

طراحی الگوی آموزش کارآفرینانه جهت توانمندسازی کارکنان در نظام بانکی

زهرا مینافام^۱، میرزا حسن حسینی^{۲*}، سیدرسول حسینی^۳، حمیده رشادت جو^۴

^۱ دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، پردیس شهیدچمران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: بهمن ۱۴۰۱، اصلاحیه: فروردین ۱۴۰۲، پذیرش: اردیبهشت ۱۴۰۲

چکیده

ایجاد استراتژی‌های جدید، دستیابی به فرصت‌های کارآفرینی، توسعه فناوری‌های نوین، قابلیت‌ها، محصولات، خدمات و ارائه مدل‌های تجاری جدید؛ راه‌حل مشکلات پیچیده‌ی موجود در اکثر سازمان‌ها است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی آموزش کارآفرینانه جهت توانمندسازی کارکنان در نظام بانکی انجام شده است. روش تحقیق در این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از منظر گردآوری اطلاعات، کیفی از نوع «تحلیل محتوا» و روش گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به نقطه اشباع نظری و با انجام ۱۷ مصاحبه حاصل گردید. انتخاب مشارکت‌کنندگان با روش گلوله‌برفی و هدفمند و تجزیه و تحلیل داده‌ها به واسطه سه مرحله کدگذاری با نرم‌افزار MAXQDA2020 بوده است. بر اساس نتایج تحقیق؛ توانمندسازی کارآفرینانه کارکنان (دانشی، مهارتی و نگرشی) به واسطه‌ی آموزش کارآفرینانه امکان‌پذیر است. لذا پیشایندها؛ مشتمل بر «نهادینه‌سازی آموزش و فرهنگ کارآفرینی، تغییر مدل کسب و کار، توسعه اقتصاد دیجیتال، حل مساله، پاسخگویی مطابق تغییرات محیطی» و «پیشران‌ها مشتمل بر «عوامل نهادی و قانونگذاری، ارتباط مؤثر با دانشگاه، فناوری بلاکچین، رمز ارزها، مگاترندهای جهانی، شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، اقتصاد اشتراکی، خصوصی‌سازی، مربیگری (کوچینگ)، نیازسنجی آموزشی، برگزاری سمینارها و نمایشگاه‌ها» می‌باشد. عوامل مؤثر در سطح «فردی و سازمانی» شناسایی و نیز پیامدهای ملی و بین‌المللی به عنوان پیامدهای آموزش کارآفرینانه کارکنان در نظام بانکی مشخص شدند.

واژه‌های اصلی: آموزش کارآفرینانه، توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی کارآفرینانه، نظام بانکی.

۱- مقدمه

فرصت‌های مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و استقلال بسیار مهم و ارزشمند است. [۶] امروز سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در نیای پرقاب‌ت ادامه حیات دهند که توانایی مقابله و انطباق با تغییرات ایجادشده را داشته‌باشند. در این مسیر یکی از مهمترین رویکردها برای توانمندسازی و توسعه سرمایه‌انسانی به منظور ایجاد قابلیت‌های دانشی، مهارتی و رفتاری در کارکنان سرمایه‌گذاری در دوره‌های آموزشی؛ جهت توانمندسازی کارکنان است. یادگیری سازمانی در بدست آوردن قابلیت‌های جدیدتر کمک می‌کند که می‌تواند آن را به عنوان مزیت رقابتی سازمان مد نظر قراردهد [۹] در واقع، هدف کلی از اقدامات توانمندسازی برای ساختن یک کارمند توانمند و واجد شرایط برای انجام وظایف است تا بتواند به سازمان جهت حصول اهدافش کمک کند [۱۷] مزیت رقابتی سازمان وابسته به دو عنصر مهم است؛ یکی داشتن کارکنان توانمند و دیگری استفاده از نظرات کارکنان که حاصل تجربه چندین ساله همین کارکنان است.

تحولات روز افزون جهانی و محیط پیرامون در حال تغییر سازمان‌ها، اقتصاد و صنایع در سراسر جهان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تغییر شامل موجهایی از اختلال در عملکرد، فناوری، پایداری و پویایی سازمانها است. [۲۰] ایجاد استراتژی‌های جدید، راه حل مشکلات پیچیده‌ای است که نیاز به ایجاد تغییر در تعداد زیادی از گزینه‌های بسیار وابسته به هم در مدل‌های کسب و کار را ایجاد می‌کند. لذا چالشی که مشکلات پیچیده برای مدیران ایجاد می‌کند؛ نیاز به یافتن ترکیبی عالی از گزینه‌های وابسته به یکدیگر می‌باشد. اجماع گسترده وجود دارد که جوهر کارآفرینی، ایجاد و تسخیر ارزش جدید است. [۲۲] یکی از نتایج توانمندسازی کارآفرینانه‌ی کارکنان، توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی است. کارآفرینی در سازمان فرایند تجدید ساختار استراتژیک و توسعه کسب و کار موجود از طریق ایجاد محصولات جدید و ارائه خدمات نوین است [۱۰]. سازمان‌ها بتدریج متوجه شدند اهمیت توانمندسازی کارکنان و ارائه

*ri.hosseini@yahoo.com

درونی کارکنان بانک در راستای ارتقای کارآفرینی سازمانی و خلق خدمات نوین در بانک صادرات صورت می‌گیرد. در مفهوم کاربردی؛ توانمندسازی کارآفرینانه کارکنان، شامل سیستم‌های ارتباطی سازمان جهت کشف، توسعه و بهبود استعدادها و قابلیت‌های کارکنان در راستای شناسایی و بهره‌مندی از "فرصت‌ها" در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی می‌باشد. در این راستا توانمندسازی روانشناختی شامل تجدیدنظر در انگیزه‌های ذاتی کارکنان است و استدلال می‌شود که اجزای ساختاری و روانشناختی توانمندسازی کارآفرینانه با توانمندسازی دانشی کارکنان ارتباط دارد. همانطور که کارمند می‌تواند از دانش خود برای منافع خود و سازمان استفاده کند رهبری نیز می‌تواند نقش موثری ایفا کند. لذا بررسی مؤلفه‌های فردی مفاهیم توانمندسازی کارآفرینانه و مؤلفه‌های ساختاری و توانمندسازی روانشناختی می‌تواند حائز اهمیت باشد. تا از دانش خود برای پیشبرد مأموریت یا اهداف کارآفرینی استفاده کنند آبولوش و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی بر کارخلاق و رفتار کارآفرینی به شناسایی نقش اشتراک‌گذاری دانش در این فرایند پرداخته‌اند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که از طریق اشتراک دانش، تأثیر توانمندسازی بر رفتارکاری خلاقانه وجود دارد. علاوه بر این، همچنین نشان داد که اثر توانمندسازی بر کارآفرینی از طریق اشتراک دانش وجود دارد. این مطالعه، تا حد زیادی، شکاف‌های موجود در ادبیات را پر می‌کند و درک درستی از نحوه توانمندسازی کارکنان به منظور افزایش رفتارخلاقانه آنها، تبدیل کردن آنها به کارآفرینی، و ارتقای آن از طریق اشتراک دانش ایجاد می‌کند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که مزایای مهم خاصی برای کارگران صنعت بانکداری وجود دارد که می‌توان از طریق تسهیل رفتارهای نوآورانه‌تر در بین کارکنان به دست آورد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان و افزایش به اشتراک‌گذاری دانش برای رفتارکاری خلاقانه و کارآفرینانه ضروری است. کاید و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «تأثیر آموزش و فرهنگ کارآفرینی بر قصد کارآفرینی» مطرح‌کرد؛ هدف از این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی بر کارآفرینی و قصد کارآفرینی بود. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین آموزش کارآفرینی با قصد کارآفرینی بوده است. نتایج این پژوهش نشان داد که آموزش کارآفرینی مانند نتایج مطالعات قبلی به عنوان یک عامل مثبت بر قصد کارآفرینی و روحیه کارآفرینی و کارآفرینی عمل کرده است. بنابراین، از آنجایی که آموزش کارآفرینی و کارآفرینی به عنوان عوامل اصلی برای بهبود نیت کارآفرینی عمل می‌کنند، بر اهمیت ارتقاء آموزش کارآفرینی سیستماتیک و بنیادی تأکید شد. دیسموند (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «توانمندسازی کارآفرینانه: شما فقط به خوبی کارمندان خود هستید» مطرح کرد؛ همانطور که کارمندان به طور فزاینده‌ای به عنوان یک منبع مهم شناخته می‌شوند ایده‌ها و الهامات، در تحقیقات رهبری معاصر گسترش می‌یابد که بر این اساس وظیفه اصلی رهبران این است که کارکنان را قادر به تحقق مهارت‌ها و استعداد‌های خود کنند تا به چشم‌اندازها و اهداف سازمان دست یابند. توانمندسازی کارآفرینانه کارکنان بر اساس ابعاد ساختاری و روانشناختی کارکنان را

در این راستا توانمندسازی می‌تواند زمینه‌ای برای افزایش تفکرانتقادی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگو در سازمان را فراهم سازد. بعلاوه توانمندسازی می‌تواند به بهره‌وری منجر گردیده و تولید بیشتر، خدمات مناسب‌تر، جذب مشتریان بیشتر و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار را به همراه آورد. [۱] برای بروز کارآفرینی وجود جوخلاقیت که افراد را تشویق به ارائه ایده و کارآفرینی کند و به آنها آموزش‌های لازم را بدهد؛ ضروری است. [۱۸] با وجود اهمیت این مقوله، فرایند کارآفرینی سازمانی به خوبی درک نشده است و آثار کارآفرینی سازمانی بر سازمان، به صورت یک راز باقی‌مانده است [۱۲] اما آنچه در غالب تحقیقات مهم شناخته شده است بحث آموزش و آموزش کارآفرینانه جهت خلق خدمات نوین است که آینده و پایداری سازمان را تضمین کرده و موجب بهبود مستمر در سازمان می‌گردد. در سیستم‌های بانکی نیز این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت‌ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است، بلکه مؤید آن است که سیستم بانک‌ها می‌بایست اصل متفاوت بودن کارکنان از یکدیگر را بپذیرند و باید بر روی این تفاوت‌ها سرمایه‌گذاری کنند و آن‌ها را به کارهایی بگمارند که متناسب با توانمندی‌هایشان باشد. از طرفی، با ورود تکنولوژی‌های جدیدی چون اینترنت و دسترسی سریع و آسان مشتریان به بازارها و خریدهای اینترنتی، انتظارات ایشان از سازمان افزایش پیدا کرده و به تبع آن، انتظارات سازمان‌ها نیز از کارکنانشان فزونی گرفته. تحت این شرایط، نه تنها سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود، بلکه برعکس کارکنان باید بیاموزند که ابتکار عمل داشته، خلاق و مسئولیت‌پذیر باشند. بر این اساس مطالعات نشان داده‌اند که کسب دانش و یادگیری سازمانی مستمر فرایندی دائمی است، که می‌تواند به توانمندسازی کارکنان بیانجامد. [۵] توانمندسازی کارکنان در بانک صادرات، به عنوان سازمانی کارآمد در دنیای اقتصاد به جهت ایجاد مزیت رقابتی و بالا بردن بهره‌وری کارکنان و... از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از آنجا که تاکنون در ادبیات و اسناد داخلی به این موضوع پرداخته نشده است و از طرفی به لحاظ کاربردی نیز می‌تواند به عنوان یک پژوهش مساله محور چالشی را از صنعت بانکداری و به طور خاص بانک صادرات مرتفع سازد؛ نوآوری تحقیق به لحاظ تنوع‌یکال و پرکتیکال حائز اهمیت است. لذا این تحقیق بر آن است به ارائه مدل آموزش کارآفرینانه جهت توانمندسازی کارکنان در نظام بانکی گام بردارد.

۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه ی پژوهش

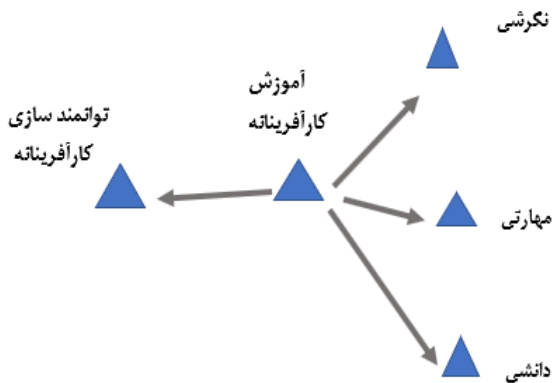
توانمندسازی کارکنان به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان است تا احساس اعتماد بنفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان برای انجام دادن وظایف شغلی، را مهیا نماید [۷]. در واقع، منظور از توانمندسازی، در این پژوهش؛ مجموعه اقداماتی است که توسط مدیران و برنامه‌ریزان بانک صادرات به منظور فراهم نمودن امکان مشارکت، افزایش انگیزه، خودکارآمدی و همچنین افزایش انگیزه

یافته خدمات با استفاده از طراحی و بداهه‌سازی سیستم‌های ارائه خدمات است. در حقیقت، صنعت بانکداری مالزی شاهد تحولات بنیادی مبتنی بر نوآوری‌های بسیاری در محصولات، فرآیندها، خدمات، مدل‌های تجاری، فناوری و سیستم‌های تحویل بوده است. نفوذ فراگیر فناوری اطلاعات و ارتباطات انقلابی در بانکداری ایجاد کرده است. تحقیقات نسبتاً کمی در مورد نوآوری‌های مناسب خدمات که بر عملکرد شرکت در صنعت بانکداری مالزی تأثیر می‌گذارد، انجام شده است. بنابراین، این مقاله تحقیقاتی سعی دارد نگاهی به شناسایی ابتکارات Maybank مالزی در جهت پایداری از طریق یک نوآوری خدمات برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک داشته باشد. یافته‌های این مقاله با هدف بهینه‌سازی تخصیص منابع آنها برای اطمینان از رشد پایدار، کمک به برنامه‌ریزی استراتژیک مؤسسات بانکی است. داجانی و مارلو (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «توانمندسازی و کارآفرینی: یک چارچوب نظری»؛ تحلیل‌های توانمندسازی و کارآفرینی را با توجه به نقش نهادها جهت توانمندی در راستای کارآفرینی توصیف کردند [۸]

۳- روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر روش؛ کیفی و اکتشافی و به لحاظ هدف، کاربردی است. در این تحقیق گردآوری داده‌ها، بواسطه‌ی مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. بدین منظور مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند و مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه پانزدهم حاصل شد. رویکرد این تحقیق "تحلیل محتوا" و با روش تجزیه و تحلیل محتوایی و کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. مراحل کدگذاری شامل کدگذاری باز بر مبنای مقولات استخراج شده از مصاحبه‌ها و با مطالعه مقدماتی مبانی نظری تحقیق می‌باشد. کدگذاری باز؛ با طبقه‌بندی نمودن مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه و نیز با تقطیر و خلاصه‌کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌هایی که در این سؤالات مشابه هستند انجام شده است. در روش کدگذاری نظری، دو گرایش برای تحلیل داده‌ها وجود دارد. برخی از پژوهشگران به تحلیل جزیه‌جز می‌پردازند. یعنی متون و داده‌ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می‌دهند. برخی نیز به دلیل وقت‌گیر بودن این روش تنها نکات و مضامین کلیدی را کدگذاری می‌کنند [۲]. در تحقیق حاضر به تحلیل جز به جز پرداخته شده است. بخش دوم کدگذاری محوری است که به ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) می‌پردازد. اساس ارتباطدهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. بخش سوم کدگذاری انتخابی است که به فرآیند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط‌کردن نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند می‌پردازد. با انجام این سه مرحله از کدبندی این مقولات در مدل زمینه‌ای نهایی حول مقوله‌گزینشی یا تم اصلی نظریه قرار می‌گیرند و شرایط، تعاملات و پیامدها را به تصویر می‌کشند. روش

قادر می‌سازد از مهارت خود برای حل مساله کمک بگیرند. در فرآیند کشف درون‌زا، رهبران کارآفرین نقش اصلی را بازی می‌کنند. توانمندسازی کارآفرینانه، فرآیند کشف فرصت‌هایی را برای انطباق و نوآوری با استفاده از دانش فراهم می‌کند. ناصر و همکاران (۲۰۲۰) نیز در تحقیقی با عنوان «چگونه و چه زمان فعالیت اطلاعاتی منجر به عملکرد سازمانی در بخش بانکی پاکستان می‌شود؟ نقش نوآوری باز، سبک‌شناختی خلاق و جو برای نوآوری» مطرح کرد؛ این مطالعه با استفاده از مفروضات تئوری مبتنی بر منابع، چگونگی و چرایی تأثیر منابع جدید، نادر و غیر قابل تکرار در قالب انگیزه پیش‌فعالی اطلاعات بر عملکرد شرکت عملیاتی را بررسی کرد. در این تحقیق نوآوری باز را به عنوان واسطه‌ای بین انگیزه پیشگیری از اطلاعات و عملکرد شرکت عملیاتی در نظر گرفت. همچنین در این تحقیق تأثیرات تعاملی سبک شناختی خلاقانه و انگیزه پیشگیری از اطلاعات را در نوآوری باز فرض شده است در حالی که جو برای نوآوری و نوآوری باز به طور مشترک بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که نوآوری باز رابطه میان انگیزه فعالیت اطلاعاتی و عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند. علاوه بر این، سبک‌شناختی خلاق برای تعدیل رابطه بین انگیزه پیشگیری از اطلاعات و نوآوری باز پیدا شد در حالی که جو برای نوآوری به عنوان یک تعدیل‌کننده بین نوآوری باز و عملکرد شرکت ظهور کرد. این تحقیق بر روی اطلاعات منحصر به فرد و منابع زمینه‌ای متمرکز شده است که به طور مستقیم و غیر مستقیم نقش مهمی در ارتقا نوآوری باز شرکت و عملکرد بعدی شرکت عملیاتی دارند. [۱۹]. کریشنا و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی تأثیر تیم سازی و فعالیت گروهی را بر توانمندسازی کارکنان با در نظر گرفتن متغیر میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی به طور قابل توجهی روابط ساخت تیم و توانمندسازی کارکنان را تقویت می‌کند و بر صلاحیت کارکنان تأثیرگذار است. یافته‌های این مطالعه به شرکت‌های این صنعت کمک می‌کند برای بهبود صلاحیت کارکنان، به تعریف مداخلات توسعه منابع انسانی مؤثر و ارتقای ظرفیت کارکنان از طریق نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی، تیم‌سازی و کارگروهی بپردازند. این فرایند منجر به توانمندی کارکنان این صنعت و ارتقای توانمندی آنان خواهد شد. [۱۵] هانگ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «نوآوری خدمات در صنعت بانکداری مالزی نسبت به مزیت رقابتی پایدار از طریق اقدامات زیست محیطی و اجتماعی» مطرح کرد؛ جهانی‌شدن و افزایش رقابت در بازار، مؤسسات بانکی را به سمت نوآوری در فعالیت خود سوق داده تا از مزیت رقابتی پایدار برخوردار شوند. مؤسسات بانکی اکنون بیشتر بر اساس خدمات و نه بر اساس محصولات فیزیکی در حال رقابت هستند زیرا تمایز بین محصولات مارک‌های رقیب در یک رده محصول معین دشوار است. این خدمات ارائه شده توسط بانک‌ها است که ارزش واقعی را نشان می‌دهد. نوآوری خدمات شامل منابع نامشهود برای دیدگاه منطقی‌تر خدمات منطقی‌تر است که دیدگاه مبتنی بر ویژگی معمولی در ارائه خدمات را به چالش می‌کشد. این فراتر از مرزهای متداول نوآوری محصول است و شامل جذب فرآیندهای بهبود



شکل (۱): ارکان آموزش کارآفرینانه در راستای توانمندسازی کارآفرینانه (خروجی نرم افزار Maxqda2020)

جدول (۲): پیشران‌های آموزش کارآفرینانه در راستای توانمندسازی کارآفرینانه

کدگزینشی	کدمحوری	توانمندسازی کارآفرینانه
آموزش کارآفرینانه	عمل نهادی و قانونی	لزوم اصلاح قوانین دست و پاگیر، به رسمیت نشناختن خلاقیت و نوآوری در سازمان و نیز عدم وجود دستورالعمل مشخص و ثابتی برای پدیده‌ی کارآفرینی سازمانی
	اقتصاد اشتراکی	لزوم ارائه قوانین تخصصی در سازمان برای تأمین منابع موردنیاز و زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی برنامه‌های آموزش کارآفرینانه تأثیرگذاری نهادهای رگولاتوری و قانونگذار سازمان در نحوه و شکل پیاده سازی برنامه‌های آموزش کارآفرینانه
	مربیگری (کوچینگ)	مصرف اشتراکی سوبیه اجتماعی دارد. مردم به دنبال راه‌های ابتکاری برای پول درآوردن از داراییهای موجود بلااستفاده خود هستند. کسب سود از دارایی‌های بلااستفاده در مدل کسب و کار اشتراکی سودآوری و بقای پایدار سازمان بواسطه نرخ پذیرش بالای تغییرات در مدل کسب و کار مصرف اشتراکی (پلت فرمی)، مدل کسب و کار نامتقارن، مدل کسب و کار دارایی‌های تاریک، مدل کسب و کار سستی، مدل کسب و کار دیجیتالی و نیز نیاز رو به رشد مشتریان
توانمندسازی کارآفرینانه	مربی کسب و کارهای کارآفرینانه (فناورانه) و مشاوران کارآفرینی	فزایش میزان مطلوبیت، تمایل و قصد کارآفرینی سازمانی در کارکنان کارآموز از طریق بکارگیری معلم، مربی و یا استاد آموزش کارآفرینی
توانمندسازی کارآفرینانه	توانمندسازی کارکنان در روش‌های نو، از طریق توسعه نگرشی، دانشی و مهارتی آموزش‌های کارآفرینانه	استفاده از اساتید و مربیان کارآفرینی دارای تحصیلات آکادمیک از دانشگاه‌های کارآفرین داخلی و یا خارجی فارغ التحصیل شده‌اند لزوم گنجاندن محتوای آموزش کارآفرینی در آموزش‌های بدو ورود و

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا به واسطه سه مرحله کدگذاری با نرم‌افزار MAXQDA2020 می‌باشد. جهت روایی پژوهش کیفی از «مثلث‌سازی منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و بررسی توسط مشارکت‌کنندگان» استفاده شده و برای بررسی پایایی تحقیق، از روش «پایایی بازآزمون و روش پایایی توافق بین دو کدگذار» استفاده شده‌است.

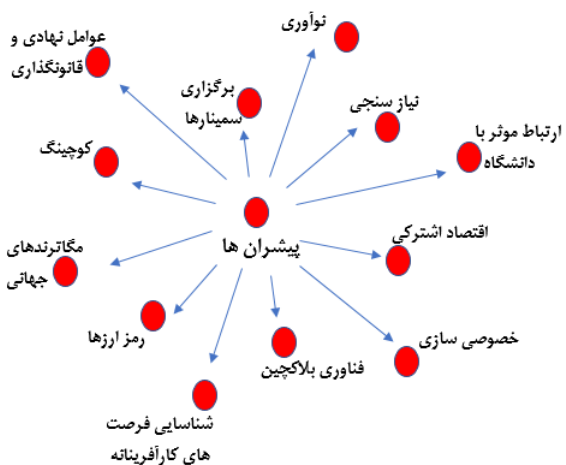
۴- یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج کدگذاری با نرم‌افزار Maxqda2020 جداول تحلیل محتوی ارائه و نمودار حاصل از کدگذاری نشان داده می‌شود.

جدول (۱): ارکان آموزش کارآفرینانه در راستای توانمندسازی

کارآفرینانه کارکنان

کدگزینشی	کدمحوری	نمونه‌ی کدهای باز
آموزش کارآفرینانه	تغییر در نگرش فعالان اقتصادی داخلی	عمل تغییر در نگرش فعالان اقتصادی داخلی
	ارتقاء نگرش کارآفرینی، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیریتی در آموزش‌های سازمانی	ارتقاء نگرش کارآفرینی، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیریتی در آموزش‌های سازمانی
	فزایش بهره‌وری سازمانی و ارتقاء نیروهای سازمان با اعمال تغییر در دانسته‌ها، نگرش‌ها، عواطف و ارزش‌ها، تغییر در نحوه انجام فعالیت‌ها و مهارت‌های شغلی	فزایش بهره‌وری سازمانی و ارتقاء نیروهای سازمان با اعمال تغییر در دانسته‌ها، نگرش‌ها، عواطف و ارزش‌ها، تغییر در نحوه انجام فعالیت‌ها و مهارت‌های شغلی
توانمندسازی کارآفرینانه	مهمترین مقوله در یک سازمان: آموزش کارآفرینانه در سطح مهارت‌آموزی است.	مهمترین مقوله در یک سازمان: آموزش کارآفرینانه در سطح مهارت‌آموزی است.
	تقویت ذهن خلاق (تقویت قدرت تفکر) کارکنان از طریق آموزش پرکتیکال کارآفرینی	تقویت ذهن خلاق (تقویت قدرت تفکر) کارکنان از طریق آموزش پرکتیکال کارآفرینی
	آموزش مطلوبیت، قصد و تمایل به کارآفرینی سازمانی، از طریق دعوت از کارمندان کارآفرین بانکی (از داخل کشور یا خارج کشور) و نیز فزایش و تقویت نگرش و مهارت‌های کارآفرینی سازمانی از طریق آموزش‌های پرکتیکال کارآفرینانه	آموزش مطلوبیت، قصد و تمایل به کارآفرینی سازمانی، از طریق دعوت از کارمندان کارآفرین بانکی (از داخل کشور یا خارج کشور) و نیز فزایش و تقویت نگرش و مهارت‌های کارآفرینی سازمانی از طریق آموزش‌های پرکتیکال کارآفرینانه
توانمندسازی کارآفرینانه	منجر به افزایش و تقویت نگرش و مهارت‌های کارآفرینی سازمانی	منجر به افزایش و تقویت نگرش و مهارت‌های کارآفرینی سازمانی
	تشویق کارمندان به توانمندشدن از طریق ارتقای نگرش، دانش و مهارت‌های کارآفرینانه	تشویق کارمندان به توانمندشدن از طریق ارتقای نگرش، دانش و مهارت‌های کارآفرینانه
	توانمندسازی کارکنان در تشخیص و شکار فرصت‌های نو، از طریق توسعه نگرشی، دانشی و مهارتی آموزش‌های کارآفرینانه	توانمندسازی کارکنان در تشخیص و شکار فرصت‌های نو، از طریق توسعه نگرشی، دانشی و مهارتی آموزش‌های کارآفرینانه



شکل (۲): پیشران های آموزش کارآفرینانه در راستای توانمندسازی کارآفرینانه

جدول (۳): پیشایندهای آموزش کارآفرینانه در راستای توانمندسازی کارآفرینانه

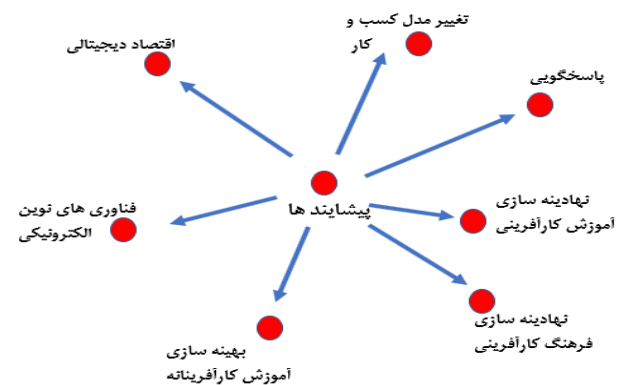
ویژگی	ویژگی
نمونه ی کدهای باز	ویژگی
لزوم توجه به توانمندسازی کارآفرینانه کارکنان با ظهور کسب و کارهای اینترنتی و دیجیتال جدید، اقتصاد دیجیتال، نئوبانک ها، مگاترندهای جهانی نیاز به توسعه آموزش های مهارت محور بخاطر حرکت و تغییر مدل کسب و کار بانک های کنونی به مدل کسب و کارهای دیجیتال	ویژگی
استفاده از مدل های متنوع آموزش کارآفرینانه داخلی و خارجی جهت ایجاد جریان های درآمدی جدید در بانکها	ویژگی
استفاده مدل آموزش کارآفرینانه داخلی و خارجی به عنوان بخشی از اقدامات بازاریابی یا مسئولیت اجتماعی و شرکتی	ویژگی
تحول مدل کسب و کار فعلی بانک ها به مدل پلتفرمی نسل آتی (اکویسیستم های بانکداری دیجیتال)	ویژگی
داشتن سبک حل مسئله، تحمل شکست و اشتباهات و نهایتاً قدرت تحلیل و تصمیم گیری جسورانه	ویژگی
تسهیل امور سازمانی از طریق توسعه روحیه حل مسئله بصورت تیمی، ایجاد و توسعه واحدهای کاری تیمی و افزایش نرخ هم افزایی و بهره وری کارکنان و نیز افزایش نرخ وقوع کارآفرینی سازمانی	ویژگی
حل مسئله از طریق طوفان فکری در کار تیمی، یکپارچه سازی آموزش های نظام بانکی، جلب مشارکت خبرگان و افراد با تجربه در آموزش سازمانی، صلاح و توسعه کیفی آموزش های نظام بانکی با پرداختن به آموزش های کارآفرینانه در برنامه های آموزشی سازمان، وجود ظرفیتهای قانونی در اسناد بالادستی جهت سیاست گذاری های کیفی در نظام آموزشی با محوریت خلاقیت و نوآوری های کارآفرینانه ی سازمانی	ویژگی
راهه خدمات مضاعف الکترونیکی، استفاده از آموزش های ضمن خدمت برگرفته از الگوهای خارجی کشورهای پیشرفته کارآفرین	ویژگی

ضمن خدمت کارکنان	تقویت و تشویق به کارگروهی و لزوم نیازسنجی مناسب آموزشی
مگاترندهای جهانی	تحولات فزاینده در محصول و خدمات سازمان بواسطه ظهور مگاترندهای جهانی؛ رایانش ابری، کلان داده ها، هوش مصنوعی و پیاده سازی فناوری های نوین
فرصت های پیشاینده	تقویت مهارت های فرا دانشی و فرا فنی کارکنان با هدف آشنایی کارکنان با مگاترندهای فناورانه ی جهانی
توسعه	تغییر مدل کسب و کار بانک ها در اثر ظهور مگاترندهای جهانی
توسعه	خلق محصول و خدمات جدید در سازمان با بهره گیری از فرصت ها و نوآوری های کارآفرینی
توسعه	ترویج آموزش کارآفرینانه جهت شناسایی فرصت های کارآفرینانه
توسعه	افزایش نرخ موفقیت بانک های خصوصی در زمینه های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی-سخت افزارها و نرم افزارها، شبکه های اجتماعی، کسب و کارهای اینترنتی، بانک های دیجیتالی و..
توسعه	بانک های خصوصی در توسعه آموزش های کارآفرینانه، اختیار عمل بیشتری دارند.
توسعه	برگزاری رویدادهای کارآفرینانه با مشارکت تمامی بانک های داخلی کشور اعم از بانک های دولتی، خصوصی، تخصصی
توسعه	عطای وام های بانکی در بسترهای نوین (مانند پلتفرم یا اکوسیستم ویا صورت دیجیتال و یا بر بستر بلاکچین) به مشتری
توسعه	ترخ بالای تطبیق کارمند توانمند کارآفرینانه، با فناوری های نوین از جمله فناوری بلاکچین
توسعه	رمز ارزها، به عنوان عوامل تأثیرگذار در آموزش کارآفرینانه کارکنان
توسعه	خلق ثروت مضاعف برای بانک ها با ورود رمز ارزها و تغییر در مدل کسب و کار بانک به شکل اکوسیستم های دیجیتال و طراحی تجارب جدید مشتری
توسعه	تغییر مدل کسب و کار بانکها با پیدایش رمز ارزها، رایانش ابرین، فناوری های اینترنتی، موبایلی، اپ ها، شبکه های اجتماعی و ...
توسعه	خلق محصول و خدمات جدید در یک سازمان توسط کارکنان کارآفرین با بهره گیری از فرصت ها و نوآوری ها
توسعه	ایجاد تغییرات قابل اهمیت در سازمان توسط کارمند توانمند و نوآور
توسعه	ترویج آموزش کارآفرینانه در سازمان از طریق شرکت مستمر کارکنان در کارگاه ها، سمینارها، وبینارها و نمایشگاه های کارآفرینان موفق بانکی (ملی و فراملی)
توسعه	برگزاری رویدادهای بین المللی بصورت سمینار، وبینار، نمایشگاه، گیم، فضاهای مجازی، شبکه های اجتماعی، جلسات، کارگروه ها، کمیته ها، مراکز، شوراها، کارخانه ها، فین تک ها، استارت آپ های کارآفرینی
توسعه	توانمندسازی کارآفرینانه کارکنان از طریق مشارکت در سمینارهای آموزشی، وبینارهای آموزشی، آزمون ها و مسابقات آموزشی، کارگاه های آموزشی، مانورهای آموزشی، نمایشگاه دستاوردهای آمیزه های کارآفرینی، تشکیل مراکز، مؤسسات عالی و تخصصی کارآفرینی درون و برون سازمانی

جدول (۴): عوامل فردی آموزش کارآفرینانه در راستای توانمند سازی

کد آموزشی	کد محوری	نمونه‌ی کدهای باز
ریسک پذیری	ریسک پذیری	ریسک‌پذیری در پیاده کردن طرح‌های نوآورانه، اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تفویض اختیار به کارکنان و دادن استقلال در عمل، اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان و نیز توسعه روابط باز در سازمان
		شناسایی توانایی‌ها و استعدادها، شخصی‌سازی و رفتاری کارآفرینانه‌ی کارکنان مصداقی از تجلی آموزش کارآفرینانه در روح و جسم کارمندان
		وجود نیروی انسانی متخصص و دارای اعتمادبنفس و حمایت مدیران ارشد می‌تواند در توانمندسازی کارآفرینانه‌ی کارکنان سازمان مفید فایده باشد.
اعتماد بنفس	اعتماد بنفس	همیت دادن به ایده‌های خاص و دارای ارزش کارکنان و نیز افزایش اعتماد بنفس فردی و اجتماعی کارکنان در سازمان
		افزایش قدرت اعتمادبنفس، باعث استقلال طلبی در کارکنان شده و در نتیجه نرخ وقوع کارآفرینی سازمانی (بلحاظ کمی و کیفی) در سازمان ارتقاء می‌یابد و سازمان به سودآوری و ثبات پایدار نائل می‌شود.
		تحمل شکست و اشتباهات و قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری جسورانه
		وجود روحیه‌ی شکست ناپذیری در کنار فناوریهای بروز، کم حجم، سریع و ارزان سازمان، منجر به بروز کارآفرینی سازمانی در سازمان می‌شود.
فرصت شناسی	فرصت شناسی	کسب مهارت برای تحلیل فرصت‌های بازار؛ آموزش مهارت فرصت شناسی و استفاده از این مهارت در تحلیل بازارهای ملی و فراملی یک سازمان
		شکار فرصت‌های نو، با خلاقیت و ریسک‌پذیری رخ می‌دهد.
خلاقیت و نوآوری	خلاقیت و نوآوری	نجام فعالیت‌های کارآفرینی توسط کارکنان کارآفرین با بهره‌گیری از فرصتها و نوآوری‌ها، باعث خلق محصول و یا خدمات جدید و ایجاد ارزش افزوده جدیدی در سازمان می‌شود که همان کارآفرینی سازمانی است.
		توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری از طریق کارکنان کارآفرین توانمند در سازمان.
تحمل ابهام	تحمل ابهام	ارتباط تحمل ابهام با نرخ خلاقیت، نوآوری و توانمندی کارآفرینانه کارکنان
		تحمل ابهام از طریق آموزش‌های عملی کارآفرینی میسر می‌باشد.
استقلال طلبی	استقلال طلبی	استقلال در تصمیم‌گیری با تقویت قدرت استقلال طلبی
		افزایش نرخ وقوع کارآفرینی سازمانی (بلحاظ کمی و کیفی) و در نتیجه سودآوری و ثبات پایدار سازمان با تقویت استقلال طلبی.

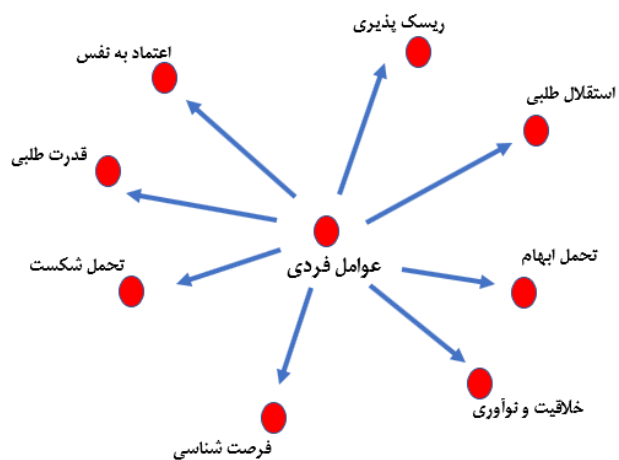
تغییرات نوین در شعب بانکها، در نحوه ارائه خدمات الکترونیکی و در نحوه پرداخت و گردش سود بانکی در قبال مشتریان
یک کارمند توانمند کارآفرین، در ثنوبانک، وام بانکی را در یک بستر الکترونیکی و یا در یک بستر دیجیتال، از طریق موبایل، اپلیکیشن و یا PC به مشتری ارائه می‌دهد اما در بانک کلاسیک، یک کارمند غیرتوانمند و غیرکارآفرین که خیلی محتاط هست وام بانکی را در یک بستر سنتی از طریق کاغذ و حضور فیزیکی مشتری، و در چارچوب بروکراسی‌ها و نامه نگاری‌های پیچیده بانکی، به مشتری ارائه می‌دهد.
نهادینه سازی آموزش‌های کارآفرینانه منجر به توسعه کارآفرینی سازمان برای نهادینه سازی و به رسمیت شناختن آموزش کارآفرینانه بایستی ارکان اصلی آموزش کارآفرینانه با اهداف کلیدی بانک، منطبق شود.
منجر به نهادینه نمودن سیستم پاداش و تشویق، توجه به جایگاه کارآفرینی، به رسمیت شناختن کارکنان توانمند کارآفرین، افزایش رضایت شغلی، افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش اعتمادبنفس و خودکنترلی در کارکنان، بهبود کیفیت انجام کارها، افزایش روحیه تعلق پذیری و تعهد سازمانی، بهبود سودآوری، بهره‌وری و کارایی سازمانی
منجر به نهادینه کردن آموزش‌های کارآفرینانه در کلیه سطوح عملیاتی و اجرایی بانکهای داخلی ایران - ایجاد مدل کسب و کاری جدید و جریان‌های درآمدی جدید در بانکها با استفاده از مدل‌های متنوع آموزش کارآفرینانه‌ی داخلی و خارجی - الزام بانکها به توانمندسازی مستمر و پایدار منابع انسانی.
منجر به نهادینه کردن ویژگیهای شخصیتی، رفتاری و مهارتی کارآفرینی در کارکنان همراه با تسهیم عادلانه منابع مالی، اطلاعاتی، تکنولوژیکی، قانونی و آموزشی در بین کارکنان سازمان، بروز مستمر کارآفرینی سازمان و افزایش نرخ کارکنان کارآفرین توانمند در سازمان و در نهایت سودآوری پایدار سازمان
کارکنان پاسخگو (پاسخگویی ۲۴ ساعته همراه با احترام)
پاسخگویی سریع به اقدامات مهم رقبا (منتظر تغییر یا ابتکاری از سوی رقبا نباشند و یک تحولی را توی کار خودشان انجام بدهند).
شفافیت در کار، پاسخگویی، سپاسگذاری و یکی بودن حرف با عمل



شکل (۳): پیشایندها آموزش کارآفرینانه در راستای توانمند سازی کارآفرینانه

سازمانی اشاعه و نمودارها، پاداش	انتماد
حساس داشتن اعتماد به دیگران (امنیت شغلی) در جو سازمان	
پروژه عملکرد خلاقانه زمانیکه فرد احساس کند به او اعتماد شده است. وجود اعتماد و صداقت، وجود نظام تشویق و تنبیه متناسب با عملکرد، ارتباطات اثربخش بین مدیران و کارکنان یک سازمان	
تعهد سازمانی، بانکداری الکترونیک، تجهیز منابع، تخصیص منابع	تعهد سازمانی
کارکنانی که از حس تعهد سازمانی بالایی برخوردارند؛ همواره شاد هستند.	
در سازمانی با ساختار کلاسیک، عدم وجود فضایی جهت توسعهی کارآفرینی، نوآوری و خلاقیت لذا نمی توان توانمندی ها و مهارت های کارآفرینانه ی کارکنان را شناسایی و توسعه داد.	توانمندی سازمانی
با ایجاد ارتباطات باز و شبکه ای و منعطف نمودن ساختار سازمانی می توان پذیرای آموزش کارآفرینانه و کارکنان توانمند کارآفرین بود	
چاپک سازی، منعطف سازی و نوآوری سازی ساختار بانک	
وجود ارتباطات سازمانی، بصورت بالا به پایین و ارتباطات افقی در سازمان	سازمانی (توانمندی)
نگاه و رویکرد مدیران سازمان به مقوله کارآفرینی و آموزش های کارآفرینانه جهت توانمندسازی کارکنان سازمان، نگاهی حامی نوآوری و خلاقیت باشد.	
نبود فرهنگ کار تیمی در سازمان های کلاسیک	فرهنگ سازمانی
ارتقای هم افزایی بین منابع انسانی، افزایش گفتگوهای مبتنی بر عملکرد بین کارکنان و مدیران، ایجاد ارتباطات باز و شبکه ای، منعطف نمودن ساختار سازمانی از طریق ایجاد تیم های کاری متنوع و کارآفرین بین واحدها	
انجام کارها بصورت تیمی، تقسیم بندی کارها بر اساس تجربیات و مهارت ها، گاهی کامل از مشکلات و چالش های موجود و آتی، تخصیص درست منابع از طریق مدیریت ارشد سازمان، تقویت بخش توسعه و پشتیبانی سیستمها و در نهایت بررسی نتایج توسط مدیران و کارکنان	
وجود ساختارهای حمایتی و برنامه ی جامع توسعه، وجود نیروی انسانی متخصص و دارای اعتماد بنفس و وجود حمایت مدیران ارشد حامی	
در دسترس بودن منابع، مدیران و حمایت همیشگی آنها، افزایش روحیه رقابت سالم بین کارکنان، افزایش تعاملات کارکنان با مدیران ارشد سازمان	
یجاد زیرساخت و بسترهای حمایتی و ترویجی، تدوین برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت جهت ترویج آموزش کارآفرینی، تولید محتوای مناسب و بروز و بومی جهت تدوین برنامه های آموزشی، آموزش و تربیت مدرسان متخصص در حوزه آموزش کارکنان سازمان های دولتی و خصوصی	فرهنگ سازمانی (توانمندی)
نیاز به منابع مالی، اطلاعاتی، تکنولوژیکی (فناوری های نوین آموزشی) جهت پیاده سازی آموزش کارآفرینانه برای توانمندسازی کارآفرینانه ی کارکنان	
وجود منابع مالی، اطلاعاتی، آموزشی، تکنولوژیکی بدیع، لازمه توانمندسازی توسعه قدرت تفکر، خلاقیت، نوآوری برای خلق محصول و خدمات نوین	
توانمندسازی کارکنان با تجميع منابع مالی و ایجاد مدل پویایی سازمان	فرهنگ سازمانی (توانمندی)
پایش مستمر میزان رضایت و وفاداری مشتری، تقویت و مجهز کردن سامانه ها، درگاه ها، ابزارها و اپ های بانک به جدیدترین فناوریهای بروز دنیا تا مشتری براحتی و بدون محدودیت مکانی و زمانی، خدمات و	

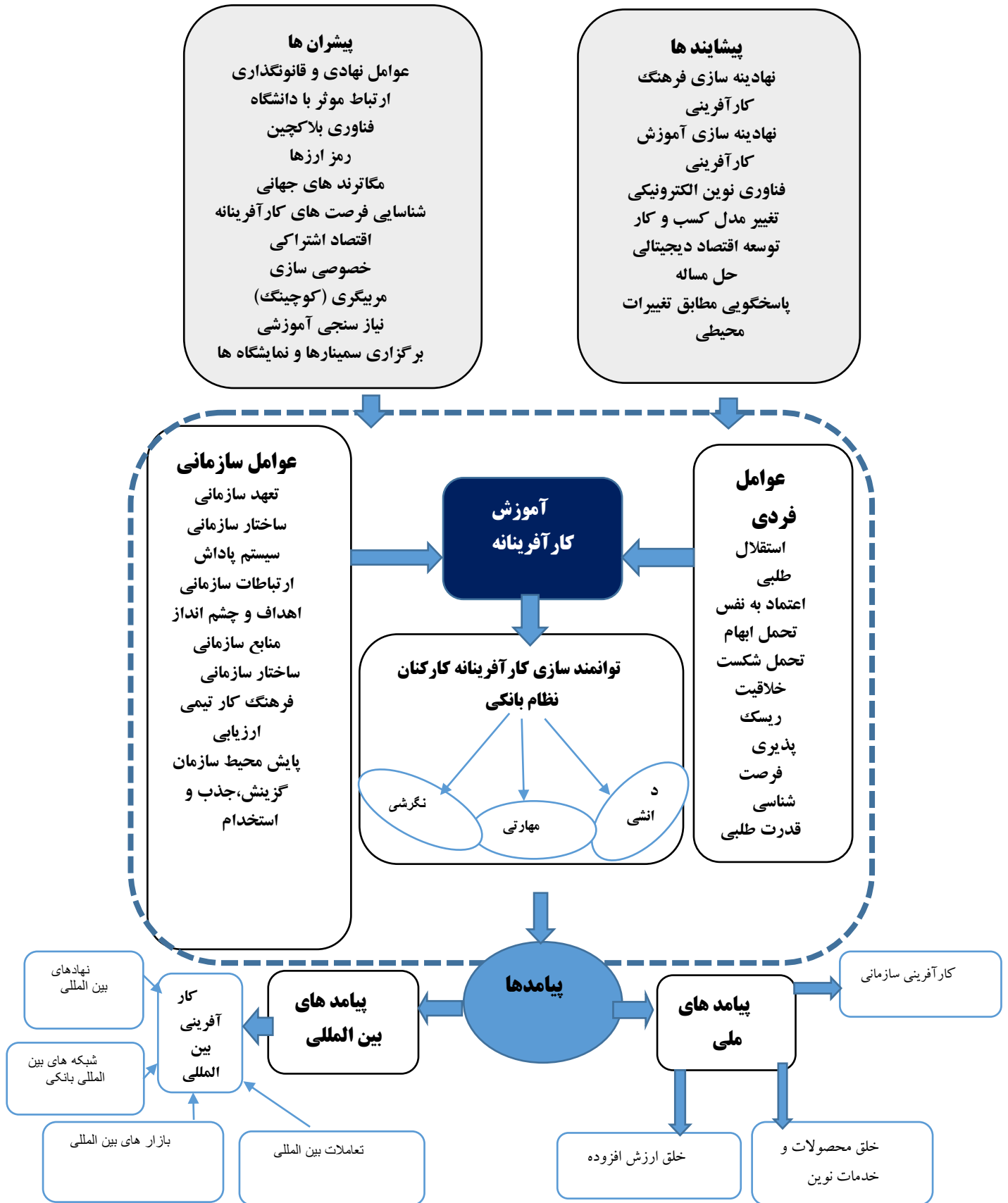
با توانمندسازی کارآفرینانه کارکنان می توان استقلال طلبی در انجام مسئولیت ها (مهارت های مدیریتی)، تقویت حس اعتماد بنفس و صداقت در سازمان (مهارت های نگرشی)، را مکان پذیر ساخت.	توانمندی فردی
توانمندسازی کارکنان با تقویت قدرت طلبی، خودمختاری، موفقیت طلبی، ریسک پذیری، معنادار و مفید بودن، شکست ناپذیری، خودکنترلی، اعتماد بنفس	
تصمیم گیری در وظایف شخصی و شغلی محوله با تقویت قدرت طلبی	



شکل (۴): عوامل فردی مؤثر بر آموزش کارآفرینانه در راستای توانمندسازی کارآفرینانه

جدول (۵): عوامل سازمانی آموزش کارآفرینانه در راستای توانمندسازی کارآفرینانه

کد گزینشی	کد محوری	نمونه ی کدهای باز
عوامل سازمانی	اهداف و چشم انداز	گنجانیدن برنامه توانمندسازی کارآفرینانه ی کارکنان از طریق آموزش های کارآفرینانه در مأموریتها، استراتژی ها، چشم اندازها، و یا هنگام تدوین اهداف کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت سازمان
		توانمندسازی منطبق با اهداف سازمانی، جزو برنامه های بلندمدت بانکها
	سیستم پاداش و تنبیه	ایجاد هم افزایی دو سویه و مشترک بین اهداف سازمان و اهداف آموزش کارآفرینانه، ایجاد محیط مطلوب و حامی برای استفاده از توانمندی های مدیران و کارکنان، ترویج فرهنگ شایسته سالاری با محوریت قرار دادن نوآوری ها و خلاقیت های سازمانی
		ایجاد مرکزی برای تجميع ایده های نوآورانه و خلاقانه و نقد و بررسی و کارگیری آن ها و پاداش دادن به کارکنان کارآفرین بانک و



شکل (۸): الگوی آموزش کارآفرینانه در راستای توانمند سازی کارآفرینانه کارکنان نظام بانکی (مستخرج از یافته ها)

بر اساس نتایج کدگذاری و نتایج تحقیق در بخش کیفی الگوی پژوهش در شکل (۸) نشان داده شده است.

۵- نتیجه گیری

با توجه به واکاوی صورت گرفته و نیازسنجی انجام شده در بانک صادرات استان تهران، ضرورت انجام این پژوهش محرز گردید. تحقیق جاری در سازمان مرکزی (برج سپهر) به منظور خلق محصول و خدمات جدید بانکی (ایجاد ارزش افزوده‌ی جدید برای بانک و مشتری)؛ بر اساس ارائه یک الگوی بومی؛ صورت گرفته است و نتایج آن می‌تواند برای مدیران ارشد بانک صادرات، سهامداران، ذینفعان اعم از سرمایه‌گذاران، دولت، مشتریان درون و برون شبکه‌ی بانکی و کلیه‌ی ارکان و واحدهای صنایع بانکی کشور کاربردی باشد. از طرفی توانمندسازی کارآفرینانه کارکنان (دانشی، مهارتی و نگرشی) بواسطه‌ی آموزش کارآفرینانه قابل حصول است. بدین منظور پیشایندها؛ مشتمل بر «قدرت‌طلبی، نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینی، نهادینه‌سازی آموزش کارآفرینی، فناوری نوین الکترونیکی، تغییر مدل کسب و کار، توسعه اقتصاد دیجیتال، حل مساله، پاسخگویی مطابق تغییرات محیطی؛ پیشران‌ها شامل «عوامل نهادی و قانونگذاری، ارتباط مؤثر با دانشگاه، فناوری بلاکچین، رمز ارزها، مگاترندهای جهانی، شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، اقتصاد اشتراکی، خصوصی‌سازی، مربیگری (کوچینگ)، نیازسنجی آموزشی، برگزاری سمینارها و نمایشگاه‌ها، همچنین عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینانه جهت توانمندسازی کارکنان در سطح «فردی» مشتمل بر «استقلال‌طلبی، اعتماد به نفس، تحمل ابهام، تحمل شکست، خلاقیت، ریسک‌پذیری، فرصت‌شناسی» و در سطح سازمانی مشتمل بر «تعهد سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم پاداش، ارتباطات سازمانی، اهداف و چشم‌انداز، منابع سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ کار تیمی، ارزیابی، پایش محیط سازمان، گزینش، جذب و استخدام» به علاوه پیامدهای ملی مشتمل بر «کارآفرینی سازمانی، خلق محصولات و خدمات نوین، خلق ارزش افزوده» و پیامدهای بین‌المللی شامل «تعاملات بین‌المللی، نهادهای بین‌المللی، شبکه‌های بین‌المللی و بازارهای بین‌المللی» مشخص شدند.

ایجاد استراتژی‌های جدید، پاسخی مناسب برای مشکلات پیچیده‌ای است که نیاز به ایجاد تغییر در تعداد زیادی از مولفه‌های وابسته به هم را در مدل‌های کسب و کار را ایجاد می‌کند. یکی از نتایج توانمندسازی کارآفرینانه‌ی کارکنان، توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی است. کارآفرینی سازمانی در سازمان (بانک) با تجدید ساختار استراتژیک و توسعه کسب و کار موجود از طریق ایجاد محصولات جدید و ارائه خدمات نوین مقدور است. در این مسیر نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینی و نهادینه‌سازی آموزش کارآفرینی یکی از مهمترین رویکردها برای توانمندسازی و توسعه سرمایه‌انسانی به منظور ایجاد قابلیت‌های دانشی، مهارتی و رفتاری در کارکنان است. بعلاوه سرمایه‌گذاری در دوره‌های آموزشی؛ جهت توانمندسازی کارکنان یکی از پیشران‌هایی است که با توسعه‌ی

یادگیری‌سازمانی در بدست آوردن قابلیت‌های جدیدتر کمک می‌کند که نهایتاً می‌تواند به عنوان مزیت رقابتی سازمان محسوب شود. امید است این تحقیق بتواند بینش‌های ارزشمندی برای ارکان کلیدی در نظام بانکی در راستای توسعه آموزش‌های کارآفرینانه و توانمندسازی کارکنان در راستای افزایش عملکرد و مانایی صنعت بانکداری ایجاد نماید.

بر اساس نتایج تحقیق پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

- مدیران بانک برای رشد خلاقیت و نوآوری کارکنان، ساختار سازمانی چابک و انعطاف‌پذیر را طراحی نمایند. و با ارائه سبک‌های رهبری مناسب (رهبری مشارکتی و تعاملی، و رهبری تحول‌آفرین) فضای جذاب و پویا برای کارکنان فراهم آورند.

- رویکرد اقتصاد اشتراکی در راستای ارائه‌ی روش‌های مناسب برای بهبود وضعیت اقتصادی و استفاده حداکثری از منابع موجود، توجه تعداد زیادی از بازیگران اقتصادی را به خود جلب کرده است. اقتصاد اشتراکی به‌عنوان یکی از روش‌های تأمین مالی کارآفرینانه مدنظر صاحب‌نظران بوده است. [۳] بر این اساس پیشنهاد می‌شود اقتصاد اشتراکی به‌عنوان یک راهبرد موثر در تأمین مالی در سطوح مختلف و جهت تأمین زیر ساخت‌ها و تجهیزات لازم، با راهبرد‌های مناسب سازمانی مد نظر صنعت بانکداری قرار گیرد.

- علاوه بر این، توصیه می‌شود مدیران برای افزایش میزان نقش کارکنان از طریق شرح شغلی مناسب و استاندارد و برای افزایش میزان شفافیت در قوانین و مقررات بانکی از طریق تعیین سیاست‌ها و رویه‌های اجرایی بر اساس قوانین بانکی اقدام نمایند.

- از دیگر راهبردهای بسیار تأثیرگذار در حوزه توانمندسازی، مکانیسم‌های ارتباطی است. لذا توصیه می‌شود مهارت‌های ارتباطی کارکنان از طریق آموزش، ایجاد کار تیمی و شبکه‌سازی در داخل و خارج سازمان توسعه داده شود و ارتباط قوی و مبتنی بر اعتماد بین همکاران و مدیران ایجاد گردد و در رابطه با فرآیندهای نظام بانکداری، به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود، به برگزاری همایش‌های مشترک با دانشگاه در خصوص حل مسائل نظام بانکداری، و برگزاری نشست‌ها و پنل‌های تخصصی در صنعت بانکداری برای رسیدن به درک مشترک از وضعیت بازار اقدام نمایند.

- همچنین توصیه می‌شود که با ایجاد محیط کاری ایمن و سالم برای کارکنان، مطلوبیت و کیفیت محیط کاری موردتوجه قرار گیرد و اقداماتی برای حفظ و صیانت جسم و روح کارکنان سازمان به عمل آید. این اقدامات شامل ایجاد محیط فیزیکی مناسب دربانک، بهداشت و ایمنی محیط، تأکید بر زیباسازی اماکن و افزایش تأسیسات رفاهی اقدام نمایند.

بعلاوه جهت انجام تحقیقات آتی نیز پیشنهاد می‌شود؛ الگوی ارائه شده در این تحقیق، بواسطه روش‌های کمی و مدلسازی مورد آزمون قرار گیرد و در جامعه‌ی هدف، بررسی و ارزیابی شود.

منابع و مأخذ

- [19] Naseer, S., Khawaja, K. F., Qazi, S., Syed, F., Shamim, F. (2021). **How and when Information Proactiveness Leads to Operational Firm Performance in the Banking Sector of Pakistan? The Roles of Open Innovation, Creative Cognitive Style, and Climate for Innovation.** International Journal of Information Management, 56, 102260.
- [20] Steining, D.M. (2019) **Linking Information Systems and Entrepreneurship: A Review and Agenda for IT-Associated and Digital Entrepreneurship Research.** Information Systems Journal
- [21] Yukthamarani, P., Roselina, A. S. & Raja, S., (2013). **The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 107 pp. 88-95
- [22] Westgren, R., Wuebker, R. (2019). **An Economic Model of Strategic Entrepreneurship.** Strategic Entrepreneurship Journal, 13(4), 507-528.
- [۱] بلانچارد، کنت. کارلوس، جان. راندولف، آلن. (۱۳۹۰). سه کلید توان‌افزایی. ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: فرا.
- [۲] دانایی فرد، حسن. الوانی، سیدمهدی. آذر، عادل. (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. انتشارات اشرافی، صفار.
- [۳] بختیاری، مرضیه. حسینی‌نیا، غلامحسین. ساجدی، الهه. (۱۴۰۰). واکاوی مفهومی اقتصاد اشتراکی در راستای طراحی چارچوبی برای تامین مالی کارآفرینانه. مهارت‌آموزی. ۹ (۳۵): ۷-۲۸
- [4] Abualoush, S., Obeidat, A., Aljawarneh, N., Al-Qudah, S., Bataineh, K. (2022). **The Effect of Knowledge Sharing on the Relationship Between Empowerment, Service Innovative Behavior and Entrepreneurship.** International Journal of Data and Network Science, 6(2), 419-428.
- [5] Allahyari, R. (2017). **Development of a Competency Model for Managers of Science and Technology Parks in Iran (Doctoral Dissertation).** Shahid Beheshti university, Tehran, Iran
- [6] Amit, S., Shailendra, S., Himanshu, R., Abhijit, B. (2018). **Employee Empowerment Leading to Flexible Role Orientation: A Disposition Based Contingency Framework.** IIMB Management Review
- [7] Blanchard, K.H., Carlos, J.P.R. (2003). **Empowerment Take More on Minute.**
- [8] Dajani, H.A., Marlow, S. (2013). **Empowerment and Entrepreneurship: a Theoretical Framework.** International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research
- [9] Divesh, O., EStruckell, E., Pankaj, C., Pate, C. (2018). **Supply Chain Organizational Learning, Exploration, Exploitation, and firm Performance: A Creation-Dispersion Perspective.** International Journal of Production Economics, Volume 204, October 2018, Pages 70-82
- [10] Gianluca, E., Margherita, A. (2019) **Assessing the Maturity of Crowdventuring for Corporate Entrepreneurship, Business Horizons.** Volume 61, Issue 2, March–April 2018, Pages 271-283
- [11] Hong, T.L., Chew, B., Cheong H., Rizal, S.(2016) **Service Innovation in Malaysian Banking Industry towards Sustainable Competitive Advantage through Environmentally and Socially Practices,** Procedia - Social and Behavioral Sciences 15 June 2016
- [12] Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., Montagno, R.V. (2002). **An interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process.** Entrepreneurship Theory and Practice, 17(2), 29-37
- [13] Lauri, J. (2017). **Culturally Responsive Leadership for Community Empowerment.** 16 November 2016. pp 183-199.
- [14] Klentien, U., Kamnungwut, W. (2016). **The Learning Organization in a Small Government Unit: Case Study of the Center for Academic Services, Srinakharinwirot University, Thailand.** Volume 498 of the series pp 1275-1284
- [15] Krishna G., Potnuru, C., Kumar, S., Rohini, S. (2018). **Team Building, Employee Empowerment and Employee Competencies Moderating role of Organizational Learning Culture. Employee Empowerment and Employee Competencies: Moderating role of Organizational Learning Culture.** European Journal of Training and Development, <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>
- [16] Kayed, H., Al-Madadha, A., Abualbasal, A. (2022). **The Effect of Entrepreneurial Education and Culture on Entrepreneurial Intention.** Organizacija, 55(1), 18-34.
- [17] Nolan, C. T., Garavan, T. N. (2016). **Problematising HRD in SMEs: A "Critical" Exploration of Context, Informality, and Empirical Realities.** Human Resource Development Quarterly, 27(3), 407-442.
- [18] Ng, D. (2020). **Entrepreneurial Empowerment: You Are Only as Good as Your Employees.** Quarterly Journal of Austrian Economics, 23(3-4), 462-498.