



## ارائه مدل بانکداری کارآفرینانه در بانک سپه با رویکرد نظریه داده بنیاد

### سمیرا نظیفی

دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

### روح الله سمیعی

استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران  
Roohalla.samiee@gmail.com

### سامره شجاعی

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

### محمود رضا مستقیم

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

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۰/۰۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۲۴

### چکیده

مطالعه گرایش‌های کارآفرینانه از دهه‌های گذشته به علت اهمیت کارآفرینی در توسعه اقتصادی کشورها، تا کنون همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است. پژوهش حاضر با توجه به رشد سریع فعالیت‌های بانکداری در فضای کسب‌وکار کشور و در راستای کمک به موفقیت بیشتر این نوع فعالیت‌ها در صنعت بانکداری انجام شده است. هدف نهایی پژوهش، ارائه مدلی برای بانکداری کارآفرینانه با توجه به ساختار بانکداری کشورمان است تا از این راه بتواند نیازهای رو به رشد در زمینه بانکداری را پوشش دهد. در این پژوهش، برای دستیابی به مدل بانکداری کارآفرینانه از روش کیفی تئوری داده بنیاد استفاده شده است که مبنای اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این روش، انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با افراد آگاه و متخصصان در حیطه موضوعی مورد نظر است. نمونه‌گیری مورد استفاده در این مقاله، نمونه‌گیری نظری بوده است. پس از انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری اطلاعات، کدهای به‌دست‌آمده در بخش‌های مختلف، تجزیه و تحلیل شده و پس از انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی مدل نهایی توسط محققان این مقاله به‌دست‌آمده است. مدل نهایی از مجموع مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و در نهایت، پیامدها و نتایج حاصل از بانکداری کارآفرینانه تشکیل شده است.

**واژه‌های کلیدی:** بانکداری کارآفرینانه؛ رویکرد داده بنیاد؛ بانک سپه.

## ۱- مقدمه

در دنیای در حال تحول، کامیابی برای جوامع و سازمان‌هایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود، رابطه معناداری برقرار سازند. به عبارت دیگر، جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکت روبه‌جلو و با شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد، تجهیز کند تا آن‌ها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به‌سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و گسترش، مدیریت و هدایت کنند (Urbano & Alvarez, 2014). امروزه به دلیل اهمیت و جایگاه نظام بانکداری در توسعه کشورها و همچنین اهمیت روزافزون سه انقلاب "کارآفرینی"، "دیجیتال" و "اینترنت" نظام بانکی کشور ملزم به پذیرش و اعمال آن تغییرات در الگوهای خدمات‌رسانی خود می‌باشد (Hill, 2013). بانکداری، بخش مهمی از هر سیستم مالی است. شواهد نظری و تجربی بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد یک بانک قوی نه تنها برای صنعت بانکداری، بلکه برای اقتصاد ملی نیز حائز اهمیت است. بانک‌ها، بخش مهمی از نظام مالی در ایران هستند و این ویژگی نظام اقتصادی و مالی ایران است که بر پایه نظام بانکی استوار گشته است (حسینی و سوری، ۱۳۸۶، ص ۱۳۲). با توجه به این جایگاه مهم، پاسخ به این پرسش از اهمیت بالایی برخوردار است که چگونه بانک‌های فعال در یک کشور می‌توانند در مواجهه با فشارهای رقابتی محیط دائماً در حال تغییر، خود را با انتظارات و الزامات جدید به‌ویژه در قلمرو صنعت بانکداری منطبق سازند. بسیاری از بانک‌های دولتی جهت پیاده‌سازی اصل ۴۴ قانون اساسی به باشگاه بانک‌های خصوصی کشور پیوسته و برای حفظ و ارتقای سهم درصد منابع و مشتریان خود، اصول کارآفرینی را مدنظر قرار داده‌اند (حجازی و حسینی مقدم، ۱۳۹۳، ص ۲۱۴). اما عدم آگاهی در مورد نحوه ایفای این نقش توسط بانک‌ها و همچنین وجود ابهامات فراوان در خط‌مشی گذاری بانک‌ها منجر به ناکارآمدی آن‌ها در این حوزه گردیده است (Lee et al, 2017). گرایش به کارآفرینی چارچوب مفیدی را جهت فهم فرایندها و فعالیت‌های درون کارآفرینی سازمان

فراهم کرده و نوعی گرایش راهبردی را به سازمان القا می‌کند (Zahra & Dess, 2010). همچنین بانکداری کارآفرینانه شامل فرآیندها، اقدامات و تصمیماتی می‌باشد که منجر به ورود به کسب‌وکار جدید می‌شود که با مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، باورها و طرز تلقی‌های افراد مرتبط است و تأثیر زیادی بر افزایش انگیزش سازمان در فرآیند کارآفرینی دارد (Lumpkin and Dess, 2013). از سوی دیگر بانک جهانی و مجمع جهانی اقتصاد گزارش‌های سالانه در زمینه محیط کسب وکار منتشر و در این گزارش‌ها بر بهبود محیط کسب‌وکار در جهت توسعه کارآفرینی اذعان دارند (World Bank, 2013). در ایران، علی‌رغم گرایش بانک‌ها و مؤسسات مالی به بانکداری کارآفرینانه، مطالعات بسیار محدودی بر روی این حوزه انجام شده و هیچ تلاشی به‌منظور ارائه یک مدل برای بانکداری کارآفرینانه انجام نشده است. به عبارت دیگر، ابهامات زیادی در حوزه بانکداری کارآفرینانه در ایران وجود دارد. با توجه به پویایی و ماهیت تغییرپذیر نظام بانکی، ارائه مدلی با در نظرگیری این پویایی و تغییرپذیری، حائز اهمیت زیادی برای اتخاذ تصمیمات آینده در شرایط مبهم است. کاربرد عملی در حوزه کارآفرینی منجر به بهره‌برداری از منابع انسانی خواهد شد که با توجه به شرایط بیکاری در کشور بسیار ارزشمند است و این پژوهش می‌تواند مورد استفاده سازمان‌های مختلفی که فرایندهای آنان نزدیک به بانکداری است قرار گیرد. لذا با توجه به اینکه تحقیق حاضر در جستجوی کشف حقایق و شناخت پدیده‌ها دارای نظریه پیشرو بوده جایگاه بهتر آن را باید شناخت ابعاد اصلی در بانکداری کارآفرینی از یک‌سو و احصاء و شناسایی مؤلفه‌های هر بعد و تعیین شاخص‌های تأثیرگذار هر بعد از سوی دیگر دانست و نکته تمیز دهنده دیگر این تحقیق بومی‌سازی این مفاهیم در صنعت بانکداری است که نقش اساسی در حوزه اقتصاد کشور بازی می‌نماید. لذا با در نظرگیری موارد ذکرشده در خصوص اهمیت رویکرد کارآفرینانه بانک‌ها و همچنین با توجه به نقش بی‌بدیل بانک‌ها در پویایی اقتصادی کشورها، پژوهش حاضر بر آن است تا با ارائه یک الگو برای بانکداری کارآفرینانه در ایران بتواند گام مهمی را در

میزانی است که آن‌ها نوآور بوده، به‌طور پیشگامانه‌ای اقدام می‌نمایند و ریسک‌پذیر هستند (Chen & Cangahuala, 2010). فرایند کارآفرینی دارای چندین مرحله می‌باشد که در زیر به‌صورت مشروح بررسی می‌شوند:

**مرحله شکل‌گیری تفکر:** تعامل فردی، سازمانی و محیطی همراه یک واقعه سرعت زا سبب می‌گردد تا برخی ویژگی‌های شخصیتی همچون نیاز به استقلال، نیاز به توفیق و مخاطره‌پذیری در فرد قوت گیرد. سپس فرد با توجه به تحصیلات، تجربه کاری و افرادی که با آن‌ها در ارتباط می‌باشد و برداشت خود از محیط دست به شناسایی خلأهای بازار و ارزیابی آن‌ها می‌زند و در نهایت فرد با توجه به بینش و ارزیابی فرصت و انطباق آن با سطح مخاطره‌پذیری خود اقدام به کارآفرینی می‌کند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

**مرحله تدوین برنامه فعالیت کاری:** الف- تدوین برنامه فعالیت کاری در کارآفرینی مستقل: در این مرحله کارآفرین به سه فعالیت مهم دست می‌زند. ابتدا ساختار فعالیت را از این نظر که به‌طور شخصی یا شراکتی فعالیت خود را آغاز نماید و در مرحله شراکت تا چه اندازه دارای اختیار باشد را تعیین می‌کند. سپس به‌طور واقع‌بینانه به شناسایی منابع موجود خود می‌پردازد. در نهایت کارآفرین پس از کسب اطمینان از حمایت‌های مالی لازم برای فعالیت‌ها و با توجه به توانایی‌های مالی و حمایت‌های موجود اهداف کلی را تعیین و استراتژی‌های عملیاتی خود را روشن می‌سازد.

ب- تدوین برنامه‌های فعالیت کاری در کارآفرینی سازمانی: در این مرحله اولین اقدام مهندسی مجدد تفکر سازمانی است، قبل از هر اقدامی کارآفرین باید جو سازمانی خود را از نظر پذیرش اقدامات بدیع ارزیابی نماید. پس از ارزیابی جو سازمانی برای پذیرش کارآفرینی در سطح سازمان، مدیر کارآفرین باید در جهت تغییر نگرش‌ها، تشویق به نوآوری، تغییر فرهنگ سازمانی و در نهایت انتخاب افراد مستعد برای تشکیل تیم‌های کارآفرینی اقدام نماید. سپس مدیر از نظر مالی، فنی و ساختار فزایی و حمایت‌های خارجی برای اجرای تفکر دست به ارزیابی می‌زند (عربشاهی، ۱۳۹۵).

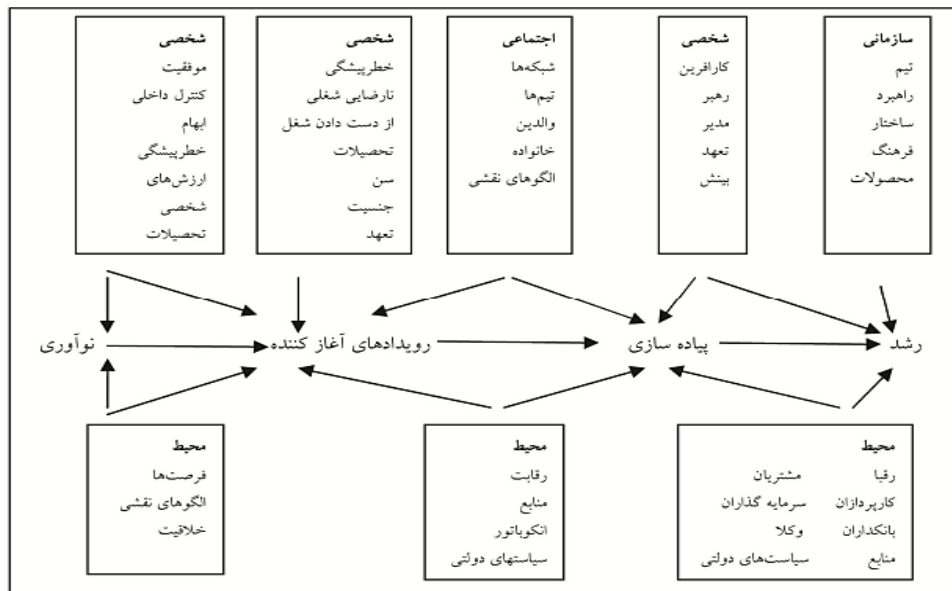
جهت ارتقاء بانکداری کارآفرینانه در کشور ایران بردارد؛ بنابراین سؤال اصلی تحقیق در این پژوهش این است که الگوی بانکداری کارآفرینانه دارای چه مشخصاتی می‌باشد؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق کارآفرینی

سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی به‌طور فزاینده‌ای به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه متعهد شده‌اند (Covin & Kuratko, 2008). امروزه کارآفرینی از طریق ایجاد فعالیت‌های اشتغال‌زا، خلق نوآوری، گسترش خلاقیت و ایجاد محیط رقابتی نقشی محوری در توسعه اقتصادی ایفا می‌کند (عربی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۳۶). به‌عنوان یک کشور در حال توسعه، باید در زمینه‌ی افزایش بهره‌وری دستگاه‌های دولتی و پویاتر کردن دولت توجه بیشتری صورت گیرد تا مسیر توسعه هموارتر گردد. امروزه کارآفرینی به‌عنوان چاره‌ی این مشکلات شناخته‌شده و مشاهده‌شده است که سازمان‌های کارآفرین همواره رشد و پویایی بیشتر و کارایی بالاتری نسبت به سازمان‌های سنتی داشته‌اند (Adams, 2001). کارآفرینی باعث مصرف بهینه و صحیح منابع، افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ی سازمان‌ها جهت دستیابی به توسعه و پاسخگویی بهتر به مشکلات و نیازهای جامعه می‌شود. در حقیقت اهمیت کارآفرینی فراتر از سطح سازمانی است زیرا انگیزه‌های مرتبط با کارآفرینی به درون کلیه اجزاء جامعه نفوذ می‌کند (Santarelli & Vivarelli, 2010). اگرچه در تحقیقات گوناگون برای کارآفرینی ابعاد زیادی مطرح شده است، اما تاکنون هیچ توافقی بین محققین برای قابل‌قبول‌ترین تعریف یا رویکرد گرایش به بانکداری کارآفرینی وجود ندارد. درحالی‌که منازعات حول این موضوع که چه چیزی کارآفرینی را تشکیل می‌دهد، ادامه دارد (Chadwick et al, 2008). به‌طور خاص بانک‌های کارآفرین محور تغییرات محیطشان را از طریق نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری، دنبال نموده و به آن‌ها پاسخ می‌دهند؛ بنابراین درجه گرایش به کارآفرینی بانک‌ها وابسته به

موجود در علوم عملی در هم می‌آمیزد. شکل زیر چهار رویداد متمایز را نشان می‌دهد: نوآوری ← رویداد آغازکننده ← پیاده‌سازی ← رشد این نمودار برخی از عناصر متعدد تأثیرگذار بر هر فرآیند را نشان می‌دهد (عامل محرابی و تبرائی، ۱۳۸۳).

**مرحله اجرای تفکر:** در این مرحله کارآفرین باید با انجام دو فعالیت موازی یعنی تأمین منابع و غلبه بر موانع به اجرای تفکر دست بزند (عربشاهی، ۱۳۹۵). بایگریو (۱۹۹۴) مدلی را مطرح کرده است که مفاهیم نظری موجود در علوم اجتماعی پایه را با مفاهیم عملی



شکل ۱- فرایند کارآفرینی و عناصر تأثیرگذار بر آن (عامل محرابی و تبرائی، ۱۳۸۳)

در مقابل سایر رقبای تجاری است و صرف نظر از اندازه و نوع سازمان، قابلیت کاربرد در هر سازمان را دارد (Lumpkin and dess, 1996؛ Covin and Slevin, 1991). فعالیت‌های کارآفرینانه درون‌سازمانی عبارت است از فرآیندها، شیوه‌ها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری که منجر به توسعه و تحویل محصولات یا خدمات نوآور و جدید می‌شود (Naldi et al, 2007). میلر (۱۹۸۳) با مرور ادبیات موضوع کارآفرینی، فعالیت‌های یک شرکت را با این ابعاد کارآفرینی سنجیده است: «شرکت کارآفرین، شرکتی است که به نوآوری در زمینه محصول- بازار می‌پردازد، سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز انجام می‌دهد و همواره در زمینه اقدام‌های نوآورانه پیش‌تاز است. چنین شرکتی رقبای خود را مغلوب می‌کند». گرایش کارآفرینی، سبب بهبود عملکرد شرکت‌ها، هم از ابعاد غیرمالی و هم از جنبه صرف عملکرد مالی می‌شود. به نحوی دقیق‌تر، عوامل حیاتی (اساسی) موفقیت سازمان کارآفرین را می‌توان به شرح زیر معرفی نمود: ساختار سازمانی: یک

### بانکداری کارآفرینانه

مطالعات اولیه کارآفرینی در سطح سازمان از سوی میلر و فریزن<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) و میلر<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) به توسعه‌سازهی گرایش کارآفرینانه منجر شد میلر عنوان کرد «یک شرکت کارآفرینانه، شرکتی است که در نوآوری محصول و بازار درگیر می‌شود، برخی اقدامات مخاطره‌آمیز را به عهده می‌گیرد و اولین شرکتی است که با نوآوری‌های پیشگام مطرح‌شده، رقبا را تحت فشار قرار می‌دهد» (رضوی و همکاران، ۱۳۹۰). کوین و اسلوین (۱۹۹۱) از اصطلاح حالت کارآفرینانه<sup>۴</sup> و نامن و اسلوین<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) از سبک کارآفرینانه<sup>۶</sup> برای توصیف رفتارهای خطرپذیری، نوآوری و پیشگامی استفاده کردند. صرف نظر از اصطلاحاتی که برای توصیف گرایش کارآفرینانه استفاده شده است، این سازه از نظر مفهومی چندبعدی است و نشان‌دهنده‌ی تمایل سازمان برای حفظ مزیت رقابتی و رقابت تهاجمی از طریق خطرپذیری و نوآوری

بر ارزیابی نوع روابط هر یک از این ابعاد با مفهوم مورد مطالعه، به استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر یک از آن‌ها نیز پرداخته است و نشان داده است که الگوی نهایی خطمشی گذاری کارآفرینی در صنعت نفت و گاز کشور به چهار بُعد و چهارده مؤلفه و شصت و یک شاخص وابستگی مستقیم و معنادار دارد. نور سینا و مقنی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر فعالیت‌های کارآفرینانه در صنعت بانکداری بین‌الملل (مورد مطالعه: بانک صادرات شهر تهران)» نتایج نشان داد سبک رهبری، مدیریت دانش، سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی اثر مثبت و فرهنگ‌سازمانی و ساختار سازمانی اثر منفی و معناداری بر فعالیت‌های کارآفرینانه دارند. فرهادی قشلاقی و رضوی مهر (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «نقش گروه‌های ذی‌نفع بر فرایند خطمشی گذاری توسعه کارآفرینی مورد مطالعه: دانشجویان دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران» نتایج نشان داد جامعه دانشگاهی از طریق آموزش، فرهنگ‌سازی، نفوذ بر خطمشی‌گذاران کارآفرینی در جهت اصلاحات ساختاری و نهادسازی کارآفرینی، حمایت و پشتیبانی از کارآفرین و کارآفرینی بر فرایند خطمشی گذاری توسعه کارآفرینی تأثیر می‌گذارند. ای سی اس<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد توسعه بنیان‌های اقتصاد خرد نظریه رشد درون‌زا موجب توسعه یک نظریه سرریز دانش کارآفرینی می‌شوند. ترچسن و وانگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) نشان داد تسهیل انتقال تکنولوژی و دانش افراد از طریق کارآفرینی و محورهای وابسته به آن و بهبود خطمشی‌های بازاریابی رابطه معناداری دارند. یاو<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد عواملی که موجب گرایش‌های کارآفرینانه در سازمان می‌شود شامل عوامل زیست‌محیطی (تیم مدیریت در سطوح بالا، سیستم حقوق و دستمزد ساختار سازمانی، استراتژی سازمان، محیط سازمان صنعتی و اجتماعی و فرهنگ-سازمانی) می‌باشد و دستیابی به منابع به‌طور فزاینده عامل بسیار مهم در تحقق کارآفرینی سازمانی می‌باشد و سازمان‌ها اکثراً با کمبود منابع سروکار دارند به‌خصوص منابع مالی.

سازمان کارآفرین خواهان اجتناب از ساختار مکانیکی و استقرار ساختار ارگانیکی (پویا) است (مقیمی، ۱۳۸۳). رسمیت: یکی از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین، غیررسمی بودن آن‌هاست و چنین سازمان‌هایی مخالف محدود کردن کارکنان از طریق دستورالعمل‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌های رسمی هستند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵). تمرکز: یکی از مشخصات سازمان‌های کارآفرین داشتن کارکنان توانمند است و به این منظور از طریق تفویض اختیار، گزینش بر اساس ضوابط (نه روابط)، ایجاد جو اعتماد، پذیرش و تحمل ریسک و اشتباه، خارج کردن اطلاعات از انحصار افراد و مدیریت مشارکتی از ایجاد تمرکز در سازمان جلوگیری می‌کنند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵). سیستم پاداش و پرداخت: سازمان‌های کارآفرینانه تمایل دارند که سیستم پرداختی را ایجاد نمایند که برای خلاقیت و ایده‌های نوآورانه در زمینه محصولات و خدمات، ایجاد انگیزه نماید (عربشاهی، ۱۳۹۵، ص ۸۲). رهبری: رهبران کارآفرینانه اجتماعی، نقش‌های چندگانه‌ای در سازمان دارند (خلاق، تحول ساز سازمان و پیشگام سیستم‌ها، فرهنگ و برنامه‌های جدید) (عربشاهی، ۱۳۹۵، ص ۸۱). تکنولوژی سازمان: سازمان‌های کارآفرین جهت ارضای نیازهای متنوع مشتریان، انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط و بخصوص واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی، به تکنولوژی‌های پیشرفته و قابل انعطاف روی می‌آورند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵) محیط: سازمان‌های کارآفرین سعی دارند موانع ارتباطی با محیط خارجی را از بین ببرند و ایده‌ها و گرایش‌های مشتری را مورد توجه واحد تحقیق و توسعه خود قرار دهند (عربشاهی، ۱۳۹۵).

### پیشینه تحقیق

شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر خطمشی گذاری در صنعت نفت و گاز از منظر کارآفرینی» نتایج نشان داد حوزه‌های کارآفرینی، عناصر نظام کارآفرینی، فرایند خطمشی گذاری و نهادهای خطمشی گذاری چهار بعد اصلی هستند که در شکل‌گیری خطمشی گذاری کارآفرینی، مهم‌ترین نقش را بازی می‌نمایند. این تحقیق ضمن تأکید

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر نوع نتیجه تحقیقی بنیادی است؛ زیرا پژوهشگر در آن با استفاده از روش تئوری داده بنیاد، به دنبال ارائه مدلی جدید در صنعت بانکداری کارآفرینانه است. همچنین، این پژوهش از نظر هدف اکتشافی و به علت اینکه داده‌های مورد نیاز این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده است، از نظر نوع داده مورد استفاده، کیفی محسوب می‌شود. در مجموع، روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، هسته درونی شکل را به خود اختصاص داده است. نمونه‌گیری در پژوهش‌های مبتنی بر تئوری داده بنیاد از روش نمونه‌گیری نظری (غیر احتمالی) استفاده می‌شود. در روش نمونه‌گیری نظری در پژوهش‌های بنیادی فرایند نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه

می‌یابد و پس از آن متوقف می‌شود. در پژوهش‌های مبتنی بر تئوری داده بنیاد، منظور از اشباع نظری رسیدن به پاسخ‌های تکراری و مشابه در مصاحبه‌هاست؛ به گونه‌ای که پژوهشگر آگاه می‌گردد که با ادامه مصاحبه‌ها نمی‌تواند به اطلاعات جدیدی برای پژوهش خود دست یابد (Glaser & Strauss, 1967; Pandit, 1996). در این پژوهش، مصاحبه‌ها با تعداد ۱۶ نفر از مدیران ارشد بانکی و خبرگان دانشگاهی انجام شد. در این پژوهش برای رفع نواقص پژوهش‌های گذشته، با رویکردی کیفی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، به تدوین مدلی جامع که شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، بررسی مفهوم بانکداری کارآفرینی، راهبردها و پیامدها است، پرداخته است.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه شونده‌گان

سمت سازمانی	سمت سازمانی
معاونت دایره تشکیلات و روش‌ها بانک	کارشناس اداره بازاریابی بانک
رئیس دایره تحقیقات و برنامه ریزی بانک	ریاست اداره موظفین بانک
عضوهیئت علمی دانشگاه، دکتری مدیریت دولتی گرایش سیاستگذاری	کارشناس اداره تشکیلات و روش‌ها بانک
عضوهیئت علمی دانشگاه، دانشیار گروه مدیریت	معاونت اعتباری بانک
عضوهیئت علمی دانشگاه، دکتری مدیریت دولتی	عضو هیئت مدیره بانک
عضوهیئت علمی دانشگاه، دکتری مدیریت رفتار سازمانی	عضوهیئت علمی دانشگاه، دکتری مدیریت کارآفرینی
عضو هیئت علمی دانشگاه، دکتری مدیریت کارآفرینی	عضوهیئت علمی دانشگاه، دکتری کارآفرینی سازمانی
عضو هیئت علمی دانشگاه، دکتری مدیریت کسب و کار	عضو هیئت علمی دانشگاه، دکتری مدیریت دولتی

مواد مهمی است که بتوان از آن‌ها در تجزیه و تحلیل استفاده کرد (هومن، ۱۳۸۹).

## تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس دستورالعمل‌های استراس و کوربین (۱۳۹۰) در بانک سپه انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است، در نهایت مدل کیفی پژوهش بیان شده است.

**کدگذاری باز:** کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. کدگذاری باز، نوعی فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها

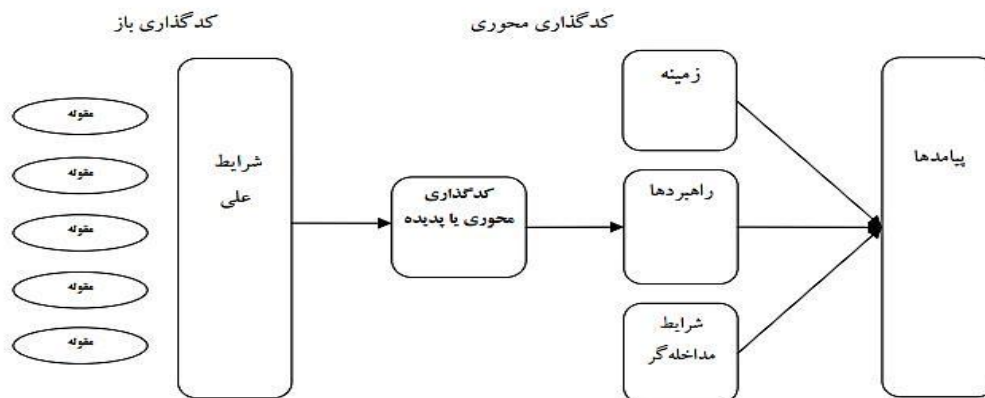
در این پژوهش، از مصاحبه عمیق به عنوان اصلی-ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. شکلی از مصاحبه‌های بدون ساختار که به‌واقع غنی‌ترین داده‌ها را خلق و اغلب شواهدی شگفت‌آور فراهم می‌آورد، در فرهنگ بررسی‌های کیفی، مصاحبه عمیق نامیده می‌شود. مصاحبه عمیق یکی از روش‌های شناخته‌شده‌ای است که در گردآوری داده‌ها به‌صورت فزاینده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. مصاحبه عمیق گفتگوی هدف‌دار دوجانبه‌ای است بین یک مصاحبه‌کننده آموزش‌یافته مجرب و یک مصاحبه‌شونده و هدف آن استنباط عمیق جزئیات غنی و

اساس مدل پارادایم ارائه می‌شود (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) شامل یکی از کدهای محوری به‌مثابه مفهوم اصلی برای محقق است (پور عابدی، ۱۳۹۵). مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده بنیاد مرحله‌ای است که محقق بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد (پور عابدی، ۱۳۹۵). در این پژوهش، ضمن کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن شباهت‌ها و تفاوت‌ها، با دقت بررسی شدند و مضمون‌های بسیاری به دست آمد. طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت، به طوری که از درون داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی، از طریق پرسش درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و سایر حالات هر پدیده، شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج شدند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، مقوله‌های دیگر به‌طور نظری به مقوله اصلی یا پدیده محوری ارتباط داده شد. بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، مرحله کدگذاری محوری تکمیل شد که طبق آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل، شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، بر اساس مؤلفه‌های مرحله کدگذاری محوری، قضایای پژوهش یا گزاره‌های حکمی ارائه شده است (شکل ۲).

شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌دقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند و خرده مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) تعیین شدند. در طی این تحلیل‌ها، فنون تحلیلی پیشنهادشده استراس و کوربین (۱۳۹۰) به کار گرفته شد. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها به‌طور منظم بررسی شد. طی این فرآیند کدگذاری تعداد ۱۴۷ کدباز، ۲۸ مفهوم و ۱۱ مقوله استخراج و ویژگی‌های آن‌ها در بانک سپه، شناسایی شد.

**کدگذاری محوری:** کدگذاری محوری، فرایند ربط دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله نظریه‌پرداز داده بنیاد، یک مقوله از مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی است، قرار داده و سایر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری نامیده می‌شود.

**کدگذاری انتخابی:** در کدگذاری انتخابی شرایط یا طبقات مرحله کدگذاری محوری با هم ادغام می‌شوند و تجزیه و تحلیل کلی انجام می‌گیرد و قضایای نظری بر



شکل ۲- مدل پارادایمی کدگذاری (کرسول، ۲۰۰۵).

نظر زمانی بر پدیده موردنظر مقدم است، شرایط علی را پیدا کرد (Westbrook, 1994).

از این رو، در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تبیین می‌شود.

### عوامل زمینه‌ای یا بستر حاکم

ویژگی‌های زمینه‌ای عواملی را شامل می‌شوند که بدون آن‌ها تحقق بانکداری کارآفرینانه امکان‌پذیر نیست. زمینه یا بستر حاکم، شرایط خاصی را که در آن راهبردها برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد، فراهم می‌کند این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند (Goulding, 2000).

### شرایط علی

عوامل علی شامل مواردی از مقولات است که مستقیماً بر پدیده بانکداری کارآفرینانه تأثیرگذار است یا به‌گونه‌ای این عوامل ایجادکننده و توسعه‌دهنده پدیده هستند شرایط علی بعضاً شرایط مقدم و یا پیشگام خوانده می‌شود و اغلب می‌توان با توجه به خود پدیده و با نگاهی منظم به داده‌ها و بازبینی حوادث، اتفاقات یا وقایعی که از

جدول ۲- نمونه کدها در بخش شرایط علی

مقوله‌ها	کدهای باز
پویایی صنعت	آزادسازی فضای رقابتی
	خصوصی‌سازی بانک
	ورود شعب جدید و افزایش تعداد رقبا
پویایی مشتریان	دانش و آگاهی مشتریان
	اهمیت ارائه اطلاعات به مشتریان
	افزایش گزینه‌های مشتریان
	خواسته‌ها و انتظارات مشتریان
تقویت سازمان‌ها و زیرساخت‌ها	توسعه رقابت‌پذیری شعب
	تفکر راهبردی سیاست‌گذاری بازاریابی و تبلیغات در بانکداری
	اهمیت تبلیغات و بازاریابی در بقای صنعت بانکداری
	کسب مزیت رقابتی و سهم بازار
پویایی نیروی انسانی	انگیزه توسعه بازار در کارکنان و مدیران شعب
	دانش و آگاهی کارکنان، شعب و مدیریت
	اهمیت توجه به نیازهای مشتریان

جدول ۳- نمونه کدها در بخش شرایط زمینه‌ای

مقوله‌ها	کدهای باز
پیچیدگی سازمانی	ساختار سازمانی سنتی شعب بانک
	تعداد و پراکندگی شعب
	تعداد زیاد پرسنل
ویژگی‌های مشتریان	تعداد و پراکندگی زیاد مشتریان
	خدمات و امتیازات ویژه رقبا به مشتریان
	آگاهی و دانش بالای مشتریان
	ارزش‌ها، انتظارات و توقعات مشتریان
شرایط محیطی	رونق یا رکود اقتصادی
	سیاست‌های اقتصادی دولت
	قوانین بانک مرکزی



### شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر به جرح و تعدیل شرایط علی می‌پردازد و بر راهبردها و کنش‌های متقابل تأثیر می‌گذارد شرایط مداخله‌گر در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها در زمینه خاص موردنظر عمل می‌کنند (Goulding, 1998).

### راهبردها

راهبردها بیانگر آن دسته از تعاملات و کنش‌هایی می‌شود که کنشگران در قبال آن شرایط از خود بروز

می‌دهند در حقیقت، فرایند جریان کنش‌ها در پاسخ به رویدادها و موقعیت‌های خاص متعامل با پدیده رخ می‌دهد. در واقع، هدف از اجرای راهبردها اداره کردن و به انجام رساندن و محقق کردن بهتر پدیده موردنظر در بستر و زمینه حاکم است. این راهبردها به شکلی هدفمند انتخاب می‌شوند و به علتی صورت می‌گیرند؛ بنابراین، با استفاده از تاکتیک‌ها و راهبردها می‌توان به پدیده محوری جامه عمل پوشاند (Strauss and Corbin, 1990).

جدول ۴- نمونه کدها در بخش شرایط مداخله‌گر

مقوله‌ها	کدهای باز
شرایط مداخله‌گر	تفکر دولتی در مدیران شعب بانکها
	عدم حمایت و تخصیص منابع از سوی مدیریت ارشد
	دانش پایین مدیریت ارشد در مورد سیاست‌گذاری کارآفرینی
	موانع مدیریتی
	موانع ساختاری
	ویژگی‌های صنعت
	جایگاه نامشخص کارآفرینی در ساختار سازمانی
	ضعف فرهنگ سازمانی کارآفرینی گرایبی در لایه‌های مختلف بانک
	سیاست‌گذاری غیرحرفه‌ای کارآفرینی در بانک
	کیفیت و تنوع خدمات بانکی
	نیروی انسانی تحصیل کرده و دانشی

جدول ۵- نمونه کدها در بخش شرایط راهبردها

مقوله‌ها	کدهای باز
راهبردها	انعطاف‌پذیری ساختار و فرایندهای سازمانی
	انعطاف‌پذیری سازمانی
	بهره‌گیری از نخبگان و متخصصان باتجربه صنعت بانکداری جهت سیاست‌گذاری
	بهبود رفتار کارکنان شعب با مشتریان
	آموزش و ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان شعب
	توسعه نیروی انسانی
	آموزش مستمر کارکنان در زمینه، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، کارآفرینی
	مشارکت مشتری مدار
	طراحی سیستم جبران خدمات مشتری‌گرا
	تغییر رویه‌های گزینش و استخدام کارکنان برای جذب کارکنان مشتری مدار و برنامه مدار
	توسعه تعاملات با مشتریان
	سنجش مستمر و منظم رفتار و نگرش مشتریان
	ایجاد باشگاه مشتریان
	توسعه برنامه‌های وفادار سازی مشتریان
	توسعه و بهبود خدمات
تجهیز و آراستگی شعب	
	افزایش تنوع و کیفیت خدمات
	افزایش کارایی و سرعت در پرداخت تسهیلات
	آراستگی شعب
	طراحی نحوه مناسب استقرار مشتریان در شعب

### پیامدها و نتایج

هدف این بخش، شناسایی مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامدهای ناشی از به‌کارگیری راهبردهای بانکداری کارآفرینانه است. درواقع، راهبردها در مقابله با یا برای اداره و کنترل پدیده‌ای صورت می‌گیرند و پیامدهایی دارند (Suddaby, 2006).

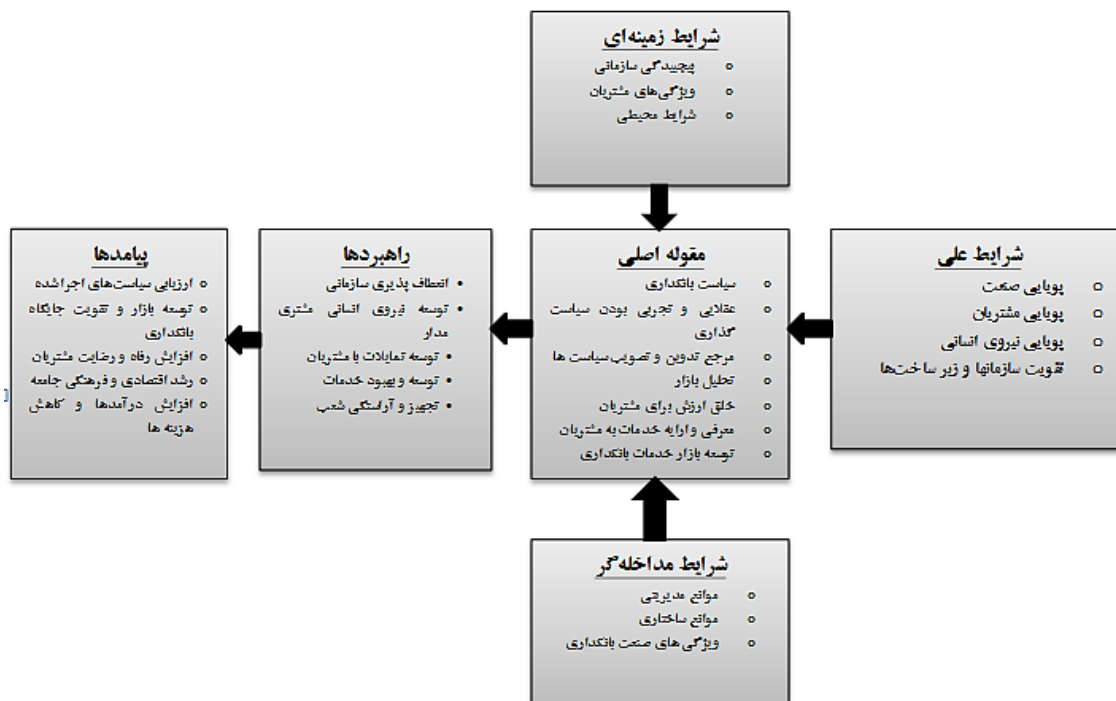
### اعتبارسنجی نظریه داده بنیاد

باینکه برخی از پژوهشگران کیفی بحث درباره اعتبار و روایی داده‌ها و نتایج پژوهش را به‌طور سنتی مربوط به پژوهش‌های کمی می‌دانند (Johnson & Johnson, 2009).

(Christensen, 2008)؛ اما واقعیت این است که در پژوهش‌های کیفی نیز صحت و اعتبار داده‌ها و یافته‌ها بخشی بسیار بااهمیت از فرایند پژوهش است (Creswell, 2012). روش‌های مختلفی برای اعتبارسنجی در نظریه داده بنیاد وجود دارد که در پژوهش حاضر از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش (پنج نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و سه نفر از مدیران ارشد بانکی) استفاده و پس از دریافت نظرهای اصلاحی و مشاوره لازم با استادان راهنما و مشاور ویرایش لازم انجام و مدل نهایی ارائه شد.

جدول ۶- نمونه کدها در بخش شرایط نتایج

مقوله‌ها	کدهای باز
ارزیابی سیاست‌های اجرایشده	ارزیابی پیامدهای سیاست‌های اجرایشده با مقایسه آن‌ها با اهداف
	ارزیابی پیامدهای سیاست‌ها با توجه به منابع تخصیص داده شده
	ارزیابی نتایج سیاست‌ها با توجه به ارتقای امنیت اقتصادی جامعه
توسعه بازار و تقویت جایگاه شعب	افزایش آگاهی از مشتریان
	ایجاد تمایلات رفتاری در مشتریان
	امکان جذب مشتریان جدید
افزایش رفاه و رضایت مشتریان	بهبود کیفیت خدمات بانکداری
	افزایش رضایتمندی مشتریان
	افزایش رفاه مشتریان
رشد اقتصادی و فرهنگی جامعه	ارتقای امنیت اقتصادی
	رشد اقتصادی جامعه
افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها	فروش بیشتر خدمات
	کاهش نرخ ریزش مشتریان
	کاهش هزینه‌های بازاریابی



شکل ۳- مدل ترسیم بانکداری کارآفرینانه

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل بانکداری کارآفرینانه در بانک سپه بود؛ که مدل پارادیمی ارائه شده پنج مقوله شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها را دربرگرفت.

سازمان‌هایی نظیر بانک‌ها برای این‌که واقعاً کارآفرین محور باشند، باید در پیش‌بینی تغییرات عوامل محیطی، پیشگام بوده و در شکل‌دهی محیط به‌عنوان نوعی مزیت، پیشگام باشند. پیشگامی توجه سازمان را در جهت شناسایی اهمیت زمان‌بندی و چگونگی زمان‌بندی موضوعاتی که می‌تواند در موفقیت آن‌ها سهمیم باشد، مثل معرفی تهاجمی خدمات به بازار یا سرعت دادن به چرخه زندگی توسعه خدمت فراتر از رقبا، متمرکز می‌سازد. در پیشگامی بانک‌ها باید از رقبا الگوبرداری نمایند و به‌طور تهاجمی رقبایشان را برای ورود به بازار جدید، بهبود موقعیت یا غلبه بر موانع به چالش کشند. برای پاسخگویی پیشگامانه به رقابت، بانک‌ها بایستی آمادگی انطباق با تاکتیک‌های نامعمول، آشنایی با نقاط قوت و ضعف رقیب و تمرکز بر خدماتی با ارزش افزوده بالا را داشته باشند. در محیط‌های پویا همچون شرایط حاضر،

بانک‌ها با میزان بالایی از گرایش به کارآفرینی احتمال قوی‌تری برای عملکرد بهتر را دارند چراکه آن‌ها تمایل بیشتری به گشایش شعب بیشتر و یا سرمایه‌گذاری در انواع جدیدی از فعالیت‌های بانکی و حرکت پیشگامانه برای سرمایه‌گذاری در فرصت‌های نوظهور بازار از طریق معرفی تکنیک‌های بازاریابی و مدیریتی جدید، ورود به بازارهای جدید و معرفی تکنولوژی‌های جدید در محیط متغیر و پویای کنونی دارند و ریسک موجود در این عرصه را بیشتر می‌پذیرند. با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده در فرایند پژوهش و تحلیل‌های انجام‌شده بر روی داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری، مدل نهایی فوق به‌دست‌آمده است. در پژوهش حاضر کوشش شده تا افرادی برای انجام مصاحبه‌ها انتخاب شوند که دارای تجربه کاری بالاتر از ۱۰ سال بوده، از دانش مرتبط با موضوعات مربوط به کارآفرینی در حیطه بانکداری برخوردار باشند.

### پیشنهادات

برای تقویت گرایش به کارآفرینی در بانک‌ها، قوانین و مقررات کم شود و موانع ارتباطات و تبادل اطلاعات به حداقل برسد و با به‌کارگیری ساختارهای ارگانیک و پویا،

- آزادی عمل بیشتری به متخصصان و افراد حرفه‌ای داده شود. بانک مرکزی، به‌عنوان متولی سیاست‌گذاری و نظارت بر نظام بانکی کشور، باید تدابیر لازم را برای حرکت تمامی سیستم‌های فعال جامعه، از جمله بانک‌ها به‌سوی کارآفرینی در نظر بگیرد. در این راستا باید سعی شود از مداخلات غیرضروری دولت در امور بانک‌ها جلوگیری شود تا بانک‌ها در محیط رقابتی و پویا به فعالیت بپردازند در صورت تحقق این امر، گرایش به‌سوی بانکداری کارآفرینانه در نظام بانکی کشور تقویت خواهد شد؛ آنجا که عوامل سازمانی بر گرایش به کارآفرینی تأثیرگذارند و عوامل محیطی، میزان اثرگذاری عوامل سازمانی بر آن را تقویت یا تضعیف می‌نمایند، لذا برای افزایش سطح گرایش به کارآفرینی باید مجموعه مناسبی از عوامل سازمانی نظیر حمایت مدیران عالی، ارتباطات سازنده، عدم تمرکز و رسمیت، سیستم پاداش مناسب و نیز عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و ارزش‌های حاکم بر جامعه فراهم شود. حیات و بقای سازمان‌ها در آینده بستگی کامل به ارتقای کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری آن‌ها در حوزه‌های مختلف دارد. توجه به این مسئله در سطوح بالای سازمان‌های پیشرو و حتی در بین مسئولان رده بالای کشورها، نشان‌دهنده اهمیت حیاتی این مفاهیم در ساخت و شکل‌دهی جهان آینده است. انجام تحقیقات و مطالعات بیشتر در زمینه‌ی عوامل مؤثر بر افزایش و حفظ کارآفرینی سازمانی در همین راستا ضروری است. نتایج این دسته از تحقیقات می‌تواند مبنایی برای طراحی و اجرای نظام مناسب در دستیابی به توسعه‌ی پایدار در کشورهای مختلف باشد و ارزیابی برنامه‌های خط‌مشی‌گذاری و یا دریافت بازخور در جهت ادامه برنامه، اصلاح و یا توقف آن دارای اهمیت می‌باشد. این ارزیابی‌ها می‌تواند در مراحل قبل از اجرای برنامه، حین اجرا و بعد از اجرا باشد.
- فهرست منابع**
- ۱) احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۷). کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها، تهران: انتشارات جاجرمی، ۱۶۴-۱۶۷
- ۲) استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ سوم.
- ۳) حسینی، سید شمس‌الدین؛ سوری، امیررضا، (۱۳۸۶)، "کارایی بانک‌های ایران و عوامل مؤثر بر آن"، نشریه اقتصاد پژوهشنامه اقتصادی، شماره ۲۵، ص ۱۵۶-۱۲۷.
- ۴) حسینی مقدم، سید محمدرضا؛ حجازی، سید رضا (۱۳۹۳). تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد بانک‌ها با متغیر میانجی بازار گرای، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۷، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۴)، صفحه ۲۱۱-۲۲۹.
- ۵) حسین زاده، نقی؛ علوی، سید حسین (۱۳۹۶). سنجش تأثیر خط‌مشی گذاری بر توسعه کارآفرینی سازمانی در هیئت سوارکاری غرب استان مازندران، اولین کنفرانس ملی کاربرد پژوهش‌های نوین در علوم انسانی، قائم‌شهر، موسسه آموزش عالی فروردین.
- ۶) ذبیحی، م. و مقدسی، ع. (۱۳۸۵). کارآفرینی از تئوری تا عمل، مشهد، جهان فردا، نما: ۱۰۳-۱۵۰.
- ۷) رضوی، سیدمصطفی؛ زالی، محمدرضا؛ رشیدی، محمود؛ دیداری، جاوید (۱۳۹۰). نقش گرایش کارآفرینانه در عملکرد سازمانی (شعب بانک ملت شهر تهران)، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال سوم، شماره ۵، نیمه‌ی اول.
- ۸) رحمتی، محمدحسین؛ مقیمی، سید محمد؛ الوانی، مهدی (۱۳۸۹). طراحی مدل خط‌مشی گذاری در نظام آموزش کارآفرینی در ایران، پایان‌نامه دکترا مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
- ۹) شریف‌زاده، فتاح؛ قربانی زاده، وجه الله؛ سید نقوی، میرعلی؛ حسین پوری، مهدی (۱۳۹۶). ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر خط‌مشی گذاری در صنعت نفت و گاز از منظر کارآفرینی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۳ (پیاپی ۱۵)، تابستان، صص ۱۴۶-۱۶۵.

- 20) Chen, M. h. and Cangahuala, G. (2010). Corporate Entrepreneurship Environment and Organizational Performance in Technology Manufacturing Sector. Vol. 22, No. 3, pp: 11-32.
- 21) Covin, J. and Slevin, D. (2011), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16.
- 22) Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991) «A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-24.
- 23) Covin, G.F. and Kuratko, F.D. (2008). Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 6, pp: 588-600.
- 24) Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. 4th Edition. Boston: Pearson Publication.
- 25) Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Method: Procedure, canons, and evaluative criteria, *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
- 26) Johnson, B., & Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative and mixed approaches*. 3rd Edition. Los Angeles: Sage Publication.
- 27) Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*, Aldine Press, Chicago.
- 28) Goulding, C. (2000). Grounded theory and consumer behaviour: principles, practice, and pitfalls. *Advances in Consumer Research*, 27, 68-76.
- 29) Goulding, C. (1998). Grounded theory: the missing methodology on the interpretivist agenda *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, 1 (1), 50-7.
- 30) Hill, M. Elizabeth (2013), "The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: entrepreneurship within the corporate setting". *Journal of Marketing*, Vol. 57:44-56.
- 31) Lumpkin, G. T. Dess, G. (2013), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1
- 32) Knight, G. (2012), "Entrepreneurship and Marketing Strategy", *Journal of International Marketing*, Vol.8:12-32.
- 33) Naldi, L; Nordqvist, M; Sjoberg, K; Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking & performance in family firm, *Family Business Review*, 22(1), 33-47.
- 34) Miller, D., & Friesen, P. H. (1982) «Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two
- ۱۰) عربیون، ابوالقاسم؛ عبدالله زاده، غلامحسین (۱۳۸۹). توسعه اشتغال و کارآفرینی و نقش بسیج، فصل نامه مطالعات بسیج، ۱۳(۴۹)، ۳۱-۴۹.
- ۱۱) عربشاهی، احمد (۱۳۹۵). تبیین مفهوم و ابعاد سازمان کارآفرین (از ماهیت تا فرآیند طراحی و اجرا)، نشریه کارآفرینی در کشاورزی، جلد سوم، شماره سوم، ص ۷۱-۹۰.
- ۱۲) کوراتکو، د؛ و هاجتس، ر. ۱۳۸۳. نگرشی معاصر بر کارآفرینی، ترجمه: ابراهیم عامل محرابی با همکاری محسن تبرائی. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، ۶۴.
- ۱۳) فرهادی قشلاقی، داریوش؛ رضوی مهر، نرگس السادات (۱۳۹۳). نقش گروه‌های ذی‌نفع بر فرایند خطمشی گذاری توسعه کارآفرینی مورد مطالعه: دانشجویان دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، دومین همایش ملی کارآفرینی و رقابت‌پذیری، ساری، مرکز کارآفرینی و ارتباط با صنعت دانشگاه مازندران.
- ۱۴) مقیمی، محمد (۱۳۸۳). کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، تهران، انتشارات مؤسسه و چاپ دانشگاه تهران، ۱۱۶-۱۱۸.
- ۱۵) نور سینا، مهدی؛ مقنی، امین (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر فعالیت‌های کارآفرینانه در صنعت بانکداری بین‌الملل (مورد مطالعه: بانک صادرات شهر تهران)، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره‌ای آینده‌ساز، دانشگاه پیام نور نکا.
- ۱۶) هومن، حیدر علی (۱۳۸۹). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ دوم.
- 17) Adams, P. S. (2001). Government entrepreneurship: The case of Henry Kaiser. *Management research*, No. 41, p. 1.
- 18) ACS, Z. J. Braunerhjelm, P. Audretsch, D. B. & Carlsson, B. (2014). A knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32, 15-30.
- 19) Chadwick, Ken. Barnett, Tim. and Dwyer, Sean. (2008). An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Orientation Scale, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 4, pp:64-85

International Environmental Hostility. Journal of Business Venturing, 15(5), 469-492

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup>. Internet, Digital and Entrepreneurship Revolutions
- <sup>2</sup>. Miller & Friesen
- <sup>3</sup>. Miller
- <sup>4</sup>. Entrepreneurial Posture
- <sup>5</sup>. Naman & Slevin
- <sup>6</sup>. Entrepreneurial Style
- <sup>7</sup>. Acs
- <sup>8</sup>. Terjesen and Wang
- <sup>9</sup>. Yao, Wen, Ren

- models of strategic momentum», Strategic Management Journal, 3, 1-25
- 35) Miller, D. (1983) « The correlates of entrepreneurship in three types of firms», Management Science, 29, 770-791.
  - 36) Miller, D. & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation, Management Science, 24: 921-933.
  - 37) Miles, M. P., Covin, J. (2014), "Exploring the practice of Corporate Venturing", Entrepreneurship theory and practice, Vol.26, 21-40.
  - 38) Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996) « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance», Academy of Management Review, 21, 135-172.
  - 39) Patrick, M., J. Davis, (2010), "Entrepreneurship orientation and firm performance", Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 23, no. 1, 39-51.
  - 40) Pandit, N. R. (1996), "The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method", the Qualitative Report, V.2, No.2.
  - 41) Robinson, S. and Stubberud, H. A. (2010). Gender Differences in Entrepreneurs Perceived Problems, Profits and Plans. International Journal of Entrepreneurship, pp. 242-258.
  - 42) Suddaby, R. (2006) "From the Editors: What Grounded Theory is not", Academy of Management Journal, VOL.49, NO.4, P.P 633-642.
  - 43) Terjesen, S. & Wang, N. (2013). Coase on entrepreneurship. Small Business Economics, 40, 173-184.
  - 44) Urbano, D., & Alvarez, C. (2014). Institutional dimensions and entrepreneurial activity: An international study. Small Business Economics, 42(4), 703-716.
  - 45) World Bank (2013). Doing Business 2013. Retrieved from <http://www.doingbusiness.org>
  - 46) Westbrook, Lynn (1994). "Qualitative research methods: A review of major stages, data analysis techniques, and quality controls." Library & Information Science Research 16(3): 241-254.
  - 47) Yao Xianguo, Wen Weixiang, Ren Zhouqi (2009). Corporate entrepreneurship in the enterprise clusters environment—Influence of network resources and entrepreneurial orientation on firm performance, Frontiers of Business Research in China, Volume 3, Issue 4, pp 566-582.
  - 48) Zahra, S. A., & Dess, D. M. (2010). Entrepreneurship and Organization Performance: The Moderating Effect of