

## الگوی استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی ایران

حسن عباس زاده\*، دکتر حسن درویش\*\*، دکتر سید مهدی الوانی\*\*\*  
دکتر جمشید صالحی صدقیانی\*\*\*\*

### چکیده

با افزایش سریع تحولات جهانی و گذر از جامعه سنتی به جامعه اطلاعاتی، توجه به استراتژی‌های جدید برای استفاده بهینه از فرصت‌ها و ارزش‌های جدید، نظام بانکی را بیش از پیش ملزم به تحول نموده است و امروزه گرایش به کارآفرینی، یکی از استراتژی‌های جدید در سازمان‌ها محسوب می‌شود. در این راستا، شناخت وضعیت گرایش به کارآفرینی و عوامل مؤثر بر آن از اهمیت بالایی برخوردار است تا با تقویت نوآوری، ابتکار عمل و ریسک‌پذیری، شرایط ورود مؤثر بانک‌ها به فرایند کارآفرینی فراهم شود. لذا هدف این مقاله، تبیین الگوی استراتژی گرایش به کارآفرینی و ارائه آن به سیاستگذاران و مدیران نظام بانکی کشور است تا تمهیدات لازم را برای توسعه استراتژی گرایش به کارآفرینی در بانک‌ها فراهم نمایند. جامعه آماری این پژوهش، 1200 نفر از مدیران عالی، میانی و عملیاتی (رؤسای شعب) بانک‌های خصوصی در شهر تهران است. پرسشنامه پژوهش، به صورت تصادفی، به 350 نفر از مدیران تحویل داده شد که از این تعداد، 284 پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی گرایش به کارآفرینی، عوامل فرهنگی و در بین عوامل سازمانی برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی، حمایت مدیریت عالی از وضعیت مناسبی برخوردار بوده و نیز وجود تعارض سازمانی، سیستم پاداش نامناسب، وضعیت مناسبی ندارند.

**کلید واژه‌ها:** استراتژی گرایش به کارآفرینی؛ عوامل سازمانی و فرهنگی؛ نظام بانکی.

تاریخ دریافت مقاله: 90/1/5، تاریخ پذیرش مقاله: 90/5/6.

\* دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، پژوهشگر و مدرس دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).  
E- Mail: abaszadeh907@yahoo.com

\*\* عضو هیئت علمی و مدیر گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور.

\*\*\* دکتری مدیریت و استاد دانشگاه.

\*\*\*\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.

## 1. مقدمه

ضرورت وجود استراتژی گرایش به کارآفرینی از سه نیاز اساسی یعنی افزایش رقابتی جدید، حس بی‌اعتمادی به شیوه‌های مدیریت سنتی، و خروج بهترین نیروهای کاری و اقدام آن‌ها به کارآفرینی مستقل نشأت گرفته است و در این میان، گسترش فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته افزایش چشمگیری داشته است [20]. با وجود این، خدمات نظام بانکی کشور از تنوع، کیفیت و سرعت<sup>1</sup> لازم برخوردار نیست و در فرایند تجهیز منابع و تخصیص آن و نیز خدمات رسانی به مشتریان با ناکارآمدی مواجه است [26]. برای برطرف کردن مسائل و چالش‌های نظام بانکی، ایجاد بسترها و زمینه‌های مناسب برای افزایش گرایش به کارآفرینی<sup>2</sup> می‌تواند الگویی اثربخش برای دستیابی به اهداف نوآوری، ابتکار عمل و ارائه محصولات و فرآیندهای کاری جدید و در نهایت، بهبود کیفیت خدمات رسانی محسوب شود [30]. در این میان، بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل سازمانی، اقتصادی، فرهنگی، و سیاسی نقش مهمی در افزایش گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشورها دارند و بسترسازی مناسب در حوزه‌های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به منظور بهبود شرایط کارآفرینی در بانک‌ها ضروری است [11]. به عبارت دیگر، عوامل محیطی می‌تواند میزان تأثیر عوامل سازمانی بر استراتژی گرایش به کارآفرینی در سازمان‌ها را تعدیل نماید [15]. مسئله اصلی این تحقیق، شناسایی مؤلفه‌های اصلی استراتژی گرایش به کارآفرینی و تدوین الگوی مناسب آن در نظام بانکی کشور می‌باشد. لذا اهداف این تحقیق عبارتند از: شناسایی و توصیف مؤلفه‌ها و شاخص‌های عوامل مؤثر بر استراتژی گرایش به کارآفرینی، ارائه مدل مفهومی و تبیین روابط حاکم بر متغیرها، آزمون مدل استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور به منظور بومی‌سازی آن. نتیجه تحقیق به مدیران نظام بانکی کمک خواهد کرد تا شرایط مناسب را برای بهبود وضعیت گرایش به کارآفرینی فراهم نمایند.

هولت و همکاران (2007) به بررسی عوامل مؤثر بر گرایش به کارآفرینی و نتایج آن پرداختند. آن‌ها با توجه به تحقیقات انجام شده طی سال‌های اخیر در زمینه کارآفرینی سازمانی توسط صاحب‌نظران این رشته از جمله کوراتکو، هورنزی، و آیرلند و نیز جاورسکی و کوهلی، عوامل سازمانی مؤثر بر گرایش به کارآفرینی را شامل پنج عامل - استفاده مناسب از سیستم پاداش، حمایت مدیران عالی، دسترسی به منابع، ساختار سازمانی حمایت‌کننده، و ریسک‌پذیری - دانسته و به بررسی تأثیر این پنج عامل بر گرایش به کارآفرینی پرداخته‌اند [11]. همچنین هورنزی، کوراتکو، و شفرد (2009) به بررسی نقش مدیران در سطوح مختلف سازمان در اجرای استراتژی کارآفرینی سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیران در سطوح مختلف، نقش‌های متفاوتی در ایجاد ساختاری دارند که در آن بتوان ایده‌های کارآفرینانه را اجرا کرد و مدیران ارشد،

1. Diversity, quality and speed

2. Entrepreneurial orientation

در مقایسه با مدیران عملیاتی، از قدرت ساختاری بیشتری برای پیاده‌سازی ایده‌های کارآفرینانه برخوردارند. همچنین مشخص شد که ارتباط معناداری بین حمایت مدیران عالی، آزادی عمل و تعداد ایده‌های اجرا شده وجود داشته است. بر اساس یافته‌های این تحقیق، آزادی عمل در سطوح مدیریتی ارشد و میانی موجب افزایش اجرای ایده‌های کارآفرینانه شده است، در حالی که در سطوح مدیریت عملیاتی، تأثیری بر تقویت گرایش به کارآفرینی ندارد [13].

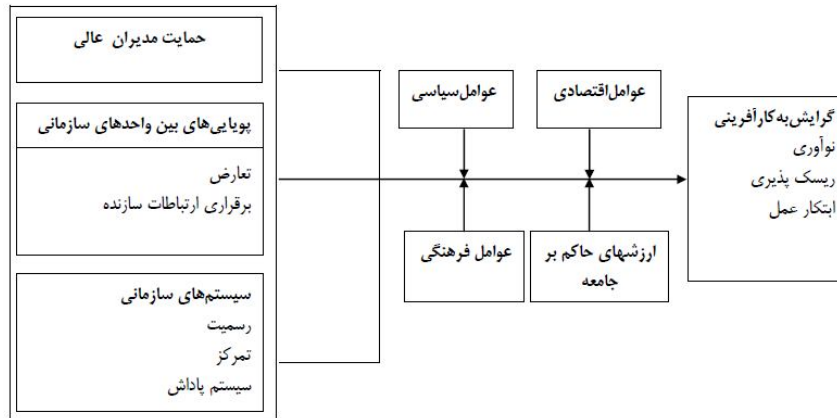
## 2. چارچوب نظری و مدل مفهومی

یکی از دیدگاه‌های مهم که فرایند کارآفرینی را به استراتژی‌های سازمان پیوند می‌دهد، گرایش به کارآفرینی است [6]. بر اساس این دیدگاه، هر سازمان می‌تواند در طیفی از منفعل یا محافظه‌کار<sup>1</sup> تا فعال یا کارآفرین<sup>2</sup> قرار گیرد [27]. زمانی که سازمان فعال است، در استراتژی‌های سازمانی‌اش، نوآوری، ابتکار عمل و پیشتازی و نیز ریسک‌پذیری را در نظر می‌گیرد و در مقایسه با سازمان‌های منفعل، تأکید بیشتری بر شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌کند [18]. میلر (1983) معتقد است سازمان‌هایی که استراتژی گرایش به کارآفرینی دارند، دارای ویژگی‌هایی نظیر نوآوری در بازار و محصول، ریسک‌پذیری و ابتکار عمل می‌باشند که این امر، نقش اصلی را در کسب جایگاه استراتژیک سازمان در محیط رقابتی ایفا می‌نماید [31]. از نظر کوین و سلوین (1991)، گرایش به کارآفرینی، به آن وضعیت استراتژیک و قابلیت سازمانی اشاره دارد که بر نوآور بودن، ابتکار عمل داشتن و ریسک‌پذیری متمرکز است [32]. نوآوری در حل مسائل، بخصوص برای هنگامی که از فناوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات و سیستم‌های نوین کاری در اداره امور سازمان‌ها بکار گرفته می‌شود. همچنین، گرایش سازمان‌ها به تحقیق و بررسی، حمایت از ایده‌های جدید و متفاوت با اقدامات از قبل تعیین شده اشاره دارد [18]. ابتکار عمل داشتن به پیش‌بینی نیازها، فرصت‌ها و تغییرات محیطی آینده و به کارگیری شیوه‌ها و تکنیک‌های جدید برای پاسخگویی و بهره‌برداری از آن‌ها اشاره دارد. ریسک‌پذیر بودن، تمایل به سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی می‌باشد [24] که پیامدها یا سود در سطح بالا و شکست‌های بزرگ را به همراه دارد و علاقه‌مندی به پذیرش ریسک، پیش‌زمینه‌های لازم برای موفقیت در رقابت جهانی محسوب می‌شود [8]. پس از بررسی مطالعات اولیه و اکتشافی، ادبیات و منابع علمی و مدل‌های موجود در کارآفرینی سازمانی، اقدامات ذیل انجام شد:

- مدل‌های معتبر مرتبط با موضوع تحقیق از منابع خارجی استخراج شد و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن بررسی گردید.

1. Passive or conservative  
2. Aggressive or entrepreneurial

- مدل پیش‌زمینه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر استراتژی‌گرایش به کارآفرینی مطابق نظر جورسکی و کوهلی (مدیریت عالی، پویایی‌های بین واحد سازمانی و سیستم سازمانی) به عنوان متغیرهای مستقل تأثیرگذار بر گرایش به کارآفرینی است و ابعاد گرایش به کارآفرینی مطابق نظر کوین و اسلوین (نوآور، ریسک‌پذیر و فعال بودن) به عنوان متغیر وابسته در مدل مفهومی تحقیق انتخاب گردید.
- شرایط خاص حاکم بر جامعه، به طور عام، و نیز سیستم بانکی کشور، به طور خاص به عنوان متغیرهای تعدیلگر در مدل مفهومی تحقیق مد نظر قرار گرفته‌اند.
- از مدل‌های دیگری نظیر الگوی عوامل تأثیرگذار بر استراتژی کارآفرینی موریس و لويس الگوی سیاست‌های کلان و خرد گرایش به کارآفرینی سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD)، الگوی کارآفرینی سازمانی کوراتکو، الگوی عوامل شخصی و محیطی و سازمانی تأثیرگذار بر کارآفرینی داگلاس لوبر، مدل یکپارچه استراتژی کارآفرینی کوین و کوراتکو و ... برای طراحی مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است. با توجه به مراتب فوق، مدل مفهومی تحقیق به شرح ذیل ارائه گردیده است:



نمودار 1. مدل مفهومی تحقیق

### 3. روش‌شناسی تحقیق

فرضیه‌ها، بر اساس مدل مفهومی تحقیق تنظیم شده (نمودار 1) که بشرح زیر هستند

#### فرضیه‌های اصلی:

1. عوامل سازمانی بر گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی تأثیر دارند.
2. عوامل محیطی، میزان تأثیر عوامل سازمانی بر گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را به طور مثبت و معنادار تعدیل می‌نمایند.
3. گرایش به کارآفرینی، وضعیت مناسبی در نظام بانکی کشور دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

- 1-2 عوامل اقتصادی، رابطه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را به طور مثبت و معنادار تعدیل می‌نمایند.
- 2-2 عوامل فرهنگی، رابطه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را به طور مثبت و معنادار تعدیل می‌نمایند.
- 3-2 عوامل سیاسی، رابطه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را به طور مثبت و معنادار تعدیل می‌نمایند.
- 4-2 ارزش‌های حاکم بر جامعه، رابطه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را به طور مثبت و معنادار تعدیل می‌نمایند.

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی است. مبانی نظری و پیشینه تحقیق با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و مراجعه به متخصصان و خبرگان تدوین شده است. بر این اساس، الگوی عوامل سازمانی کوراتکو، هورنزی، آیرلند، جاورسکی و کوهلی و استراتژی گرایش به کارآفرینی کوین و سلیوین به عنوان مبانی نظری تحقیق انتخاب گردید. جامعه آماری، شامل 1200 نفر از مدیران عالی، میانی و عملیاتی (رؤسای شعب) بانک‌های خصوصی شهر تهران است. پرسشنامه پژوهش (ابزار گردآوری داده‌ها) به صورت تصادفی به 350 نفر تحویل داده شد که از این تعداد، 284 پرسشنامه برگشت داده شد. سوالات تخصصی، در خصوص ابعاد گرایش به کارآفرینی، عوامل سازمانی و محیطی و نیز تأثیر آن‌ها بر استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور بود که به طور متوسط برای هر بعد، 3 سوال (در مجموع 35 سوال) طراحی شد. بدین منظور، یک نمونه اولیه شامل 30 پرسشنامه پیش‌آزمون گردید. سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS، میزان

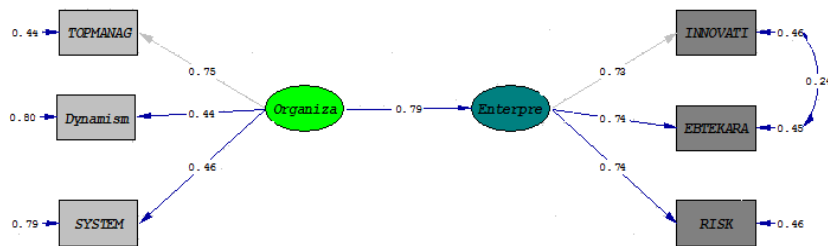
ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ در سطح  $87/6$  درصد به دست آمد. این عدد نشان می‌دهد که پرسشنامه از قابلیت اعتماد (پایایی) لازم برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بیشتر از روش‌های توصیفی و تحلیل آماری، به ویژه روش تحلیل همبستگی، استفاده شد و با توجه به اینکه آزمون فرضیه‌ها عمدتاً مستلزم تحلیل همبستگی است و متغیرهای مورد بررسی، کیفی بودند، برای آزمون فرضیه‌ها از روش ضریب همبستگی اسپیرمن بهره گرفته شد. برای طراحی پرسشنامه، از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردید. به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، ابزار تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد. همچنین در این بخش، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، معادلات اندازه‌گیری شده هر سازه (متغیر مکنون) استخراج و تفسیر شدند.

#### 4. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تحلیل داده‌ها همان‌گونه که پیشتر گفته شد، با توجه به مبانی نظری پژوهش، یک الگوی مفهومی برای عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظر گرفته شد (نمودار 1). برای دستیابی به الگوی بهتری برای نظام بانکی کشور، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که طی آن متغیرهایی در هم ادغام شدند و در نهایت، الگوی مفهومی به دست آمد و برای تأیید آن نیز از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. در این بخش، برای محاسبه و سنجش برازش مدل، متغیر مستقل (عوامل سازمانی)، متغیر تعدیلگر (عوامل محیطی) و متغیر وابسته (گرایش به کارآفرینی) را در اختیار داریم که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است.

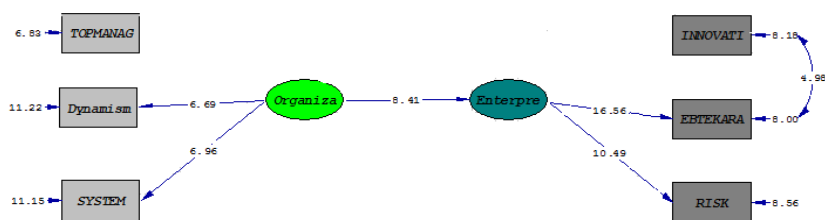
#### برازش بخش ساختاری مدل مفهومی

#### الف) برازش مدل مفهومی بدون در نظر گرفتن متغیرهای تعدیلگر



$\text{Chi-Square}=15.43$ ,  $df=7$ ,  $P\text{-value}=0.03084$   $RMSEA=0.065$

نمایه 1. برازش بخش ساختاری مدل مفهومی بدون در نظر گرفتن متغیرهای تعدیلگر (استاندارد)



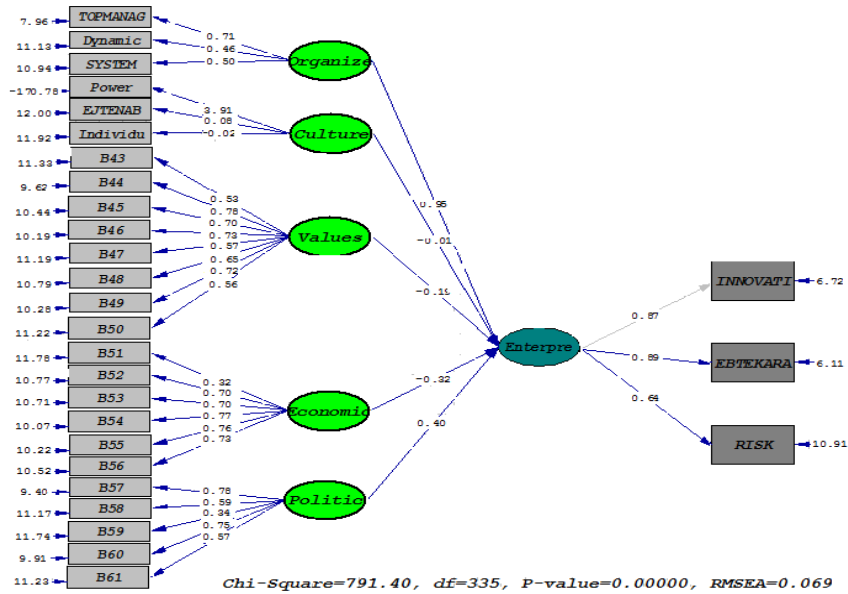
Chi-Square=15.43, df=7, P-value=0.03084 RMSEA=0.065

نمایه 2 برازش بخش ساختاری مدل مفهومی 1 بدون در نظر گرفتن متغیرهای تعدیلگر (معناداری)

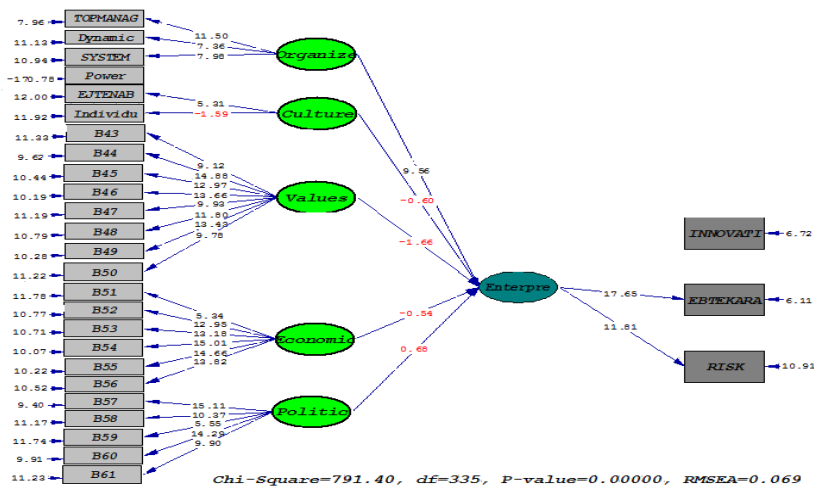
$$\frac{\chi^2}{df} = 2.204, \text{ GFI} = 0.98, \text{ RMSEA} = 0.065, \text{ CFI} = 0.99, \text{ AGFI} = 0.95, \text{ NFI} = 0.98,$$

از آنجا که شاخص‌های برازش به دست آمده، بالاتر از حد مجاز هستند، مدل مفهومی از برازش مطلوبی برخوردار است یعنی داده‌های جمع‌آوری شده روابط مدل مفهومی را به خوبی تبیین می‌کنند. تمامی بارهای عاملی به دست آمده در سطح اطمینان 99٪ معنادار هستند. لذا عوامل سازمانی، اثر مثبت و معناداری بر گرایش به کارآفرینی دارند.

### ب) برازش مدل مفهومی تحقیق در حضور متغیرهای تعدیلگر



نمایه 3. برازش بخش ساختاری مدل مفهومی 2 در حضور متغیرهای تعدیلگر (استاندارد)



نمایه 4. برازش بخش ساختاری مدل مفهومی در حضور متغیرهای تعدیلگر (معناداری)

$$\frac{\chi^2}{df} = 1.905, \text{ GFI} = 0.94, \text{ RMSEA} = 0.057, \text{ CFI} = 0.90, \text{ AGFI} = 0.92, \text{ NFI} = 0.92, \text{ NNFI} = 0.91$$



روابط مدل مفهومی را نشان می‌دهند. در این مدل، تمامی بارهای عاملی به دست آمده، معنادار نیستند. بارهای عاملی ابعاد فردگرایی و ارزش‌های حاکم بر جامعه عوامل اقتصادی و سیاسی (معنادار نمی‌باشند. به عبارت دیگر، اثر مثبت و معناداری بر گرایش به کارآفرینی ندارند. سایر بارهای عاملی در سطح اطمینان 99٪ معنادار هستند. در بین متغیرهای مستقل، تنها متغیر عوامل سازمانی (بار عاملی 0/95) است که اثر مثبت و معنادار بر گرایش به کارآفرینی دارد.

**مقایسه برآزشی مدل های مفهومی 1 و 2 و تعیین اثر متغیرهای تعدیلگر.** در مدل مفهومی 1، عوامل سازمانی، اثر مثبت و معنادار (بار عاملی 0/79) بر گرایش به کارآفرینی دارند. این بار عاملی در مدل مفهومی 2 به 0/95 افزایش یافته است. اگر ورود متغیرهای تعدیلگر به مدل موجب شود اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته معنادار نشود، می‌گوییم اثر متغیرهای تعدیلگر کامل است. اگر با ورود متغیرهای تعدیلگر، به مدل، اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته (بار عاملی) افزایش یابد، می‌گوییم اثر متغیرهای تعدیلگر جزئی، و در جهت مثبت است. با مقایسه دو مدل نتیجه می‌گیریم که با ورود متغیرهای تعدیلگر به مدل، بار عاملی متغیر مستقل افزایش یافته و معنادار است. در نتیجه، متغیرهای تعدیلگر اثر مثبتی بر ارتباط عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی دارند.

**تحلیل یافته‌ها.** در این تحقیق، برای تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم، آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل مسیر و آزمون میانگین جامعه آماری استفاده شد. فرایندی که محقق برای آزمون داده‌های، به صورت کمی و کیفی، طی نمود، به شرح زیر است:

#### **الف - داده‌های جمعیت شناختی**

بررسی اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد که بیش از 50 درصد پاسخ‌دهندگان، دارای سابقه کار بیش از 20 سال بودند که این امر، نشان‌دهنده تجربه کاری بالای کارکنان شاغل در بانک‌ها می‌باشد. 86٪ پاسخ‌دهندگان مرد و 14٪ زن بودند که نشان‌دهنده سیطره مردان در پست‌های مدیریتی در بانک‌ها می‌باشد. همچنین داده‌های توصیفی نشان داد که 76٪ پاسخ‌دهندگان، تحصیلات دانشگاهی داشتند. بنابراین، پاسخ‌دهندگان از مهارت لازم برخوردارند و آموزش‌هایی را در زمینه کارشان در مراکز دانشگاهی دیده‌اند. بیش از 46٪ در رده سنی بالاتر از 51 سال می‌باشند و 8٪ کمتر از 30 سال سن دارند.

### ب- تحلیل نتایج بررسی مدل و آزمون فرضیه‌ها

بررسی نتایج آزمون برازش مدل مفهومی نشان داد که الگوی پژوهش از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه‌گیری شده مربوط به سازه‌های تحقیق و شاخص‌های به دست آمده ( $RMSEA = 0.00$  و  $P\text{-value} = 1.0000$ ) نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل اندازه‌گیری می‌باشد. به دیگر سخن تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که برای سازه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی تعریف شدند مناسب، هستند و به لحاظ تجربی می‌توانند متغیرهای مذکور را تبیین و اندازه‌گیری نمایند. در نتیجه، تمامی بارهای عاملی مرتبط با سازه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در سطح اطمینان 99 درصد معنادار می‌باشند. در مورد عوامل سازمانی، متغیر آشکار مدیران عالی، بیشترین نقش را در اندازه‌گیری عوامل سازمانی دارد و بیشترین بار عاملی ( $0/63$ ) را به خود اختصاص داده است. پس از آن، سیستم سازمانی ( $0/58$ ) و پویایی‌های بین واحد سازمانی ( $0/45$ ) قرار دارد. در مورد گرایش به کارآفرینی، متغیر آشکار ابتکار عمل، بیشترین نقش را در اندازه‌گیری سازه گرایش به کارآفرینی دارد و بیشترین بار عاملی ( $0/90$ ) را به خود اختصاص داده است و پس از آن، نوآور بودن ( $0/87$ ) و ریسک‌پذیری ( $0/61$ ) قرار دارد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها، نتایج مربوط به فرضیه‌های اصلی و فرعی

تحقیق به شرح زیر است:

#### فرضیه اصلی اول: عوامل سازمانی بر گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی تأثیرگذارند.

قبل از تحلیل نهایی این فرضیه و نتایجی که از آزمون‌های مختلف به دست آمد، به نظریات زهرا (1991) پرداخته شد. از نظر وی، عوامل سازمانی، دارای تأثیر پیشبرنده و یا بازدارنده بر گرایش به کارآفرینی در سازمان‌ها هستند و عوامل مختلفی نظیر سیستم‌های کنترلی سازمان، فرهنگ سازمان، ساختار سازمانی، و حمایت‌های مدیران از جمله عوامل سازمانی تأثیرگذار محسوب می‌شوند. کوراتکو (1990) نتیجه می‌گیرد که حمایت مدیران ارشد، ساختار سازمانی و دسترسی به منابع، بیشترین تأثیر را بر توسعه کارآفرینی در سازمان دارند.

برای بررسی این موضوع که آیا عوامل سازمانی بر استراتژی گرایش به کارآفرینی تأثیرگذارند یا خیر، فرضیه اول تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به اینکه سطح معناداری،  $0/000$  (کمتر از  $0/05$ ) می‌باشد، فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود. در نتیجه، تفاوت معناداری بین میانگین مقادیر متغیر عوامل سازمانی و مقدار مورد آزمون (3) وجود دارد. از آنجا که حد بالا و پایین مقادیر، مثبت می‌باشند، میانگین مقادیر متغیر عوامل سازمانی از میانه مقادیر بیشتر است و عوامل سازمانی مناسب برای تقویت گرایش به کارآفرینی در بانک‌های خصوصی وجود دارد. در بین عوامل سازمانی، برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی، حمایت مدیران عالی از گرایش

به کارآفرینی، عدم تمرکز و رسمیت از وضعیت مناسبی نسبت به سایر شاخص‌ها برخوردارند، اما شاخص‌هایی نظیر تعارض سازمانی و پاداش در مقایسه با شاخص‌های دیگر، به ترتیب وضعیت نامناسبی دارند که نشان‌دهنده وجود تعارض سازمانی و نبود سیستم پاداش مناسب در بانک‌ها می‌باشد.

### **فرضیه اصلی دوم: عوامل محیطی، میزان تأثیر عوامل سازمانی بر استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را تعدیل می‌نماید.**

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، محیط خارجی به عنوان یک عامل فیزیکی و اجتماعی تعریف شده است که به طور مستقیم بر تصمیم‌گیری افراد در سازمان تأثیر می‌گذارد. در این تحقیق، عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و ارزش‌های حاکم بر جامعه به عنوان عوامل محیطی در نظر گرفته شدند که می‌توانند میزان تأثیر عوامل سازمانی بر گرایش به کارآفرینی را تعدیل نمایند. برای بررسی وضعیت این عوامل، موضوع در چهار فرضیه فرعی، به شرح ذیل، توضیح داده می‌شود:

### **فرضیه فرعی اول: عوامل فرهنگی، رابطه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را به طور مثبت و معنادار تعدیل می‌نمایند.**

بر اساس یافته‌های هافستد (1997)، اشتیاق به تحمل ریسک، در جوامعی با ویژگی‌های اجتناب از عدم اطمینان پایین، فاصله قدرت کم و روحیه فردگرایی، مشاهده می‌شود. در این مطالعه، ابعاد فرهنگ ملی هافستد (فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی) به عنوان متغیرهای فرهنگی تعدیلگر گرایش به کارآفرینی در نظر گرفته شده‌اند. با توجه به اینکه سطح معناداری 0/000 (کمتر از 0/05) می‌باشد، فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود. در نتیجه، تفاوت معناداری بین میانگین مقادیر متغیر عوامل فرهنگی و مقدار مورد آزمون (3) وجود دارد. از آنجا که حد بالا و پایین مقادیر، مثبت می‌باشند، میانگین مقادیر متغیر عوامل فرهنگی، از میانه مقادیر بیشتر است و عوامل فرهنگی به عنوان متغیر تعدیلگر از نوع مثبت، اثر عوامل سازمانی بر متغیر گرایش به کارآفرینی را تقویت می‌کنند. لذا در بانک‌ها فردگرایی، بالا؛ اجتناب از عدم اطمینان، پایین؛ و فاصله قدرت، کم است و این امر می‌تواند گرایش به کارآفرینی اثربخش در بانک‌های کشور را توسعه دهد و تقویت نماید.

### **فرضیه فرعی دوم: عوامل اقتصادی، رابطه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را به طور مثبت و معنادار، تعدیل می‌نمایند.**

بررسی‌ها نشان می‌دهد که شرایط اقتصادی مناسب، شرط لازم برای ظهور فرهنگ گرایش به کارآفرینی است. در این تحقیق، به دنبال بررسی این موضوع هستیم که آیا شرایط اقتصادی، به عنوان عاملی پیشبرنده، تأثیر عوامل سازمانی بر گرایش به کارآفرینی را تقویت می‌نماید یا

اینکه عاملی بازدارنده است و اثر تضعیف کننده دارد. نتایج نشان می‌دهد که سطح معناداری 0/000 (کمتر از 0/05) می‌باشد لذا فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود. در نتیجه، تفاوت معناداری بین میانگین مقادیر متغیر عوامل اقتصادی و مقدار مورد آزمون (3) وجود دارد. از آنجا که حد بالا و پایین مقادیر، منفی می‌باشند، میانگین مقادیر متغیر عوامل اقتصادی از میانه مقادیر کمتر است و شرایط اقتصادی حاکم بر نظام بانکی کشور، مناسب نیست. به دیگر سخن، ثبات لازم در سیاست‌های پولی و مدیریت کلان سیستم بانکی وجود ندارد و بانک‌ها از استقلال لازم برخوردار نیستند. همچنین می‌توان گفت که فضای آزاد و مناسب برای کسب و کار در کشور، وجود ندارد. **فرضیه فرعی سوم: عوامل سیاسی، رابطه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را به طور مثبت و معنادار، تعدیل می‌نمایند.**

لازر و هاردین (1994) استدلال می‌کنند که دخالت دولت در سازمان‌ها منجر به کاهش گرایش به کارآفرینی می‌گردد. مدیران در چنین شرایطی، به دلیل اجرای سیاست‌های دولت، مؤلفه‌های گرایش به کارآفرینی-نظیر نوآور بودن، ریسک‌پذیری و ابتکار عمل-را نادیده می‌گیرند. همچنین مشارکت، کار تیمی و فعالیت‌های منسجم دیگر به سوی سازگاری و ثبات هدایت می‌شوند نه به سوی کارآفرینی. سطح معناداری 0/000 (کمتر از 0/05) می‌باشد، لذا فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود. در نتیجه، تفاوت معناداری بین میانگین مقادیر متغیر عوامل سیاسی و مقدار مورد آزمون (3) وجود دارد. از آنجا که حد بالا و پایین مقادیر، منفی می‌باشند، میانگین مقادیر متغیر عوامل سیاسی از میانه مقادیر کمتر است لذا شرایط سیاسی مساعدی بر فضای نظام بانکی کشور حاکم نیست. به دیگر سخن، قوانین و مقررات از ثبات لازم برخوردار نیستند و مقررات زیاد و دست و پا گیر در مسیر فعالیت‌های اقتصادی وجود دارد. همچنین سیاست‌های دولت برای بانک‌ها، غیردستوری و بازارگرا نیست و شرایط رقابتی، کمتر به چشم می‌خورد.

**فرضیه فرعی چهارم: ارزش‌های حاکم بر جامعه، رابطه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را به طور مثبت و معنادار، تعدیل می‌نمایند.**

فرهنگ و باورها و ارزش‌های جامعه، بسترهای نوآوری و توسعه کارآفرینی هستند. با توجه به اینکه سطح معناداری 0/020 (کمتر از 0/05) می‌باشد، فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود. در نتیجه، تفاوت معناداری بین میانگین مقادیر متغیر ارزش‌های حاکم بر جامعه و مقدار مورد آزمون (3) وجود دارد. از آنجا که حد بالا و پایین مقادیر، منفی می‌باشد، میانگین مقادیر متغیر ارزش‌های حاکم بر جامعه از میانه مقادیر کمتر است. از این‌رو ارزش‌های حاکم بر جامعه، برای توسعه کارآفرینی مساعد نیست. به دیگر سخن، فضای جامعه برای خلق و اجرای ایده‌های جدید مناسب نیست و سرمایه‌گذاری و راه‌اندازی کسب و کارهای جدید، کمتر به عنوان ارزش تلقی می‌شود.

همچنین ارزش‌های حاکم بر جامعه که بر گرفته از قرآن کریم، احادیث پیامبر اکرم (ص) و سخنان حضرت علی (ع) هستند و مشوق خلاقیت، نوآوری، کار و کارآفرینی می‌باشند، کمتر در جامعه به کار گرفته شده است.

#### فرضیه اصلی سوم: گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور وضعیت مناسبی دارد.

یکی از اهداف پژوهش حاضر، بررسی وضعیت گرایش به کارآفرینی در بانک‌هاست تا مشخص شود که بانک‌ها چقدر تمایل به نوآوری، ابتکار عمل و ریسک‌پذیری دارند. با توجه به اینکه سطح معناداری 0/000 (کمتر از 0/05) می‌باشد، فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود. در نتیجه، تفاوت معناداری بین میانگین مقادیر متغیر گرایش به کارآفرینی و مقدار مورد آزمون (3) وجود دارد. از آنجا که حد بالا و پایین مقادیر، مثبت می‌باشد، میانگین مقادیر متغیر گرایش به کارآفرینی از میانه مقادیر بیشتر است و بانک‌ها وضعیت مناسبی از نظر ریسک‌پذیری، نوآور بودن و ابتکار عمل دارند.

#### 4. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد که سه فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی پژوهش، با استفاده از آزمون‌های آماری، مورد تأیید قرار گرفتند، به طوری که ارتباط معناداری بین متغیرهای مستقل (عوامل سازمانی)، متغیرهای تعدیلگر (عوامل محیطی) و متغیر وابسته (گرایش به کارآفرینی) وجود دارد. بر اساس نتایج، گرایش به کارآفرینی که شامل شاخص‌هایی نظیر نوآوری، ابتکار عمل و ریسک‌پذیری می‌شود، از وضعیت مناسبی برخوردار است و در این میان، ریسک‌پذیری وضع بهتری نسبت به سایرین دارد. همچنین در بین عوامل سازمانی، برقراری روابط سازنده بین واحدهای سازمانی، حمایت مدیران عالی از گرایش به کارآفرینی، عدم تمرکز و رسمیت از وضعیت مناسبی نسبت به سایر شاخص‌ها برخوردارند اما شاخص‌هایی نظیر تعارض سازمانی و پاداش، به ترتیب، وضعیت بدتری نسبت به سایر شاخص‌ها دارند که این امر نشان‌دهنده وجود تعارض سازمانی و نبود سیستم پاداش مناسب در بانک‌ها می‌باشد.

همچنین مشخص شد که عوامل فرهنگی، به عنوان متغیر تعدیلگر از نوع مثبت، اثر عوامل سازمانی بر متغیر گرایش به کارآفرینی را تقویت می‌نمایند. از سوی دیگر، میانگین مقادیر عوامل اقتصادی، سیاسی و ارزش‌های حاکم بر جامعه از میانه مقادیر کمتر است و لذا عوامل مذکور از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند و در رابطه با تأثیر متغیر سازمانی بر گرایش به کارآفرینی به عنوان تعدیلگر منفی عمل می‌نمایند.

پیشنهادهای تحقیق بر هشت محور زیر قرار دارند:

1. به دلیل اهمیت نوآوری و ابتکار عمل در استفاده از فرصت‌ها و غلبه بر چالش‌های رقبا، ریسک‌پذیری مدیران بانک‌ها باید افزایش یابد تا بتواند پاسخگوی نیازهای متغیر و متنوع مشتریان باشند و از فرصت‌های محیطی به نحو مناسب بهره‌برداری نمایند.
2. تعارض، عاملی بازدارنده در مسیر توسعه گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور است که برای رفع آن، کارکنان را باید به بحث در خصوص مسائل کاری تشویق کرد تا نظراتشان را به نحو مناسب به یکدیگر منتقل نمایند، اهداف و منافع واحدهای کاری با یکدیگر و نیز با اهداف کلی سازمان همسو شود و فضای باز گفتگو در همه حال وجود داشته باشد. این امر می‌تواند گرایش به کارآفرینی در بانک‌ها را تسهیل نماید. همچنین به کارگیری مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی برای حل تعارض و ارتقاء سطح ارتباطات، اعتماد، همکاری و هماهنگی‌ها نقش مهمی در افزایش گرایش به کارآفرینی دارد.
3. بانک‌ها باید سیستم پاداش خود را بر مبنای عوامل بازار، نظیر تعداد حساب‌های جدید، تعداد مشتریان، میزان رضایت مشتری و... پایه‌ریزی نمایند.
4. بانک‌ها باید سعی کنند ساختارهای غیر رسمی و نامتمرکز را جایگزین ساختارهای سنتی نمایند تا بتوانند گرایش به کارآفرینی را افزایش دهند و در نتیجه بتوانند پاسخگویی سریع و مناسب به نیازهای مشتریان داشته باشند. لذا پیشنهاد می‌شود برای تقویت گرایش به کارآفرینی در بانک‌ها، قوانین و مقررات کم شود و موانع ارتباطات و تبادل اطلاعات به حداقل برسد و با به کارگیری ساختارهای ارگانیک و پویا، آزادی عمل بیشتری به متخصصان و افراد حرفه‌ای داده شود.
5. در بانک‌ها اتخاذ تدابیر لازم برای اشاعه ارزش‌های اسلامی - که بر کار و کارآفرینی تأکید می‌نمایند - ضروری است تا با به کارگیری آموزه‌های اسلامی، شاهد رشد و شکوفایی بانک‌ها و نظام بانکی کشور در عرصه کارآفرینی باشیم.
6. نتایج این تحقیق، بار دیگر، نشان داد که بانک مرکزی، به عنوان متولی سیاست‌گذاری و نظارت بر نظام بانکی کشور، باید تدابیر لازم را برای حرکت تمامی سیستم‌های فعال جامعه، از جمله بانک‌ها به سوی کارآفرینی در نظر بگیرد. در این راستا باید سعی شود از مداخلات غیر ضروری دولت در امور بانک‌ها جلوگیری شود تا بانک‌ها در محیط رقابتی و پویا به فعالیت بپردازند در صورت تحقق این امر، گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور تقویت خواهد شد.
7. برای ایجاد شرایط اقتصادی مطلوب و فضای مناسب کسب و کار برای فعالیت کارآفرینانه، موارد ذیل باید در نظر گرفته شود:

- تأمین و حفظ استقلال بانک مرکزی و نظام بانکی کشور به منظور برخورد تخصصی با تدوین و اجرای سیاست‌های پولی، نظیر تعیین نرخ سود بانکی، بر اساس سازوکارهای رقابتی
  - جلوگیری از دخالت غیر ضروری مراکز سیاسی و غیرحرفه‌ای در اداره امور بانک‌ها و اتخاذ سیاست تعامل به جای مداخله
  - اتخاذ تدابیر لازم به منظور ایجاد ثبات در سیاست‌های پولی و قوانین و مقررات مربوطه
  - اجتناب از جابجایی‌های زیاد و ناگهانی مسئولان و تصمیم‌گیران به منظور ایجاد ثبات در مدیریت کلان سیستم بانکی
  - بکارگیری سیاست‌های غیردستوری و بازارگرا توسط دولت در رابطه با نظام بانکی
  - مقررات‌زدایی و حذف مقررات زیاد و دست و پاگیر در نظام بانکی
8. پیشنهاد می‌شود به منظور توسعه کارآفرینی و گرایش به آن، منشور کارآفرینی توسط بانک مرکزی تدوین گردد و برای اجرا به بانک‌ها ابلاغ شود. بانک مرکزی باید بسترها و زیرساخت‌های لازم را برای اجرای آن فراهم کند و نظارت لازم را به عمل آورد. منشور کارآفرینی، چارچوبی است که بر اساس آن، ویژگی‌های کارآفرینی نظیر ارائه ایده‌های جدید، نوآوری، ریسک‌پذیری، شناسایی فرصت‌ها، تأمین منابع و... در بانک‌ها نهادینه می‌شود، به طوری که افراد مسئولیت‌پذیر می‌شوند و اقداماتی را در راستای تحقق کارآفرینی به منظور تأمین رضایت مشتریان به عمل می‌آورند.
9. از 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.
- برای توسعه موضوع تحقیق، موارد ذیل برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود:
- بررسی موانع و مشکلات کارآفرینی و گرایش به آن در نظام بانکی کشور
  - طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با کارآفرینی در بانک‌ها
  - طراحی ساختار سازمانی متناسب با کارآفرینی در بانک‌ها
  - مطالعات تطبیقی برای بهره‌گیری از تجربیات موفق بانک‌های خارجی در زمینه توسعه گرایش به کارآفرینی
- این تحقیق با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود که عبارتند از:
- نداشتن بودجه کافی برای پوشش هزینه‌های تحقیق
  - نبود پژوهش جامع مرتبط با موضوع تحقیق

## منابع

1. احمدپور داریانی، محمود (1381). کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها (چاپ چهارم). تهران: نشر پردیس.
2. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ و الهه حجازی (1383). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری (چاپ هشتم). تهران: انتشارات آگاه.
3. کوراتکو، دانلد اف؛ و هاجتس، ریچارد (1383). نگرشی معاصر بر کارآفرینی (جلد اول) (ترجمه ابراهیم محرایی). مشهد: موسسه انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
4. هیسریچ، رابرت و مایکل پیترز (1383). کارآفرینی (چاپ اول) (ترجمه سیدعلیرضا فیض‌بخش و حمیدرضا تقی یاری). تهران: انتشارات علمی دانشگاه نظامی شریف.
5. Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus Conservative Firm. *Journal of Management Studies*, 28, 39-51.
6. Covin, J. and Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16.
7. Covin, J. and Miles p. (1999). Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23.
8. Covin, J. G., Green, K. M. Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurship on the Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
9. Dess, G. D. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy. *Structure & Process, Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 85-96.
10. Dess, G. Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in simulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19, 14-25.
11. Holt, T. (2007). Corporate Entrepreneurship. *Journal of Organization Change Management*, 21, 14-31.
12. Hill, M. Elizabeth (2003). The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: entrepreneurship within the corporate setting. *Journal of Marketing*, 57,44-56.
13. Hornsby, J., Donald, F. .K., Dean A. Sh. (2009). Managers Corporate Entrepreneurship Actions, *Journal of business venturing*, 24, 236-247.
14. Hill. (2003). Entrepreneurship within the Corporate Setting. *Journal of Business and entrepreneurship*, 21(1).
15. Hitt, M., Ireland, R., Sexton, D. (2007). Strategic Entrepreneurship. *Strategic*



*Management Journal*, 22, 479-491.

16. Jaworski, B., and Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
17. Jaworski, B., and Kohli, A. (2000). Market-Driven and Driving Markets, *Academy of Marketing Science Journal*, 28, 45-54.
18. Knight, G. (2009). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*, 31, 24-41.
19. Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, 8, 12-32.
20. Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: a contemporary approach*, Harcourt, Inc.
21. Kuratko, F. D., and Hodgetts, R. M. (2006). *Entrepreneurship*. Thomson Corporation.
22. Kuratko, F. D. (2007). The Entrepreneurial intensity of corporate Entrepreneurship. *Journal of Leadership*, 35, 40-56.
23. Lee., Miller., & Hancock. (2000). *A habitat for Innovation and Entrepreneurship*. Stanford University Press.
24. Lee, S., and Peterson, J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35, 40-66.
25. Lober, D., and Hodgetts, R. (2001). *Entrepreneurship a Contemporary Approach*. Harcourt College Publisher.
26. Lumpkin, G. T., Dess, G. (2006). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 21(1).
27. Lumpkin, G. T., Dess, G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the moderating role of environment. *Journal of Business Venturing*, (16), 429-431.
28. Lumpkin, G. T. Dess, G. (1996). Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct. *The Academy of Management Review*, 21, 605-606.
29. Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity*, Westport, CT: Quorum Books.
30. Miles, M. P., Covin, J. (2002). Exploring the practice of Corporate Venturing. *Entrepreneurship theory and practice*, 26, 21-40.
31. Miller, D. and P. Friesen. (1982). Innovation and Conservative and Entrepreneurial Firm, *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
32. Morris and Kuratko. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Thompson. South-Western.

33. Patrick, M., and Davis, J. (2010). Entrepreneurship orientation and firm performance. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
34. Zahra, S. and Dess, G. (2001). Entrepreneurship as a field of research. *Academy OF Management Review*, (26), 8-20.