحقیق از برآزش مناسبی برخوردار است. پس از برآزش مدل ساختاری<sup>۱</sup>، می‌توان پایایی سازه (متغیرهای مفهومی) را محاسبه کرد. پایایی سازه را می‌توان براساس پایایی مرکب (CR) و میزان واریانس استخراج‌شده (AVE) محاسبه کرد. هنگامی که پایایی ترکیبی متغیرهای سازه بیش از  $0/7$  باشد، می‌توان گفت پایایی خوب است. درنهایت پس از انجام آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی مرتبهٔ دوم و پایایی ترکیبی مشخص شد در بُعد کارآفرینی، با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده، سه عامل خلق ایده، اجرای ایده و بهره‌برداری از ایده از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار است و در مدل نهایی به‌عنوان «کارآفرینی» در نظر گرفته شد. نتایج این محاسبات در **جدول ۴** آمده است.

**جدول ۴.** شاخص‌های مربوط به بار عاملی، پایایی مرکب، واریانس استخراج‌شده و آلفای کرونباخ در کارآفرینی

گویه	بار عاملی	CR	AVE	آلفای کرونباخ
خلق ایده		۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۸۷
اتخاذ سیاست جذب، استخدام و نگهداری کارکنان خلاق و نوآور	۰/۹۴			
حمایت، تشویق و اعطای پاداش به کارکنان ریسک‌پذیر و نوآور	۰/۹۴			
استفاده از تکنیک‌های خلق ایده در بانک	۰/۹۴			
اعتماد و استقبال کارکنان از نظام پیشنهادها با ارائهٔ پیشنهادهای کاربردی	۰/۹۳			
هم‌راستا بودن ایده‌های ارائه‌شده با اهداف، استراتژی‌ها و مأموریت بانک	۰/۹۳			
هم‌راستا بودن ایده‌های ارائه‌شده با نیازهای درحال تغییر مشتریان	۰/۶۰			
اعتقاد مدیران به نهادینه کردن تغییر و نوآوری در فرایندها، روش‌های اجرایی و خدمات	۰/۶۳			
درک شرایط محیط داخلی و خارجی بانک توسط کارکنان به هنگام ارائهٔ پیشنهادهای جدید	۰/۶۰			

گوبه	بار عاملی	CR	AVE	آلفای کرونباخ
اجرای ایده		۰/۸۶	۰/۷۴	۰/۸۴
ارزیابی سریع و کارشناسی ایده‌ها و پیشنهادهای جدید و ارائه بازخورد به پیشنهاددهنده	۰/۶۱			
امکان‌سنجی اجرای ایده‌های جدید (با توجه به اهداف، تحلیل شرایط محیطی، رقبا و...)	۰/۵۸			
طراحی خدمات جدید مبتنی بر ایده‌های خلاقانه به جای تقلید از رقبا	۰/۹۲			
طراحی خدمات جدید مبتنی بر نیازها و خواسته‌های در حال تغییر مشتریان به جای طراحی خدمات مبتنی بر نیازهای بانک	۰/۹۳			
تشویق کارکنان به ریسک‌پذیری معقول جهت به‌کارگیری ایده‌های جدید	۰/۹۳			
تشویق کارکنان به استفاده از روش‌های جدید و متفاوت با گذشته در انجام کارها	۰/۹۱			
اختصاص سریع و آسان منابع مورد نیاز جهت اجرای طرح‌های نوآورانه	۰/۸۹			
اجرای آزمایشی طرح‌های جدید و انجام اقدامات اصلاحی	۰/۴۴			
اطلاع‌رسانی سریع و صحیح به کارکنان و مشتریان درباره خدمات جدید بانک	۰/۵۲			
بهره‌برداری از ایده		۰/۸۰	۰/۶۱	۰/۷۹
ارزیابی میزان رضایت ذی‌نفعان (سهام‌دار، کارکنان و مشتریان) از نوآوری‌ها و خدمات جدید بانک	۰/۴۹			
سنجش میزان افزایش انواع بهره‌وری حاصل از نوآوری‌ها و خدمات جدید بانک	۰/۴۸			
سنجش میزان افزایش سهم بازار و سودآوری حاصل از نوآوری‌ها و خدمات جدید بانک	۰/۸۸			

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

در بُعد کارآفرینی سازمانی، پس از انجام آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و پایایی ترکیبی مشخص شد در بُعد کارآفرینی سازمانی با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده پنج عامل افراد، اهداف، فناوری، ساختار و محیط از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار است و در مدل نهایی به‌عنوان «کارآفرینی سازمانی» در نظر گرفته شد. نتایج این محاسبات در جدول ۵ ذکر شده است.

جدول ۵. شاخص‌های مربوط به بار عاملی، پایداری مرکب، واریانس استخراج‌شده و آلفای کرونباخ در کارآفرینی سازمانی

گویه	بار عاملی	CR	AVE	آلفای کرونباخ
افراد		۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۷۶
حمایت مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور در حوزه‌های آتی	۰/۹۲			
رعایت شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران (سپردن پست‌های کلیدی به افراد خلاق و نوآور)	۰/۹۳			
ایجاد احساس عدالت سازمانی به‌واسطه منصفانه بودن سیستم ارتقا، انتصاب، پرداختی‌ها	۰/۹۴			
علاقه مدیران و کارکنان به انجام کارهای کاملاً مشخص و تعریف‌شده و پرهیز از کار در شرایط چالشی و پرابهام	۰/۹۱			
اجتناب از هرگونه انتقاد یا مخالفت با نظرات مسئولان بالاتر به‌دلیل ترس	۰/۸۹			
استقبال مدیران از وجود اختلاف سلیقه و تضارب افکار در بانک	۰/۴۳			
پرهیز از نكوهش و انتقاد از کارکنان به‌دلیل اشتباهات هنگام نوآوری و انجام کارهای جدید	۰/۵۲			
میزان رضایت کارکنان دانشی از منزلت شغلی، سطح پرداختی‌ها و نحوه جبران خدمات	۰/۴۸			
اهداف		۰/۸۵	۰/۸۱	۰/۸۰
داشتن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز مشترک مدون، واضح، آینده‌نگر و مشوق تغییر و نوآوری	۰/۴۷			
سازگاری و همسو بودن اهداف و راهبردهای همه واحدهای بانک با چشم‌انداز مشترک	۰/۸۹			
هم‌جهت بودن اهداف شخصی کارکنان و مدیران با اهداف بانک	۰/۹۳			
داشتن نگرش سیستمی و هدفمند در همه برنامه‌ها و فعالیت‌ها	۰/۸۹			
تلاش در جهت ارائه خدمات متمایز و نوآورانه مبتنی بر اهداف مشترک همه واحدهای بانک	۰/۸۸			
فناوری		۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۸۴
ارتباط مؤثر با مجامع صنعتی، علمی و دانشگاهی به‌منظور شناسایی و جذب فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی	۰/۶۸			

گوبه	بار عاملی	CR	AVE	آلفای کرونباخ
استفاده از دانش و نظرات کارشناسان مشاوران متخصص در حوزه‌های کارآفرینی و فناوری	۰/۹۱			
تدوین نظام جامع فناوری اطلاعات بانک	۰/۹۲			
<b>ساختار</b>		۰/۷۹	۰/۹۲	۰/۷۷
حذف گام به گام ساختار فیزیکی و حرکت به سمت ساختارهای شبکه‌ای و مجازی	۰/۹۲			
افزایش ارتباطات سازمانی غیررسمی، افقی و از پایین به بالا با استفاده از فناوری ارتباطی و اطلاعاتی	۰/۹۲			
تأکید بر تحقق اهداف به جای الزام به رعایت حداکثری قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها	۰/۹۱			
تدوین مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در راستای تشویق و ترویج نوآوری و ریسک‌پذیری	۰/۹۴			
پرداخت مزایا و پاداش‌ها بر مبنای ارزیابی عملکرد	۰/۹۵			
<b>محیط</b>		۰/۷۷	۰/۸۴	۰/۷۵
داشتن تعامل مؤثر و مبتنی بر رابطه برد - برد با ذی‌نفعان به منظور جلب حمایت از فعالیت‌های نوآورانه بانک	۰/۷۲			
حصول اطمینان از میزان ثبات سیاست‌های پولی و بانکی دولت در طراحی خدمات جدید	۰/۷۰			
توجه به میزان حمایت خط‌مشی‌گذاران، دولت از توسعه خدمات نوین بانکها	۰/۹۱			
توجه به میزان توسعه شبکه‌های مخابراتی و اینترنتی در سراسر کشور	۰/۹۱			
استفاده از فرصت‌های ایجاد شده توسط آی تی در محیط بازار	۰/۹۲			
تحلیل دائمی رقبا و تلاش جهت ارائه خدمات متمایز نسبت به آن‌ها	۰/۸۹			

در بُعد بانکداری نوین، پس از انجام آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و پایایی ترکیبی، مشخص شد در این بُعد با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده سه عامل فناوری اطلاعات، مهارت نیروی انسانی و تنوع خدمات از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار است و در مدل نهایی به‌عنوان «بانکداری نوین» در نظر گرفته شد. نتایج این محاسبات در **جدول ۶** آمده است.



جدول ۶. شاخص‌های مربوط به بار عاملی، پایایی مرکب، واریانس استخراج‌شده و آلفای کرونباخ در بانکداری نوین

گویه	بار عاملی	CR	AVE	آلفای کرونباخ
فناوری اطلاعات		۰/۷۵	۰/۹۰	۰/۷۲
کاربرد آی تی در فرایندها و انجام وظایف واحدهای مختلف بانک	۰/۹۲			
استفاده از آی تی در ارائه انواع خدمات نوین بانکی	۰/۸۹			
استفاده از آی تی در مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۸۹			
طراحی ساختار سازمانی بانک حول محور اطلاعات و ارتباطات به جای سلسله‌مراتب	۰/۸۸			
مهارت نیروی انسانی		۰/۷۹	۰/۹۲	۰/۷۸
انجام سریع امور بانکی با کیفیت بالا و با توجه به جزئیات توسط کارکنان	۰/۹۱			
گوش دادن و اهمیت دادن به پرسش‌ها و مشکلات مشتریان	۰/۹۲			
داشتن دانش شغلی و مهارت حرفه‌ای	۰/۹۳			
اطلاع‌رسانی و راهنمایی کارکنان بانک در مورد خدمات قبلی و جدید	۰/۹۲			
تنوع خدمات		۰/۸۳	۰/۹۲	۰/۸۱
انواع سپرده‌ها یا طرح‌های سپرده‌گذاری	۰/۹۰			
بانکداری مبتنی بر نامبر	۰/۹۳			
انواع تسهیلات برای اقشار مختلف جامعه	۰/۹۴			
بانکداری اینترنتی و تلفنی	۰/۹۳			
بانکداری مبتنی بر شعبه‌های الکترونیک	۰/۹۱			

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

در بُعد ارزش‌ها، پس از انجام آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و پایایی ترکیبی، مشخص شد در این بُعد با توجه به اطلاعات جمع‌آوری‌شده دو عامل ارزش‌های حاکم بر سازمان و ارزش‌های حاکم بر جامعه روایی و پایایی مطلوبی دارد و در مدل نهایی به‌عنوان «ارزش‌ها» در نظر گرفته شد. نتایج این محاسبات در جدول ۷ قابل مشاهده است.

جدول ۷. شاخص‌های مربوط به بار عاملی، پایایی مرکب، واریانس استخراج‌شده و آلفای کرونباخ در بُعد ارزش‌ها

گویه	بار عاملی	CR	AVE	آلفای کرونباخ
ارزش‌های حاکم بر سازمان		۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۷۹
کسب سود از راه ارائه خدمات متنوع بانکی جهت ارضا نیازها و تقاضاهای مشتریان	۰/۹۱			
ایجاد اطمینان و تقویت باور نسبت به منافع و مزایای کاربرد بانکداری نوین در مشتریان	۰/۹۳			
حاکم بودن فرهنگ مشتری‌مداری و لزوم جلب رضایت مشتریان	۰/۹۱			
جلب اعتماد و اطمینان تمام ذی‌نفعان بانک از طریق برقراری روابط پایدار برد - برد	۰/۹۳			
توجه به اعتماد مشتریان به امنیت محیط و محرمانه ماندن اطلاعات	۰/۹۱			
اعتقاد مدیران و کارکنان به ارتقای کیفیت خدمات بانک، داشتن مزیت رقابتی و پیش‌گام بودن نسبت به رقبا	۰/۵۷			
وجود حس همکاری و تشریک‌مساعی در همه شعب، دواپس و واحدهای صف و ستادی بانک نسبت به ارائه خدمات نوین به مشتریان	۰/۶۱			
ارزش‌های حاکم بر جامعه		۰/۹۰	۰/۶۷	۰/۸۸
الزام و تعهد به صحت، سرعت، سهولت و دقت در ارائه خدمات بانکی به مشتریان	۰/۹۳			
گسترش اخلاق حرفه‌ای و رعایت ارزش‌های اخلاقی و معنوی در بانک	۰/۹۱			
توسعه سرمایه انسانی و توجه دائمی به کیفیت زندگی کاری کارکنان	۰/۸۹			
توجه به سطح سواد الکترونیک و میزان دسترسی آحاد جامعه به آ‌ی‌تی	۰/۴۴			
اجرای بانکداری بدون ربا و حرکت به سمت بانکداری اسلامی	۰/۵۳			
رعایت عدالت و انصاف در ارائه خدمات بانکی به طبقات و افراد مختلف جامعه	۰/۴۸			
توجه به کاهش هزینه‌های پرداختی مشتریان هنگام استفاده از خدمات بانکی	۰/۴۵			
انجام رسالت اجتماعی بانک و مشارکت در امور عام‌المنفعه	۰/۷۹			

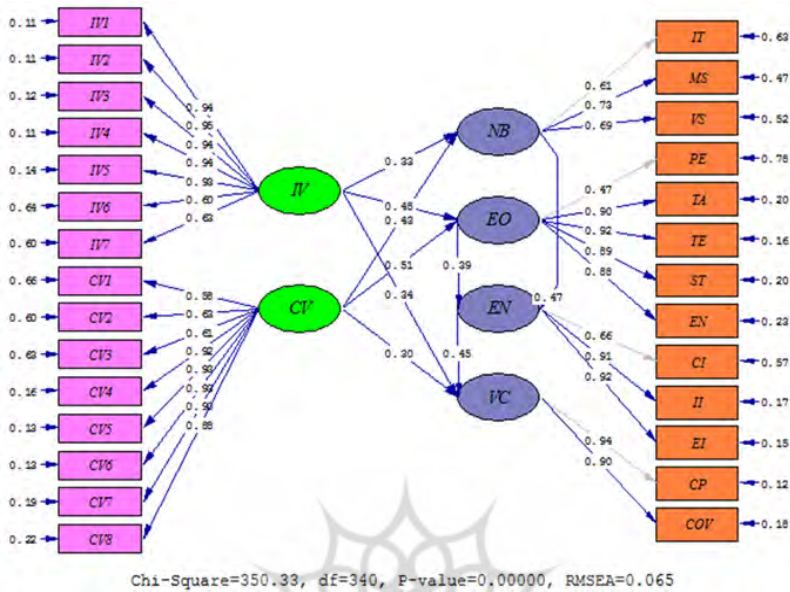
در بُعد ارزش‌آفرینی، پس از انجام آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و پایایی ترکیبی، مشخص شد در بُعد ارزش‌آفرینی با توجه به اطلاعات جمع‌آوری‌شده دو عامل ارائه محصول جدید و ایجاد ارزش سازمانی از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار است و در مدل نهایی به‌عنوان «ارزش‌آفرینی» در نظر گرفته شد. نتایج این محاسبات در **جدول ۸** بیان شده است.

**جدول ۸.** شاخص‌های مربوط به بار عاملی، پایایی مرکب، واریانس استخراج‌شده و آلفای کرونباخ در بُعد ارزش‌آفرینی

آلفای کرونباخ	AVE	CR	بار عاملی	گویه
۰/۸۱	۰/۶۴	۰/۸۷		عرضه محصول جدید
			۰/۶۵	مشارکت دادن مشتریان در فرایند طراحی و تولید انواع خدمات جدید بانکی و دادن حق انتخاب و امکان گزینش به مشتری
			۰/۵۹	ارائه انواع خدمات بانکی مشاوره‌ای و کارمزدی (بانکداری اختصاصی، شرکتی و...)
			۰/۷۰	طراحی، تولید و ارائه انواع خدمات نوین بانکی در حوزه‌های تجهیز و تخصیص منابع مبتنی بر رفتار مصرف‌کنندگان و مشتریان
۰/۸۷	۰/۵۶	۰/۸۹		ایجاد ارزش سازمانی
			۰/۶۰	افزایش وفاداری و کسب رضایت مشتریان از طریق فراهم کردن امکان دسترسی آسان، سریع و ارزان به اطلاعات مربوط به انواع خدمات بانکی
			۰/۵۸	افزایش منابع بانک از طریق ایجاد بازارهای نوین جهت تسهیل تعاملات و دادوستد
			۰/۵۲	طراحی، تولید و ارائه انواع خدمات نوین مبتنی بر دانش

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

مدل مفهومی پژوهش پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و بررسی پایایی و روایی با به‌کارگیری مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل جهت بررسی ضریب تأثیر متغیرها مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در **شکل ۳** نمایش داده شده است.



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۲. مدل آزمون‌شده عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

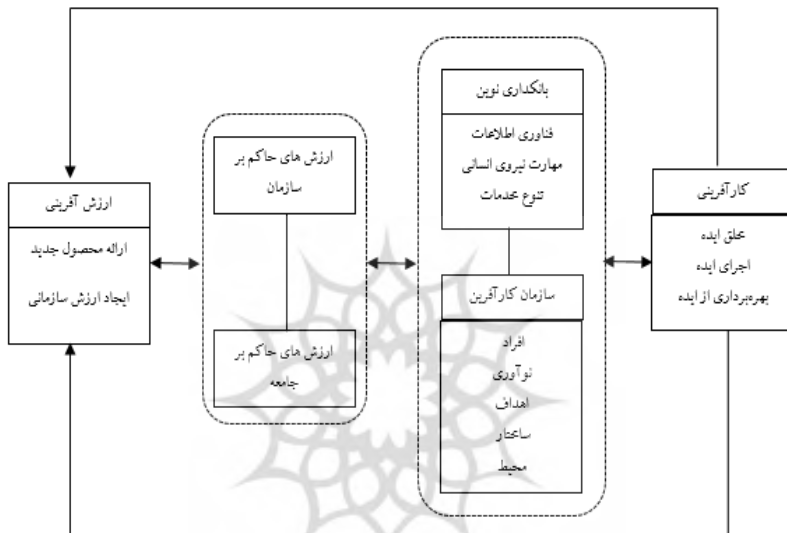
با توجه به اینکه متغیرهای مستقل (کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، بانکداری نوین، ارزش‌های حاکم بر سازمان و ارزش‌های حاکم بر جامعه) به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر ارزش‌آفرینی اثر می‌گذارند، در مرحله بعد به بررسی نتایج تحلیل مسیر پرداخته شد.

جدول ۹. نتایج تحلیل مسیر اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای اثرگذار بر ارزش‌آفرینی

کل اثر	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیر وابسته	متغیر اثرگذار
۰،۵۴۵	$(۰،۳۳) \times (۰،۴۷) \times (۰،۴۵) = (۰،۰۶۹)$ $(۰،۴۸) \times (۰،۳۹) \times (۰،۴۵) = (۰،۰۸۴)$ $(۰،۲۳) \times (۰،۲۳) = (۰،۰۵۲)$	۰،۳۴۰	ارزش‌آفرینی	ارزش‌های حاکم بر صنعت
۰،۴۷۹	$(۰،۴۳) \times (۰،۴۷) \times (۰،۴۵) = (۰،۰۹۰)$ $(۰،۵۱) \times (۰،۳۹) \times (۰،۴۵) = (۰،۰۸۹)$	۰،۳۰۰	ارزش‌آفرینی	ارزش‌های حاکم بر جامعه
۰،۲۱۱	$(۰،۴۷) \times (۰،۴۵) = (۰،۲۱۱)$	-	ارزش‌آفرینی	بانکداری نوین
۰،۱۷۵	$(۰،۳۹) \times (۰،۴۵) = (۰،۱۷۵)$	-	ارزش‌آفرینی	سازمان کارآفرین
۰،۴۵۰	-	۰،۴۵۰	ارزش‌آفرینی	کارآفرینی

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

نتایج حاکی از این است که همه متغیرهای مستقل اثر افزایشی بر ارزش آفرینی دارد. در میان متغیرهای مستقل، متغیرهای «ارزش‌های حاکم بر صنعت و ارزش‌های حاکم بر جامعه» به بیشترین میزان بر ارزش آفرینی تأثیر می‌گذارد و درمقابل متغیرهای «سازمان کارآفرین و بانکداری نوین» به کمترین میزان بر ارزش آفرینی تأثیر می‌گذارد. مدل تأییدشده و نهایی در شکل ۳ نشان داده شده است.



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

## ۶. بحث و نتیجه‌گیری

بانکداری نوین ضمن عرضه خدمات جامع بانکی، به دنبال توسعه و تحول با هدف جلب رضایت مشتری است و برای افزایش درآمد از طریق عرضه خدماتی که در قبال آن‌ها کارمزد می‌گیرد، سیاست‌گذاری می‌کند. بنابراین در بانکداری نوین هرچند کاهش هزینه‌های بانکی مورد توجه قرار می‌گیرد، اصلی‌ترین هدف، رشد درآمد بانک از راه عرضه خدمات متنوع است که در بند ۱۷ سیاست‌های کلی نظام اداری با عنوان «خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به‌منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم» به آن اشاره شده است. مشتری‌مداری و حفظ کرامت انسانی، توجه به سرمایه‌های انسانی، و سرعت، سهولت و کیفیت در عرضه خدمات ارزش‌های حاکم بر جامعه معرفی شده که در بند ۱ سیاست‌های کلی نظام اداری، با عنوان «تهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و

کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی» مورد تأکید قرار گرفته است. نوآوری، توجه به بهبود مستمر، استفاده از تمام ظرفیت‌های انسانی سازمان و توجه به کارایی و اثربخشی در سازمان نیز با عنوان «ارزش‌های حاکم بر صنعت» شناسایی شده است. ارتباط این مؤلفه‌ها با بندهایی از سیاست‌های کلی نظام اداری به روشنی مشخص است. در ادامه به بندهای ۱۰، ۱۲ و ۲۶ اشاره می‌شود:

- چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز؛

- توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری به‌منظور تسریع و تسهیل در عرضه خدمات کشوری؛

- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به‌منظور پویایی نظام اداری.

بنابراین، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، تمام این اهداف با سیاست‌های کلی نظام اداری هم‌راستا است. **توماس، پایینی و بارتون**<sup>۱۱</sup> (2013) الگوی فرهنگ سازمانی در نظام بانکداری را بررسی کردند. نتایج تحقیقات آنان نشان داد کارآفرینی سازمانی با محصولات ابتکاری، نوآوری، خدمات باکیفیت و تنوع خدمات بانک‌ها موجب مزیت رقابتی در سازمان می‌گردد. بنابراین پژوهش حاضر یافته‌های این محققان را نیز تأیید می‌کند. در بانکداری سنتی، خدمات به شکلی خاص و مبتنی بر نیروی انسانی و کاغذ بود؛ درحالی که از مطالعات انجام‌شده دریافتیم برای ایجاد بانکداری نوین که به راه‌اندازی سازمان کارآفرین می‌انجامد، عرضه خدمات باید براساس نیاز و سفارش مشتری و همچنین ساختار مبتنی بر رایانه باشد تا بتواند باعث کاهش کاغذبازی و عرضه خدمات مطلوب‌تر به مشتری شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت پاسخ‌گو بودن، رعایت انصاف و عدالت، اطمینان و امانت‌داری، تعامل و رفتار صمیمانه و پرهیز از کاغذبازی که از مؤلفه‌های ارزش‌های حاکم بر جامعه است، با بانکداری نوین و ایجاد سازمان کارآفرین رابطه دارد. به‌دلیل تحولات گسترده جهانی، پیشرفت فناوری و عبور از جامعه سنتی به جامعه اطلاعاتی، صنعت بانکداری سنتی دیگر جواب‌گوی نیازهای مشتریان نیست و بانک‌ها برای بقا نیازمند استفاده از فرصت‌ها و ارزش‌های جدید و در نتیجه حرکت به سمت بانکداری نوین هستند. مؤثرترین روش برای ایجاد نظام بانکداری نوین به کارگیری مقوله‌های کارآفرینی است؛ بنابراین یکی از راهبردهای جدید در سازمان‌ها گرایش به کارآفرینی است. باورها، ارزش‌های جامعه و فرهنگ به‌عنوان بستر نوآوری و توسعه کارآفرینی ایفای نقش می‌کنند. ارزش‌ها ساختارهای انگیزشی هستند که بر انتخاب اهداف و اعمال مردم تأثیر می‌گذارند. نظام ارزشی کارآفرینان عامل مهمی در پذیرش و باور نسبت

11. Thomas, Painbéní & Barton

به مفید و مؤثر بودن کارآفرینی سازمانی در صنعت بانکداری نوین است. لذا میزان استفاده از فناوری‌های جدید در فعالیت‌های کارآفرینانه به نگرش مثبت کارآفرینان به این امر بستگی دارد. چنانچه نگرش‌های مثبت در جامعه کنونی و در بین مدیران صنعت بانکداری وجود داشته باشد و فعالیت‌های ارزشمند تلقی شود، ایجاد سازمان کارآفرین در صنعت بانکداری نوین تسهیل می‌گردد و امکان رشد و پیشرفت فعالیت‌های بانکداری با استفاده از ایجاد کارآفرینی سازمانی بیشتر خواهد بود. سازمان‌هایی که در آن‌ها راهبرد گرایش به کارآفرینی وجود دارد، دارای ویژگی‌هایی همچون نوآوری در بازار و محصول، ابتکارعمل و ریسک‌پذیری هستند. بنابراین خلق ارزش کلیدی‌ترین و مهم‌ترین پدیده‌ای است که در بقای سازمان‌ها نقش دارد و اگر سازمانی ارزش جدیدی را برای عرضه به بازار نداشته باشد، ایجاد و یا حضور آن در محیط تجاری توجیه‌پذیر نیست. به عبارت دیگر، غایت فعالیت‌های کارآفرینانه سازمان‌ها، خلق ارزش است که مواردی همچون خلاقیت و نوآوری، تشخیص فرصت و بهره‌برداری از فرصت را شامل می‌شود و تولید و عرضه محصولات جدید، کسب ثروت، اشتغال‌آفرینی مولد، افزایش ارزش و جایگاه سازمان‌ها در نزد مشتریان و... را در پی دارد.

از نظر **زهرا (2020)**، عوامل سازمانی دارای اثر پیش‌برنده و یا بازدارنده بر گرایش به کارآفرینی است و عوامل متعددی همچون ساختار سازمانی، سیستم‌های کنترلی سازمان، حمایت‌های مدیران و فرهنگ سازمان از عوامل سازمانی مؤثر محسوب می‌شود. درواقع راه رسیدن به توسعه سازمانی از مسیر کارآفرینی می‌گذرد. بنابراین برای ایجاد کارآفرینی سازمانی، ابتدا باید به مؤلفه‌های کارآفرینی توجه کرد. مؤلفه‌های کارآفرینی سازمان‌ها برای رشد و توسعه نیازمند به‌کارگیری فرهنگ کارآفرینانه است. این فرهنگ شامل مجموعه‌ای از هنجارها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهایی است که کارآفرینان را تشکیل می‌دهد. وجود چنین فرهنگی در سازمان باعث حمایت مدیران از ایده‌های جدید، نوآوری، ریسک‌پذیری، فرصت‌طلبی و رقابت‌پذیری می‌شود. در نتیجه ساختار و راهبردهای سازمان برپایه مؤلفه‌های کارآفرینی طرح‌ریزی می‌شود. **راوجی و مامابلو (2019)** که در تحقیق خود تأثیر کارآفرینی سازمانی بر نوآوری خدمات در مؤسسات بانکی را بررسی کردند، نیز به این نتیجه رسیدند که نوآوری، پاداش، رسمیت، ساختار سازمان، حمایت مدیران و محیط از مهم‌ترین ابعاد کارآفرینی در سازمان است.

## ۷. پیشنهادها

برای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود افزون‌بر تخصیص بودجه پژوهشی به سازمان‌ها جهت انجام امور پژوهشی همسو با سیاست‌های کلی نظام اداری، برنامه‌های ویژه و کاربردی نیز به‌منظور حصول اطمینان از اجرای نتایج پژوهش‌ها تدوین شود. همچنین برای به‌کارگیری مدل کارآفرینی سازمانی در صنعت



بانکداری نوین موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- مدیریت عوامل ساختاری در سازمان و ایجاد شرایط محیطی برای بروز رفتار کارآفرینی؛
- فراهم کردن منابع و امکانات لازم جهت ایده‌پردازی و رشد خلاقیت سازمانی؛
- به‌کارگیری از ظرفیت و مهارت‌های نیروی انسانی؛
- حمایت از ایده‌های برتر و هماهنگی دوایر سازمان جهت اجرای ایده؛
- استفاده از دانش و فناوری جهت ایجاد تنوع و کیفیت در خدمات.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی بخش‌های مختلف این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنا به اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

شوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## References

- Alvani, S., Mohammadi Elyasi, Gh., Khanifar, H., Jandaghi, Gh., & Vakili, Y. (2018). Entrepreneurship in public sectors: a synergistic approach. *Public Management Researches*, 12(4), 5-28. (Persain)
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24. Received from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000310461187/full/html>.
- Bagheri Rizi, S. (2021). The impact of knowledge management on organizational entrepreneurship. *New Studies in Management Sciences*, 24(17), 43-67. (Persain)
- Buchak, G., Matvos, G., Piskorski, T., & Seru, A. (2018). Fintech, Regulatory Arbitrage, and the Rise of Shadow Banks. *Journal of Financial Economics*, 130(3), 453-483.
- Carrier, C. (2015). Pedagogical challenges in entrepreneurship education. In P. Kyrö & C. Carrier (eds.), *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context*, 19(8), 136-158.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Dellabarca, R. (2002). *Understanding the opportunity recognition process in entrepreneurship*. (MBA dissertation). University of Cambridge, England.
- Ekhtiari, M., & Kasayi, M. (2020). Identifying and prioritizing the entrepreneurship risks in banking system. *Industrial Management Studies*, 36, 27-60. (Persain)
- Farmani, M., Babashahi, J., Arabi, M., & Lali, E. (2020). Identifying and prioritizing the principles of successful knowledge management considering Delphi approach in promoting the knowledge-based and technology sectors of Imam Hossein University. *Managing Tomorrow*, 65(23), 269-286. (Persain)
- Hasani, F., Soltani, S., & Zarabieh, F. (2018). *Electronic banking management*. Tehran: Sazban Press. (Persain)
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2020). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 59-75.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jha, C. K., & Bhuyan, R. (2018). Do financial reforms promote entrepreneurship?. *Finance Research Letters*, 15, 12-29.

- Kuratko, D., & Hodgetts, R. (2001). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. California: Harcourt College Publishers.
- Lee, I., & Shin Yong, J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61, 35-46.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2005). The Role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Machiraju, H. R. (2008). *Modern commercial banking*. New Delhi: New Age International.
- Muraleedharan, D. (2019). *Modern Banking: Theory and Practice*. Delhi: Prentice-Hall of India.
- Naderi, A., & Ghasemnezhad, Y. (2014). Identifying the effective indexes of successful banking services from the perspective of managers and intellectuals of Ansar Bank. *Information Technology Management*, 20(15), 487-504. (Persain)
- Pirayesh, R., Amiri, V., Jafari, M., & Imani Barandagh, M. (2020). The impact of organizational entrepreneurship and its orientation in organizational performance considering the intermediary factor of strategic entrepreneurship in industrial companies of Zanjan. *Productivity Management*, 52(21), 23-46. (Persain)
- Ravjee, B., & Mamabolo, M. A. (2019). The impact of corporate entrepreneurship on service innovation: A case of a South African banking institution. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 17, 1-12.
- Rezvani, M., & Eslahi, M. (2019). The conceptualization of electronic business models of banking industry and a suggested model for the emerging banks. *Transformation Management Journal*, 5(10), 125-142. (Persain)
- Thomas, L. C., Painbéni, S., & Barton, H. (2013). Entrepreneurial marketing within the French wine industry. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 19, 6-23. Received from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552551311310392/full/html>.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Zahra, S. A. (2020). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 34, 16-29. Received from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552551311310392/full/html>.