

تعاون و کشاورزی، سال بیست و سوم، دوره جدید، شماره ۱۰، تابستان ۱۳۹۱

## عوامل سازمانی مؤثر بر سطح کار آفرینی در تعاونیهای کشاورزی استان همدان

دکتر موسی اعظمی<sup>۱</sup>، دکتر احمد یعقوبی فرانی<sup>۲</sup>، عفت موسوی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۹/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۱/۳/۱

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر سطح کارآفرینی در تعاونیهای کشاورزی، به روش توصیفی - همبستگی در سال ۱۳۹۰ انجام گرفت و اطلاعات مورد نیاز آن از طریق بررسی و تحلیل ادبیات نظری و پیشینه پژوهشی موضوع مورد نظر به شیوه مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های میدانی از طریق ابزار پرسشنامه گردآوری شد. روایی پرسشنامه را صاحب نظران تأیید کردند و برای تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۸ به دست آمد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران عامل تعاونیهای کشاورزی استان همدان است که تحت نظارت وزارت تعاون مشغول فعالیت هستند. با توجه به محدود بودن تعداد تعاونیهای کشاورزی استان، نمونه گیری انجام نشد و از روش سرشماری استفاده شد. در نهایت، ۹۳ نفر از مدیران عامل مورد بررسی قرار گرفتند.

۱ و ۲. استادیار دانشگاه بوعلی سینای همدان

e-mail: aazamialireza@yahoo.co.uk

۳. کارشناس ارشد توسعه روستایی

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین متغیرهای سیستم تشویق و پاداش و فرهنگ سازمانی با سطح کارآفرینی در تعاونیهای کشاورزی وجود دارد؛ لذا اصلاح ساختار نهادی شرکتهای تعاونی، فرهنگ سازی در راستای توسعه کارآفرینی، آشنا سازی اعضا و ارکان تعاونیها با مقوله کارآفرینی در تعاونی و تبیین راهکارهای انگیزشی برای توسعه کارآفرینی در تعاونیها توصیه می‌شود.

#### کلیدواژه‌ها:

کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، شرکت تعاونی کشاورزی، شرکت کارآفرین

#### مقدمه

موضوع پیچیده اشتغال و بیکاری در جهان امروز توجه بسیاری از سیاستگذاران، دولتمردان و کارشناسان را به خود جلب نموده است. بدیهی است ترکیب جمعیت جوان و سیل متقاضیان کار به ویژه در میان تحصیل کردگان، ضرورت پرداختن بیشتر به این مسئله را از ابعاد مختلف در کشور ما ایجاب می‌نماید. برای کاهش معضل بیکاری، راه‌های مختلفی وجود دارد که یکی از مؤثرترین آنها، ایجاد فرصتهای شغلی جدید و کارآفرینی در جامعه است. به همین منظور، شناسایی ساختارها و راهکارهای مناسبی که بتواند شرایط لازم برای ایجاد اشتغال و تحقق کارآفرینی را در سطح جامعه فراهم کند ضروری است. یکی از ساختارهای مناسب جهت جذب کارآفرینان در کشور ما، بخش تعاون است. با عنایت به اصل ۴۴ قانون اساسی مبنی بر تمرکززدایی و کاستن از بار سنگین مسئولیتهای بخش دولتی و واگذاری امور و تعهدات این بخش به بخشهای غیردولتی (تعاونی و خصوصی) و در اولویت قرار گرفتن بخش تعاون نسبت به بخش خصوصی، تعاونیها می‌توانند بسیاری از فعالیتهای دولتی قابل واگذاری را بر عهده گیرند و از این طریق هم نیازهای جامعه را برآورده سازند و هم برای اعضای خود زمینه اشتغال و کارآفرینی سالم را فراهم نمایند (فرزین فر، ۱۳۸۷). از سوی دیگر، کمبود و یا

فقدان سرمایه کافی برای آغاز حرکت و فعالیت در زمینه‌های مختلف اقتصادی یکی از مهمترین مشکلات افراد جویای کار می‌باشد که در این زمینه نیز تعاونیها می‌توانند با تجمع سرمایه‌های کوچک و تبدیل آنها به سرمایه‌های کلان و کارساز، نقش مؤثری در رفع این مشکل ایفا نمایند (رحیمی و واحد چوکده، ۱۳۸۷). لذا تعاونیها در نقش سازمانهای مفید و مؤثر در امر اشتغال‌زایی و توسعه می‌توانند بستر مناسبی برای کارآفرینی در کشور باشند.

کارآفرینی فرایندی است که فرصتها را برای تولید محصولات و خدمات آینده کشف، ارزیابی و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد و کارآفرین کسی است که تغییرات محیطی را به عنوان فرصت می‌بیند و از عوامل تولید برای ایجاد کالاها و خدمات جدید بهره می‌گیرد (مقیمی، ۱۳۸۵). کارآفرینی سازمانی فرایندی است که در طی آن، محصولات یا فرایند های نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده، به ظهور می‌رسند. نتایج پژوهشهای بسیاری نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی، راهکاری برای توسعه فعالیتها، رشد درآمد، ارتقای سوددهی و پیشتازی در توسعه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید سازمان و راهی برای ورود نوآوری و ایجاد تحول در درون سازمانهاست (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Miles, 1999; Hostager et al., 1998). به‌علاوه، کارآفرینی نقش مهمی در افزایش رقابت پذیری سازمان دارد (Hornsby et al. 2002) و در بسیاری از موارد اهمیت و کارکرد آن در توسعه نوآوریهای تکنولوژیکی در سازمان نیز شناخته شده است (Ulijn & Menzel, 2004). همچنین برخی یافته‌های پژوهشی (Zahra & Covin, 1995) نشان می‌دهد سازمانهایی که چگونگی تسهیل کارآفرینی سازمانی را در اشکال مختلف یاد گرفته اند در مقایسه با سایر سازمانها، عملکرد بهتری دارند. بر این اساس، در دنیای در حال تغییر و تحول سریع، سازمانها برای بقا و دوام خود نیاز مداوم به شناسایی فرصتها و بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارآفرینانه دارند (Mintzberg, 1994) و بی‌توجهی به اقدامات کارآفرینانه در سازمان، در شرایط اقتصاد پیچیده امروز، آن را به شکست می‌کشاند (Zahra, 1995). در طی دو دهه گذشته که موضوع کارآفرینی سازمانی و

نقش و اهمیت آن در پیشبرد اهداف سازمانها از سوی صاحب نظران مورد تأکید قرار گرفته است، عده زیادی از محققان در تحقیقات خود راهکارهای توسعه کارآفرینی در سازمانها را مورد توجه قرار داده و درصدد شناسایی عوامل پیش برنده و بازدارنده توسعه کارآفرینی در درون سازمانها بر آمده اند (Heinonen & Korvela, 2003).

به طور کلی کارآفرینی سازمانی فرایندی است که بر اثر تعامل سازمان با محیط اطراف شکل می گیرد (Van de Van, 1993)؛ از این رو شرایط محیطی، یکی از عواملی است که نقش عمده‌ای در شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی سازمانی دارد (Heinonen & Korvela, 2003) به نحوی که در محیطهای پویا، نامتجانس و دارای تضاد افکار، به میزان بیشتری فعالیتهای کارآفرینانه بروز می یابد (Zahra, 1993).

علاوه بر شرایط محیطی، ویژگیها و بافت درونی سازمان نیز نقش مهمی در پیشبرد کارآفرینی سازمانی دارند (Antoncic & Hisrich, 2001; Heinonen, 1999; Zahra, 1991). یکی از ویژگیهای درونی سازمانها، نحوه مدیریت سازمان است که در فراهم آوردن فضای کارآفرینانه و شناسایی و استفاده از ایده‌های کارآفرینانه نقشی اساسی دارد. مدیران سازمانها نقش تسهیلگر و پیش‌برنده فرایند کارآفرینی در درون سازمان را دارند (Thompson, 1999). فعالیتهای مدیریتی همچنین تأثیر بسزایی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی سازگار برای توسعه کارآفرینی و بسط مفاهیمی نظیر ریسک‌پذیری، نوآوری، خلاقیت، یادگیری و تغییر در درون سازمان دارند (Heinonen & Korvela, 2003). از دیگر عوامل درون سازمانی تأثیرگذار بر توسعه فرایند کارآفرینی سازمانی می‌توان به ترکیب سازمان شامل نحوه سازماندهی فعالیتهای اختیار و مسئولیت، تقسیم کار، قوانین و مقررات و غیره اشاره نمود. همچنین بر اساس نتایج برخی تحقیقات، عواملی مانند حمایت‌های مدیریتی، ساختار سازمان، سیستم پاداش و دسترسی به منابع از دیگر عواملی هستند که در شکل‌گیری و توسعه فعالیتهای کارآفرینانه در درون سازمان تأثیر دارند (Hornsby et al., 1993; Antoncic & Hisrich, 2001). در زمینه تأثیر تغییرات سازمانی در میزان کارآفرینی، هیلبرن در سال ۲۰۰۵ تحقیقی را در مورد تعاونیهای

کیبوتص فلسطین اشغالی انجام داد و به این نتیجه رسید که بین روحیه جمعگرایی و نهادینه کردن کارآفرینی رابطه‌ای نزدیک برقرار است. از سوی دیگر، یافته‌های تحقیق وی حاکی از آن است که سازوکارهای اداری و همخوانی فعالیتهای این نهاد با محیط پیرامون خود باعث توسعه کارآفرینی در این نهاد شده است (علم بیگی و اکبری، ۱۳۸۷).

طبق تحقیقات تومی و همکاران در سال ۲۰۰۰ ثابت شد حمایت‌های مدیریت سازمان از هرگونه رفتار کارآفرینانه باعث ترویج فعالیتهای کارآفرینانه در سازمان می‌شود (علم بیگی و اکبری، ۱۳۸۷). برزیک در سال ۲۰۰۵ در تحقیقی، رابطه بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد مدیریت را بررسی کرد. در این تحقیق نشان داده شد که بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد مدیریت رابطه معنی داری وجود دارد؛ یعنی هرچه مدیریت از مشارکت کارکنان خود بیشتر استفاده کند سازمان به سمت کارآفرینی سازمانی پیشرفت خواهد کرد (عبدالملکی و همکاران، ۱۳۸۷).

حسین زاده نیز با بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی دریافت که رابطه معنی دار و معکوسی بین پیچیدگی ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد، بدین معنی که تفکیک واحدهای سازمانی، تعداد سطوح مدیریت و پراکندگی جغرافیایی سازمان با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس دارند. همچنین رابطه معنی دار و معکوسی نیز بین رسمیت ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد (همان منبع).

نتایج تحقیق خنفر و وکیلی (۱۳۸۷) نشان داد که بین فضای مبتنی بر اعتماد و کارآفرینی سازمانی رابطه‌ای مستقیم و قوی وجود دارد و از این رو ایجاد جو مبتنی بر اعتماد و همدلی در سازمانها عامل مهمی در رشد روحیه کارآفرینی در آنهاست.

مقیمی (۱۳۸۳) در تحقیق خود موانع کارآفرینی در صنعت کشور را در قالب مدلی سه شاخه شامل موانع رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی کرد. عوامل ساختاری این تحقیق عبارت بودند از: ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم تحقیق و توسعه. عوامل رفتاری نیز در برگیرنده

عواملی مانند فرهنگ سازمانی، تضاد و نقش، سبک رهبری، ویژگیهای شخصیتی کارکنان و ویژگیهای مدیران بودند. همچنین عوامل زمینه‌ای یا محیطی نیز عبارتند بودند از: ارتباط با ارباب رجوع، ویژگیهای محیطی و ارتباط با دولت.

رسولی آذر و چیدری (۱۳۸۷) در تحقیق خود در زمینه جایگاه تعاونیهای کشاورزی در اشتغال مولد و کارآفرین، عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینان را به دو دسته عوامل شخصی و عوامل محیطی تقسیم کردند. آنها خودشناسی و خودباوری، نواندیشی و نوگرایی، اعتقاد به کسب مهارت و قابلیت بیشتر و برتر، شناخت کامل از عوامل محیط پیرامون، شناخت ضعفهای خود، شناخت ریسک، نحوه پذیرش و چگونگی محاسبه آن، احساس تغییر در زندگی، نیاز به کسب موفقیت را عوامل شخصیتی دانستند و نوع تربیت، گرایشهای کسب و کار در خانواده، شرایط اقتصادی، بازار سرمایه، منابع مالی، طرحهای حمایت از فعالیتهای کارآفرینان، نظام ارزشی اقتصادی حاکم بر جامعه، وجود بازارهای مصرفی، سطح رقابت موجود و وضعیت نوآوری و میزان ارزشمداری آن را در زمره عوامل محیطی دسته بندی نمودند.

محمد کریمی و صدقی بوکانی (۱۳۸۷) در بررسی عوامل موفقیت کارآفرینان بخش تعاون به این نتیجه رسیدند که پشتکار برای رسیدن به موفقیت، مثبت اندیشی در زمینه حل مسائل و مشکلات، تمایل به کار و فعالیت، مسئولیت پذیری و تعهد در قبال خود و جامعه و شکیبایی و حوصله در برخورد با مشکلات از مهمترین عوامل در موفقیت کارآفرینان بخش تعاون هستند.

سعیدا اردکانی و همکارانش (۱۳۸۷) در بررسی موانع کارآفرینی در تعاونیها به این نتیجه رسیدند که موانع قانونی، فنی و تکنولوژیکی، اداری، فرهنگی و مالی به ترتیب مهمترین موانع کارآفرینی در بخش تعاون می‌باشند.

صالحی در سال ۱۳۸۱ با هدف شناسایی عوامل و شاخصهای اولویت دار جهت دستیابی به سازمانهای کارآفرین در کشور، تحقیقی انجام داد. در این تحقیق عوامل و شاخصهای منجر به تقویت فضای نوآوری و افزایش فعالیتهای کارآفرینانه در سازمان مورد

بررسی قرار گرفتند. این عوامل در پنج دسته مطالعه شدند که عبارتند از: ۱. حمایت مدیریت، ۲. فرهنگ، ۳. ساختار، ۴. سیستمها، ۵. اهداف و راهبردها (شریفیان، ۱۳۸۷).

صمد آقایی (۱۳۷۸) نیز ویژگیهای زیر را برای سازمانهای کارآفرین بیان می‌کند: غیرمتمرکز بودن، غیر رسمی بودن، عمودی و افقی بودن ارتباطات، در انحصار نبودن اطلاعات، گروهی بودن کارها، کنترل آسان و غیر رسمی، داشتن کارکنان توانمند، حمایت مدیریت، قدردانی مدیریت از افراد ریسک‌پذیر، تحمل کردن انحراف از قواعد کارکنان متولی طرحهای کارآفرینانه، داشتن تنوع در حمایتهای مالی مدیریت، حمایت مدیریت از طرحهای کوچک آزمایشی، به کارگیری ایده‌های جدید کارکنان، تغذیه مالی برای شروع و اجرای طرحهای نو.

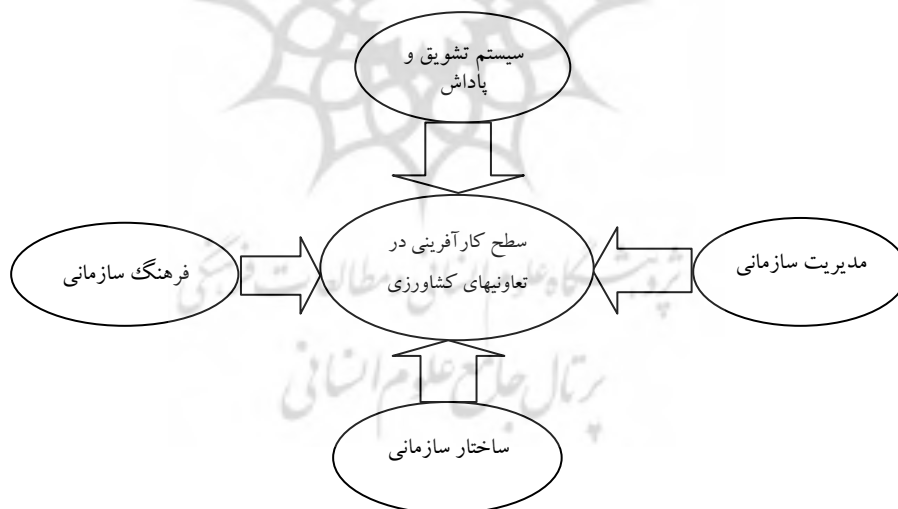
همچنین صمدی (۱۳۸۹) در بررسی راه‌های توسعه کارآفرینی در بخش تعاون و عوامل مؤثر بر آن، سه دسته عوامل زمینه‌ای (محیط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی)، عوامل ساختاری (توانمندیها، منابع و امکانات) و عوامل رفتاری (شخصیت، فرصت شناسی، خلاقیت) را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که اگر چه هر سه عامل در کارآفرینی در تعاون مؤثرند اما عوامل ساختاری (درون شرکتی) تأثیر بیشتری نسبت به عوامل زمینه‌ای و رفتاری دارند.

با این مقدمه و توضیحات می‌توان دریافت که مقوله توسعه کارآفرینی در سازمانها طی سالهای گذشته ذهن محققان بسیاری را به خود مشغول نموده است و در این سالها نوعی گرایش به شناسایی و به کارگیری راهکارهای توسعه کارآفرینی در سازمانها به منظور دستیابی به سطوح بالاتری از رشد و سودآوری و افزایش توان رقابت در بازار رقابتی به چشم می‌خورد. در همین ارتباط، بخش تعاون نیز به عنوان یکی از بخشهای اقتصادی، دارای پتانسیلهای انسانی و مادی برجسته و تأثیرگذار بر توسعه ملی بوده است. از سویی، به عنوان یکی از زمینه‌های مورد توجه در مبانی و راهبردهای نظام اقتصادی کشور، باید به شناسایی و بهره‌گیری از فرصتها و زمینه‌های موجود در این بخش اقدام شود و با توسعه کارآفرینی در شرکتهای تعاونی و تبدیل آنها به تعاونیهای کارآفرین، در راستای نوسازی، پویایی و کارآمدی آنها به

عنوان اجزای خرد اقتصاد کشور و نهایتاً ارتقای ارزش آفرینی آنها در شاخصهای کلان اقتصادی تلاش گردد.

بدون شک تلاش در راستای تحول آفرینی در شرکتهای تعاونی و تبدیل آنها به تعاونیهای کارآفرین و اتخاذ راهبردهای زمینه ساز توسعه کارآفرینی در شرکتهای تعاونی، سرآغاز بروز نوآوری، پویایی، نوسازی و رشد و بهره وری در این شرکتهاست و در شرایط اقتصادی و اجتماعی کنونی، توجه به این موضوع، در برنامه های توسعه ای بخش تعاون از جایگاه ویژه ای برخوردار است.

بر این اساس و به منظور بررسی و شناسایی راهبردها و راهکارهای مقتضی برای آگاهانه گام نهادن در مسیر توسعه کارآفرینی در شرکتهای تعاونی، در مقاله حاضر به بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر سطح کارآفرینی در شرکتهای تعاونی به منظور تبدیل آنها به تعاونیهای کارآفرین پرداخته شده است. با مرور ادبیات تحقیق، چارچوب مفهومی پژوهش حاضر به شکل زیر تدوین گردید (شکل ۱).



شکل ۱. چارچوب نظری تحقیق

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی با راهبرد پیمایشی است و با هدف بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر کارآفرینی در تعاونیهای کشاورزی انجام پذیرفته است. این پژوهش از



لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ درجه کنترل متغیرها، غیرآزمایشی می‌باشد. در این تحقیق فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمانی، سیستم تشویق و پاداش و ساختار سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل در قالب ۲۰ سؤال با طیف لیکرت بررسی شدند و همچنین سطح کارآفرینی در تعاونیهای کشاورزی با استفاده از شاخصهایی نظیر رشد اقتصادی، رشد سازمانی، نوآوری در محصول و نوآوری در فرایند در مجموع به وسیله ۱۶ گویه ارزیابی گردیدند. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران عامل تعاونیهای کشاورزی استان می‌باشد که تحت نظارت وزارت تعاون مشغول فعالیت هستند. طبق آمار ارائه شده اداره کل تعاون استان همدان، ۱۸۰ تعاونی کشاورزی در سطح استان فعالیت دارند که البته تعدادی از این تعاونیها به صورت اسمی موجود بوده و عملاً غیر فعال می‌باشند؛ بنابراین، فقط تعاونیهای فعال بررسی شدند که با توجه به محدود بودن آنها، نمونه آماری همان جامعه آماری است و لذا نمونه‌گیری انجام نشد و از روش سرشماری استفاده و در مجموع، ۹۳ نمونه بررسی شد.

از پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز استفاده و روایی آن توسط صاحب‌نظران تأیید گردید و برای تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۸ به دست آمد که نشان می‌دهد پرسشنامه پایایی مناسبی دارد. جهت تحلیل آماری از تحلیل همبستگی با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شد.

## نتایج و بحث

از نظر ویژگیهای فردی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران عامل جامعه مورد نظر در محدوده سنی ۲۲ تا ۷۵ سال و بیشترین تعداد نمونه در گروه سنی ۳۰ تا ۴۵ سال جای دارند. ۹۳/۵ درصد پاسخگویان را مردان و تنها ۶/۵ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. بر اساس نتایج به دست آمده، ۲۵/۸ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات زیر دیپلم، ۳۴/۴ درصد دارای دیپلم، ۳۳/۳ درصد دارای لیسانس و ۶/۵ درصد دارای فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند. بررسی وضعیت تأهل مدیران نشان داد که ۱۹/۴ درصد از آنها مجرد و ۸۰/۶ درصد

آنها متأهل بوده‌اند. داده‌های این مطالعه نشان داد که ۴۲ نفر (۴۵/۲ درصد) از نمونه مورد بررسی متولد شهر و ۵۱ نفر (۵۴/۸ درصد) متولد روستا بوده‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. توزیع فراوانی مشخصات فردی مدیران

گروه سنی	فراوانی	درصد
کمتر از ۳۰ سال	۱۸	۱۹/۳
۳۰-۴۵ سال	۴۴	۴۷/۳
۴۵-۵۵ سال	۱۴	۱۵/۱
۵۵ سال به بالا	۱۷	۱۸/۳
جمع	۹۳	۱۰۰
<b>جنسیت</b>		
زن	۶	۶/۵
مرد	۸۷	۹۳/۵
جمع	۹۳	۱۰۰
<b>سطح سواد</b>		
زیر دیپلم	۲۴	۲۵/۸
دیپلم	۳۲	۳۴/۴
لیسانس	۳۱	۳۳/۳
فوق لیسانس و بالاتر	۶	۶/۵
جمع	۹۳	۱۰۰
<b>وضعیت تأهل</b>		
مجرد	۱۸	۱۹/۴
متأهل	۷۵	۸۰/۶
جمع	۹۳	۱۰۰
<b>محل تولد</b>		
شهر	۴۲	۴۵/۲
روستا	۵۱	۵۴/۸
جمع	۹۳	۱۰۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق

از نظر ویژگیهای حرفه‌ای نتایج تحقیق حاکی از آن است که ۴۳ درصد از مدیران کمتر از ۵ سال، ۴۷/۳ درصد بین ۵-۱۵ سال و ۹/۷ درصد بیش از ۱۵ سال عضو تعاونی بوده‌اند. از بین ۹۳ نمونه مورد بررسی در این پژوهش ۳۵/۵ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۴۰/۸ درصد بین ۱۰ تا ۳۰ سال و ۲۳/۷ درصد بیش از ۳۰ سال سابقه کار کشاورزی داشته‌اند. این نتایج نشان می‌دهد اکثر مدیرانی که اقدام به تأسیس تعاونی کشاورزی کرده‌اند از قبل با کشاورزی آشنایی داشته‌اند. طبق اطلاعات به دست آمده، از میان نمونه مورد مطالعه تعداد ۶۱/۳ درصد از مدیران عامل تعاونیها شغل اصلی‌شان کشاورزی و ۳۶/۵ درصد شغل اصلی‌شان غیر کشاورزی بوده است. در زمینه سابقه مدیریتی، ۳۶/۶ درصد از مدیران عامل تعاونیهای مورد بررسی کمتر از ۵ سال، ۴۱/۹ درصد بین ۵-۱۵ سال، ۹/۷ درصد بین ۱۵-۲۵ سال و ۱۱/۸ درصد بیشتر از ۲۵ سال سابقه مدیریتی داشته‌اند (جدول ۲). از بین ۹۳ نمونه مورد بررسی ۲۶ نفر دارای سابقه کار در بخش دولتی و مابقی (۶۷ نفر) فاقد سابقه کار در بخش دولتی بوده‌اند. همچنین ۴۸ نفر دارای سابقه کار در بخش خصوصی و ۴۵ نفر فاقد سابقه کار در بخش خصوصی بوده‌اند.

#### جدول ۲. توزیع فراوانی مشخصات حرفه‌ای مدیران

مدت عضویت در تعاونی	فراوانی	درصد
کمتر از ۵ سال	۴۰	۴۳
۵-۱۵ سال	۴۴	۴۷/۳
۱۶ سال به بالا	۹	۹/۷
جمع	۹۳	۱۰۰
<b>سابقه کار کشاورزی</b>		
کمتر از ۱۰ سال	۳۳	۳۵/۵
۱۰-۳۰ سال	۳۸	۴۰/۸
۳۰ سال به بالا	۲۲	۲۳/۷
جمع	۹۳	۱۰۰

ادامه جدول ۲

شغل اصلی		
۶۱/۳	۵۷	کشاورزی
۳۶/۵	۳۴	غیر کشاورزی
۲/۲	۲	بدون پاسخ
۱۰۰	۹۳	جمع
سابقه مدیریتی		
۳۶/۶	۳۴	کمتر از ۵ سال
۴۱/۹	۳۹	۵-۱۵ سال
۹/۷	۹	۱۵-۲۵ سال
۱۱/۸	۱۱	بیشتر از ۲۵ سال
۱۰۰	۹۳	جمع

مأخذ: یافته‌های تحقیق

بررسی مبانی کارآفرینی سازمانی نشان می‌دهد که سازمانهای کارآفرین را با برخی ویژگیها و رفتارهای سازمانی خاص می‌توان شناخت. در این پژوهش ساختار سازمانی، مدیریت سازمانی، سیستم تشویق و پاداش و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر کارآفرینی در تعاونیهای کشاورزی مورد بررسی قرار گرفته‌اند که نتایج آن در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. توزیع پاسخگویان بر حسب نظرشان نسبت به عوامل سازمانی

عامل	گویه	هیچ	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	میانگین <sup>°°</sup>	انحراف معیار	ضریب تغییرات	اولویت <sup>***</sup>
ساختار سازمانی	امکان مشورت با مدیر و سایر اعضا برای تمامی اعضا	۱/۱	۱۲/۹	۱۲/۹	۲۶/۹	۳۱/۲	۱۵/۱	۳/۱۹۳	۱/۲۷۹	۰/۴۰۰	۱
	وجود ساختار رسمی و بروکراتیک در شرکت *	۲/۲	۲۴/۷	۱۸/۳	۳۱/۲	۱۵/۱	۸/۶	۲/۵۸۰	۱/۳۰۴	۰/۵۰۵	۲
	وجود مقررات دست و پا گیر در شرکت *	۲/۲	۲۴/۷	۲۳/۷	۱۷/۲	۲۱/۵	۱۰/۸	۲/۶۳۴	۱/۳۹۷	۰/۵۳۰	۳
	دسترسی سریع به منابع و اطلاعات برای اجرای ایده‌های نو	۶/۵	۲۵/۸	۱۸/۳	۳۵/۵	۱۱/۸	۲/۲	۲/۲۶۸	۱/۲۱۷	۰/۵۳۶	۴
سیستم تشویق و پاداش	تناسب پاداش با نوع و میزان فعالیت	۲/۲	۹/۷	۱۴	۴۸/۴	۲۱/۵	۴/۳	۲/۹۰۳	۱/۰۵۳	۰/۳۶۲	۱
	افزایش مسئولیت اعضا در زمینه‌ای که موفق بوده اند	۴/۳	۱۱/۸	۶۱/۱	۲۳/۷	۳۶/۶	۷/۵	۲/۹۸۹	۱/۳۰۶	۰/۴۳۶	۲
	پاداش دهی که فرصت آزمون و خطا را فراهم می‌کند	۸/۶	۱۱/۸	۲۰/۴	۴۳	۹/۷	۶/۵	۲/۵۲۶	۱/۲۶۴	۰/۵۰۰	۳
	حمایت از اعضای که عملکردشان خوب ارزیابی شده است	۸/۶	۱۱/۸	۱۱/۸	۲۳/۷	۳۲/۳	۱۱/۸	۲/۱۷۲	۱/۴۵۶	۰/۵۰۱	۴
	پاداشهای غیر مادی برای اقدامات نوآوری	۷/۵	۱۶/۱	۴/۳	۳۴/۴	۱۹/۴	۱۸/۳	۲/۹۶۷	۱/۵۲۱	۰/۵۱۲	۵
	پرداخت پاداش بر اساس عملکرد مبتنی بر نوآوری	۴۷/۳	۲۳/۷	۱۸/۳	۲۳/۷	۲۴/۷	۵/۴	۲/۵۶۹	۱/۳۴۶	۰/۵۲۳	۶
	تنبيه اعضا برای اشتباهات ناشی از تحقیق *	۱۰/۸	۳۱/۲	۱۴	۲۶/۹	۸/۶	۸/۶	۲/۱۷۲	۱/۴۵۶	۰/۶۷۰	۷
مدیریت سازمانی	اقدامات مدیر جهت کاهش مشکلات اعضا	۰	۵/۴	۱/۱	۳۴/۴	۳۷/۶	۲۱/۵	۳/۶۸۸	۰/۹۹۹	۰/۲۷۰	۱
	اختیار اعضا در تصمیم‌گیری در انجام وظایف محوله	۲۰	۱۷/۲	۴/۳	۲۳/۷	۴۱/۹	۱۲/۹	۳/۲۹۰	۱/۲۶۴	۰/۳۸۴	۲
	تفویض اختیار کارها از سوی مدیران به اعضای خلاق و نوآور	۴/۳	۹/۷	۷/۵	۱۶/۱	۴۹/۵	۱۲/۹	۳/۳۵۴	۱/۳۲۴	۰/۳۹۴	۳
	استقبال مدیر از تضارب آرا بین اعضا	۵/۴	۴/۳	۲۰/۴	۳۴/۴	۲۱/۵	۱۴	۳/۰۴۳	۱/۲۸۴	۰/۴۲۱	۴
فرهنگ سازمانی	پاسخگویی اعضا به مدیر، توأم با اعتماد و اطمینان متقابل	۰	۳/۲	۸/۶	۲۳/۷	۴۳	۲۱/۵	۳/۷۰۹	۱/۰۰۶	۰/۲۷۱	۱
	احساس تعهد و وفاداری به اهداف شرکت توسط اعضا	۰	۹	۶	۱۸	۳۲	۲۸	۳/۶۸۸	۱/۲۴۲	۰/۳۳۶	۲
	گفتگو و تعامل بین مدیر و اعضا	۴/۳	۸/۶	۳/۲	۱۹/۴	۳۹/۸	۲۴/۷	۳/۵۵۹	۱/۳۶۳	۰/۳۸۲	۳
	ارزیابی عملکرد اعضا با توجه به ارزشمندی ایده‌های آنها	۱/۱	۱۲/۹	۷/۵	۳۶/۶	۲۸	۱۴	۳/۱۹۳	۱/۲۲۷	۰/۳۸۴	۴
	تلقی خطاها به عنوان فرصتی برای یادگیری	۱/۱	۱۷/۲	۱۶/۱	۳۵/۵	۲۰/۴	۹/۷	۲/۸۶۰	۱/۲۳۸	۰/۴۳۲	۵

مأخذ: یافته‌های تحقیق

\* این گویه‌ها به صورت معکوس کد گذاری شده‌اند.

\*\* مقیاس: هیچ = ۰، خیلی کم = ۱، کم = ۲، متوسط = ۳، زیاد = ۴، خیلی زیاد = ۵

\*\*\* اولویت بندی بر اساس ضریب تغییرات انجام شده است.

نتایج یافته‌های حاصل از اولویت‌بندی عوامل سازمانی حاکی از آن است که از بین گویه‌های مربوط به ساختار سازمانی "امکان مشورت با مدیر و سایر اعضا برای تمامی اعضا" با ضریب تغییرات ۰/۴۰۰ در اولویت اول و "دسترسی سریع به منابع برای اجرای ایده‌های نو" با ضریب تغییرات ۰/۵۳۶ در اولویت آخر قرار دارد.

در بررسی سیستم تشویق و پاداش در تعاونیها مشخص شد که از بین گویه‌های تشکیل دهنده این متغیر "تناسب پاداش با نوع و میزان فعالیت" با ضریب ۰/۳۶۲ در اولویت اول و "افزایش مسئولیت اعضا در زمینه‌ای که دارای موفقیت بوده‌اند" با ضریب ۰/۴۳۶ در اولویت دوم و "تنبيه اعضا برای اشتباهات ناشی از تحقیق" با ضریب تغییرات ۰/۶۷۰ در اولویت آخر قرار گرفته است.

بررسی مدیریت سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نشان می‌دهد که "اقدامات مدیر جهت کاهش مشکلات اعضا" در اولویت اول و "استقبال مدیر از تضارب آرا بین اعضا" در اولویت آخر قرار دارد.

آخرین عامل سازمانی مورد مطالعه در این تحقیق فرهنگ سازمانی بوده است که نتایج حاصل نشان می‌دهد که گویه "پاسخگویی اعضا به مدیر، توأم با اعتماد و اطمینان متقابل" با ضریب ۰/۲۷۱ در اولویت اول و "تلقی خطاها به عنوان فرصتی برای یادگیری" با ضریب تغییرات ۰/۴۳۲ در اولویت آخر جای دارد.

اولویت‌بندی عوامل سازمانی مورد بررسی به صورت کلی نیز نشان می‌دهد که سیستم تشویق و پاداش، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت سازمانی به ترتیب در اولویتهای اول تا چهارم قرار می‌گیرند (جدول ۴).

جدول ۴. اولویت‌بندی عوامل سازمانی

عامل	میانگین*	انحراف معیار	ضریب تغییرات	اولویت
سیستم تشویق و پاداش	۳/۴۰۲	۰/۸۱۶	۰/۲۳۹	۱
ساختار سازمانی	۳/۳۴۴	۰/۸۹۹	۰/۲۶۸	۲
فرهنگ سازمانی	۲/۶۶۹	۰/۷۵۱	۰/۲۸۱	۳
مدیریت سازمانی	۲/۷۲۵	۰/۹۴۹	۰/۳۴۸	۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

\*مقیاس: هیچ = ۰، خیلی کم = ۱، کم = ۲، متوسط = ۳، زیاد = ۴، خیلی زیاد = ۵

یافته‌های حاصل از اولویت‌بندی گویه‌های سنجش کارآفرینی حاکی از آن است که در تعاونیهای کشاورزی استان همدان گویه‌های استفاده از روشهای جدید در تولید (۰/۵۲۲)، تمایل به آزمایش روشهای نوین (۰/۵۳۸) و تغییر در میزان تولید سالانه (۰/۵۳۹) در اولویتهای اول تا سوم قرار دارند. همچنین توسعه بخش تحقیق و نوآوری (۰/۸۴۸)، کشت یا تولید محصولات صادراتی (۱/۱۴۴) و تغییر در مقدار زمین تحت تملک یا سطح زیر کشت (۱/۲۰۱) در اولویتهای آخر جای دارند (جدول ۵).

جدول ۵. اولویت‌بندی شاخصهای سنجش سطح کارآفرینی

گویه	میانگین از ۱۰	انحراف معیار	ضریب تغییرات	اولویت
روشهای جدید در تولید	۶/۰۹۶	۳/۱۸۶	۰/۵۲۲	۱
تمایل به آزمایش روشهای نوین	۵/۹۱۴	۳/۱۸۵	۰/۵۳۸	۲
تغییر در میزان تولید سالانه	۵/۱۳۹	۲/۷۶۸	۰/۵۳۹	۳
تغییر در سرمایه شرکت	۵/۳۷۶	۳/۰۱۰	۰/۵۵۹	۴
توجه به دوره‌های آموزشی	۴/۵۰۵	۲/۵۵۲	۰/۵۶۶	۵
ابزارها و فناوریهای جدید تولید	۵/۶۴۵	۳/۲۳۹	۰/۵۷۳	۶
تغییر در تجهیزات و امکانات	۵/۴۳۰	۳/۱۹۷	۰/۵۸۸	۷
توسعه فیزیکی شرکت	۵/۱۳۹	۳/۳۱۵	۰/۶۴۵	۸

## ادامه جدول ۵

۹	۰/۶۵۶	۲/۸۱۵	۴/۲۹۰	تغییر در درآمد شرکت
۱۰	۰/۶۸۲	۳/۵۸۰	۵/۲۴۷	تمایل به کشت یا تولید محصول جدید
۱۱	۰/۶۹۹	۳/۳۲۲	۴/۷۵۲	اشتغال‌زایی
۱۲	۰/۷۵۳	۲/۵۲۱	۳/۳۴۴	تغییر در خدمات ارائه شده به اعضا
۱۳	۰/۸۲۹	۳/۵۰۵	۴/۲۵۲	شناسایی بازارهای جدید
۱۴	۰/۸۴۸	۳/۶۰۴	۴/۲۴۷	توسعه بخش تحقیق و نوآوری
۱۵	۱/۱۴۴	۳/۰۵۱	۲/۶۶۶	کشت یا تولید محصولات صادراتی
۱۶	۱/۲۰۱	۳/۲۳۰	۲/۶۸۸	تغییر در مقدار زمین تحت تملک یا سطح زیر کشت

مأخذ: یافته‌های تحقیق

مقیاس: ۱۰ تا ۱۰۰

برای مشخص شدن سطح کارآفرینی در شرکت‌های مورد مطالعه براساس پاسخهای ارائه شده، با توجه به اینکه بیشترین امتیاز در مورد میزان کارآفرینی برابر با ۱۶۰ و کمترین امتیاز برابر با صفر می‌باشد، سطح کارآفرینی در تعاونیهای کشاورزی استان طبق فرمول زیر در چهار سطح ضعیف، متوسط، خوب و عالی گروه بندی شده است. تقسیم بندی تعاونیهای کشاورزی استان بر مبنای میانگین (۷۵/۹۳۵) و انحراف معیار (۳۱/۰۷) نمره کارآفرینی آنها به شرح زیر می‌باشد:

Min < A < Mean - St.d : A = ضعیف

Mean - St.d < B < Mean : B = متوسط

Mean < C < Mean + St.d : C = خوب

Mean + St.d < D < Max : D = عالی

گفتنی است تعاونیهایی که نمره کمتر از ۴۵ کسب کرده‌اند، دارای سطح کارآفرینی ضعیف، شرکتی با نمره ۴۵/۱ - ۷۶ دارای سطح کارآفرینی متوسط، تعاونیهایی با نمره ۷۶/۱ - ۱۰۷ دارای سطح کارآفرینی خوب و تعاونیهای با نمره بالاتر از ۱۰۷/۱ (تا ۱۶۰) دارای سطح کارآفرینی عالی می‌باشند.



نتایج جدول ۶ حاکی از آن است که ۲۰/۴ درصد از تعاونیهای کشاورزی استان همدان از نظر کارآفرینی در سطح ضعیف، ۳۱/۲ درصد در سطح متوسط، ۲۸ درصد در سطح خوب و ۲۰/۴ درصد در سطح عالی قرار دارند. اگرچه توزیع فراوانی بین چهار سطح تقریباً حالت نرمال دارد، اما بیشترین فراوانی مربوط به سطح متوسط است.

جدول ۶. توزیع فراوانی گروه‌بندی سطح کارآفرینی

کارآفرینی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۰ - ۴۵	۱۹	۲۰/۴	۲۰/۴
۴۵/۱ - ۷۶	۲۹	۳۱/۲	۵۱/۶
۷۶/۱ - ۱۰۷	۲۶	۲۸/۰	۷۹/۶
۱۰۷/۱ - ۱۶۰	۱۹	۲۰/۴	۱۰۰
جمع	۹۳	۱۰۰	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

برای بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و سطح کارآفرینی در تعاونیهای کشاورزی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. خلاصه نتایج همبستگی بین کارآفرینی و عوامل سازمانی

عامل سازمانی	میزان ضریب	سطح معنی داری
ساختار سازمانی	۰/۱۲۹	۰/۲۱۶
سیستم تشویق و پاداش	۰/۳۹۳	**۰/۰۰۰
مدیریت سازمانی	۰/۱۲۹	۰/۲۱۶
فرهنگ سازمانی	۰/۳۶۳	**۰/۰۰۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق

\*\* معنی داری در سطح ۱ درصد

به طور کلی ساختار سازمانی را می توان بر روی پیوستاری در نظر گرفت که در یک سوی آن ساختاری مکانیکی و در سوی دیگر، ساختاری ارگانیکی وجود دارد. ساختارهای سازمانی ارگانیک در هنگام مواجهه با تغییرات محیطی، مناسبتر عمل می کنند. این نوع ساختارها به شکلی مسطح، انعطاف پذیر و دارای شبکه های غیررسمی چندگانه می باشند، در حالی که در ساختارهای مکانیکی نوعی ساختار رسمی، سلسله مراتبی و مسیرهای روشن اختیار و مسئولیت دیده می شود (Fox, 2005). همان طور که از جدول ۷ مشخص است، رابطه معنی داری بین متغیر ساختار سازمانی با متغیر کارآفرینی وجود ندارد ( $r=0/129$ ,  $sig=0/216$ ). این در حالی است که آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۱) و هورزنبای و همکارانش (۱۹۹۳) در تحقیقات خود ساختار سازمانی را از عوامل مهم در شکل گیری و توسعه فعالیت های کارآفرینانه در درون سازمان دانسته اند. همچنین این نتیجه با یافته های تحقیق صمدی (۱۳۸۹) و صالحی (۱۳۸۱) همخوانی ندارد.

کارآفرینی همواره با مفاهیم ریسک پذیری و پاداش همراه بوده و در پژوهشهای مرتبط با کارآفرینی سازمانی بر اهمیت و نقش سیستم تشویق و پاداش در توسعه فعالیت های کارآفرینانه در درون سازمان تأکید شده است (Fox, 2005; Morris & Kuratko, 2002). به اعتقاد کوراتکو و همکارانش (Kuratko et al., 2001)، نوع سیستم پاداش که در حقیقت با راهبرد سازمان ارتباط دارد، بیشتر از میزان آن بر عملکرد کارآفرینانه یک سازمان تأثیر دارد. بالکین و همکارانش در سال ۲۰۰۰ بیان داشته اند که به منظور تشویق ریسک پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک پذیری مبتنی باشد و نه بر پیامدها و دستاورد های نوآوری مثل افزایش سود (حق شناس و همکاران، ۱۳۸۶). یافته های پژوهش حاضر حاکی از آن است که بین متغیر سیستم تشویق و پاداش در تعاونیها و میزان کارآفرینی در این شرکتها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد که این یافته با نتایج تحقیقات آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۱) و هورزنبای و همکارانش (۱۹۹۳) همخوانی دارد. همچنین موریس و کوراتکو (۲۰۰۲) و فوکس (۲۰۰۵) نیز در تحقیقات خود بر اهمیت و نقش سیستم

تشویق و پاداش در توسعه فعالیتهای کارآفرینانه در درون سازمان تأکید کرده‌اند. در مورد سیستم تشویق و پاداش برای توسعه کارآفرینی در شرکتهای تعاونی ذکر این نکته نیز لازم است که تنها امتیازات و مشوقهای مادی عامل شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی در یک شرکت نیست، بلکه پاداشها و مشوقهای غیرمادی نیز می‌تواند در این زمینه بسیار تأثیرگذار باشد. این موضوع در منابع مرتبط با کارآفرینی بسیار مورد توجه قرار گرفته و از مشوقهای درونی به عنوان یکی از ارکان سیستم تشویق و پاداش در سازمانهای کارآفرین یاد شده است. این نوع تشویقها شامل احساس لیاقت و شایستگی، احساس احترام، احساس تعلق به گروه، احساس آزادی و استقلال و احساس پیشرفت هستند و نیازهای روانی افراد را برآورده می‌کنند. امروزه سازمانها در شرایط محیطی متلاطم و رقابتی، ناچار به شناسایی و شکار فرصتها و پاسخگویی به تغییرات با استفاده از شیوه‌هایی نوآورانه و خلاق هستند و طبیعتاً شیوه‌های سنتی مدیریت قادر به حفظ و راهبری سازمانها در چنین محیطی نیستند؛ از این رو محققان راه مقابله سازمانها با چالشهای محیط پیش رو را بهره‌گیری از شیوه‌های مدیریت کارآفرینانه می‌دانند (Sadler et al., 2003; Chandler and Hanks, 1994; Reynierse, 1997). مدیریت کارآفرینانه، فرهنگ نوآوری و خلاقیت و ریسک‌پذیری را ارتقا می‌دهد و با در نظر گرفتن ساختاری مسطح و غیر رسمی در سازمان، راهبردهایی را برای بهره‌گیری از منافع فرصتهای شناخته شده تدوین می‌کند (Sadler et al., 2003). نتایج ضریب همبستگی پیرسون در تحقیق حاضر نشان داد بین دو متغیر مدیریت در یک شرکت تعاونی (مدیریت سازمانی) و میزان کارآفرینی در آن شرکت رابطه معنی‌داری وجود ندارد که این یافته با نتایج تحقیق صالحی (۱۳۸۱) همخوانی ندارد. همچنین برزیک (۲۰۰۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد مدیریت رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرهنگ سنتی سازمان به طور کلی از تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه حمایت می‌کند و بر رویکرد سلسله‌مراتبی مبتنی است. در مقابل، فرهنگ کارآفرینی سازمانی بر برنامه‌ریزی، خلاقیت، نوآوری، همکاری، آزادی عمل و مسئولیت‌پذیری تأکید دارد و بر رویکرد شبکه‌ای

و کار گروهی استوار است (هادی‌زاده و رحیمی فیل آبادی، ۱۳۸۴). یافته‌های پژوهش حاضر مؤید این مطلب است که بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ لذا یکی از ویژگی‌های شرکت‌های تعاونی کارآفرین، داشتن فرهنگ انعطاف‌پذیر یا کارآفرین است. در این فرهنگ، هنجارها و باورهای مورد تأییدند که بتوان از طریق آنها، علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و براین اساس، واکنش مناسب از خود نشان داد و یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. موریس (Morris, 1998)؛ تیمونز (Timmons, 1998)؛ پیترز (Peters, 1997)؛ دیل و کندی (Deal & Kenedy, 2000) و صالحی (۱۳۸۱) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء مهم در سازمان، نقش کلیدی در شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی سازمانی دارد.

### پیشنهادها

براساس یافته‌های فوق، پیشنهادهای زیر به عنوان راهکارهای عملی برای تقویت کارآفرینی در تعاونی توصیه می‌گردد:

- برای ایجاد یک شرکت کارآفرین باید ساختاری را برگزید که قادر به پوشش دادن مؤلفه‌های کارآفرینی باشد. پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت، حمایت از طرح‌های نوآورانه آزمایشی کوچک، استفاده از ایده‌های جدید اعضا و اعتقاد به مدیریت مشارکتی از مواردی است که مدیران تعاونیها باید به آن توجه خاص داشته باشند. خوشبختانه فضای حاکم بر شرکت‌های تعاونی، فضایی مبتنی بر همکاری، مشارکت، اعتماد متقابل و ارتباطات آزاد است که برای توسعه کارآفرینی بسیار مساعدند.

- شرکت‌های کارآفرین همگام با تغییرات گام برمی‌دارند و می‌کوشند فرصتهای ایجادشده در جریان این تغییرات را کشف و از آنها بهره‌برداری کنند. همگامی با تغییرات مستلزم بستری فرهنگی است که به تغییر بها می‌دهد و به استقبال آن می‌رود؛ بستری که

می‌تواند در صورت لزوم، رهیافتها و عملکردهای سنتی و قدیمی را کنار گذارد و رهیافتهای نوینی را برگزیند. برای ایجاد فرهنگ کارآفرینانه، استفاده از پادشاهای درونی و معنوی، تفویض اختیار و مسئولیت و اجتناب از کنترل‌های سخت و سخت‌امری ضروری است.

- همان‌طور که گفته شد، کارآفرینی فعالیتی است توأم با ریسک و از این‌رو کارکنان سازمان همواره نیازمند برخی مشوقها و حمایتها برای ابراز اندیشه‌های نو و عملیاتی نمودن ایده‌های خود در سازمان می‌باشند، لذا لازم است مدیران شرکتهای تعاونی با بهره‌گیری از انواع مشوقهای مادی و غیرمادی، راهکارهای انگیزشی مناسبی را برای زمینه‌سازی و توسعه کارآفرینی در شرکتهای تعاونی اتخاذ نمایند.

- تشکیل گروه‌ها و واحدهای ویژه نوآوری و خلاقیت راهکاری است که در بسیاری از سازمانها تجربه شده و می‌تواند به خلق ایده‌ها و طرحهای نو بینجامد. این گروهها تلاش بود را صرف یافتن و ارائه شیوه‌ها و ایده‌های نو برای عرضه خدمات یا تولید محصولات نو و ارائه راهکارهای مناسبتر مدیریتی و ... می‌نمایند و از این رو شکل‌گیری این گروهها و حمایت از آنها در شرکتهای می‌تواند زمینه‌ساز بروز ایده‌های نو در شرکت و اجرای آنها، موجد رشد و سودآوری برای شرکت باشد.

## منابع

۱. حق‌شناس، ا.، جمشیدیان، م.، شائمی، ع.، شاهین، آ. و یزدان‌شناس، م. (۱۳۸۶)، الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲ (۸): ۳۱-۷۳.
۲. خنفیر، ح. و وکیلی، ف. (۱۳۸۷)، رابطه‌ی بین نوع ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی و اقتصادی در شرکت‌های اقتصادی کوچک و متوسط، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱ (۲): ۳۵-۵۵.
۳. رحیمی، ش. و واحدچوکده، س. (۱۳۸۷)، تبیین جایگاه تعاونی‌ها در موفقیت کارآفرینان، ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۶: ۶۹-۸۹.

۴. رسولی آذر، س. و چیدری، م. (۱۳۸۷)، بررسی جایگاه تعاونی‌های کشاورزی در اشتغال مولد و کارآفرین، ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۷: ۴-۱۵.
۵. سعیدآوردکانی، س.، توکلی، ح. و ده‌موبد، ب. (۱۳۸۷)، موانع کارآفرینی در تعاونی‌ها، مطالعه دیدگاه‌های مدیران تعاون‌های استان یزد، ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۶: ۳۷-۵۵.
۶. شریفیان، ا. (۱۳۸۷)، طراحی الگوی فرایندی انگیزه کارآفرینی دانشجویان تربیت بدنی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۷. صمدآقایی، ج. (۱۳۷۸)، سازمان‌های کارآفرین، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
۸. صمدی، ع. (۱۳۸۹)، بررسی راه‌های توسعه کارآفرینی در بخش تعاون و عوامل مؤثر بر آن در استان همدان، وزارت تعاون، واحد تحقیقات، آموزش و ترویج.
۹. عبدالملکی، ج.، یوسفی افراشته، م.، پیرمحمدی، م.، سبک‌رو، م. و محمدی، ن. (۱۳۸۷)، بررسی رابطه‌ی مهارت‌های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: مدیران میانی شرکت ایران خودرو)، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱ (۲): ۱۰۳-۱۲۹.
۱۰. علم‌بیگی، ا. و اکبری، م. (۱۳۸۷)، شناسایی مؤلفه‌های لازم جهت مدیریت کارآفرینانه در تعاونی‌ها و گاوآرداران استان همدان، ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۷: ۷۰-۸۲.
۱۱. فرزین‌فر، م. (۱۳۸۷)، کارآفرینی و تعاون، مجموعه مقالات کنفرانس تعاون، اشتغال و توسعه، قسمت دوم، صفحه ۵۳-۸۴، دانشگاه یزد، یزد.
۱۲. محمدکریمی، ی. و صدقی‌بوکانی، ن. (۱۳۸۷)، بررسی عوامل موفقیت کارآفرینان در بخش تعاون، ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۶: ۲۷-۳۶.
۱۳. مقیمی، م. (۱۳۸۳)، عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران، مجله فرهنگ مدیریت، ۲ (۷): ۲۷-۷۸.
۱۴. مقیمی، م. (۱۳۸۵)، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمان‌های غیردولتی NGOs ایران، دانشگاه تهران، تهران.
۱۵. هادی‌زاده و رحیمی فیل‌آبادی (۱۳۸۴)، کارآفرینی سازمانی، چاپ اول، نشر جانان، تهران.

16. Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001), Entrepreneurship: Construct refinement and cross cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5): 495-527.
17. Chandler, G.N. and Hanks, S.H. (1994), Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Spring, 77-89.
18. Covin, J.G. and Miles, M. (1999), Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-62.
19. Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (2000), *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*, Cambridge: Perseus Publishing.
20. Fox, J. (2005), *Organizational Entrepreneurship and the Organizational Performance Linkage in University Extension*, Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University, On line: <http://www.ohiolink.edu/etd/send-pdf.cgi?osu1133286266>
21. Heinonen, J. (1999), *Towards Customer Orientation and Competitiveness, The Potential of Entrepreneurship in the Change Process of a Municipal Service Unit*, Publications of the Turku School of Economics and Business Administration Series A-5:1999.
22. Heinonen, J. and Korvela, K. (2003), *How about measuring entrepreneurship*, Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration, On line: [http://www.tukkk.fi/PKI/julkaisut/konferenssit/EISB2003/Heinonen\\_Korvela\\_EISB2003.pdf](http://www.tukkk.fi/PKI/julkaisut/konferenssit/EISB2003/Heinonen_Korvela_EISB2003.pdf)

- 23.Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. and Montagno, R. V. (1993), An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Winter 1993: 29-37.
- 24.Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. and 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.
- 25.Hostager, T.J., Neil, T.C., Decker, R.L. and Lorentz, R.D. (1998), Seeing environmental opportunities: effects of entrepreneurial ability, efficacy, motivation and desirability, *Journal of Organizational Change Management*, 11(1): 11-25.
26. Kuratko, D.F., Ireland, R.D. & Hornsby, J.S. (2001), Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy, *Academy of Management Executive*, 15(4):60-71.
- 27.Mintzberg, H. (1994), the fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, 72(1): 107-114.
- 28.Morris, M.H. (1998), Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies. Westport, CT: Quorum Books.
- 29.Morris, M.H. and Kuratko, D.F. (2002), Corporate entrepreneurship, Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- 30.Peters, T. (1997), The circle of innovation, Alfred A. Knopf, New York.
- 31.Reynierse, J.H. (1997), An MBTI model of entrepreneurism and bureaucracy: The psychological types of business entrepreneurs compared to business managers and executive, *Journal of Psychological Type*, 40: 3-19.



- 32.Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., and Badger, B. (2003), Managerial behavior: Entrepreneurial style and small firm performance, *Journal of Small Business Management*, 41(1): 47-68.
- 33.Thompson, J. L. (1999), A Strategic Perspective of Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5 (6): 279-296.
- 34.Timmons, J.A. (1999, New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (5<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill/Irwin, New York.
- 35.Ulijn, J. and Menzel, H. (2004), Conceptualizing and Measuring Entrepreneurship: A French vs. An Anglo-Germanic way of Paradigming? Paper presented to the second summer university of European Entrepreneurship Research, Twente University, NL, 19-21 Sept. 2004
- 36.Van de Ven, A. H. (1993), The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 8 (3): 211-230.
- 37.Zahra, S.A. (1991), Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 6: 259-285.
- 38.Zahra, S.A. (1993), Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8: 319-340.
- 39.Zahra, S.A. (1995), Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts, *Journal of Business Venturing*, 10(3): 225-247.

40.Zahra, S.A. & Covin, J.G. (1995), Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationships: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1): 43-58.

