



## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تدوین خط مشی کارآفرینانه (مطالعه موردی: بانک سپه)

محسن دارائی قادیکلائی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

علی مهدیزاده اشرفی (نویسنده مسوول)

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

Email: Mehdezadeh297@yahoo.com

تورج مجیبی میکالائی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

فرشاد حاج علیان

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۷/۲۱ \* تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۹/۱۲

### چکیده

امروزه کارآفرینی به عنوان موتور رشد و توسعه سازمان‌ها و جوامع شناخته شده است. از این‌رو سازمان‌ها موظفند خط مشی‌های گوناگونی را در راستای ایجاد، حمایت و توسعه کارآفرینی تدوین نمایند. در این پژوهش به شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر تدوین خط مشی‌های کارآفرینانه در بانک سپه به عنوان قدیمی‌ترین و یکی از بانک‌های تجاری ایران پرداخته می‌شود. این تحقیق در دو مرحله کیفی و کمی انجام خواهد شد. به این‌صورت که ابتدا با مطالعه کتابخانه‌ای انواع مدل‌های خط مشی با عوامل آن شناسایی خواهند شد. در ادامه از طریق مصاحبه با خبرگان بانکی و دانشگاهی در حوزه تدوین خط مشی‌گذاری، عوامل اصلی تدوین خط مشی‌گذاری در بانک سپه شناسایی و نهایی گردید. در ادامه از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) به اولویت بندی مولفه‌ها و زیر مولفه‌ها در تدوین خط مشی کارآفرینانه پرداخته می‌شود. به طوریکه نتایج تحقیق حاکی از آن است که برای مولفه‌ها "فرآیند" و برای زیر مولفه‌ها "اطلاع رسانی" در اولویت اول قرار می‌گیرند.

**کلمات کلیدی:** خط مشی کارآفرینی، عوامل خط مشی‌های کارآفرینی، تحلیل سلسله مراتبی فازی، بانک سپه.

## ۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر، کارآفرینی به عنوان یکی از موضوعات کلیدی در حوزه‌ی سیاستگذاری مورد توجه قرار گرفته است (Norback et al., 2014). کارآفرینی به‌عنوان موتور رشد اقتصادی و توسعه‌ی اجتماعی محسوب می‌شود و سیاستگذاران کشورها در حال حاضر به‌دنبال این هستند که چگونه اقتصاد کارآفرینانه پویا و رقابتی ایجاد کنند (Tsai & Kuo, 2011). توسعه اقتصادی عبارت از رشد همراه با افزایش ظرفیت‌های تولیدی، فیزیکی، انسانی و اجتماعی است. هدف از توسعه اقتصادی افزایش ثروت و رفاه مردم جامعه و ایجاد اشتغال است. روند توسعه اقتصادی در کشورهای پیشرفته بیانگر این واقعیت است که اقتصاد تحت تاثیر کارآفرینی است، به گونه‌ای که کارآفرینان در توسعه اقتصادی کشورهای پیشرفته نقش محوری دارند (OECD, 2017). ادعای ما این است که علت رشد پایین اقتصادی در بخش خصوصی نه تنها عدم فرهنگ کارآفرینی است، بلکه در هر سه مرحله از ایجاد یک فعالیت کارآفرینی، موانع نهادی و ساختاری بسیاری وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به موانع کارآفرینی در مرحله آموزش و زمینه سازی، عدم عوامل انگیزشی در مرحله تحرک کارآفرینی، و یا موانع کارآفرینی در مرحله جهش (منابع و فرصت‌ها) اشاره کرد (Sidi & Taghikhani, 2011; ShamsiGoushki et al., 2019). در این راستا دولت می‌تواند فاکتور مهمی جهت رفع موانع مذکور باشد. سیاست‌های دولت در قبال کارآفرینان برای ارائه کمک‌های مالی از طریق یارانه‌ها و وام‌های ترجیحی یا سیاست‌های مالی مساعد که آن را «محیط تنظیمی» برای کارآفرینی می‌نامند، فرصت‌های قابل دسترس را در کسب و کارهای موجود و کسب و کارهای جدید افزایش می‌دهد. کشورهایی که برنامه‌های آموزشی عمومی و کاربردی کارآفرینی در آن‌ها متداول است و افراد می‌دانند چگونه یک کسب و کارها جدید را تامین مالی و مدیریت کنند، از توانایی لازم برای مدیریت موفق کسب و کار خود برخوردار خواهند بود. وجود چنین شرایطی اشاره به «محیط شناختی» برای کارآفرینی دارد. در نهایت در کشورهایی که فعالیت‌های کارآفرینانه ارزشمند و قابل تحسین است، تعداد بیشتری از افراد به یافتن کسب و کار جدید یا مدیریت کسب و کار جدید برانگیخته خواهند شد. وجود چنین شرایطی اشاره به «محیط هنجاری» دارد. محیط‌های تنظیمی، شناختی و هنجاری، ارکان یا پایه‌های سه‌گانه حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه یک کشور را شکل می‌دهند. به اعتقاد کارشناسان اقتصادی، دولت‌هایی که رویکرد ارتقای فعالیت کارآفرینانه داخلی را انتخاب می‌کنند، در صورتی که سیاست‌هایی برای تقویت هر سه پایه مذکور اجرا کنند، موفق خواهند بود. بنابراین این پژوهش با هدف پر کردن این خلاء شناختی و برای توسعه این پدیده در حوزه بانکی، به دنبال شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تدوین خط‌مشی‌های کارآفرینانه در بانک سپه است. به اینصورت که ابتدا به شناسایی شاخص‌های ورودی، فرآیندها، خروجی و پیامدهای تدوین خط‌مشی‌های کارآفرینانه در بانک سپه پرداخته و سپس با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) به اولویت بندی این عوامل پرداخته می‌شود.

## ۲- روش شناسی پژوهش

(الف) خط‌مشی گذاری عمومی

خط‌مشی عمومی را به شکل‌های مختلف و در قالب الفاظ متفاوت تعریف کرده‌اند. اندیشمندان و محققان بسیاری دست به تعریف خط‌مشی زده‌اند که در جدول (۱) به تعدادی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول شماره (۱): انواع تعاریف خط‌مشی عمومی

منبع	تعریف
(شریف زاده و الوانی، ۱۳۹۲)	خط‌مشی عمومی یک تصمیم پایدار است که موجب هماهنگی در عملکردهای عمومی می‌شود. خط‌مشی عمومی با خاصیت تکرار و تداوم خود، نوعی هماهنگی را میان بخش‌ها و سازمان‌های مختلف بوجود می‌آورد و وحدت ملی را ممکن می‌سازد
(پور عزت و همکاران، ۱۳۹۲)	خط‌مشی مجموعه‌ای از اقدامات هدف‌دار است که به وسیله یک بازیگر یا مجموعه‌ای از بازیگران برای برخورد با مشکل یا مسأله مورد توجه در نظر گرفته می‌شود
(هیل، ۲۰۱۰)	مجموعه تصمیمات متعامل بازیگر یا گروهی از بازیگران سیاسی در مورد انتخاب اهداف و ابزار دستیابی به آنها در شرایط مشخص، به شرط آنکه این تصمیمات قانوناً در چارچوب اختیارات بازیگران اتخاذ شده باشند
(آندرسون، ۲۰۱۱)	خط‌مشی عمومی، مجموعه‌ای از اقدامات نسبتاً ثابت و پایدار و هدفمند دستگاه اجرایی و دولت، به منظور حل مشکلات یا

دغدغه‌های عمومی جامعه می‌باشد

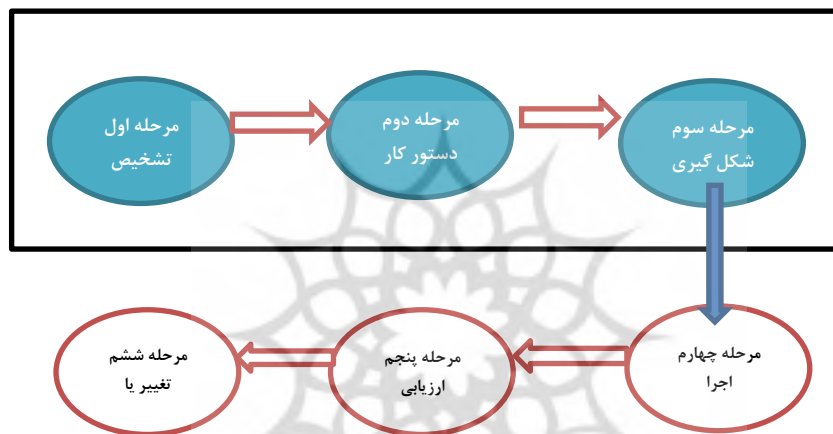
( اسمیت و اسمیت، خط‌مشی‌های عمومی را هرآنچه دولت تصمیم به انجام یا عدم انجام آن دارد، تعریف می‌کند

(۲۰۱۵)

علیرغم تفاوت‌های تعاریف ارائه شده، آن چه در تمامی آن‌ها مشهود و قابل شناسایی می‌باشد اشاره آن‌ها به مجموعه اقدامات و فعالیت‌های است که توسط دستگاه‌های عمومی به اجرا گذارده می‌شود.

خط‌مشی فرآیندی است که دولت با آن ایده‌های خود را برای برنامه‌ها و فعالیت‌ها، پیاده‌سازی نموده و برای دستیابی به نتایج و ایجاد تغییرات مطلوب در دنیای واقعی عملی می‌کند. تمرکز اصلی خط‌مشی، بررسی تعامل با جامعه است که در مراحل شناخت مسئله، طراحی و تدوین، پیاده‌سازی، ارزیابی، اصلاح و تغییر خط‌مشی عمل می‌کند.

### تدوین



شکل شماره (۱): فرآیند خط‌مشی گذاری

(ب) مدل‌های خط‌مشی گذاری عمومی

۱. مدل عقلایی: یک خط‌مشی وقتی عقلایی است که به «حداکثر سود اجتماعی» برسد، از این رو دولت‌ها باید خط‌مشی‌هایی را انتخاب کنند که منجر به منافع در جامعه شده که این منافع بیشتر از هزینه‌ها شود و دولت‌ها باید از خط‌مشی‌هایی که منافع‌شان بیشتر از هزینه‌ها نمی‌شود خودداری کنند

۲. مدل رضایت بخش: در این مدل تصمیم‌گیرنده نه همه شقوق بلکه شقوق چندی را در نظر می‌گیرد و نتایج مورد انتظار هر یک را مورد سنجش قرار می‌دهد و به محض این که به راهی رضایت بخش رسید آن را به عنوان راه مطلوب برمی‌گزیند و دیگر به سایر طرق که ممکن است نتایج بهتری داشته باشند نمی‌پردازند و نتایج پایین‌تر از حد رضایت بخش را هم رد می‌کند

۳. مدل تدریجی: مدل تغییرات جزئی و تدریجی، خط‌مشی عمومی را به عنوان تداوم فعالیت‌های گذشته دولت با تعدیلات جزئی می‌داند. چارلز لیندبلوم، دانشمند علوم سیاسی نیز مدل عقلانیت مطلق را مورد انتقاد قرار می‌دهد و استدلال می‌کند که مدل عقلانیت مطلق، از نواقص بسیاری رنج می‌برد که یکی از آن‌ها، تغییرات سریع، انقلابی و شتاب‌دار است.

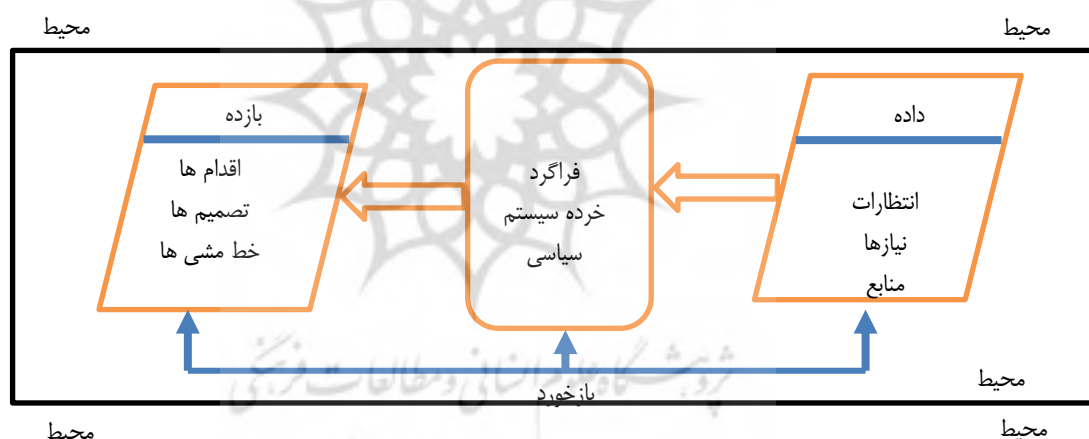
۴. مدل نهادی: رابطه خیلی نزدیکی بین خط‌مشی عمومی و نهادهای دولتی وجود دارد. دقیقاً زمانی به یک خط‌مشی عمومی گفته می‌شود که چندین موسسه دولتی آن را پذیرفته، اجرا و اعمال کنند. این نهادها ممکن است آن چنان سازمان یافته باشند که اجرای یک خط‌مشی را تسهیل نمایند و برای اجرای خط‌مشی دیگر مانع ایجاد کنند. این نهادها ممکن است به برخی از منافع مشخص در جامعه امتیاز بدهند، در حالی که دیگران را از منفعت محروم می‌سازند. یعنی ممکن است افراد و گروه‌های معینی تحت شرایط ساختاری مشخص، از دسترسی بیشتری به امکانات دولتی برخوردار شوند؛ یعنی ساختار نهادهای دولتی ممکن است هم در وضع و هم در اجرای خط‌مشی نقش فعال و تعیین‌کننده‌ای داشته باشد

۵. مدل جریان - دریچه‌ها: این مدل که توسط جان کینگدان مطرح گردید، فراگرد دستور کار و نتایج آن را به صورت حاصل تعامل سه جریان اصلی می‌داند: ۱- جریان مسائل ۲- جریان خط مشی‌ها ۳- جریان سیاسی. جریان سیاسی مانع از آن است که متخصصان و حرفه‌ای‌ها صفا با دیدگاه عقلایی محض در جستجوی راه‌حل باشند و با حاکمیت تصمیم‌گیری عقلایی، راه را بر ورود عوامل موثر محیطی یا اجتماعی ببندند و دیدگاهی محتاط و محافظه کارانه حاکمیت داشته باشد. جریان خط مشی نیز، مانع از حاکمیت دیدگاهی مبهم و کلی می‌شود که بدون در نظر داشتن معیار و ملاک‌های خاص، طرح و پیشنهاد ارائه نماید. تلاقی این سه جریان، باعث هماهنگی راه‌حل‌ها و تطبیق آن‌ها با سیاست‌ها و عقاید عمومی و روحیه ملی می‌گردد از همین نقطه است که موضوع در دستور کار رسمی قرار می‌گیرد و فراگرد خط مشی آغاز می‌شود.

۶. مدل آشفته: بر اساس این مدل که از آن با عناوین «مدل سطل زباله»، «الگوی نظام ناشناخته» و یا «سیستم پیچیده» هم نام برده می‌شود هر گونه خردگرایی در تصمیم‌گیری مورد سوال واقع می‌شود بنابراین، پیچیدگی تنها ویژگی سیستم خط مشی - گذاری نیست، بلکه باید ابهام را نیز به آن افزود.

۷. مدل فراگردی: این مدل به جای توجه به محتوا یا علل و نتایج خط مشی‌ها، عنایت به چگونگی ایجاد آن‌ها دارد به عبارت دیگر اجرای خط مشی در یک مقطع خاص و به صورت یک عمل مستقل انجام نمی‌گیرد، بلکه مرحله‌ای از یک چرخه یا فراگردی را تشکیل می‌دهد که شامل چندین فعالیت و مرحله دیگر است.

۸. مدل سیستمی: خط مشی گذاری در قالب سیستم، حاصل داده‌های محیطی و جریانی است که راه‌حلی به صورت خط مشی بر اساس مشکلات دریافتی ارائه می‌دهد.



شکل شماره (۲): رویکرد خط مشی گذاری سیستمی

مدل‌های ارائه شده متناسب با فرآیند سیستمی، بر خلاف مدل‌های ارائه شده از سوی محققین دیگر همچون شاپیرو (۱۹۷۵)، بای گریو (۱۹۹۴)، فرای (۱۹۹۳)، گارتتر (۱۹۸۵)، کوراتکو (۱۹۹۴)، نیاولی و فوگل (۱۹۹۴)، استیونسون (۱۹۸۹)، چل و هاورس (۱۹۸۸) و تیمونز (۱۹۸۵) به کارآفرینی به صورت یک فرآیند سیستمی نگرینده، که دارای یک سری ورودی (عوامل فردی، سازمانی و محیطی)، فرآیند پردازش (شکل‌گیری تفکر، تدوین برنامه فعالیت و اجرای ایده) و خروجی (رشد، تغییر و نوآوری) می‌باشد.

ج) الگوی خط مشی گذاری عمومی

مدل مفهومی مورد استفاده در این تحقیق، مدل سیستمی است. از معروف‌ترین افرادی که این مدل را ارائه نموده‌اند، دلون و مک‌لین و هم‌چنین کنت بولدینگ (اقتصاد دان) و برتالانفی (زیست‌شناس) بوده‌اند.

مدل سیستمی در حالت کلی شامل ۳ بخش است: ۱- بخش ورودی ۲- بخش پردازش داده‌ها ۳- خروجی.

در حالت کلی تر این مدل، شامل بازخورد نیز می‌باشد که به صورت نیاز به اصلاحات، مجدداً مدل به بخش ۱ باز می‌گردد و فرآیند مجدداً تکرار می‌شود.

## د) بخش ورودی

طی دهه های اخیر، اهمیت تفکر کارآفرینانه و ترویج روحیه کارآفرینی در سازمان ها مورد تاکید واقع شد و اهمیت کارآفرینی و نقش آن در نوسازی سازمانی، نوآوری و ایجاد کسب و کار جدید در سازمان ها مورد توجه قرار گرفت.

اما سوالی که در اینجا مطرح می شود اینست که عوامل و مولفه های ورودی تدوین خط مشی های کارآفرینانه کدام اند؟ برای پاسخ به این سوال در این مطالعه به منظور تعیین مولفه ها خط مشی کارآفرینانه ابتدا با مطالعات پیشین مولفه های محیطی و سازمانی شناسایی و سپس به عنوان یک مطالعه موردی از طریق مصاحبه با خبرگان عوامل با توجه به ماهیت بانک سپه بومی سازی گردید. که در ادامه این مطالب به ترتیب شرح داده می شود.

## ه) مولفه های محیطی

برای تجزیه و تحلیل مولفه های محیطی می توان از مدل PESTEL استفاده کرد. این مدل برای تشریح عوامل محیطی کلان موثر بر یک کسب و کار مورد بررسی قرار می گیرد. تعاریف و نسخه های متفاوتی از PESTEL در دسترس است، PEST (Richardson, 2006) STEPE (Dare, 2006) از جمله این موارد هستند. مدل PESTEL به عنوان بخشی از تکنیک تحلیل استراتژیک، در بخش های گوناگون مورد استفاده قرار می گیرد. این مدل می تواند برای درک تصویر کلان از محیط کسب و کارها، صنایع و کشورها مورد استفاده قرار گیرد. اجزا این مدل عبارتند از (Yüksel, 2012):

۱- عوامل سیاسی (Political)

۲- اقتصادی (Economical)

۳- اجتماعی (Social)

۴- تکنولوژی (Technological)

۵- محیط زیست (Environmental)

۶- قانونی (Legal)

در اینجا به منظور بومی سازی عوامل بیرونی از مصاحبه استفاده شد. به اینصورت که از شش عامل فوق عوامل سیاسی و قانونی در قالب یک مولفه و عامل اجتماعی و فرهنگی (با نظر خبرگان اضافه گردید) نیز در قالب یک مولفه ادغام شدند. همچنین عامل محیط زیست به دلیل ماهیت بانک حذف گردید و عامل تکنولوژیک در تحلیل را جز عوامل درونی در نظر گرفته ایم. در ادامه به تعریف سه عامل نهایی محیطی (بیرونی) شامل فرهنگی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی قانونی پرداخته می شود:

۱. محیط های فرهنگی اجتماعی:

یکی از عوامل مهم و موثر بر فرآیند کارآفرینی سازمانی محیط های فرهنگی و اجتماعی است. از آنجایی که امروزه سازمان ها علاوه بر مأموریت های خود از ماهیت فرهنگی و اجتماعی نیز برخوردار هستند، محیط های فرهنگی و اجتماعی بر عملکرد آنان بسیار تاثیر گذار است. سازمان باید تدابیری بیندیشد که تصورات ذهنی و باور اجتماعی مناسب و خوبی از خود بجای بگذارد، گرایشی در سازمان بوجود آورند که مشارکت های مردمی را جلب کند.

۲. محیط های اقتصادی:

محیط های اقتصادی مهم ترین عامل تاثیر گذار بر کارآفرینی سازمانی می باشند. در واقع محیط های اقتصادی با تغییر عرضه و تقاضای محصولات، ماهیت بازار و افزایش سطح رقابت میان سازمان و شرکت ها در ارائه خدمات و تولید بیشتر و بهتر به مهم ترین عامل تاثیر گذار بر توسعه کارآفرینی سازمانی شده اند. سازمان ها با ایجاد تیم های اقتصادی برای تجزیه و تحلیل محیط های اقتصادی و سنجش ماهیت و توقعات بازارهای اقتصادی می تواند تا حدی بر این محیط ها احاطه و تغییرات احتمالی آن را کنترل و پیش بینی کند.

۳. محیط سیاسی:

سازمان‌های با ماهیت دولتی تابعی از محیط سیاسی - قانونی کشور هستند. یعنی در مسائل مدیریتی خود چاره‌ای جز پذیرش خط مشی‌ها و سیاست‌های دولت ندارند. تدوین و بازنگری لازم در وظایف و نقش دولت متناسب با احکام قانون اساسی تأکید بر رعایت قانون در نظام انتصابات و کارآمد نمودن قوانین و مقررات دولتی می‌تواند زمینه را برای ایجاد فضای لازم جهت توسعه کارآفرینی سازمانی مهیا کند.

(و) مولفه‌های سازمانی

در اکثر مدل‌های بررسی شده مرتبط با کارآفرینی، عوامل سازمانی که به بهترین شکل زمینه را برای اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی در سازمان فراهم می‌کنند، مشخص شده‌اند. در ادامه مولفه‌های سازمانی مدل‌های بررسی شده در این زمینه در جدول (۲) جمع‌بندی گردیده است.

جدول شماره (۲): جمع‌بندی مولفه‌های سازمانی مدل‌های کارآفرینی سازمانی

مدل/ویژگی	عوامل سازمانی
مدل پیترسون و برگر (۱۹۷۲)	حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی
مدل کوراتکو و هورنزی (۱۹۸۴)	حمایت مدیریت عالی، آزادی عمل، قابلیت دسترسی زمان، سیستم پاداش، و حد و مرزهای سازمانی
مدل گاث و گیزنبرگ (۱۹۹۰)	استراتژی، ساختار، فرآیند، ارزش‌ها و عقاید محوری سازمان
مدل شاکر زهرا (۱۹۹۱)	فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، کنترل و ارزیابی، ساختار
مدل کوین و اسولین (۱۹۹۱)	ارزش‌های مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی
مدل جیمز دیورینگ (۱۹۹۳)	ارتباطات سازمانی، استراتژی و ساختار
مدل شاکر زهرا (۱۹۹۳)	ارزش‌های مدیریتی، ساختار، فرآیند، فرهنگ، متغیرهای زمینه‌ای
مدل دس و لامپکین (۱۹۹۶)	استراتژی، ساختار، منابع شرکت، فرهنگ و اندازه سازمانی
مدل نک و ایکولز (۱۹۹۹)	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی
مدل کارین پترز و پتلزبرگ (۲۰۰۱)	فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی و ساختار سازمانی
مدل کوراتکو و هورنزی (۲۰۰۲)	حمایت مدیریت عالی، آزادی عمل، قابلیت دسترسی زمان، سیستم پاداش، و حد و مرزهای سازمانی
مدل آنتونسیک و هیسریچ (۲۰۰۲)	ارتباطات سازمانی، کنترل و ارزیابی، پایش محیطی، ارزش‌های مبتنی بر رقابت
مدل جوهانسن (۲۰۰۲)	حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، جو کارآفرینی، قابلیت
مدل هیسریچ و آنتونسیک (۲۰۰۴)	حمایت سازمانی، کنترل و ائتلاف‌ها
مدل آیرلند (۲۰۰۴)	ساختار، کنترل، فرهنگ و مدیریت منابع انسانی
مدل شاو (۲۰۰۵)	حمایت مدیریت، کنترل، منابع داخلی و فرهنگ سازمانی
مدل جونز (۲۰۰۵)	فرهنگ، ساختار، اندازه سازمان
مدل کرنی، هیسریچ و روچ (۲۰۰۸)	ساختار، کنترل، سیستم پاداش و فرهنگ
مدل ولکات و لیبز (۲۰۰۷)	حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، اختیار کاری، سیستم پاداش، ارتباطات سازمانی
مدل کوین و کوراتکو (۲۰۰۹)	ساختار، فرهنگ، منابع/توانمندی‌ها و نظام پاداش

بعد از مطالعه در حوزه عوامل سازمانی (درونی) و شناسایی عوامل مطالعه شده در تحقیقات مختلف آورده شده در جدول (۲) اجماع فراوانی مطالعات محققین روی دو عامل ساختار و فرآیند اتفاق نظر دارند. همانطور که در مولفه‌های محیطی ذکر شد، عامل تکنولوژی در دسته عوامل درونی سازمان دسته‌بندی شد و با مصاحبه با خبرگان درون سازمانی عامل حمایت‌های مالی نیز به گروه عوامل درونی اضافه گردید، که در ادامه به شرح این عوامل می‌پردازیم.

- ساختار: یکی دیگر از محیط‌های که تاثیر متقابل (تاثیر و تاجر) با سازمان‌های دولتی دارد، محیط اداری یا ساختار آن است. رعایت مواردی همچون تعریف دقیق وظایف سازمان مرکزی و استانی در حوزه مدیریت جهت مأموریت‌های سازمانی، حدود و مرز مشخص میان وظایف سازمانی و نظام ارزیابی عملکرد منظم از سوی سازمان می‌تواند در توسعه فرآیند کارآفرینی موثر باشد.

- فرآیندها: فرآیندها در سازمان ها یکی دیگر از عوامل تاثیر گذار در خط مشی کارآفرینانه است، وجود اسناد بالا دستی در حوزه کارآفرینی و فرآیند بین سازمانی تاثیر زیادی در خط مشی کارآفرینانه می باشد. داشتن هدف و برنامه کارآفرینی برای سازمان نیز یکی دیگر عوامل تاثیر گذار در خط مشی کارآفرینی برای سازمان است.
- حمایت های مالی: یک عامل مهم دیگر در خط مشی کارآفرینانه حمایت مالی است، در واقع هر برنامه کارآفرینی بدون وجود حمایت مالی آینده وجودی نخواهد داشت. سازمان ها همواره می توانند با حمایت مالی از طرح ها با نوآورانه و جدید قدم مهمی در حوزه کارآفرینی بردارند.
- محیط های تکنولوژیکی: سازمان ها باید تکنولوژی را نوعی چالش بدانند زیرا تکنولوژی از یک سو با فراهم آوردن امکان تنوع در محصولات یا ورود سریع به بازارهای جدید، می تواند فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در برابر رقبای باشد و از سوی دیگر، آن ها باید به پیامدهای کارآفرینی و بازاریابی تکنولوژی جدید کاملاً واقف بوده و مشخص کنند که آیا مزایای استفاده از تکنولوژی جدید بر هزینه های اضافی آن برتری دارد یا خیر.

#### ز) بخش فرآیند

یکی از اساسی ترین فعالیت های دولت ها، طراحی و تدوین خط مشی (خط مشی عمومی) است. رشته مدیریت دولتی بر آن است تا از زوایای مختلف، فرایند خط مشی گذاری عمومی را مطالعه و روش های بهبود و ارتقاء آن را شناسایی کند. اما عملاً مشاهده می شود که هر دولتی به روی برخی از حوزه های خط مشی خود تاکید کرده و برخی دیگر را نادیده می گیرد. نتیجه آن است که بسته های سیاستی، از ظرفیت خوبی برخوردار نیست. به عبارت دیگر، اگر دولت نتواند تمام عوامل تاثیر گذار بر توانایی خود در توسعه خط مشی های خردمندانه و اثربخش را ارزیابی کند، گفته می شود که این خط مشی یک خط مشی خوب نیست. از آن جا که بانک سپه یک سازمان دولتی محسوب می شود، لذا تدوین خط مشی عمومی در آن از اهمیت بالایی برخوردار است. حال آن که رویکرد کارآفرینانه در خط مشی گذاری، اقدامی نو در این سازمان است که جای خالی آن در سازمان احساس می شود.

تحلیل های حرفه ای در مرحله تدوین، باعث ارتقای ظرفیت های خط مشی می شود. بنابراین داشتن یک چارچوب اثربخش برای هدایت فرایند تدوین، باعث انجام بهتر تحلیل ها و مقایسه ها می شود. از این رو مسأله اصلی پژوهش این است که وضعیت فعلی خط مشی گذاری بانک سپه در زمینه کارآفرینی چگونه است و با چه مدلی قابل تدوین است.

#### ح) خط مشی های کارآفرینی فردی:

در این تحقیق ما به دنبال بررسی خط مشی های کارآفرینی فردی، شناسایی عوامل موثر بر کارآفرینی برای افراد جامعه و ارائه خط مشی های مناسب در بانک سپه با توجه به شرایط و امکانات موجود در بانک و با استناد به نظریات خبرگان و متخصصین بانک هستیم که با استفاده از آن بتوان شرایط کارآفرینی را برای افراد جامعه بهبود بخشید.

#### ط) خط مشی های کارآفرینی سازمانی و استراتژیک:

هم چنین با شناسایی عوامل موثر بر کارآفرینی در سازمان ها به ارائه خط مشی های مناسب در بانک سپه، با توجه به شرایط و امکانات موجود در بانک و با استناد به نظریات خبرگان و متخصصین بانک پرداخته شده است که با استفاده از آن بتوان شرایط کارآفرینی سازمانی را بهبود بخشید.

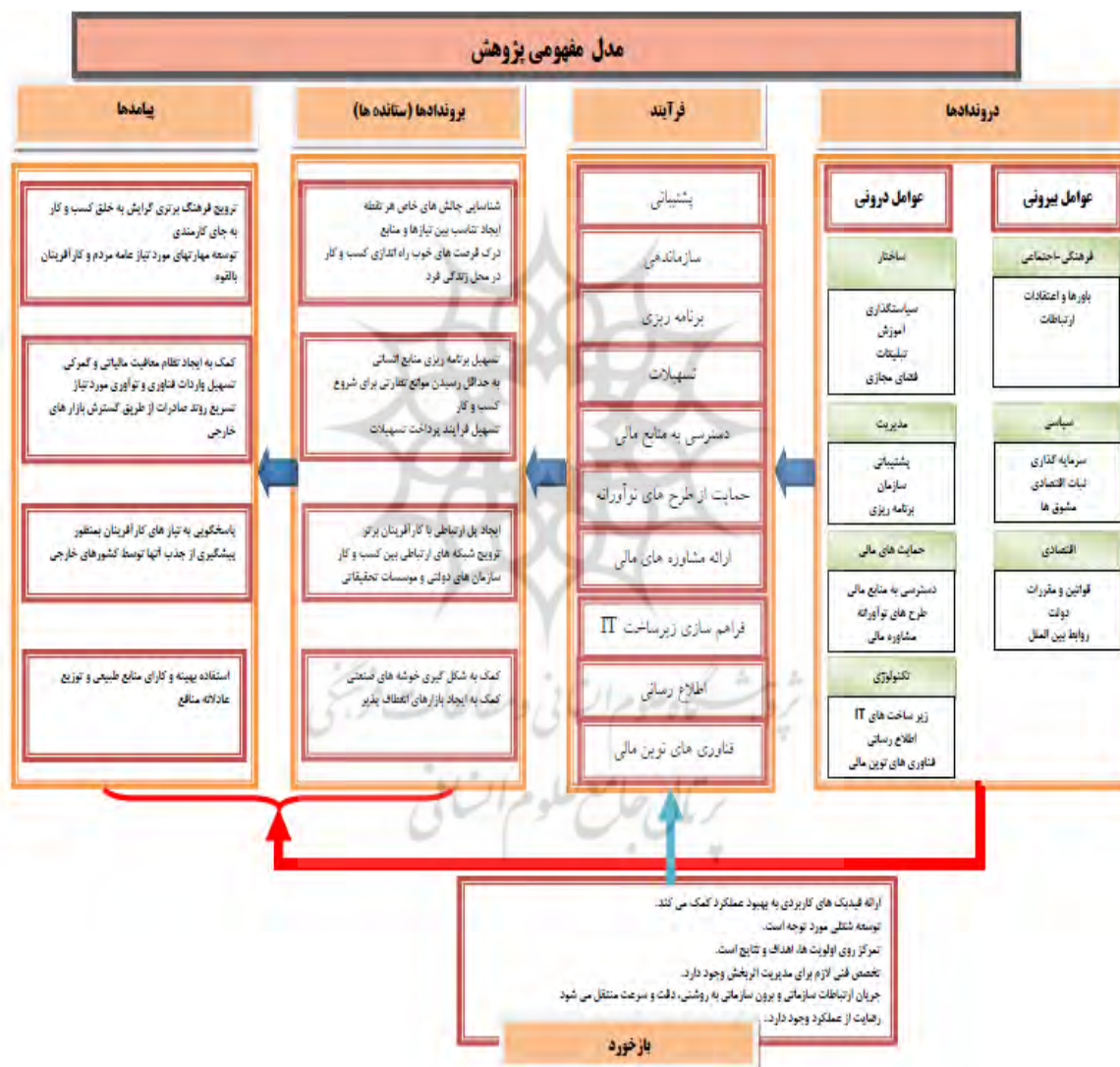
بعلاوه به دنبال راهکارهایی جهت مدیریت استراتژیک کارآفرینی و پوشش معضل شکاف میان شناسایی یک کسب و کار و حفظ روند پایداری آن خواهیم بود.

#### ی) بخش خروجی:

پس از تدوین الگوی خط مشی گذاری، نتایج حاصل از این الگو در زمینه بهبود کارآفرینی فردی، سازمانی و استراتژیک را مطالعه نموده و بررسی می کنیم که تا چه حدی اهداف مورد انتظار این تحقیق برآورده شده است (اهداف زیر):

- منبع داخلی و خارجی بالقوه کارآفرینی موثر بر فرایند خط مشی گذاری با رویکرد کارآفرینی در بانک سپه

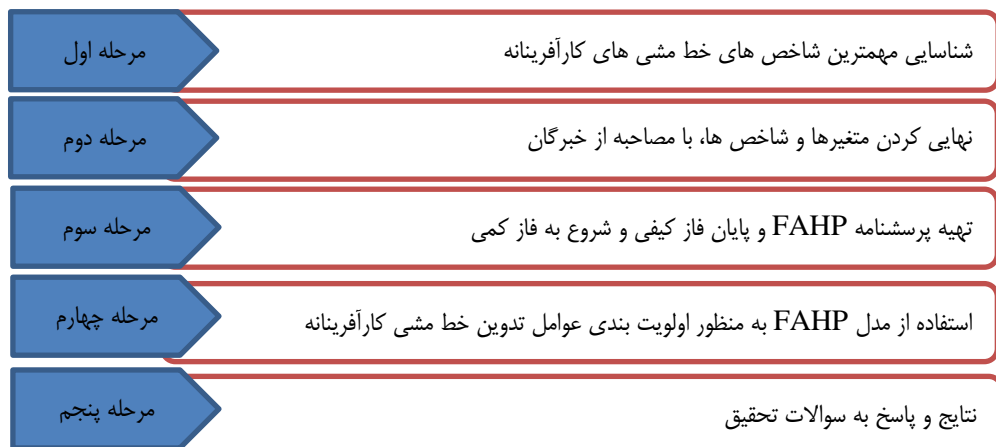
- شناسایی و تدوین خط مشی کارآفرینی بانک سپه
  - شناسایی و تدوین اقدامات اجرایی خط مشی های کارآفرینی بانک سپه
  - شناسایی اقدامات لازم جهت ارزیابی خط مشی های کارآفرینی بانک سپه
  - شناسایی پیامدهای کارآفرینی بانک سپه
  - بررسی تاثیر فرایند خط مشی گذاری کارآفرینی بر نتایج کارآفرینی بانک سپه
- ۷- بررسی تاثیر منابع بالقوه کارآفرینی بر نتایج کارآفرینی از طریق فرایند خط مشی گذاری کارآفرینی در نهایت با استفاده از مطالعات عمیق با خبرگان بانکی و دانشگاهی مولفه ها و زیر مولفه های تدوین خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه شناسایی و نهایی شد. همچنین با توجه به آن مدل مفهومی تحقیق ساخته شد، که این مدل در شکل (۳) زیر آورده شده است.



شکل شماره (۳): چارچوب مفهومی پژوهش

در این پژوهش ابتدا بر اساس ادبیات موجود در زمینه خط مشی های کارآفرینانه با رویکرد سیستمی محتوای اولیه آماده گردید. سپس عده ای از خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارکنان با تجربه بانک سپه به همراه تشریح کیفی خط مشی های کارآفرینانه با رویکرد سیستمی و توصیفی از شرایط ذهنی درباره افراد مد نظر، گزینه هایی که بر اساس ادبیات استخراج شده را با توجه به انطباق آن ها با شرایط بانک سپه، انتخاب می نمایند. مراحل اجرای پژوهش در شکل (۴) زیر آورده شده است.





شکل شماره (۴): مراحل اجرای تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر از نظر هدف، یک تحقیق بنیادی است زیرا به دنبال تدوین الگوی جدید فرآیند خط‌مشی‌گذاری با رویکرد کارآفرینی برای بانک سپه می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه اطلاعات چندانی در مورد الگوی خط‌مشی‌گذاری بانک سپه موجود نیست و به دنبال اکتشاف مؤلفه‌های مؤثر در تدوین الگوست، لذا از لحاظ ماهیت، یک تحقیق اکتشافی نیز محسوب می‌شود. این پژوهش دارای رویکرد تلفیقی است زیرا که همزمان به صورت کیفی و کمی و به روش‌های قیاسی و استقرایی استفاده می‌شود.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل خبرگان می‌باشند که به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. خبرگان علمی (اساتید دانشگاه)

شامل اساتید خط‌مشی‌گذاری و کارآفرینی دانشگاه‌ها شامل ۵ نفر.

۲. خبرگان سازمانی (مدیران عالی بانک سپه)

مدیران عالی بانک سپه که در خصوص موضوع کارآفرینی اطلاع لازم را داشته و در تدوین خط‌مشی‌های بانک دخیل هستند، که تعداد آنها ۱۰ نفر می‌باشد.

### ۳- نتایج و بحث

این تحقیق در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است که به شرح زیر است:

#### الف) بخش کیفی

در این تحقیق به منظور شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های خط‌مشی کارآفرینانه در بانک سپه با رویکرد سیستمی، ابتدا به مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق پرداخته شد و متغیرهای اولیه شناسایی گردید. در ادامه به منظور بومی‌سازی این متغیرها یک مصاحبه عمیق انجام گرفت، که در این مصاحبه از خبرگان شامل خبرگان بانکی و دانشگاهی استفاده گردید. در اینجا ۵ متغیر ورودی، فرآیند، خروجی، پیامد و بازخورد به اتفاق نظر همه خبرگان برای خط‌مشی کارآفرینانه در بانک سپه انتخاب شد. در ادامه شاخص‌های مهم هر متغیر مشخص و نهایی گردید و برپایه آن سوالات هر شاخص نیز مشخص شد. اطلاعات متغیرها و مولفه‌های نهایی به تفکیک در جدول (۳) زیر آورده شده است.

جدول شماره (۳): شاخص و مولفه‌های نهایی خط‌مشی کارآفرینانه در بانک سپه

متغیر	شاخص	ردیف	گویه
پیامد	اقتصادی	۳	کمک به ایجاد نظام معافیت مالیاتی و گمرکی
	فرهنگی-	۱	ترویج فرهنگ برتری‌گرایی به خلق کسب و کار به جای کارمندی
	اجتماعی	۲	توسعه مهارت‌های مورد نیاز عامه مردم و کارآفرینان بالقوه
		۴	تسهیل واردات فناوری و نوآوری مورد نیاز
		۵	تسریع روند صادرات از طریق گسترش بازارهای خارجی

سیاسی	۶	پاسخگویی به نیازهای کارآفرینان به منظور پیشگیری از جذب آنها توسط کشورهای خارجی
سیاست	۱	تولیت مشخص مدیریت کارآفرینی در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
گذاری	۲	منطقه ای عمل کردن (عدم تمرکز سیاستگذاری) در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
ورودی		
آموزش	۳	آشنایی کامل با مسائل مربوط به راه اندازی یک کسب و کار جدید در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
تبلیغات	۴	استفاده از رسانه ها و نشریات ترویجی (بروشورها و ...) و تبلیغات گسترده در زمینه کارآفرینی در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
فضای مجازی	۵	وجود رسانه های فضای مجازی و شبکه اجتماعی در حوزه کارآفرینی در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
پشتیبان	۱	وجود مرکز پژوهش و مطالعات کارآفرینی در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
سازمان	۲	بازنگری ساختار و واگذاری خدمات متصدی گری به بخش خصوصی ( انعطاف و تسهیل گری کارآفرینی) در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
فرآیند		
برنامه ریزی	۴	کاهش تمرکز و رسمیت در سازماندهی در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
	۵	برنامه‌های اجرایی کارآفرینی مبتنی بر اسناد بالا دستی و اهداف کارآفرینی در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
	۶	رصد اثر بخشی برنامه ها و بازخور (اصلاح اهداف و برنامه ها) در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
	۷	مدل برنامه ریزی کارآفرینی ( چشم انداز و سیاست های ۵ یا ۱۰ ساله) با مشارکت کارآفرینان در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
	۸	وجود طرح آمایش سرزمینی(استعداد ها و منابع و ظرفیت های طبیعی در دسترس در منطقه به عنوان منبع اولیه موجود) در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
تسهیلات	۹	حمایت مالی بموقع در پرداخت ها در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
	۱۰	تسهیلات حمایتی برای کارآفرینی (حمایت های دولت از طریق واگذاری وام و تسهیلات با بهره های پایین) در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
دسترسی به منابع مالی	۱۰	دسترسی به منابع مختلف مالی در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
طرح های نوآورانه	۱۱	حمایت از نوآوران در ارائه طرح های نوین کارآفرینانه از طریق سرمایه گذاری در سرمایه های کوچک و مخاطره آمیز در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
مشاوره مالی	۱۲	برگزاری سمینارهای آموزشی-مهارتی با حضور کارآفرینان برای بیان مشکلات آنان و مشاوره و راهنمایی های فنی و کارشناسی مناسب جهت مقابله با آنها ( در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
	۱۳	مشاوره و خدمات حمایتی برای پروژه های کارآفرینان در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
زیرساخت IT	۱۴	وضعیت امکانات زیربنایی نظیر زیر ساخت های IT در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
	۱۵	وجود مرکز داده و تحلیل اطلاعات کارآفرینی در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
اطلاع رسانی	۱۶	وجود پرتال و اطلاع رسانی و تبلیغات مناسب از چگونگی فرآیند انجام کار و ... در تدوین خط مشی کارآفرینی در بانک سپه موثر می‌باشد.
فناوری های نوین مالی	۱۷	استفاده از ابزار های همچون پلئیکیشن ها می تواند منجر به توسعه تکنولوژیک کارآفرینی در کشور شود.
ساختار	۱	شناسایی چالش های خاص هر نقطه
	۲	ایجاد تناسب بین نیازها و منابع

۳	درک فرصت های خوب راه اندازی کسب و کار در محل زندگی فرد		
۴	تسهیل برنامه ریزی منابع انسانی	فرآیند	خروجی
۵	به حداقل رسیدن موانع نظارتی برای شروع کسب و کار		
۶	تسهیل فرآیند پرداخت تسهیلات		
۷	ایجاد پل ارتباطی با کارآفرینان برتر	تکنولوژی	
۸	ترویج شبکه های ارتباطی بین کسب و کار سازمان های دولتی و موسسات تحقیقاتی		
۹	کمک به شکل گیری خوشه های صنعتی	حمایت مالی	
۱۰	کمک به ایجاد بازارهای انعطاف پذیر		
۱	ارائه فیدبک های کاربردی به بهبود عملکرد کمک می کند.		
۲	توسعه شغلی مورد توجه است.	بازخورد	
۳	تمرکز روی اولویت ها، اهداف و نتایج است.		
۴	تخصص فنی لازم برای مدیریت اثربخش وجود دارد.		
۵	جریان ارتباطات سازمانی و برون سازمانی به روشنی، دقت و سرعت منتقل می شود.		
۶	رضایت از عملکرد وجود دارد.		

بعد از این مرحله مدل مفهومی تحقیق ساخته و در شکل (۳) آورده شد. بدین ترتیب کار در بخش کیفی پایان می یابد و بخش کمی تحقیق شروع می گردد.

#### ب) بخش کمی

در مرحله دوم از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده می شود و به اولویت بندی مولفه ها و زیر مولفه های (شاخص های) خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه پرداخته می شود. در اینجا یک پرسشنامه های فازی طراحی نموده و بعد از جمع آوری اطلاعات پرسشنامه ها که فازی هستند آن را قطعی می کنیم و سپس از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) سستی کار اولویت بندی انجام می شود.

با توجه به اینکه پرسشنامه های این بخش از تحقیق بر اساس مقایسات زوجی بوده است بحث روایی و پایایی در این پژوهش منتفی می شود و با محاسبه نرخ ناسازگاری از دقیق بودن پاسخها اطمینان حاصل خواهد شد. پس از جمع آوری داده های فازی از پرسشنامه های مربوط به تکنیک تحلیل شبکه ای فازی، برای هر مقایسه زوجی میانگین مؤلفه های اعداد فازی را برای پاسخ دهندگان محاسبه می نمایم. پس از حاصل شدن ضرایب فازی برای به دست آوردن داده های قطعی مقایسات زوجی در تحلیل شبکه ای فازی، از روش فازی زدایی میانگین فازی استفاده می کنیم. در روش میانگین فازی، جهت فازی زدایی اعداد فازی مثلثی  $(x_l, x_m, x_u)$  به شکل زیر عمل می کنیم:

$$x_{min} = \frac{x_l + 2x_m + x_u}{4} \quad \text{رابطه (۱)}$$

پس از قطعی سازی داده های تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (AHP)، در ادامه و با استفاده از داده های قطعی مقایسات زوجی برای مولفه ها و شاخص ها انجام می گیرد.

پس از قطعی سازی داده های تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP)، در ادامه و با استفاده از داده های قطعی مقایسات زوجی برای مولفه ها و شاخص های خط مشی کارآفرینانه انجام می گیرد. جدول (۴) نشان دهنده مقایسه زوجی (دو به دو) مولفه های خط مشی کارآفرینانه و اهمیت نسبی آنها می باشد.

جدول شماره (۴): مقایسه زوجی مولفه های تدوین خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه

اولویت بندی	وزن	پیامد	خروجی	ورودی	فرآیند
۱	۰/۵۶۸۹۶۹	۱	۴	۵	فرآیند
۴	۰/۰۷۱۳۰۱	۰/۲۵	۱	۰/۲۵	ورودی
۳	۰/۱۷۰۹۳۷	۰/۲۰	۴	۱	خروجی

۲	۰/۱۸۸۷۹۴	۰/۲۰	۵	۱	۱	پیامد
C.R= ۰/۰۳						

نرخ سازگاری این مقایسه زوجی ۰/۰۳ است. که نشان دهنده دقت قابل قبول این مقایسه زوجی است. در ستون آخر جدول (۴) اولویت بندی برای مولفه ها بر پایه وزن نسبی آورده شده است که بر این اساس، مولفه فرآیند در اولویت اول تدوین خط مشی کارآفرینانه قرار می گیرد.

هر یک از مولفه های خط مشی کارآفرینانه دارای یک سری زیر مولفه (شاخص) هستند. در ادامه این زیر معیار ها به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه می شوند. به عنوان مثال مولفه فرآیند دارای ۱۰ زیر مولفه است، که عبارتند از:

A1: پشتیبانی

A2: سازماندهی

A3: برنامه ریزی

A4: تسهیلات

A5: دسترسی به منابع مالی

A6: حمایت از طرح های نوآورانه

A7: ارائه مشاوره های مالی

A8: فراهم سازی زیرساخت IT

A9: اطلاع رسانی

A10: فناوری های نوین مالی

وزن زیر مولفه های هر یک از مولفه های فرآیند با توجه به نتایج پرسشنامه جمع آوری شده و استفاده از نرم افزار Expert choice 11 در جدول ۶ زیر آورده شده است. نرخ سازگاری این مقایسه زوجی ۰/۰۵ است. که نشان دهنده دقت قابل قبول این مقایسه زوجی است.

جدول شماره (۶): ماتریس مقایسات زوجی زیر مولفه های فرآیند

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	وزن	اولویت بندی
A1	۱	۰/۱۱۱۱	۰/۱۲۵۰	۰/۱۱۱۱	۰/۱۴۲۹	۰/۱۱۱۱	۰/۱۴۲۹	۶	۰/۱۲۵۰	۰/۱۴۲۹	۰/۰۲۰۰۲۷	۹
A2	۷	۱	۰/۱۱۱۱	۰/۱۴۲۹	۰/۱۲۵۰	۰/۱۲۵۰	۰/۱۴۲۹	۶	۰/۱۴۲۹	۱	۰/۰۳۰۳۳۷	۸
A3	۸	۰/۱۱۱۱	۱	۰/۱۱۱۱	۰/۱۲۵۰	۰/۱۱۱۱	۰/۱۴۲۹	۶	۱	۷	۰/۰۴۴۵۹۱	۷
A4	۰/۱۶۶۷	۰/۱۱۱۱	۰/۱۲۵۰	۱	۰/۱۲۵۰	۰/۱۴۲۹	۰/۱۴۲۹	۱	۰/۱۶۶۷	۰/۱۶۶۷	۰/۰۱۱۴۷۶	۱۰
A5	۷	۰/۱۱۱۱	۰/۱۲۵۰	۰/۱۱۱۱	۱	۰/۱۴۲۹	۱	۷	۷	۷	۰/۰۵۸۳۵۱	۶
A6	۹	۰/۱۱۱۱	۰/۱۲۵۰	۰/۱۴۲۹	۶	۱	۷	۷	۹	۸	۰/۰۳۲۵۶	۴
A7	۷	۰/۱۱۱۱	۰/۱۲۵۰	۰/۱۴۲۹	۱	۰/۱۶۶۷	۸	۸	۸	۸	۰/۰۸۳۰۵۲	۵
A8	۹	۰/۱۲۵۰	۰/۱۴۲۹	۱	۷	۷	۹	۹	۹	۷	۰/۱۴۱۶۵۸	۳
A9	۸	۶	۱	۷	۸	۸	۸	۸	۸	۹	۰/۲۹۴۳۱۴	۱
A10	۹	۱	۰/۱۶۶۷	۸	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۰/۲۱۲۹۳۷	۲
CR= ۰/۰۵												

با توجه به اولویت بندی انجام شده، زیر مولفه های "اطلاع رسانی" و "فناوری نوین مالی" در اولویت اول و دوم برای مولفه فرآیند می باشند.

علاوه بر مولفه های فرآیند در ادامه مولفه های دیگر تدوین خط مشی کارآفرینانه به ترتیب آورده می شود. در واقع در جدول ۷ زیر وزن زیر معیار های ورودی که در زیر لیست شده اند با توجه به تحلیل با استفاده از مدل AHP آورده شده است.

B1: فرهنگی اجتماعی

B2: سیاسی

B3: اقتصادی

- B4: ساختار  
 B5: مدیریت  
 B6: حمایت های مالی  
 B7: تکنولوژی

علاوه بر این نرخ سازگاری این مقایسه زوجی ۰/۰۳ است، که نشان دهنده دقت قابل قبول این مقایسه زوجی است.

جدول شماره (۷): ماتریس مقایسات زوجی زیر مولفه های ورودی

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	وزن	اولویت بندی
B1	۱	۰/۲۵	۰/۲۵	۱	۰/۲۰	۰/۲۰	۱	۰/۰۴۰۹۸۸	۷
B2	۴	۱	۱	۵	۱	۱	۵	۰/۱۲۹۱۹۹	۳
B3	۴	۰/۲۰	۱	۴	۱	۱	۵	۰/۱۱۸۹۸۷	۴
B4	۱	۰/۲۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۲۰	۱	۰/۰۷۹۹۳۱	۶
B5	۰/۲۵	۱	۱	۱	۱	۱	۴	۰/۱۱۶۷۵۸	۵
B6	۱	۱	۱	۴	۵	۴	۴	۰/۲۵۲۲۴۵	۲
B7	۱	۱	۴	۱	۴	۴	۴	۰/۲۶۱۸۹۳	۱
CR=								۰/۰۳	

در ستون آخر (۷) اولویت بندی زیر مولفه های ورودی آورده شده است. همانطور که می بینید زیر مولفه "تکنولوژی" در اولویت اول زیر مولفه های این بخش قرار می گیرد.

همچنین در جدول ۸ زیر وزن زیر مولفه های خروجی که در زیر لیست شده اند، آورده شده است.

- C1: شناسایی چالش های خاص هر منطقه  
 C2: ایجاد تناسب بین نیازها و منابع  
 C3: درک فرصت های خوب راه اندازی کسب و کار در محل زندگی فرد  
 C4: تسهیل برنامه ریزی منابع انسانی  
 C5: به حداقل رسیدن موانع نظارتی برای شروع کسب و کار  
 C6: تسهیل فرآیند پرداخت تسهیلات  
 C7: ایجاد پل ارتباطی با کارآفرینان برتر  
 C8: ترویج شبکه های ارتباطی بین کسب و کار سازمان های دولتی و موسسات تحقیقاتی  
 C9: کمک به شکل گیری خوشه های صنعتی  
 C10: کمک به ایجاد بازارهای انعطاف پذیر

علاوه بر این نرخ سازگاری این مقایسه زوجی ۰/۰۵ است، که نشان دهنده دقت قابل قبول این مقایسه زوجی است.

جدول (۸): ماتریس مقایسات زوجی زیر مولفه های خروجی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	وزن	اولویت بندی
C1	۱	۱	۰/۳۳۳۳	۰/۳۳۳۳	۰/۲۵	۱	۳/۰۰۰۰	۱	۱	۱	۰/۰۷۵۲۸۴	۷
C2	۱	۱	۱	۱	۰/۲۵	۰/۳۳۳۳	۱	۱	۱	۱	۰/۰۷۲۱۳۱	۸
C3	۱	۱	۱	۱	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۳۳۳۳	۱	۱	۱	۰/۰۵۷۵۴۱	۱۰
C4	۱	۰/۳۳۳۳	۱	۱	۰/۳۳۳۳	۰/۳۳۳۳	۱	۳	۱	۰/۳۳۳۳	۰/۰۶۵۱۷۳	۹
C5	۱	۱	۱	۰/۳۳۳۳	۱	۱	۳	۴	۳	۱	۰/۱۱۷۹۴۸	۵
C6	۰/۳۳۳۳	۰/۳۳۳۳	۰/۳۳۳۳	۰/۳۳۳۳	۱	۱	۳	۴	۴	۴	۰/۱۱۷۴۸۲	۶
C7	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۲۵	۱	۳	۳	۱	۱	۱	۳	۰/۱۱۸۳۶۳	۳

C8	۱	۱	۱	۴	۱	۱	۱	۱	۱	۳	۰/۱۲۹۵۷۸	۱
C9	۱	۱	۱	۴	۳	۱	۳	۱	۱	۱	۰/۱۲۸۱۷	۲
C10	۱	۱	۱	۴	۳	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۱۱۸۳۳۴	۴

CR= ۰/۰۳

در ستون آخر جدول (۸)، اولویت بندی زیر مولفه های خروجی انجام شده است، به طوریکه زیر مولفه " ترویج شبکه های ارتباطی بین کسب و کار سازمان های دولتی و موسسات تحقیقاتی" در اولویت اول زیرمولفه های مربوط به خروجی قرار می گیرند.

در نهایت در جدول ۹ زیر وزن زیر مولفه های پیامد که در زیر لیست شده اند، با توجه به مدل AHP و استفاده از نرم افزار Expert choice 11 آورده شده است.

D1: ترویج فرهنگ برتری گرایش به خلق کسب و کار به جای کارمندی

D2: توسعه مهارت های مورد نیاز عامه مردم و کارآفرینان بالقوه

D3: کمک به ایجاد نظام معافیت مالیاتی و گمرکی

D4: تسهیل واردات فناوری و نوآوری مورد نیاز

D5: تسریع روند صادرات از طریق گسترش بازارهای خارجی

D6: پاسخگویی به نیازهای کارآفرینان به منظور پیشگیری از جذب آن ها توسط کشورهای خارجی

همچنین نرخ سازگاری این مقایسه زوجی ۰/۰۳ است. که نشان دهنده دقت قابل قبول این مقایسه زوجی است. زیرا نرخ ناسازگاری کمتر یا مساوی ۰/۱ سازگاری در مقایسات را بیان می کند

جدول شماره (۹): ماتریس مقایسات زوجی زیر مولفه های پیامد

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	وزن	اولویت بندی
D1	۱	۴	۴	۱	۳	۱	۰/۰۹۰۷۳۵	۵
D2	۰/۲۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۱۱۴۵۴۴	۴
D3	۰/۲۵	۰/۲۵	۱	۱	۱	۱	۰/۰۹۷۳۰۳	۶
D4	۱	۱	۱	۱	۱	۴	۰/۱۹۶۷۵۲	۲
D5	۰/۳۳۳۳	۱	۱	۴	۱	۱	۰/۱۶۰۷۱۶	۳
D6	۱	۳	۱	۴	۴	۱	۰/۳۳۹۹۵۱	۱

CR= ۰/۰۵

همچنین با توجه به اولویت بندی آورده شده در ستون آخر جدول فوق، زیر مولفه " پاسخگویی به نیازهای کارآفرینان به منظور پیشگیری از جذب آن ها توسط کشورهای خارجی" اولویت اول برای زیر مولفه های پیامد را کسب می نماید.

بعد از جمع آوری اطلاعات به منظور انجام محاسبات از نرم افزار Expert choice 11 استفاده شده است. این نرم افزار قادر است در زمان کوتاهی وزن معیار ها را مشخص کند، همچنین نرم افزار قادر به محاسبه نرخ سازگاری ماتریس ها نیز می باشد. در نهایت خروجی نرم افزار برای همه مولفه ها و شاخص های خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه در جدول ۱۰ زیر آمده است.

جدول شماره (۱۰): وزن نهایی هر یک از مولفه ها و شاخص های خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه

وزن نهایی	وزن زیر مولفه	زیر مولفه (شاخص)	وزن مولفه	مولفه
۰/۰۱۱۳۹۵	۰/۰۲۰۰۲۷	پشتیبانی		
۰/۰۱۷۲۶۱	۰/۰۳۰۳۳۷	سازماندهی		
۰/۰۲۵۳۷۱	۰/۰۴۴۵۹۱	برنامه ریزی		
۰/۰۰۶۵۲۹	۰/۰۱۱۴۷۶	تسهیلات		
۰/۰۳۳۲	۰/۰۵۸۳۵۱	دسترسی به منابع مالی		
۰/۰۵۸۷۴۹	۰/۱۰۳۲۵۶	حمایت از طرح های نوآورانه	۰/۵۶۸۹۶۹	فرآیند
۰/۰۴۷۲۵۴	۰/۰۸۳۰۵۲	ارائه مشاوره های مالی		

ورودی	۰/۰۷۱۳۰۱	فراهم سازی زیرساخت IT	۰/۱۴۱۶۵۸	۰/۰۸۰۵۹۹
		اطلاع رسانی	۰/۲۹۴۳۱۴	۰/۱۶۷۴۵۶
		فناوری های نوین مالی	۰/۲۱۲۹۳۷	۰/۱۲۱۱۵۵
		فرهنگی اجتماعی	۰/۰۴۰۹۸۸	۰/۰۰۲۹۲۲
		سیاسی	۰/۱۲۹۱۹۹	۰/۰۰۹۲۱۲
		اقتصادی	۰/۱۱۸۹۸۷	۰/۰۰۸۴۸۴
		ساختار	۰/۰۷۹۹۳۱	۰/۰۰۵۶۹۹
		مدیریت	۰/۱۱۶۷۵۸	۰/۰۰۸۳۲۵
خروجی	۰/۱۷۰۹۳۷	حمایت های مالی	۰/۲۵۲۲۴۵	۰/۰۱۷۹۸۵
		تکنولوژی	۰/۲۶۱۸۹۳	۰/۰۱۸۶۷۳
		شناسایی چالش های خاص هر منطقه	۰/۰۷۵۲۸۴	۰/۰۱۲۸۶۹
		ایجاد تناسب بین نیازها و منابع	۰/۰۷۲۱۳۱	۰/۰۱۲۳۳
		درک فرصت های خوب راه اندازی کسب و کار در محل زندگی فرد	۰/۰۵۷۵۴۱	۰/۰۰۹۸۳۷
		تسهیل برنامه ریزی منابع انسانی	۰/۰۶۵۱۷۳	۰/۰۱۴۱۴۱
		به حداقل رسیدن موانع نظارتی برای شروع کسب و کار	۰/۱۱۷۹۳۸	۰/۰۲۰۱۶
		تسهیل فرآیند پرداخت تسهیلات	۰/۱۱۷۴۸۲	۰/۰۲۰۰۸۲
		ایجاد پل ارتباطی با کارآفرینان برتر	۰/۱۱۸۳۶۳	۰/۰۲۰۲۳۳
		ترویج شبکه های ارتباطی بین کسب و کار سازمان های دولتی و موسسات تحقیقاتی	۰/۱۲۹۵۷۸	۰/۰۲۲۱۵
		کمک به شکل گیری خوشه های صنعتی	۰/۱۲۸۱۱۷	۰/۰۲۱۹۰۹
		کمک به ایجاد بازارهای انعطاف پذیر	۰/۱۱۸۳۳۴	۰/۰۲۰۲۲۸
پیامد	۰/۱۸۱۷۹۴	ترویج فرهنگ برتری گرایش به خلق کسب و کار به جای کارمندی	۰/۰۹۰۷۳۵	۰/۰۱۷۱۳
		توسعه مهارت های مورد نیاز عامه مردم و کارآفرینان بالقوه	۰/۱۱۴۵۴۴	۰/۰۲۱۶۲۵
		کمک به ایجاد نظام معافیت مالیاتی و گمرکی	۰/۰۹۷۳۰۳	۰/۰۱۸۳۷
		تسهیل واردات فناوری و نوآوری مورد نیاز	۰/۱۹۶۷۵۲	۰/۰۳۷۱۴۶
		تسریع روند صادرات از طریق گسترش بازارهای خارجی	۰/۱۶۰۷۱۶	۰/۰۳۰۳۴۲
		پاسخگویی به نیازهای کارآفرینان به منظور پیشگیری از جذب آن ها توسط کشورهای خارجی	۰/۳۳۹۹۵۱	۰/۰۶۴۱۸۱

ج) اولویت بندی زیر مولفه های (شاخص های) تدوین خط مشی کارآفرینانه با توجه به وزن نهایی آن ها: با توجه به وزن نهایی به دست آمده برای ۳۳ شاخص تدوین خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه که از طریق تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) بدست آمد، در این مرحله اقدام اولویت بندی این شاخص ها بدون توجه به مولفه اصلی آنها اقدام می کنیم:

جدول شماره (۱۱): اولویت بندی هر شاخص های خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه

اولویت بندی	وزن نهایی شاخص	شاخص های خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه
۲۵	۰/۰۱۱۳۹۵	پشتیبانی
۲۱	۰/۰۱۷۲۶۱	سازماندهی
۱۰	۰/۰۲۵۳۷۱	برنامه ریزی
۳۱	۰/۰۰۶۵۲۹	تسهیلات
۸	۰/۰۳۳۲	دسترسی به منابع مالی
۵	۰/۰۵۸۷۴۹	حمایت از طرح های نوآورانه
۶	۰/۰۴۷۲۵۴	ارائه مشاوره های مالی
۳	۰/۰۸۰۵۹۹	فراهم سازی زیرساخت IT

۱	۰/۱۶۷۴۵۶	اطلاع رسانی
۲	۰/۱۲۱۱۵۵	فناوری های نوین مالی
۳۳	۰/۰۰۲۹۲۲	فرهنگی اجتماعی
۲۸	۰/۰۰۹۲۱۲	سیاسی
۲۹	۰/۰۰۸۴۸۴	اقتصادی
۳۲	۰/۰۰۵۶۹۹	ساختار
۳۰	۰/۰۰۸۳۲۵	مدیریت
۲۰	۰/۰۱۷۹۸۵	حمایت های مالی
۱۸	۰/۰۱۸۶۷۳	تکنولوژی
۲۳	۰/۰۱۲۸۶۹	شناسایی چالش های خاص هر منطقه
۲۴	۰/۰۱۲۳۳	ایجاد تناسب بین نیازها و منابع
۲۷	۰/۰۰۹۸۳۷	درک فرصت های خوب راه اندازی کسب و کار در محل زندگی فرد
۲۶	۰/۰۱۴۱۴۱	تسهیل برنامه ریزی منابع انسانی
۱۶	۰/۰۲۰۱۶	به حداقل رسیدن موانع نظارتی برای شروع کسب و کار
۱۷	۰/۰۲۰۰۸۲	تسهیل فرآیند پرداخت تسهیلات
۱۴	۰/۰۲۰۲۳۳	ایجاد پل ارتباطی با کارآفرینان برتر
۱۱	۰/۰۲۲۱۵	ترویج شبکه های ارتباطی بین کسب و کار سازمان های دولتی و موسسات تحقیقاتی
۱۲	۰/۰۲۱۹۰۹	کمک به شکل گیری خوشه های صنعتی
۱۵	۰/۰۲۰۲۲۸	کمک به ایجاد بازارهای انعطاف پذیر
۲۲	۰/۰۱۷۱۳	ترویج فرهنگ برتری گرایش به خلق کسب و کار به جای کارمندی
۱۳	۰/۰۲۱۶۲۵	توسعه مهارت های مورد نیاز عامه مردم و کارآفرینان بالقوه
۱۹	۰/۰۱۸۳۷	کمک به ایجاد نظام معافیت مالیاتی و گمرکی
۷	۰/۰۳۷۱۴۶	تسهیل واردات فناوری و نوآوری مورد نیاز
۹	۰/۰۳۰۳۴۲	تسریع روند صادرات از طریق گسترش بازارهای خارجی
۴	۰/۰۶۴۱۸۱	پاسخگویی به نیازهای کارآفرینان به منظور پیشگیری از جذب آن ها توسط کشورهای خارجی

با توجه به نتایج جدول ۱۱، شاخص های "اطلاع رسانی"، "فناوری نوین مالی" و "فراهم سازی زیر ساخت IT" که هر سه زیر مولفه های فرآیند هستند در اولویت های اول تا سوم تدوین خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه قرار می گیرد. از طرفی دیگر شاخص های "تسهیلات"، "ساختار" و "فرهنگی اجتماعی" در اولویت های آخر تدوین خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه قرار گرفته اند. سایر زیر مولفه های نیز اولویت بندی شدند و کار اولویت بندی پایان می باشد. توجه کنید که زیر مولفه "پاسخگویی به نیازهای کارآفرینان به منظور پیشگیری از جذب آن ها توسط کشورهای خارجی" علارغم اینکه دارای وزن نسبی بالای در مولفه پیامد می باشد، اما به دلیل وزن کم پیامد نسبت به سایر مولفه ها توانسته است رتبه چهارم در رتبه بندی نهایی قرار می گیرد. همچنین زیرمولفه های مرتبط با فناوری اطلاعات تاثیر بیشتری بر خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه دارند. اولویت بندی ارائه شده کمک شایانی به تصمیم گیری آینده مدیران ارشد برای خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه خواهد نمود.

### ۳- بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به دنبال شناسایی و اولویت بندی عوامل تاثیرگذار تدوین خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه بودیم. کار در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفت. در بخش کیفی به شناسایی و نهایی کردن متغیرها و شاخص های خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه با استفاده از مصاحبه عمیق پرداخته شد و در بخش کمی با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) به اولویت بندی این موارد پرداخته شد، به اینصورت که در مولفه های تدوین خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه مولفه "فرآیند" در اولویت اول می باشد. علاوه بر این در اولویت بندی کلی، زیر مولفه های شاخص های "اطلاع رسانی"، "فناوری نوین مالی" و "فراهم سازی زیر ساخت IT" در اولویت های اول تا سوم تدوین خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه قرار می گیرد. از طرفی



دیگر زیر مولفه های "تسهیلات"، "ساختار" و "فرهنگی اجتماعی" در اولویت های آخر تدوین خط مشی کارآفرینانه در بانک سپه قرار داشتند.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر در چهار حوزه درونی سازمان ارائه می شود:  
الف) حوزه تکنولوژی:

- توسعه و تقویت زیرساخت های فناورانه لازم از قبیل ارتباطات شبکه ای، مدیریت اسناد و پایگاه دادهای و موتورهای کاوش و بازیابی اطلاعات و یکپارچه و به روز کردن سیستم های اطلاعاتی سازمان.

ب) حوزه ساختار:

- برگزاری دوره های آموزشی مستمر جهت به روز کردن و افزایش آگاهی و مهارت کارشناسان به ویژه تقویت سطح دانش فنی و تخصصی و مهارت های کارآفرینانه آنها در بانک طراحی و برگزار شده و زمینه لازم جهت عضویت کارشناسان در شبکه ها و انجمن های علمی و تخصصی فراهم شود.

- ایجاد کانون ها یا اتاق های فکر، متشکل از کارشناسان باتجربه و نوآور برای ایده پردازی در خصوص شیوه های بهبود عملکرد سازمانی به طور جدی مورد توجه مدیران سازمان قرار گیرد.

ج) حوزه حمایت مالی:

- افکار و ایده های نوآورانه کارشناسان در سازمان مورد استقبال قرار گرفته و به منظور تشویق افراد به ایده پردازی، پاداش مادی یا معنوی مناسب به آنها تعلق گیرد.

د) حوزه مدیریت:

- مدیران سازمان به تشکیل تیم های کاری و انجام کارهای گروهی بیشتر از کارهای فردی بها داده و شرایط لازم را برای انجام چنین فعالیت هایی فراهم نمایند.

- به منظور اجرای موفقیت آمیز الگوی بانکداری کارآفرینانه بر اساس نظام خط مشی گذاری، این چارچوب باید به صورت منظم و مستمر مورد پیش و کنترل قرار گیرد تا انحرافات از اهداف و برنامه های آن مورد شناسایی قرار گرفته و اصلاح شود. بدین منظور تدوین ابزارها و سنجه های مناسب برای سنجش اثرات اجرای این الگو در دوره زمانی مشخص، می تواند در صورت لزوم اقدامات اصلاحی مناسبی را در اختیار مدیران بانک قرار دهد.

- شریف زاده و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی به ارزیابی مولفه های موثر بر خط مشی گذاری در صنعت نفت و گاز از منظر کارآفرینی پرداختند. حسینی و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی یک مدل خط مشی گذاری در توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط (SMEs) با تاکید بر نوآوری در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ارائه دادند. ایمانی و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که یکی از عوامل خط مشی کارآفرینی در بخش تعاون مربوط به ساختار است. علاوه بر این صفری دشتکی و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان تعیین عوامل ساختاری موثر بر شکل گیری شبکه های خط مشی به نتیجه یکسانی با کار ایمانی و همکاران (۲۰۱۷) و مقاله حاضر رسیدند. برخی از متغیرهای مورد بررسی در این مقاله حاضر با این تحقیقات یکسان می باشد و نشان از همسویی تحقیقات دارد.

#### ۴- منابع

1. Acs, Z.J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D.B. & Carlsson, B. (2014). A knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32, 15-30.
2. Anderson, A.R., (2011), "The university's role in developing Chinese entrepreneurship", *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(3), 175-184.
3. Antoncic, B, & Hisrich, R. D. (2004). "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.

4. Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
5. Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998), Perceived organizational support and police performance. The moderating influence of socio emotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 297-288.
6. Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration, *technological studies*, 2 (2), 285-309.
7. Cochran, (1998). Entrepreneurship, In: DL Sills (ed). *International Encyclopedia of the Social Science*, New York: Free Press, P. 87.
8. Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-64.
9. Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
10. Dess, G., Lumpkin, G., Covin, J. (1999). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
11. Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Collins Publisher.
12. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986), perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 3 (71), 507-500
13. Gartner, W.B., Nancy, M.C. (2003). *Enterperneurial Behaviour and Firm Organizing Processes*. In Zoltan J. Acs and David B. Audretsch (eds), *Handbook of Entrepreneurship Reserch*, New Yourk: Springer Publishers, 195-222.
14. Glaser, B.G. (2003). *The grounded theory perspective II: Description's remodeling of grounded theory methodology*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
15. Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Special Issue 11, 5-15.
16. Hill, M.E. (2003). *The development of an instrument to measure intrapreneurship: entrepreneurship within the corporate setting*. Grahamstown: Rhodes University.
17. Hill, T.I., Tanvi. H., Kothari, M. S. (2010) Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1:1, 5-31, DOI: 10.1080/19420670903442079
18. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S. A. (2002). Middle managers 'perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
19. Hosseini, S. A., Mojibi; T., Mehdizadeh Ashrafi, A., Vazifehdoost, H. (2018). Designing a Policy Model in Small and Medium Business Development (SMEs) with Emphasis on Innovation (Case Study: Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare), *Quarterly Journal of Economics and Urban Management*, 7 (25).
20. Imani, A., Yaghoubi, N., mobaraki, M. (2017). Identification and Prioritization of the Cooperative Sector's Policies of Entrepreneurship Development. *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(1), 21-39. doi: 10.22059/jed.2017.62289, (In Persian).

21. Johnson, S. & Van de Ven, A.H. (2002). *A framework for entrepreneurial strategy*. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 66–85). Oxford UK: Blackwell Publishers.
22. Kuratko, D.F. Hornsby, J.S., Corso, L. M. (1996). Building an adaptive firm. *Small Business Forum*, 14(1), 41-48.
23. Kuratko, D.F., Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: A contemporary approach* (5<sup>th</sup> Ed.), Fort Worth: Harcourt College.
24. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. and Montagno, R.V. (1993), implementing entrepreneurial thinking in established organization, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 58(1), 28-39.
25. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11, - 716–699.
26. Laursen, K., Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263
27. Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
28. Lundstrom, A. & Stevenson, L. (2003). *Entrepreneurship Policy. Theory and Practice*. New York: Kluwer Academic Publisher.
29. Lundstrom, A., Stevenson, L. (2001). *Entrepreneurship Policy for the Future*, Swedish Foundation for Small Business Research, Chapter7, 130-147.
30. Norback, P., Lars, P. and Robin, D. (2014). Entrepreneurship policy and globalization. *Journal of Development Economics* 110:22–38.
31. Peterson, R., & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry. *Administrative Science Quarterly*, 16, 97–106.
32. Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring: Why you do not have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers.
33. Pinchot, G. III 1985. *Intrapreneuring*. New York, NY: Harper & Row
34. Plummer, L.A. & Acs, Z.J. (2012). Localized competition in the knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* Published, 17(1), 31-45.
35. Pourezat, A.A., Baqeri, M.R., Mazaheri, M.M., Miab, S.B. (2013). Preparation of a Futuristic Cultural Policymaking System through Synergizing the Models. *Strategy for Culture*, 6(22).
36. Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
37. Safari Dashtaki, M., Zare, R., Nikbakhsh, M. A. (2018). Explaining the Structural Factors Influencing the Formation of Policy Networks; (A Survey on Iranian Entrepreneurship System). *Journal of Public Administration*. 10(1), 109 – 136, (In Persian).
38. Shafizadeh, H., Mohseni, H, S., Jamshidi, L. (2011). Cultural bedrock for entrepreneurship development in universities and higher education institutions. *Cultural Engineering Quarterly*, 6(57), (In Persian).

39. ShamsiGoushki, M., Ziaiee, M., Rezhishirsavar, H., Mosleh, M. (2019). Rating the Entrepreneurial Components of Resilient Economy by AHP: Designing Appropriate Entrepreneurial Model for Resistive Economy. *Management Researches*, 12(45), 237-260. doi: 10.22111/jmr.2019.25402.4013. (In Persian).
40. Shane, S. & Venkataraman, S. (2002). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
41. Shapero, A. and Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. C. A. Kent, D. L. Sexton and K. H. Vesper. Englewood Cliffs, N J, Prentice Hall, 72-90.
42. Sharifzadeh, F., Ghorbani Zadeh, V., Seyyed Naghavi, M., Hosseinpouri, M. (2016). Evaluating the Components Affecting Policy Making in the Oil and Gas Industry from the Perspective of Entrepreneurship. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(3), 133-145, (In Persian).
43. Sidi, H., Taghikhani, A. (2011). Barriers to Entrepreneurship Development and the Role of Government in Facilitating Entrepreneurship Development. *Work and society journal*, 5(1), (In Persian).
44. Smith, T. M. & Smith, R. L. (2015). *Elements of Ecology* (9th edn.). Essex: Pearson
45. Stephenson, L. (1996). The implementation of an entrepreneurship development strategy in Canada: The case of the Atlantic Region. Paris France: *Organization for Economic Cooperation and Development*; 13(1).
46. Stewart, J., Ayres, R. (2001), *Systems theory and policy practice: An exploration*. Springer, 34(1), 79-94.
47. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, 2<sup>nd</sup> ed.
48. Tenenhaus, M., Amato, S., Esposito Vinzi, V. (2004). *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling*, Proceedings of the XLII SISS Scientific Meeting, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, pp. 739-742.
49. Terjesen, S. & Wang, N. (2013). Coasean entrepreneurship. *Small Business Economics*, 40, 173-184.
50. Thousand Oaks, C.A: Sage Stevenson, L. & Lundström, A., (2007), *Dressing the emperor: the fabric of entrepreneurship policy*, in DB Audretsch, I. Grilo, & AR Thurik (eds). *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 94-129
51. Tsai, W. and Kuo, H. (2011), Entrepreneurship policy evaluation and decision analysis for SMEs, *Expert Systems with Applications*, 38(7), 8343-8351.
52. Wetzels, R., Raaijmakers, J. G. W., Jakab, E., & Wagenmakers, E.-J., (2009), How to quantify support for and against the null hypothesis: A flexible WinBUGS implementation of a default Bayesian ttest, *Psychonomic Bulletin & Review*, 16: 752-760
53. Wolcott, & Lippitz, M. (2007). The four models of corporate entrepreneurship, *Mitsloan management review*, 149(1), 75-82.
54. Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.

55. Zahra, S.A., Jennings, D. F., &Kuratko, D.F. (1999). The antecedents andconsequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(2),45-64.
56. Zahra, S.A., Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: a longitudinal analysis, *Journal of business venturing*, 10(10), 43-58.
57. Zahra, Sh. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 319-340.
58. Zampetakis, L.A., Beldekos, P., Moustakis, V.S. (2009), Day-today entrepreneurship within organizations: Te role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organizational Support. *European Management Journal*, 27,165-175.



## Identifying and Prioritizing the Factors Affecting the Formulation of Entrepreneurial Policy (Case study: Sepah Bank)

**Mohsen Daraie Ghadikalaei**

PhD Student in Public Administration, Department of Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

**Ali Mehdizadeh Ashrafi** (Corresponding Author)

Assistant Professor, Department of Public Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

Email: Mehdizadeh297@yahoo.com

**Toroj Mojibi Mikalaei**

Associate Professor, Department of Public Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

**Farshad Haj Alian**

Associate Professor, Department of Public Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

### Abstract

Nowadays, entrepreneurship is known as the engine of growth and development of organizations and societies. So organizations are required to develop various policies to create, support and develop entrepreneurship. This research aims to identify and prioritize the effective factors of formulating entrepreneurial policies in Sepah Bank which is the oldest and one of the commercial banks in Iran. This research has been conducted in two qualitative and quantitative stages. In this way, first, by studying the library, various policy models with its factors has been identified. Then, through interviews with banking and academic experts in the field of policy development, the main factors of policy development in Sepah Bank were identified and finalized. In the following, the components and sub-components in the formulation of entrepreneurial policy were prioritized using the Fuzzy Hierarchical Analysis (FAHP) method. Consequently, the research results indicated that "process" is the priority number one in the field of components and "Information" is on the first priority in the sub-components.

**Keyword:** Entrepreneurship Policy, Entrepreneurship Policy Factors, Fuzzy Hierarchical Analysis, Sepah Bank.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی