



## **Entrepreneurial decision-making based on agility: a case study of Sepeh Banks in West Azerbaijan Province**

**Foad Kouhzadi<sup>1\*</sup>, Adib Eghbalyar<sup>2</sup>, Roya Mohammadi<sup>3</sup>**

1\*- PhD in Business Administration, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran 2- Master of Business Administration 3-Master of Business Administration.

### **Abstract**

Today, banks have become one of the most important sectors of countries' economies; Thus, banks provide resources for economic development and transformation, job creation, innovation and competition in any market. In this regard, the main goal of this research is to investigate the role of agility in the entrepreneurial decision-making of bank managers. The statistical population includes managers and experts of Sepeh Bank branches in West Azerbaijan Province. This research is a developmental research and a type of quantitative-qualitative research. In the qualitative stage with 11 managers. Structural equation methods were used in a quantitative part. In this part, a closed-ended questionnaire with 28 primary items resulted from the qualitative stage of design and among the research community, which includes managers and experts in the administrative field of the province, according to the use of confirmatory factor analysis, the sample can be up to the limit. Acceptance continued for this exam, which included 145 people. In order to examine and confirm the validity of the entrepreneurial decision-making questionnaire based on agility based on the dimensions and items extracted from the exploratory factor analysis, the second-order factor analysis model was used. According to the findings, the most important factors were entrepreneurial decision-making and economic factors, and the most important factors were the experience of failure in management, financial resources, and business intelligence.

**Keywords:** Decision making, agility, management, Sepeh Bank

### **Citation:**

Kouhzadi, F., & Eghbalyar, A., & Mohammadi, R. (2023). Entrepreneurial decision-making based on agility: a case study of Sepeh Banks in West Azerbaijan Province. *Journal of Intelligent Marketing Management (JIMM)*, 4(4), 33-45.



## تصمیم‌گیری کارآفرینانه بر پایه چابکی: مطالعه موردی شعب بانک سپه

فولاد کوهزادی<sup>۱\*</sup>، ادیب اقبالیار<sup>۲</sup>، رویا محمدی<sup>۳</sup>

۱- دکتری مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، آبدان، ایران. ۳- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، آبدان، ایران.

### چکیده

امروزه بانک‌ها به یکی از عمده‌ترین بخش‌های اقتصاد کشورها مبدل شده‌اند؛ به طوری که، بانک‌ها منابعی را جهت توسعه و تحول اقتصادی، اشتغال‌زایی، نوآوری و رقابت در هر بازاری تأمین می‌کنند. در این راستا، هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش چابکی در تصمیم‌گیری کارآفرینانه مدیران بانک‌ها می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان شعب بانک‌های سپه استان آذربایجان غربی می‌باشد. این پژوهش یک تحقیق توسعه‌ای و از نوع پژوهش‌های کمی-کیفی است. در مرحله کیفی با ۱۱ نفر از مدیران شعب در بخش کمی از روش‌های معادلات ساختاری استفاده شد در این بخش یک پرسشنامه بسته پاسخ با ۲۸ گویه اولیه منتج از مرحله کیفی طراحی و در بین جامعه تحقیق که شامل مدیران و کارشناسان حوزه مدیری استان که با توجه به استفاده تحلیل عاملی تاییدی نمونه تا سقف قابل قبول برای این آزمون ادامه پیدا کرد که شامل ۱۴۵ نفر بود. به منظور بررسی و تایید روایی پرسشنامه تصمیم‌گیری‌های کارآفرینانه مبتنی بر چابکی بر اساس ابعاد و گویه‌های استخراج شده از تحلیل عاملی اکتشافی از مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم استفاده شد. با توجه به یافته‌های مهمترین عوامل تصمیم‌گیری کارآفرینانه و عوامل اقتصادی بودند و مهمترین گویه‌ها نیز تجربه شکست در مدیری، منابع مالی و هوش تجاری شناسایی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** تصمیم‌گیری چابکی مدیری بانک سپه.

### استناد:

کوهزادی، فولاد و اقبالیار، ادیب و محمدی، رویا. (۱۴۰۲). تصمیم‌گیری کارآفرینانه بر پایه چابکی: مطالعه موردی شعب بانک سپه. نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۴(۴).

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۲، دوره ۴، شماره ۴، پیاپی ۲۲

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

عصر حاضر با تحول عظیمی در عرصه اطلاعات و فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی روبروست. در حقیقت با نگرشی عمیق مشخص می شود که با افزایش حجم اطلاعات و میزان در دسترس بودن آن، استفاده مناسب و صحیح از اطلاعات، بینش و توانایی های کیفی مدیریت و برتری یک مدیر را نشان می دهد. در این راستا آزادی از قید و بند حجم گسترده اطلاعات، نیازمند شناخت چگونگی فرایند تصمیم گیری و استفاده بهینه از تفکر خلاق و تفکر ارزشی و کمک گرفتن از فنون تصمیم گیری خواهد بود (کرد نوری و همکاران، ۱۳۹۹). شدت یافتن تغییر و تحول ها، تاثیرپذیری ناشی از جهانی شدن، ابهام های موجود در کسب و کار و پیچیدگی محیط، نیازمند سازگاری مدیریتی و سرعت می باشد. بنابراین، ممکن است نقش یک مدیر بیشتر یافتن پاسخ پرسش هایی باشد که در موقعیت های جدید پیش می آیند در مورد آن ها نمی توان از قواعد تصمیم گیری متعارف پیروی کرد (دینور، ۲۰۱۱). در حقیقت تصمیم گیری های مبتنی بر چابکی در محیط های ناپایدار و متلاطم بیشتر به کار می آیند (ایساک، ۱۹۸۸). با وجود مطالعه هایی هر چند اندک که در زمینه (وارتیورا و وینست، ۲۰۱۹) تصمیم گیری شهودی انجام شده، اما تصمیم گیری مبتنی بر چابکی دارای خلاء تحقیقاتی گسترده است. دلیل اصلی این موضوع این است که تصمیم گیری مبتنی بر چابکی هنوز جنبه های کشف نشده زیادی دارد که ناشی از ناشناخته بودن ابعاد فرایندهای ادارک، تفسیر، تمرکز، حفظ، به خاطر آوری و ... در انسان است. بنابراین آن چه تا کنون مطرح شده، بیشتر شامل ویژگی ها و مشخصات برداشت شده از شرایط و نتایج تصمیم های گرفته شده به روش شهودی و یا رفتار قابل مشاهده تصمیم گیران شهودی می باشد. بنابراین جهت تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان نیاز به تصمیم گیری مبتنی بر چابکی در مدیران ضروری به نظر می رسد که با توجه به خلا تحقیقاتی موجود بررسی نقش چابکی در تصمیم گیری مدیران هدف این پژوهش می باشد.

## مبانی نظری تحقیق

فرایند تصمیم گیری کارآفرینانه مبتنی بر رویکرد توصیفی و کیفی است و دیدگاههای هنجاری کلاسیک و نئوکلاسیک تصمیم گیری عقلایی مغایر با طرز عمل کارآفرینان است (اختیاری و کسائی، ۱۳۹۶)؛ چرا که در رویکرد هنجاری فرض بر این است که کارآفرینان به همه اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری دسترسی دارند و تصمیم گیری فرایندی بی اهمیت و ناچیز و نقش کارآفرین در اتخاذ آنها بسیار جزئی جلوه داده شده است (ایوانوا و گییکاس، ۲۰۰۳). کارآفرینان، اغلب مجبور می شوند تصمیم های خود را بدون دسترسی به روندهای تاریخی، نبود مستندات و اطلاعات کافی در مورد بازار اتخاذ نمایند. این در حالی است که تصمیم گیری برای آغاز یک کسب و کار یا تصمیم گیری برای عرضه یک محصول یا خدمت جدید، خود به تنهایی دربرگیرنده فرایندهای تصمیم گیری بیشتری است که کارآفرین تنها با تکیه بر رویکردهای هنجاری و عقلایی قادر به اتخاذ چنین تصمیماتی نخواهد بود (ایورسن و جورجنسن، ۲۰۰۸).

باید در نظر داشت که فرایند تصمیم گیری کارآفرینانه در بانک ها اکثراً به صورت انفرادی و توسط مدیر بانک اتخاذ می شوند. در چنین شرایطی است که دیدگاه های عقلایی و منطقی تصمیم گیری اعتبار خود را از دست می دهند (گییکاس و ونهوسل، ۲۰۱۰). کارآفرینان هنگام تصمیم گیری برای بهره برداری از فرصتها بیشتر از سایرین با پیچیدگی، تنوع بالای اطلاعات، پویایی محیطی مواجه

اند و در چنین شرایطی برای تعدیل فرایند تصمیم‌گیری خود و یافتن راهکارهای جدید به جست و جو و پردازش ذهنی اطلاعات بر اساس مکانیزمهای شناختی خود روی می‌آورند (میشل و همکاران، ۲۰۰۹). شین (۲۰۰۳) با توجه به پیوند فرد-فرصت، فاکتورهای روانشناختی چون تجربه و ویژگی‌های فردی-ذهنی را در تصمیم‌گیری کارآفرینانه موثر می‌داند. دی کورت و ورمولن (۲۰۱۰) نیز در همین راستای بررسی کیفی فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان دریافته‌اند تجربه شخصی نقش مهمی در فرایند تصمیم‌گیری این افراد ایفا می‌کند؛ چرا که کارآفرینان تمایل بالایی به تعمیم تجربیات شخصی و اعتماد به نفس بیش از حد خود برای فائق آمدن بر موانع دارند و این روش را به عنوان سازو کاری برای ساده سازی مسائل پیچیده به کار می‌برند.

از سوی دیگر با توجه به اینکه محیط کارآفرینی محیط ابهام است، تفکر و تصمیم‌گیری کارآفرینان تحت شرایط عدم اطمینان رخ می‌دهد و در چنین شرایطی آنها مجبور می‌شوند به منظور انتخاب از میان راه حل‌ها و گزینه‌های موجود خروجی‌های هر اقدام یا حالت‌های مختلف ناشی از آن را در نظر بگیرند (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۰). چنین عملی صرفاً با تکیه بر رویکردهای عقلایی ممکن نیست؛ از این رو کارآفرینان به تحلیل‌های کیفی، ذهنی و شهودی مبتنی بر رهیافت معرفت‌شناختی روی می‌آورند (گوستافسون، ۲۰۰۹). روان‌شناسان معتقدند صفات درونی از جمله نیاز به توفیق، کانون کنترل، چابکی، پایداری هیجانی و تمایل به ریسک‌پذیری، از جمله صفاتی هستند که رفتار متفاوت مدیران را توجیه می‌کنند (زهرا و همکاران، ۲۰۰۲). احساسات بر فرآیند تصمیم‌گیری و قضاوت تأثیر گذارند، حتی زمانی که به هم ارتباطی نداشته باشند و از منابع کاملاً مستقلی نشئت گرفته باشند (بارون، ۲۰۰۸). نتایج تحقیقاتی در این زمینه نشان می‌دهند تجارب احساسی کوتاه مدت مثبت و منفی، نسبت به زمانی که افراد در حالت خشی هستند، هر دو اثر منفی در تمایل مدیران به تخصیص زمان و منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید دارند، اما این نظریه، توضیحی برای دلایل آن ارائه نکرده است. عواطف و احساسات به طور کلی ظرفیت افراد برای تفکر نظام مند و دقت آنها را در برآورد و تخمین اطلاعات افزایش می‌دهد (بارون، ۲۰۰۶). به کارگیری مهارت‌های ادراکی-شناختی، جهت‌گیری‌های ذهنی و شهودی و قضاوت‌های مبتنی بر تجربه در این مرحله از تصمیم‌گیری برای کارآفرینان اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند (میشل و همکاران، ۲۰۰۹). لذا چابکی شهودی می‌تواند در تصمیم‌گیری مدیران بسیار اثر گذار باشد.

چابکی به طور کلی به عنوان "تزریق برخی ایده یا هدف به ذهن و بیدار شدن یا ایجاد احساس انگیزه" تعریف شده است. ادبیات روانشناسی مفهوم پیچیده تری از سازه را توسعه داده است (فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد؛ سیمپسون و واینر، ۱۹۸۹). هرچند در گذشته و برای مدت‌ها، موضوع‌هایی مانند چابکی، اشراق، کشف و شهود به عنوان یک روش علمی شناخت مورد قبول جامعه علمی نبود، اما اکنون به روشنی از آن‌ها به عنوان روش‌های پذیرفته شده سخن گفته می‌شود. بنابراین شاید بتوان گفت در رویکردهای جدید، روش‌های عقلایی محدود و روش شهودی به یکدیگر نزدیک می‌شوند (دفت، ۱۹۸۹). مفهوم سازی یوهانیسون (۱۹۹۱) از یادگیری شامل "چابکی" است (چرا مدیران عمل می‌کنند)، یک مفهوم جداگانه که بعداً در مقاله مورد بحث قرار می‌گیرد. با این حال، همانطور که توسط سوتاریس و همکاران (۲۰۰۷) عملیاتی شد، دانستن اینکه چه انگیزه‌ای برای مدیران وجود دارد با خود انگیزه بودن متفاوت است. از این رو، اولی (برخلاف چابکی مدیری) بخشی از یادگیری مدیری است. چابکی کارآفرینانه با تجربه، گذشت زمان و تخصص رابطه مستقیم دارد و در طول سالیان متمادی به طور ناخودآگاه توسعه می‌یابد. چابکی، نوعی جرقه روشن در ذهن است (مینزبرگ، ۱۹۷۶). بنابراین، چابکی ذهنی را می‌توان به عنوان نوعی تشخیص در نظر گرفت، زیرا هنگامی که مدیران در در یک

زمینه دانش و تجربه عمیق بدست می آورند، شناخت و حل مساله تقریباً بدون کوشش، به عنوان تشخیص اطلاعاتی که تا حد زیادی توسط ذهن خود آگاه فراموش شده بود، پدیدار می شود (جکسون، ۱۹۸۸). البته برخی نیز اعتقاد دارند تجربه در چابکی های ذهنی جایگاهی ندارد و تصمیم گیری مبتنی بر چابکی، فرایندی مربوط به ضمیر ناخود آگاه انسان است که بدون توجه به تجربه های گذشته فرد شکل می گیرد (بلینگ، ۱۹۹۱). چابکی های ذهنی در موضوع تصمیم به صورت یک کل یکپارچه نگاه می شود که در آن یک مساله دریافت می شود و قضاوت یا تصمیم بلافاصله پدیدار می گردد. در تصمیم گیری مبتنی بر چابکی، در حقیقت فرد اندیشمند نه فقط دارای دانش است، بلکه به اشراق و کشف و شهود نیز دست می یابد (کلین، ۲۰۰۸).

چابکی منابع روانشناختی یک مدیر را ایجاد می کند و ممکن است منجر به تغییر و تحول در خود شود. از این رو، اگر یک مدیر چابکی را تجربه کند، رویداد تحریک ممکن است "فرصت هویتی" (مثلاً اشفورت، شینوف، و راجرز، ۲۰۱۶) را منعکس کند که بر روی درک مدیر تأثیر می گذارد و منجر به غنی سازی خود می شود. چابکی مستلزم ایجاد انگیزه، پرنرزی شدن و هدایت رفتار به سمت هدف مطلوب است. همچنین شامل یک محرک مانند شخص، ایده یا رویداد است (تراش و الیوت، ۲۰۰۳)، که ممکن است بر افکار و رفتارهای جدید تأثیر بگذارد و به فرد کمک کند تا به هدف مورد نظر خود برسد. در چارچوب چابکی مدیری به عنوان "تغییر قلب (احساسات) و ذهن (انگیزه) برانگیخته شده توسط رویدادها یا ورودی های برنامه و به سمت در نظر گرفتن مدیر تعریف شده است" (ال لهلم و همکاران، ۲۰۰۷).

### پیشینه تحقیق

امروزه بانک ها به یکی از عمده ترین بخش های اقتصاد کشورها مبدل شده اند؛ به طوریکه تقریباً در اکثر کشورها در حدود ۹۹ درصد از اشتغال و رشد ناخالص داخلی توسط این بانک ها تامین شده و از این رو منابعی جهت توسعه و تحول اقتصادی، اشتغال زایی، نوآوری و رقابت در هر بازاری محسوب می شوند (سیمپسون و همکاران، ۲۰۱۱). یافته های محققان حاکی از این واقعیت است که موفقیت این بانک ها به شدت به فنون و فرایندهای تصمیم گیری مدیران آنها وابسته است (گییکاس و وانوسل، ۲۰۱۰). در واقع تصمیماتی که توسط مدیران بانک های کارآفرین اتخاذ می شود جوهره و قلب کار آفرینی در این بانک ها به شمار می روند (دیکورت و ویرمیلون، ۲۰۱۰). لازم به توضیح که بنا بر نظر محققانی از جمله گییکاس و همکاران (۲۰۱۰)، ورمولن و کورسئو (۲۰۱۰) و بوسنیتز (۱۹۹۹) تصمیم گیری مدیران بانک ها در زمره فرایند تصمیم گیری کارآفرینانه جای دارد؛ چرا که اینگونه تصمیمات اساساً بر بقاء و ماهیت سازمان تأثیر گذارند، سازمان را به سوی آینده هدایت نموده و مسیر حرکت به سوی ماندگاری در محیط بازار را شکل می بخشند. تصمیم گیری، مسئولیت اصلی هر مدیری است تنها به گرفتن تصمیم ختم نمی شود بلکه شامل اجرای آن نیز می شود. به عبارتی، تا زمانی که یک تصمیم به عمل تبدیل نشده است، به جز تصورات چیزی نیست (میشل، ۲۰۰۲).

اگرچه تعداد محدودی از تحقیقات اهداف نگارگری را در (مجمودار و اراداران، ۲۰۱۳) بررسی می کنند، اما مطالعه سوتاریس و همکاران (۲۰۰۷) تنها مطالعه تجربی است که به طور خاص بر چابکی تمرکز دارد. کرزنر (۲۰۱۹) به تأثیرات چابکی بر تصمیمی گیری کارآفرینانه پرداخت و بیان نمود چابکی مدیری در کشف فرصتهای کاملاً ناشناخته تجلی می یابد. در آنجا که این اتفاق می افتد، لذت بردن از چنین فرصتی، شاید کاملاً اتفاقی باشد، تصمیم گیری در چنین مواقعی مستلزم محدود کردن هرگونه لذت شناخته شده دیگر

نیست لذا بیان می کند که چابکی مدیری محدود کننده نیست و در فرصت های ناشناخته بسیار در تصمیم گیری ها نقش موثری دارد. تود مرادیان نیز در تحقیق خود بیان نمود که چابکی مدیری در تصمیم گیری در فرصت های جدید باعث ایجاد نوآوری می شود و پیشنهاد می کند که چابکی منبعی برای خلق نوآوری در تصمیم گیری کارآفرینانه است. نوینسکی و هاندود (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان نقش چابکی نقش ها در تقویت قصد مدیری، از طریق یک روش تجزیه و تحلیل مجموعه جدید فازی، سه ترکیب مجزا از متغیرهای مورد مطالعه برای تقویت قصد مدیری در بین دانشجویان مؤثر است. این یافته ها با استدلال، مریان مدیری وظیفه دارند همزمان از سه بعد در فرآیند پرورش مشاغل مدیری در بدن دانشجویی خود پرورش دهند. وارتیورا و وینسنت (۲۰۱۹) بیان کردند که نقش چابکی مدیری تا حد زیادی در ادبیات مدیری نادیده گرفته شده است. یافته های اخیر در ادبیات روانشناسی نشان می دهد که چابکی نقش اساسی در فرایندهای خلاقانه ایفا می کند و ممکن است اثرات تحول آمیز قابل توجهی در شناخت، تأثیر و رفتار داشته باشد.

### روش شناسی

این مطالعه یک تحقیق توسعه ای و از نوع پژوهش های کمی-کیفی است. با توجه به اینکه هدف این پژوهش ارائه الگویی جامع و فرآیندی برای فهم تصمیم گیری های کارآفرینانه مبتنی بر چابکی است. این پژوهش برای رفع نواقص پژوهش های گذشته ر خصوص ابهام در عوامل موثر بر تصمیم گیری کارآفرینانه مبتنی بر چابکی، با رویکردی کیفی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، به تدوین مدلی جامع که شامل عوامل داخلی و خارجی موثر بر نقش چابکی بر تصمیم گیری های کارآفرینانه است، پرداخته است. بر اساس نظر استراوس و کوربین نظریه مبنایی عبارت است از آنچه که به طور استقرایی از مطالعه پدیده ای به دست آید و نمایانگر آن پدیده است. رویه نظریه مبنایی یک روش تحقیق کیفی است که یک سلسله رویه های سیستماتیک را به کار می گیرد تا نظریه ای مبتنی بر استقرا درباره پدیده ای ایجاد کند (استراوس، ۲۰۱۱). که از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند نسبت به شناسایی جنبه های نهفته تصمیم گیری های کارآفرینانه مبتنی بر چابکی اقدام و از روش برخاسته از داده ها و به شیوه سیستماتیک (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) جهت تجزیه و تحلیل بهره گرفته شد. جامعه تحقیق را نخبگان مدیر و اساتید رشته مدیری خصوصا افرادی که در امر تصمیم گیری دارای پژوهش می باشند تشکیل می دادند که برای انتخاب نمونه ها، از روش ترکیبی نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. لذا برای شناسایی و تعیین عوامل موثر بر تصمیم گیری های کارآفرینانه مبتنی بر چابکی، مصاحبه ای با ۱۱ نفر از مدیران و کارشناسان صاحب نظر در حوزه تصمیم گیری کارآفرینانه مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد تا فهرست مولفه های موثر بر تصمیم گیری های کارآفرینانه مبتنی بر چابکی تکمیل و تعدیل گردد. در بخش کمی از روش های معادلات ساختاری استفاده شد تا سهم هر یک از عوامل محاسبه و سپس الگوی پیشنهادی بر اساس آن ارائه شد. در این بخش یک پرسشنامه بسته پاسخ با ۲۸ گویه اولیه منتج از مرحله کیفی طراحی و در بین جامعه تحقیق که شامل پژوهشگران، اساتید و دانشجویان مدیری و مدیران کشور بود که با توجه به استفاده تحلیل عاملی تاییدی نمونه تا سقف قابل قبول برای این از مون ادامه پیدا کرد که شامل ۱۴۵ نفر بود. به منظور بررسی و تایید روایی پرسشنامه تصمیم گیری های کارآفرینانه مبتنی بر چابکی بر اساس ابعاد و گویه های استخراج شده از تحلیل عاملی اکتشافی از مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم استفاده شد که شاخص های برازش مربوط به این ابزار به شرح جدول شماره ۱ می باشد.

جدول شماره ۱: شاخص‌های برازش مربوط به بررسی روایی ابزار

نتیجه	CFI	SRMR	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	df/ $\chi^2$	$\chi^2$	
حد مجاز	بالاتراز ۰/۹	کمتر از ۰/۰۵	بالاتراز ۰/۹	بالاتراز ۰/۹	بالاتراز ۰/۹	بالاتراز ۰/۹	کمتر از ۰/۰۸	کمتر از ۵	$P > ۰/۰۵$	
مدل	۰/۹۹	۰/۰۳۵	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۷۴	۰/۳۵	$P = ۰/۰۰۰۱$	برازش قابل قبول

همچنین پایایی ابزار با استفاده از روش همسان سازی درونی و آزمون الفای کرونباخ صورت گرفت که پایایی ابزار به ترتیب عوامل ویژگی‌های شخصی با ۵ گویه ۰/۷۴۶، عوامل تصمیم‌گیری با ۵ گویه ۰/۷۵۳، عوامل اقتصادی با ۶ گویه ۰/۸۰۱، عوامل مدیریتی با ۵ گویه ۰/۷۳۹، عوامل مرتبط با کسب و کار با ۴ گویه ۰/۷۶۹ و عوامل کارآفرینانه با ۳ گویه ۰/۸۱۹ محاسبه شد که این موضوع نشان دهنده همبستگی درونی بین متغیرها برای سنجش مفاهیم مورد نظر بوده و بنابراین پرسشنامه چابکی در تصمیم‌گیری‌های کارآفرینانه از پایایی لازم برخوردار است. با توجه به اینکه در این پژوهش دو دسته داده جمع‌آوری شد تجزیه و تحلیل داده‌ها هم در دو سطح کیفی و کمی انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از آزمون تحلیل عاملی تاییدی (به منظور ارائه مدل) در نرم افزار های Spss-23 و لیزرل استفاده شد.

ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش نیز مد نظر قرار گرفت که در واقع، نشان دهنده میزان و چگونگی احترام پژوهشگر به مشارکت کنندگان است (گوراد، ۲۰۰۴). در همین خصوص، به همراه سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین، با اطلاع مشارکت کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه با محوریت تلفی، برداشت و شاخص‌های مورد نظر برگزار شد. در مصاحبه‌های انجام شده پاسخگویان به سوال مورد نظر در مورد ارائه مولفه یا شاخص جدید و یا تایید مولفه‌ها و شاخص‌های گردآوری شده ابراز نظر کردند. برای افزایش اطمینان‌پذیری و تایید اعتبار ابزار در این پژوهش به منظور پایا بودن مصاحبه‌ها تلاش شد قوانین و چارچوب انجام یک مصاحبه خوب به این شرح رعایت شد که انجام مصاحبه در یک محیط آرام و مناسب، محقق در ابتدا هدف تحقیق خود را بیان کرد و سپس اطمینان حاصل کرد که افراد علاقمند در مصاحبه شرکت کنند، اطمینان از قابل فهم بودن سؤالات مصاحبه برای شرکت کنندگان، تایپ کردن متن مصاحبه‌ها در اولین فرصت و ارائه به مصاحبه‌شوندگان جهت تایید صحت و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری آنها در اولین فرصت. به طور خلاصه برای حصول اطمینان از قابلیت اطمینان داده‌های پژوهش از روش مطالعه مکرر، مقایسه داده‌ها، خلاصه سازی و دسته بندی اطلاعات بدون این که در داده‌ها تغییراتی ایجاد شود استفاده شد. طوری که پس از انجام مصاحبه، یادداشتها با دقت بیشتر روی کاغذ پیاده شده و در اختیار مصاحبه

شونده قرار گرفت تا اگر احیاناً مغایرتی با گفته های وی داشته باشد، مشخص و اصلاح گردد. همچنین در این پژوهش جهت دستیابی به اعتبار داده های مصاحبه از نظرات اساتید طراز اول دانشکده مدیری دانشگاه تهران اجرا شد.

### یافته ها

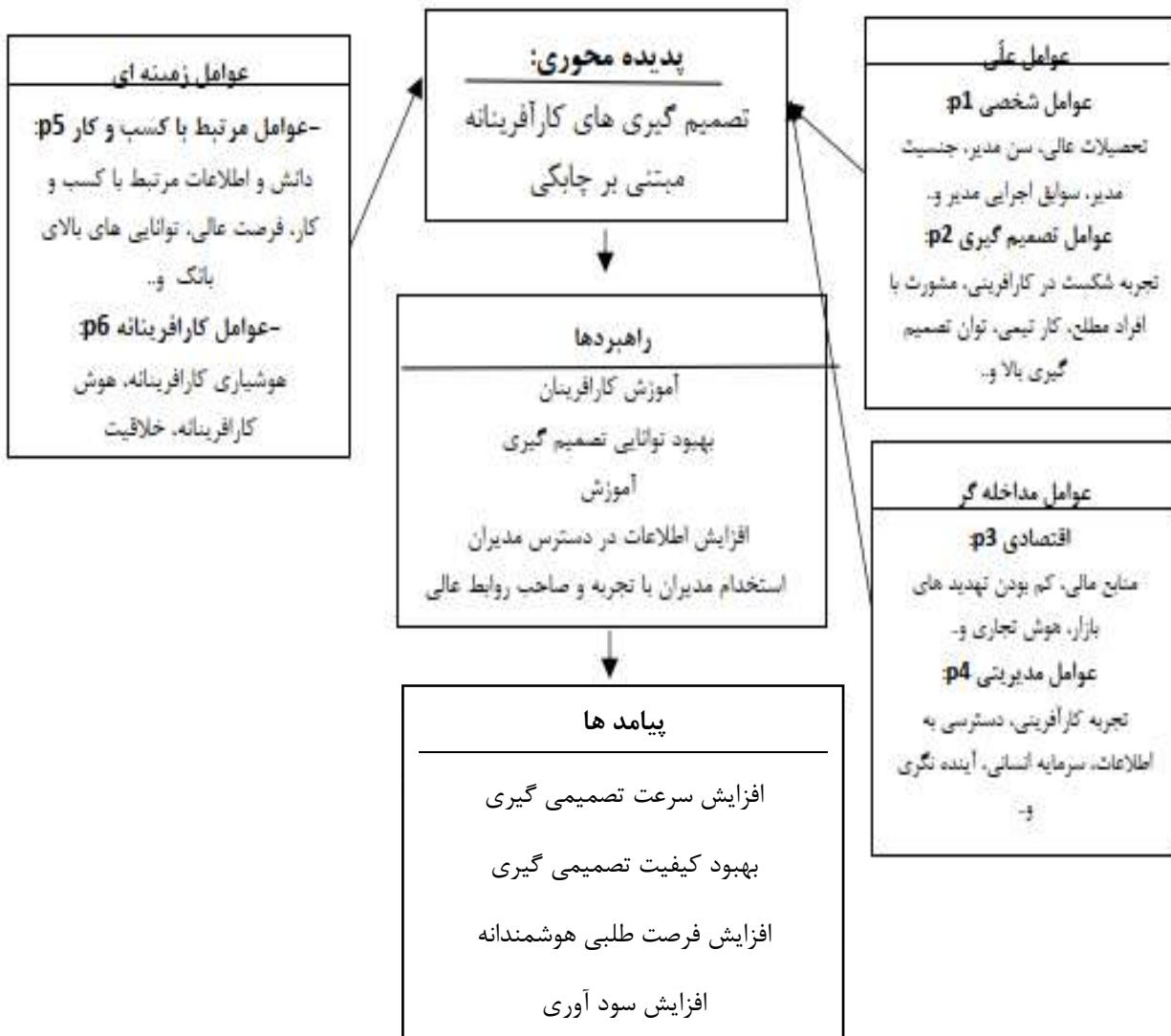
ابتدا به شیوه داده بنیان کد گذاری باز، محوری و انتخابی مقوله های برگرفته از مصاحبه انجام شد. کد گذاری باز با استفاده از خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده های حاصل از مصاحبه با خبرگان مقوله ها و مولفه ها مشخص شد و در کد گذاری محوری پیوند بین مقوله ها صورت گرفت و در کد گذاری انتخابی مقوله های هسته به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند صورت گرفت.

### جدول شماره ۲: کد گذاری محوری و گزینشی (انتخابی)

کدهای باز	کدهای محوری	کد گزینشی
تحصیلات عالی، سن مدیر، جنسیت مدیر، سوابق اجرایی مدیر، شخصیت مدیر	ویژگی های شخصی	گزینشی کد گذاری کد آفرینانه مبتنی بر چابکی تصمیم
تجربه شکست در مدیری، مشورت با افراد مطلع، کار تیمی، توان تصمیم گیری بالا، سرعت بالا در تصمیم گیری	تصمیم گیری	
منابع سرشار مالی، کم بودن تهدید های بازار، هوش تجاری، سود عالی در سرمایه گذاری، روابط سیاسی، پاداش های جذاب	عوامل اقتصادی	
تجربه مدیری، دسترسی به اطلاعات، سرمایه انسانی، آینده نگری، قدرت مدیر	عوامل مدیریتی	
دانش و اطلاعات مرتبط با محیط کار، فرصت عالی، توانایی های بالای بانک، نوع بانک	عوامل مرتبط با محیط کار	
هوشیاری کارآفرینانه، هوش کارآفرینانه، خلاقیت	کارآفرینانه	

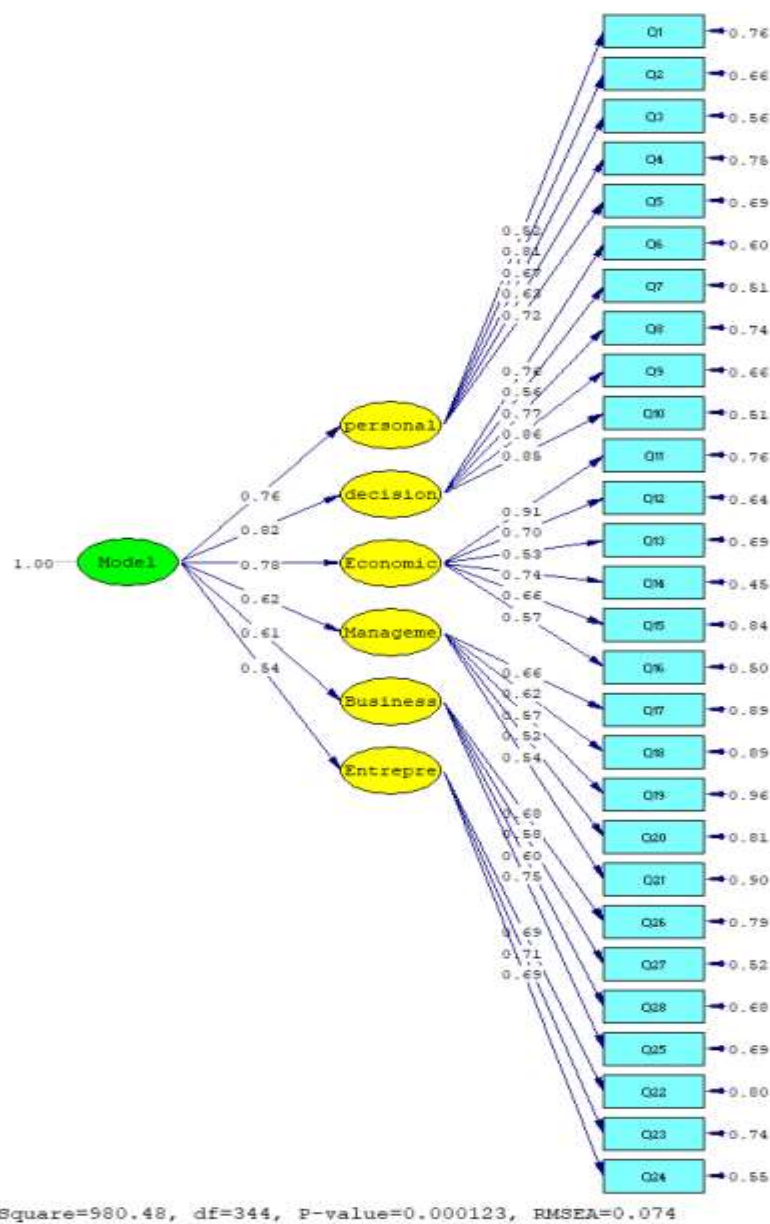
سپس عوامل استخراج شده از مصاحبه با نظرات مدیران و کارشناسان (جدول ۲) که به روش کد گذاری باز و محوری استخراج شده اند که شامل شش عامل بود استخراج شد. الگوی تصمیم گیری های کارآفرینانه مبتنی بر چابکی در شکل شماره ۱ قابل مشاهده است.





شکل شماره ۱: مدل پارادایمی تصمیم گیری های کارآفرینانه مبتنی بر چابکی

با توجه به یافته های تحلیل عاملی اکتشافی، برای چابکی در تصمیم گیری های کارآفرینانه، شش بعد مشتمل بر ۲۸ گویه استخراج شده که در ادامه مدل تحلیل عاملی تأییدی آن ارائه می شود.



شکل شماره ۲: مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم برای چابکی در تصمیم گیری های کارآفرینانه در حالت برآورد استاندارد

مدل در حالت برآورد استاندارد بارهای عاملی هر یک از ابعاد چابکی در تصمیم گیری های کارآفرینانه و گویه های مربوطه را نشان می دهد. همانطور که در شکل مشخص است بار عاملی همه ابعاد و گویه ها از ۰/۵ بیشتر و در حد قابل قبولی قرار دارد. در بین ابعاد چابکی در تصمیم گیری های کارآفرینانه بیشترین بار عاملی مربوط به "عوامل مربوط به تصمیم گیری با بار عاملی (۰/۸۲) و عوامل اقتصادی با بار عاملی (۰/۷۸)" و کمترین بار عاملی مربوط به "عوامل کارآفرینانه با بار عاملی (۰/۵۴) و عوامل مرتبط با کسب و

کار با بار عاملی (۰/۶۱) است. در نهایت خروجی لیزرل در ارتباط با شاخص های برازش تحلیل عاملی مرتبه دوم چابکی در تصمیم گیری های کارآفرینانه در مجموع حاکی از برازش قابل قبول مدل است.

### نتیجه گیری

چشم انداز اصلی این پژوهش توسعه ادبیات چابکی سازگار با تصمیم گیری کارآفرینانه است. در این مجموعه عوامل تأثیرگذار بر تصمیم گیری کارآفرینانه مبتنی بر چابکی را شناسایی شد. که با توجه به یافته های پژوهش شش عامل با ۲۸ گویه در این رابطه تعیین شد که مهمترین عوامل تصمیم گیری کارآفرینانه و عوامل اقتصادی بودند و مهمترین گویه ها نیز تجربه شکست در مدیریت، منابع مالی و هوش تجاری شناسایی شدند.

عوامل مرتبط با تصمیم گیری که شامل تجربه شکست در مدیریت، مشورت با افراد مطلع، کار تیمی، توان تصمیم گیری بالا و سرعت بالا در تصمیم گیری بود. این دسته عوامل دارای بالاترین اولویت در تصمیم گیری کارآفرینانه می باشند که بصورت مشخص با تصمیم گیری و تصمیم سازی مرتبط است توانایی تیم سازی و گرفتن مشورت از افرادی که میتوانند بهترین، صحیح ترین و مهمترین اخبار، داده و اطلاعات را به ما برسانند در تصمیم گیری نهایی مدیر بسیار مهم هستند از سوی دیگر داشتن تجربه های مدیری باعث سرعت در فرایند تصمیم گیری می شود. عوامل اقتصادی که مواردی از قبیل منابع مالی، کم بودن تهدید های بازار، هوش تجاری، سود عالی در سرمایه گذاری، روابط سیاسی و پاداش های جذاب را دارا می باشد عوامل اقتصادی در رتبه دوم هستند و انگیزه و منشا اصلی تصمیم برای مدیری می باشد و مدیران بانک ها به جهت افزایش سود و یافتن فرصت های جدید کسب درآمد در پی تصمیم گیری می باشند و از چابکی های ذهنی برای بهره برداری بوقوع از این فرصت ها بهره می برند. عوامل مرتبط با ویژگی های شخصی که تحصیلات عالی، سن مدیر، جنسیت مدیر، سوابق اجرایی مدیر و شخصیت مدیر را دارا می باشد که به ویژگی های مدیران مرتبط می شود که بعضا باعث ایجاد تفاوت و منحصر به فرد بودن یک مدیر بالقوه با یک مدیر عادی می شود که این ویژگی ها بر جسارت و توانایی مدیر در تصمیم گیری های سریع و بالفطره کمک می کند. عوامل مدیریتی که تجربه مدیری، دسترسی به اطلاعات، سرمایه انسانی، آینده نگری و قدرت مدیر را دارا بود وجود و دسترسی به شرایط اولیه مطلوب در فرد مدیر باعث می شود که مدیر در شرایط عدم اطمینان و عدم دسترسی کامل به اطلاعات با استفاده از شش کارآفرینانه خود و با اتکا به منابع بالفعل و بالقوه مدیریتی دست به تصمیم گیری کارآفرینانه بزند. عوامل مرتبط با کسب و کار که شامل دانش و اطلاعات مرتبط با کسب و کار، فرصت عالی، توانایی های بالای بانک بود نوع محیط کار و فرصت های کارآفرینانه جذاب باعث می شود که بسیاری از مدیران با استفاده از جنبه های ذهنی و احساسات قلبی خود دست به ریسک زده و تصمیم گیری کنند. عوامل کارآفرینانه که شامل هوشیاری کارآفرینانه، هوش کارآفرینانه، خلاقیت می باشد یک مدیر کارآفرین دارای ویژگی هایی است که وی را با دیگر مدیران متفاوت می کند و در مدیر توانایی هایی ایجاد می کند که بصورت خودکار موقعیت و فرصت ها را تشخیص می دهد و دست به خلاقیت زده و عموما بدون آگاهی و اطلاعات قبلی دست به مدیری می زند.

چابکی کارآفرینانه شامل احساس غلبه بر جدایت ایده ای است که به آگاهی شخص وارد شده است. چابکی کارآفرینانه بر قضاوت، تصمیم گیری و خلاقیت (اثرات شناختی) تأثیر می گذارد، با تأثیر مثبت و بهزیستی ارتباط مثبت دارد و ترس از عدم موفقیت

(اثرات عاطفی) را کاهش می دهد. علاوه بر این، این مدیران را به انتقال خصوصیات منبع چابکی به یک محصول یا خدمات جدید که ممکن است دارای پتانسیل تجاری (اثرات رفتاری) باشد، انتقال می دهد. ارزیابی و تفسیر چابکی تأثیرات مهمی در جنبه های کلیدی فرآیند تصمیم گیری دارد. ما تصور می کنیم که چابکی با ارزیابی های بالاتر از فرصت های مدیری همراه است. برای تولید حالت انگیزشی تصمیم گیری، مدیران باید ایده را به عنوان معنی دار و عمیقاً مهم ارزیابی کنند. تجربه چابکی کارآفرینانه می تواند منجر به اثرات شناختی و عاطفی شود که احتمالاً در ارزیابی فرصت تأثیر می گذارد. چابکی به باورهای خوش بینانه و تأثیر مثبت منجر می شود، که می تواند اعتماد یک مدیر را به یک فرصت افزایش دهد و باعث شود او شانس موفقیت را بالا ببرد. هنگامی که مدیران از ایده های چابکی پیشی می گیرند، ممکن است نتوانند آنها را بطور عینی ارزیابی کنند، نادیده گرفتن اطلاعات خارجی که باعث می شود پتانسیل فرصت را زیر سوال ببرند. چابکی تأثیرات تحولی دارد که منجر به تغییرات روانی در مدیر می شود. این تمایل به افزایش شایستگی درک شده مدیر، خودمختاری، خوش بینی و اعتماد به نفس دارد و از این طریق منجر به غنی سازی خود می شود. بنابراین، چابکی می تواند به عنوان یک فرصت هویتی تلقی شود که باعث می شود مدیر از یک خود ایده آل آگاه شود که می تواند به عنوان یک نتیجه از روند مدیری حاصل شود. با این حال، چابکی و اثرات تحول آمیز آن نیز ممکن است توسط ذینفعانی که از نزدیک با مدیران چابکی گرفته همکاری می کنند، درونی شود یا منتقل شود. این افراد ممکن است با توجه به ارتباط هویتی که با مدیر احساس می کنند، در پی گنجاندن این خصوصیات مورد نظر در خود باشند و بنابراین درک کنند که چرا چابکی در حال تجربه است. به ویژه، افراد با تمرکز تبلیغاتی احتمالاً از آنجا که توسط فرصت هایی برای رشد، پیشرفت و پیشرفت جذب می شوند، چابکی را تجربه می کنند. در نهایت با توجه به قرار گرفتن مدیران در معرض تجربیات تحریک مانند شبکه، مشاهده روندهای اخیر محیطی، درگیر کردن در تصمیم گیری و حل مشکلات و پیرامون افراد با روحیه بالا، بیانگر فرصتهای چابکی کارآفرینانه است که یادگیری و توانایی نوآوری مدیران را تقویت می کند. این تجربیات چابکی کارآفرینانه می تواند باعث ایجاد انگیزه در مردم و کمک به جوامع مدیران در ادغام ایده های تازه تولید شده در اقدامات و در نتیجه نتایج مطلوب و در عین حال آمادگی برای تغییر و تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان شود.

## منابع

- اختیاری. مصطفی، کسائی. مسعود، (۱۳۹۶)، شناسایی و اولویتبندی ریسکهای کارآفرینی در صنعت بانکداری، مطالعات مدیریت صنعتی، سال ۱۳، شماره ۹۶، ص ۲۷-۶۰.
- کردنوری. امیر حسین، عدالتیان شهریاری. جمشید، عزیزی. محمد، کارباران زاده قدیم. محمد رضا، (۱۳۹۹)، طراحی مدل مفهومی کسب و کار در بانک های توسعه ای با رویکرد کارآفرینی بین المللی، فصلنامه اقتصادمالی، دوره ۱۴، شماره ۵۳، ص ۱۵۷-۱۷۲.
- عباس زاده. حسن، درویش. حسن، الوانی. سید مهدی، صالحی صدیقیانی. جمشید، (۱۳۹۰)، الگوی استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی ایران، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۷، ص ۹۹-۱۱۶.

Nowiński, W., & Haddoud, M. Y. (2019). The role of inspiring role models in enhancing entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 96, 183-193.

- Wartiovaara, M., Lahti, T., & Wincent, J. (2019). The role of inspiration in entrepreneurship: Theory and the future research agenda. *Journal of Business Research*, 101, 548-554.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.
- Barnard, C.I. "The Functions of the Executive" Harward university Press, 1983.
- Baron, R. A. (2008), "The Role of Affect in The Entrepreneurial Process", *Acad-emy of Management Review* , 328–340.
- Barron, R.A. "Cognitive Mechanism in Entrepreneurship: Why and when Entrepreneurship think differently than other people" *Journal of business venturing*, 13(4), 275-294, 2006.
- Behling, O. Eckel, N. L. "Making sense out of intuition" *The Executive*, 5(1), pp. 46-54, 1991.
- Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial risk & strategic decision making: It's a matter of perspective, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.
- Daft, R.L. "Organization Theory and Design" New York: West Publishing Co., p. 146, 1989.
- De Kort, M. J. J., & Vermeulen, P. A. M. (2010). Entrepreneurial decisionmakers and the use of biases and heuristics, in: Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (eds), *Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*, Edward Elgar publishing limited, 123-135.
- Dinur, A.R. "Common and un-common sense in managerial decision making under task uncertainty" *management decision*, 49(5), pp.694-709, 2011.
- Gigcus, P., & van Hoesel, P. (2010). Strategic decision-making processes' in SMEs: an exploratory study, in: Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (eds), *Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*, Edward Elgar publishing limited, 89-105.
- Gigcus, P.; Vermeulen, P. A. M., & Radulova, E. (2010). The decision-making entrepreneur: a literature review, in Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (eds), *Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*, Edward Elgar publishing limited, 11-41.
- Gorard, S., & Taylor, C. (2004). *Combining methods in educational and social research*. New York: Open University Press.
- Gustafsson, V. (2009). entrepreneurial decision-making: thinking under uncertainty, in: Carsrud, A. L., & Brännback M. (eds.), *Understating the entrepreneurial mind*, New York: Springer dordrecht heidelberg, 285-304.
- Issack, T. "Intuition: An Ignored Dimension of Management" *Academy of Management Review*, 3(4), pp. 917-922, 1978.
- Ivanova, E., & Gibcus, P. (2003). The decision making entrepreneur: literature review. Italy: scientific analysis of entrepreneurship and SME, 43.
- Iversen, J., & Jorgensen, R. (2008). *Defining & measuring entrepreneurship*, New York: new publication Inc. 160.
- Jackson, S.E. Dutton J.E. "Discerning Threats and Opportunities" Cornell University, 1988.

- Johannisson, Bengt. 1991. "University Training for Entrepreneurship: Swedish Approaches." *Entrepreneurship & Regional Development* 3 (1): 67–82.
- Kirzner, I. M. (2019). Entrepreneurial inspiration. *The Review of Austrian Economics*, 32(2), 101-105.
- Klein, J. Weiss, I. "Towards an integration of intuitive and systematic decision making in education" *Journal of Educational Administration*, 45(3), pp.265 – 277, 2007.
- Krsul, John (2012), *Qualitative Scoping and Research Plan: Selection of Five Approaches (Narrative Research, Phenomenology, etc.)*. Translation by Hasan Danaee Fard and Hossein Kazemi, Tehran, Safar, Eshraghi, First edition.
- Majumdar, Sudipa, and Damodharan Varadarajan. 2013. "Students' Attitude Towards Entrepreneurship: Does Gender Matter in the UAE?" *Foresight* 15 (4): 278–93.
- Michl, T. W.; Isabell, M.; Sporrle, M., & Picot, A. (2009). The role of emotions & cognitions in entrepreneurial decision-making, in: Carsrud, A. L., & Brännback M. (eds.), *Understanding the entrepreneurial mind*, New York: Springer Dordrecht heidelberg, 167-188.
- Mintzberg, H. " Planning on the left side and Managing on the right" *Harvard Business Review Magazine*, 1976.
- Mitchell, R. Busenitz, I. Iant, T. Mc Dougall, P. Morse, E. Smith, J. "Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research Entrepreneurship Theory and Practice" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), pp. 93-104, 2002.
- Mooradian, T., Matzler, K., Uzelac, B., & Bauer, F. (2016). Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. *Journal of Economic Psychology*, 56, 232-243.
- Shane, S., & Eckhardt, J. T. (2003), "Entrepreneurial Motivation", *Human Resource Management Review*.
- Simpson, J.A., Weiner, S.C. (Eds.), 1989. *Oxford English Dictionary*. 2nd ed., vol. 7. Clarendon Press, Oxford.
- Simpson, M.; Taylor, N., & Padmore, J. (2011). Marketing in SME: an introduction, in Sonny, N., & Gbadamosi, A. (eds), *Entrepreneurship marketing principles and practice of SME marketing*, London: Routledge, Taylor and Francis, 1-10.
- Souitaris, Vangelis, Stefania Zerbinati, and Andreas Al-Laham. 2007. "Do Entrepreneurship Programmes Raise Entrepreneurial Intention of Science and Engineering Students? The Effect of Learning, Inspiration and Resources." *Journal of Business venturing* 22 (4): 566–91.
- Strauss, Anselm and Corbin, Juliet (2011), *Principles of Qualitative Research Method: Basic Theory, Procedures and Methods*, Translation by Biok Mohammadi, Tehran, Human Sciences Research and Cultural Studies Institute, Third Edition.
- Thrash, Todd M., and Andrew J. Elliot. 2003. "Inspiration as a Psychological Construct." *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4): 871–89.

Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (2010). Entrepreneurs and strategic decision, in: Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (eds), *Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*, Edward Elgar publishing limited, 1-11.

Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005), "Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation", *International Business Review*, 14, 129–146.