

تعاون و کشاورزی، سال هفتم، شماره ۲۵، بهار ۱۳۹۷

## شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری در تعاونی‌های لبنی کشور با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

محمد رهبری<sup>۱</sup> روح اله سمیعی<sup>۲\*</sup>، مجید اشرفی<sup>۳</sup>، سامره شجاعی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۶/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۴

### چکیده

کارآفرینی سازمانی یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی و فرایندی درون سازمانی است که نقش مؤثری در موفقیت سازمان‌ها دارد. در این تحقیق مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری سازمانی، که متشکل از چهار بُعد نوآوری در محصول، فرایند، اداره سازمان و بازاریابی است، ارائه شد. در این پژوهش، جامعه و نمونه آماری در دو بخش تیم تصمیم شامل متخصصان و خبرگان دارای سابقه فعالیت در حوزه اقتصادی و کسب و کار (به‌ویژه در زمینه شرکت‌های تعاونی) به تعداد ۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند غیرتصادفی انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری تحقیق شامل کلیه شرکت‌های تعاونی لبنی فعال کشور به تعداد ۱۵۰ شرکت بود که بر اساس جدول مورگان، ۱۰۸ شرکت تعاونی فعال به عنوان نمونه آماری تعیین شدند. مؤلفه‌های نوآوری سازمانی بر اساس مبانی نظری و مطالعات کتابخانه‌ای به تعداد ۳۲ مؤلفه شناسایی و در نهایت، با استفاده از پرسش‌نامه غربالگری و بهره‌گیری از نظر خبرگان، تعداد ۲۳ مؤلفه انتخاب شد. همچنین با استفاده از روش فرایند سلسله مراتبی و انجام مقایسات زوجی به کمک نرم افزار Expert Choice 11، ابعاد و مؤلفه‌های منتخب اولویت‌بندی گردید. نتایج نشان داد که ابعاد کارآفرینی سازمانی به ترتیب عبارت‌اند از نوآوری محصول، نوآوری اداری، نوآوری فرایند و نوآوری بازاریابی که هر کدام دارای مؤلفه‌های مختص به خود است.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی سازمانی، تعاونی لبنی، نوآوری سازمانی

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی سازمانی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول، ایران  
\* نویسنده مسؤل  
rohalla.samiee@gmail.com
۳. استادیار گروه حسابداری، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول، ایران
۴. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول، ایران

## مقدمه

کارآفرینی، خلاقیت و کسب و کارهای مخاطره آمیز سوخت موتور اقتصاد کلان را فراهم می‌کنند. اهمیت این سه عنصر نمی‌تواند اغراق‌آمیز باشد. کارآفرینان، که در رأس کسب و کارهای مخاطره آمیزند، در جستجوی فرصت‌ها هستند و خلاقیت‌ها اغلب ابزاری برای موفقیت آنها تلقی می‌شود. کارآفرینان به عنصر تغییر به عنوان یک پدیده معمولی می‌نگرند و همیشه در جستجوی تغییرند و از آن به عنوان یک فرصت بهره‌برداری می‌کنند (Kabukcu, 2015).

اقتصاد جهانی در شرف تحول و ایجاد تغییرات ژرف و اساسی است و بالطبع سازمان‌ها و صنایع تولیدی و خدماتی از این امر مستثنی نیستند. امروزه مسائل سازمان‌ها با راه‌های قدیم حل‌شدنی نیست و پیش‌بینی آینده مشکلات آتی را حل نمی‌کند بلکه باید برای پیش‌سازی آینده اقدام کرد (Lin & Chen, 2010). شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت به حدی بی‌رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند تنها با تغییرات روبنایی مثل تغییر روش‌ها، سیستم‌ها، ساختار، تکنولوژی و غیره حیات و بقای بلندمدت خود را تضمین کنند. همچنین آنها نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای کوچک، چابک، نوآور، فرصت‌گرا و کم‌هزینه فائق آیند. آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان روحیه کارآفرینانه پیدا کنند و بتوانند به راحتی، مستمر و به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند. این مهم مستلزم اجرای پدیده‌ای مهم تحت عنوان «کارآفرینی سازمانی» است (Arafteh, 2016).

در این تحقیق، در راستای توسعه یک الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری در شرکت‌های تعاونی لبنی کشور، با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و نظرسنجی از خبرگان تعاونی‌های لبنی کشور، مشخصه‌های تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی شناسایی و با بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره این مشخصه‌ها اولویت‌بندی شدند. پیش از هر چیز، در ادامه، لازم است تعاریف و کلیات مرتبط با موضوع تحقیق ارائه شوند.

### کارآفرینی سازمانی<sup>۵</sup>

از ابتدای دهه ۸۰، شرکت‌های بزرگ به دلیل مواجه شدن با رقابت‌های شدید در عرصه بین‌المللی و تهدید شدن از سوی کارآفرینان کوچک و برای رهایی از رسوخ فرایندهای اداری و دیوان سالاری در فرهنگ شرکت‌ها، که در دهه‌های گذشته به تدریج دچار آن شده بودند، و برای بقا و ماندگاری خود در عرصه رقابت، به طرز فزاینده‌ای به فرایند کارآفرینی روی آوردند و موجب هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه به درون خود شدند و کانون توجه محققان نیز به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکت‌های بزرگ معطوف گردید.

پژوهشگرانی همچون برگل مان، معتقد بودند آنچه بین تمامی کارآفرینان از تعریف تا عمل می‌توان یافت، اقدام به یک فعالیت پرمخاطره می‌باشد و هدف از تعمیم فرایند کارآفرینی در سازمان‌ها در واقع اولویت دادن به انجام فعالیت‌های پرمخاطره نسبت به برنامه‌های جاری شرکت می‌باشد (Hilimi et al., 2011).

### نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تأکید می‌کند، به دنبال فرصت‌های استثنایی و جدید است و معیارهای موفقیت را معلوم می‌کند. دراکر بر این باور است که نوآوری موفق مستلزم انجام کار سخت به طور متمرکز و هدفمند است. نوآوری یک عامل اساسی در ایجاد رقابت در سطح جهانی است که منجر به رشد سازمانی می‌شود، موفقیت آینده را محقق می‌سازد و همانند موتوری است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد در اقتصاد جهانی از کارایی مستمری برخوردار شوند (Lin & Chen, 2010).

### انواع نوآوری سازمانی

نویسندگان مختلفی به انواع نوآوری در سه حوزه نوآوری در خروجی‌ها، ورودی‌ها و فرایند پرداختند؛ به طور مثال، شومپتر (به نقل از مقیمی، ۱۳۸۵) دامنه نوآوری‌ها را محصولات یا خدمت

جدید، توسعه روش‌های جدید تولید، شناسایی بازارها، کشف منابع جدید، عرضه و توسعه شکل‌های جدید سازمانی می‌داند. میلر و فریسن (Miller & Friesen, 1983) به چهار بُعد محصول یا خدمت، روش‌های تولید یا خدمت، ریسک‌پذیری در برنامه‌های اجرایی و جستجوی راه‌حل‌های نو و غیرمعمول اشاره می‌کند. کاپن و همکاران (Capon et al., 1992) سه بُعد نوآوری سازمانی را نوآور بودن در بازار، استراتژی‌ها و مهارت‌های فناوری تعریف می‌کنند. اما به طور کلی، نوآوری در سه شکل محصولات، فرایندها یا سیستم‌های کسب و کار جدید مد نظر نویسندگان بیشتری قرار گرفته است (Oke et al., 2007). بدین ترتیب، نوآور بودن نیز تمایل و توانایی سازمان برای اقتباس یا توسعه نوآوری در شکل محصول، خدمت، فرایند و یا سیستم کسب و کار تعریف می‌شود. طبق نظر دامانپور و اشنايدر (Damanpour & Schneider, 2008)، نوآوری سازمانی به نوآوری فنی و اداری تقسیم‌بندی می‌شود. نوآوری فنی شامل محصولات یا خدمات جدید و فرایندهای جدیدی است که برای تولید محصولات یا ارائه خدمات مرتبط با فعالیت‌های اصلی یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. نوآوری اداری به رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال جدید سازمانی اشاره می‌کند.

نایت و سلمون (Knight & Celmon, 1976) چهار نوع نوآوری را پیشنهاد کردند:

۱. نوآوری محصول یا خدمات (به ارائه محصول یا خدمات جدید اشاره دارد)،
۲. نوآوری فرایند تولید (به تغییرات در نحوه انجام امور و پیشرفت‌های فناوری اشاره دارد)،
۳. نوآوری ساختار سازمانی (به قدرت ارتباط سازمان، سیستم‌های ارتباطی یا سیستم‌های پاداش رسمی اشاره دارد)،
۴. نوآوری افراد (به تغییرات کارکنان در سازمان، شامل تغییرات در سطح کارکنان، قوانین کار، فرهنگ و رفتار، اشاره دارد).

### پیشینه تحقیق

بهزادی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود، به ارائه الگوی دانشگاه کارآفرین با رویکرد کارآفرینی سازمانی پرداختند. در این پژوهش، ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، ویژگی‌های

دانشگاه کارآفرین شناسایی و نتایج فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌ها مشخص شدند. سپس با استفاده از روش تحقیق کیفی از نوع روایتی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته عمیق با پانزده نفر از خبرگان دانشگاهی با سابقه اجرایی و علمی حداقل ده سال در زمینه کارآفرینی و همچنین پنج دانشجوی دکتری و محقق در زمینه‌های دانشگاه کارآفرین و کارآفرینی سازمانی، الگوی نهایی از طریق تحلیل محتوای مصاحبه‌ها تدوین شد.

دامانپور و اشنایدر (Damanpour & Schneider, 2008) در تحقیق خود به بررسی نتایج انتخاب انواع نوآوری سازمانی در سازمان‌های خدماتی پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان داد:

۱. تمرکز بر اتخاذ نوع خاصی از نوآوری در هر سال برای سازمان‌های خدماتی مناسب نیست؛
۲. ثبات در اتخاذ یک ترکیب از انواع نوآوری در طول چند سال هیچ تأثیری بر عملکرد ندارد و
۳. واگرایی و انشعاب از قاعده‌ها و هنجارهای صنعت در اتخاذ انواع نوآوری می‌تواند بر عملکرد سازمانی مؤثر و سودمند باشد.

اپیتیمین و اکاندایو (Epetimehin & Ekundayo, 2011) در تحقیق خود به این سؤال پاسخ دادند که آیا خلاقیت و نوآوری در بازاریابی بر توسعه کارآفرینی و مزیت رقابتی در صنعت بیمه تأثیرگذار است؟ نتایج این تحقیق نشان داد که از طریق خلاقیت و نوآوری در بازاریابی، صنعت بیمه می‌تواند کسب و کارهای خود را بهبود بخشد و به مزیت رقابتی دست یابد. همچنین خلاقیت و نوآوری در قیمت‌گذاری، ترویج و در ارائه خدمات جدید و نوآورانه عامل ضروری و مهمی در ارضای نیازهای مشتریان و جذب مشتری‌های جدید می‌باشد.

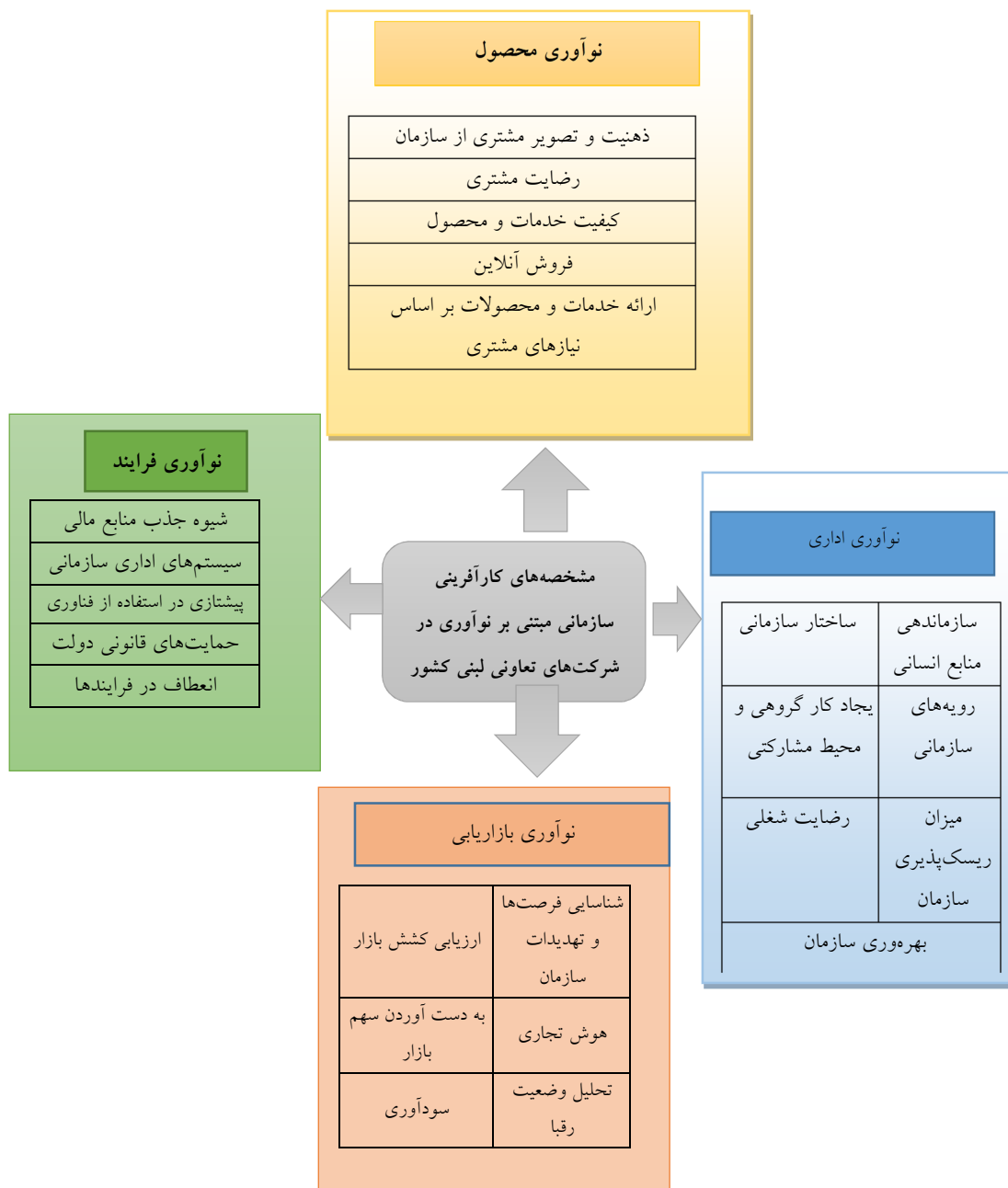
رن و همکاران (Ren et al., 2010) در تحقیق خود به بررسی نقش نوآوری در بازاریابی و کسب مزیت رقابتی و توسعه کارآفرینی در کسب و کار یک شرکت چینی پرداختند. هدف این تحقیق مشخصاً فراهم کردن یک رویکرد برای شرکت‌های چینی بود تا به آنها کمک کند منابع مزیت رقابتی را از طریق نوآوری در بازاریابی شناسایی کنند. این تحقیق نوآوری را به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی شرکت‌ها در نظر گرفت و نشان داد که نوآوری در بازاریابی باعث کسب مزیت رقابتی

برای سازمان و بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. در این تحقیق، شاخص‌های نوآوری در بازاریابی در چهار سطح کلی دسته بندی شدند: محصول، خدمت، توزیع و فروش / ترویج. برای سنجش مزیت رقابتی نیز از شاخص‌های سودآوری، سهم بازار و فروش استفاده شد.

لوکس (Lukes, 2012) در مقاله خود با استفاده از یک مدل ساختاری، به بررسی رفتار کارآفرینانه و نوآورانه در سازمان‌های بزرگ پرداخت. براساس نتایج به دست آمده از تحقیق، به منظور اثربخش نمودن رفتار کارآفرینانه و نوآورانه سازمانی بایستی فرهنگ سازمانی تغییر نماید. با استفاده از تشکیل گروه‌های سازمانی جهت خلق ایده‌ها و تجمیع آن و برای از بین بردن موانع سازمانی می‌توان سازمان را به سوی رفتار نوآورانه سوق داد. در این تحقیق، پیشنهادهای زیر برای ترغیب سازمان به فعالیتهای کارآفرینانه ارائه گردید:

۱. نوآوری باید در مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان مورد تأکید قرار گیرد؛
۲. ارتباطات درونی باید در سازمان فراگیر باشد، اما به طور ویژه بایستی نقش مدیران و کارکنان در ایجاد رابطه مستقیم با مشتریان به منظور توسعه محصولات و خدمات مورد توجه قرار گیرد؛
۳. مدیران باید برای حمایت از نوآوری، در دوره‌های آموزشی شرکت نمایند؛
۴. از ایده‌ها باید استقبال شود و مدیران لازم است نسبت به پذیرش ایده‌ها اقدامات مناسبی انجام دهند؛

با توجه به مطالب پیش گفته، مدل مفهومی تحقیق حاضر در شکل زیر ملاحظه می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی بود. تحقیق توصیفی شامل مجموعه‌هایی است که هدف آنها توصیف نمودن شرایط یا پدیده مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود با یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۵).

در این پژوهش، جامعه و نمونه آماری در دو بخش تیم تصمیم شامل متخصصان و خبرگان و صاحب‌نظران علمی دارای تخصص و تجارب مفید در حوزه اقتصادی و کسب و کار (به‌ویژه در زمینه شرکت‌های تعاونی) به تعداد ۳۰ نفر و به روش نمونه‌گیری هدفمند غیر تصادفی انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه شرکت‌های تعاونی لبنی فعال کشور شامل ۱۵۰ شرکت بود که بر اساس جدول مورگان، ۱۰۸ شرکت تعاونی فعال به عنوان نمونه آماری تعیین شدند.

در تحقیق حاضر، برای تعیین مؤلفه‌های نوآوری سازمانی از پیشینه و ادبیات تحقیق استفاده گردید که بر اساس این مطالعات، ۳۲ شاخص گردآوری شد و با استفاده از پرسش‌نامه غربالگری شاخص‌ها، که میان ۱۰۸ نفر از مدیران و کارشناسان خبره فعال در شرکت‌های تعاونی کشور توزیع گردید، در نهایت، ۲۳ شاخص در چهار بعد نوآوری سازمانی (اداری، فرایند، محصول و بازاریابی) دسته‌بندی شدند. به منظور اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و به طور مشخص، از پرسش‌نامه مقایسات زوجی مربوط به روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد و پس از محاسبه نرخ ناسازگاری - که نشان دهنده قابلیت اعتماد و اطمینان به نتایج حاصل از مقایسات زوجی است - به اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی پرداخته شد.

## فرایند تحلیل سلسله مراتبی

AHP به منظور اولویت‌بندی مشخصه‌های کارآفرینی، که یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمنظوره است، استفاده می‌شود. این روش را زمانی که عمل تصمیم‌گیری با چند عامل

## 6. Analytic Hierarchy Process



کلیدی تصمیم‌گیری روبه‌روست می‌توان به کاربرد. اساس این روش بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم‌گیرنده با فراهم آوردن درخت سلسله‌مراتبی تصمیم، عوامل کلیدی را در یک ساختار طبقه‌بندی‌شده سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. سطح اول هر درخت بیان‌کننده هدف تصمیم‌گیری و سطح آخر نیز عامل‌های مؤثر است که با یکدیگر مقایسه می‌شوند. سطوح میانی نشان‌دهنده عوامل کلیدی است که ملاک مقایسه زیرعامل‌ها هستند. گفتنی است که در مورد هر یک از جداول مقایسات زوجی باید نرخ سازگاری محاسبه شود. در صورتی که نرخ سازگاری کمتر از ۱۰ درصد (۰/۱) باشد، می‌توان سازگاری مقایسات را پذیرفت. در مرحله بعد، با استفاده از میانگین هندسی، ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی با یکدیگر تلفیق می‌شود. سپس با استفاده از مفهوم نرمال‌سازی و میانگین موزون، اولویت‌ها استخراج می‌شود (صامتی، ۱۳۸۶).

#### تشکیل درخت سلسله‌مراتب تصمیم

این درخت دارای سه سطح می‌باشد:

**سطح اول یا هدف:** عبارت است از: اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در

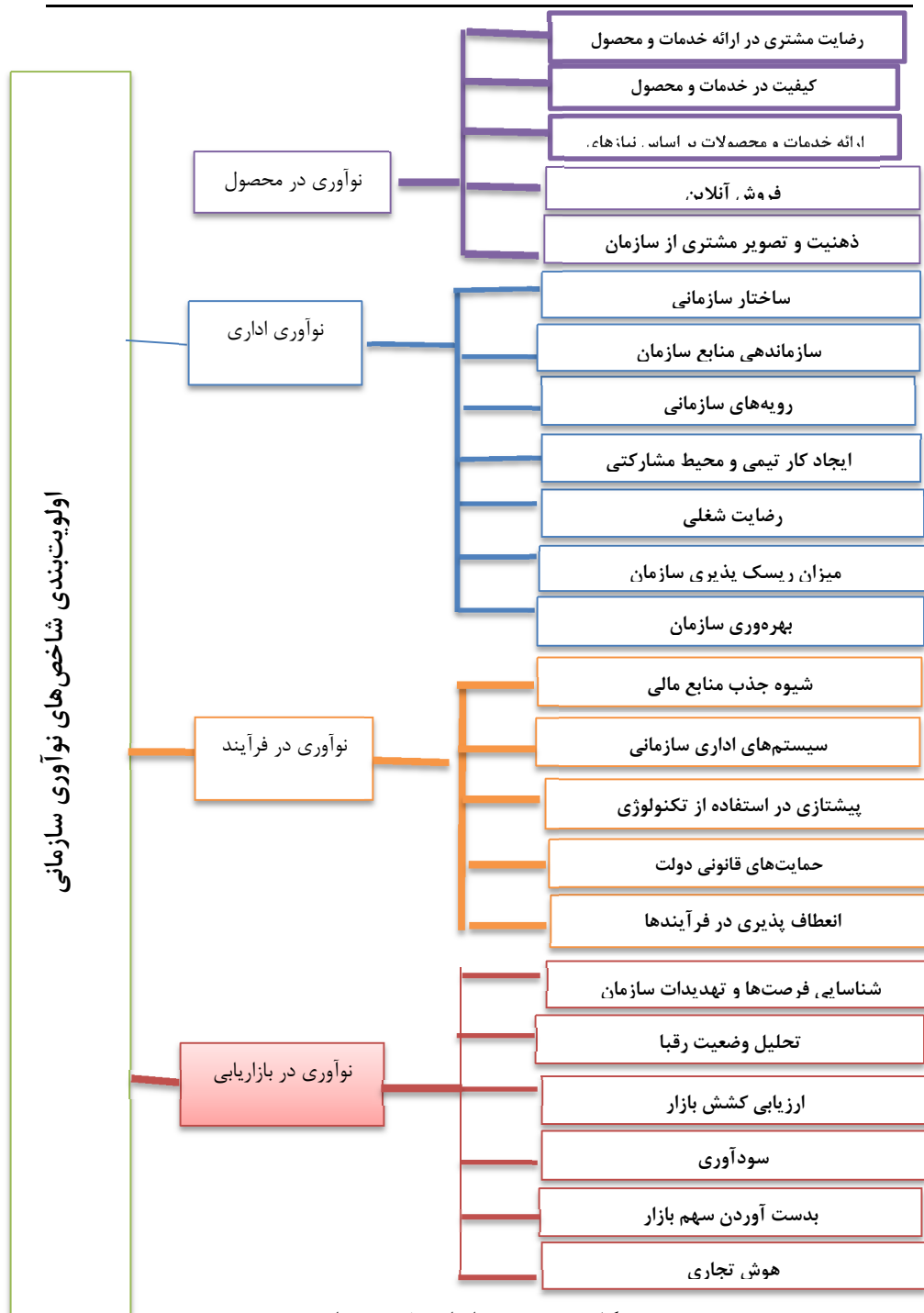
شرکت‌های تعاونی لبنی کشور؛

**سطح دوم:** ابعاد نوآوری شناسایی شده شامل ابعاد نوآوری در محصول، نوآوری در بازاریابی،

نوآوری در فرایند و نوآوری اداری؛

**سطح سوم:** عوامل شناسایی شده.

درخت سلسله‌مراتبی مسئله در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲. درخت سلسله مراتبی مسئله

## نتایج و بحث

## اولویت‌بندی ابعاد نوآوری سازمانی

به صورت کلی، اولویت‌بندی ابعاد نوآوری سازمانی بر اساس مدل مفهومی تحقیق - که شامل بُعد نوآوری محصول، نوآوری فرایند، نوآوری اداری و نوآوری بازاریابی می‌باشد - بر اساس مقایسات زوجی و خروجی نرم افزار Expert Choice 11 به صورت زیر می‌باشد:



## شکل ۳. نمودار امتیاز نهایی شاخص‌های بُعد نوآوری سازمانی

همان‌طور که از شکل ۳ مشخص است، به ترتیب نوآوری محصول با امتیاز ۰/۵۱۷، نوآوری اداری با امتیاز ۰/۲۳۸، نوآوری فرایند با امتیاز ۰/۱۶۸ و نوآوری بازاریابی با امتیاز ۰/۰۷۷ دارای اولویت می‌باشند.

## اولویت‌بندی شاخص‌های بُعد نوآوری در محصول

با توجه به نتایج حاصل از نرم افزار Expert Choice (شکل ۴) در بُعد نوآوری در محصول، شاخص‌ها بر حسب اولویت شامل رضایت مشتری در ارائه خدمات و محصول با امتیاز ۰/۴۱۶، ارائه خدمات و محصولات بر اساس نیازهای مشتری با ۰/۲۸۰، کیفیت در خدمات و محصولات با امتیاز ۰/۱۵، فروش آنلاین با امتیاز ۰/۰۸ و ذهنیت و تصویر مشتری از سازمان با امتیاز ۰/۰۳ می‌باشند.



## شکل ۴. خروجی نرم افزار Expert Choice 11 برای بُعد نوآوری محصول

همان طور که در نمودار ۴ نشان داده شده است، در بین شاخص‌های نوآوری در محصول، رضایت مشتری در بالاترین رتبه و امتیاز و ذهنیت و تصویر مشتری از سازمان در پایین‌ترین رتبه و امتیاز قرار دارد.

### اولویت‌بندی شاخص‌های بعد نوآوری اداری

در بعد نوآوری اداری شاخص‌ها بر حسب اولویت شامل میزان ریسک‌پذیری سازمان با امتیاز ۰/۳۵۹، رضایت شغلی با امتیاز ۰/۱۹۴، سازماندهی منابع سازمان با امتیاز ۰/۱۷۴، ایجاد کار گروهی و محیط مشارکتی با امتیاز ۰/۱۰۰، بهره‌وری سازمانی با امتیاز ۰/۸۲، رویه سازمانی با امتیاز ۰/۵۵ و ساختار سازمانی با امتیاز ۰/۳۵ می‌باشند (شکل ۵).



### شکل ۵. خروجی نرم افزار Expert Choice11 برای بُعد نوآوری اداری

#### اولویت‌بندی شاخص‌های بعد نوآوری در فرایند

در بعد نوآوری در فرایند، شاخص‌ها بر حسب اولویت عبارت‌اند از: حمایت‌های قانونی دولت با امتیاز ۰/۳۶۶، انعطاف‌پذیری در فرایندها با امتیاز ۰/۲۳۷، سیستم اداری سازمانی با امتیاز ۰/۱۹۳، پیشتازی در استفاده از فناوری با امتیاز ۰/۱۲۵ و شیوه جذب منابع مالی با امتیاز ۰/۷۸ (شکل ۶).



شکل ۶. خروجی نرم افزار Expert Choice11 برای بُعد نوآوری فرآیند

### اولویت‌بندی شاخص‌های بعد نوآوری در بازاریابی

با توجه به نتایج حاصل از نرم افزار Expert Choice (شکل ۷)، در بعد نوآوری در فرآیند، شاخص‌ها بر حسب اولویت عبارت‌اند از: تحلیل وضعیت رقبا با امتیاز ۰/۲۵۴، انعطاف‌پذیری در فرایندها با امتیاز ۰/۲۲۷، ارزیابی کشش بازار با امتیاز ۰/۰۲۲۷، به دست آوردن سهم بازار با امتیاز ۰/۱۹۳، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها با امتیاز ۰/۱۵۶، سودآوری با امتیاز ۰/۱۱۱ و هوش تجاری با امتیاز ۰/۶۰.



شکل ۷. خروجی نرم افزار Expert Choice11 برای بُعد نوآوری بازاریابی

همان‌طور که در شکل ۷ نشان داده است، در بین شاخص‌های نوآوری در بازاریابی، تحلیل وضعیت رقبا در بالاترین رتبه و امتیاز و هوش تجاری سازمانی در پایین‌ترین رتبه و امتیاز قرار دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس نتایج حاصل از رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های نوآوری سازمانی، که با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی به دست آمد، مشخص گردید که بُعد نوآوری محصول، نوآوری

اداری، نوآوری فرایند و نوآوری بازاریابی به ترتیب دارای اولویت می‌باشند. اولویت‌بندی مؤلفه‌ها به تفکیک ابعاد در بُعد نوآوری محصول به ترتیب عبارت بود از: رضایت مشتری (۰/۴۱۶)، ارائه خدمات و محصولات بر اساس نیازهای مشتری (۰/۲۲۸)، کیفیت خدمات (۰/۱۹۴)، فروش آنلاین (۰/۸۱)، ذهنیت مشتری نسبت به محصول (۰/۰۳). این یافته با نتایج تحقیقات بالتار (۲۰۱۵) و هیلمی (۲۰۱۱) در زمینه مؤلفه ارائه خدمات و محصولات بر اساس نیازهای مشتری؛ با تحقیق جنینگز (۲۰۱۰) در زمینه ذهنیت و تصویر مشتری از سازمان و با مطالعه کوراتکو (۱۹۹۸) در زمینه رضایت شغلی و کیفیت خدمات و میزان فروش همسو می‌باشد.

در بُعد نوآوری اداری به ترتیب اولویت، مؤلفه‌ها عبارت بودند از: ریسک‌پذیری سازمان (۰/۳۵۹)، رضایت شغلی (۰/۱۹۴)، سازماندهی منابع سازمانی (۰/۱۷۴)، ایجاد کار گروهی و محیط مشارکتی (۰/۱۰۰)، بهره‌وری سازمانی (۰/۸۲)، رویه سازمانی (۰/۵۵) و ساختار سازمانی (۰/۳۵). این یافته با نتایج تحقیقات در زمینه ساختار سازمانی (مقیم، ۱۳۹۲؛ پاکجو، ۱۳۸۳؛ رضازاده، ۱۳۸۲؛ کاپن و فرالی، ۱۹۹۲)؛ سازماندهی منابع (حق شناس، ۱۳۸۹)، تشویق فرهنگ نوآوری در سازمان (مقیم، ۱۳۹۲؛ حق شناس و همکاران، ۱۳۸۹؛ پاکجو، ۱۳۸۳؛ مقدم و حجازی، ۱۳۹۳)؛ رویه‌های سازمانی (شومر، ۱۹۸۶)؛ میزان ریسک‌پذیری مدیران (آرافه، ۲۰۱۶)؛ بهره‌وری سازمانی (آرافه، ۲۰۱۶)؛ کنترل اهداف (هندفیلد، ۲۰۰۹؛ آرافه، ۲۰۱۶)؛ کار گروهی و محیط مشارکتی (بالتار، ۲۰۱۵) و رضایت شغلی (آرافه، ۲۰۱۶) همسو می‌باشد.

در بُعد نوآوری فرایند مؤلفه‌ها به ترتیب اولویت عبارت بودند از: حمایت‌های قانونی دولت (۰/۳۶۶)، انعطاف‌پذیری فرایندها (۰/۲۳۷)، سیستم‌های اداری سازمانی (۰/۱۹۳)، پیشتازی در استفاده از فناوری (۰/۱۲۵) و روش‌های جذب منابع مالی (۰/۰۷۸). نتایج این بخش همسو با نتایج مطالعات در زمینه سیستم‌های سازمانی (مقیم، ۱۳۸۲؛ هندفیلد، ۲۰۱۶)، پیشتازی در فناوری (بالتار، ۲۰۱۶)، حمایت‌های قانونی دولت (مقیم، ۱۳۸۲؛ پاکجو، ۱۳۸۳)، انعطاف‌پذیری سازمان (دونسی، ۲۰۰۳) می‌باشد.

در بُعد نوآوری بازاریابی، مؤلفه‌ها به ترتیب اولویت عبارت بودند از: تحلیل وضعیت رقبا (۰/۲۵۴)، ارزیابی کشش بازار (۰/۲۲۷)، به دست آوردن سهم بازار (۰/۱۹۳)، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان (۰/۱۵۶)، سودآوری (۰/۱۱۱)، و هوش تجاری سازمان (۰/۰۶). نتایج این بخش با نتایج مطالعات در زمینه شناسایی فرصت‌های بیرونی و درونی سازمان (بالتار، ۲۰۱۵)، سهم بازار (بالتار، ۲۰۱۶؛ هندفیلد، ۲۰۰۹)، کشش بازار (آرافه، ۲۰۱۶)، هوش تجاری سازمانی برای شناسایی فرصت‌های مالی (آرافه، ۲۰۱۶) و تحلیل وضعیت رقبا (مقیم، ۱۳۸۲) مشابه می‌باشد.

براساس یافته‌های این مطالعه، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

بعد نوآوری اداری: پذیرش فرهنگ ریسک‌پذیری مدیران شرکت‌های تعاونی در اقدامات نوآورانه در بازار، اعمال ساز و کار حمایتی و تشویقی توسط مدیران تعاونی‌های لابی کشور از کارکنان خلاق و ایده‌پرداز، تهیه و تدوین یک برنامه استراتژیک در جهت اصلاح ساختار و فرایندها و توسعه و ترویج فرهنگ تغییرپذیری.

بُعد نوآوری فرایند: تشویق و ترغیب اعضا در جهت سرمایه‌گذاری و شفاف‌سازی نحوه مشارکت اعضا و کارکنان تعاونی‌ها، شفافیت در نحوه حمایت و روش واگذاری امور به شرکت‌های تعاونی توسط دولت، تقویت دیپلماسی در جهت شناسایی فرصت‌های نوظهور در زمینه لابی، حمایت از برپایی نمایشگاه‌های بین‌المللی، تجدید نظر و ایجاد انعطاف در اعمال قوانین موجود کسب و کار، نوآوری در ایجاد بستر مناسب برای فرآورده‌های لابی از طریق ساماندهی شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های لابی.

بُعد نوآوری محصول: توجه به مقوله توسعه محصول و خدمات، کیفیت و تنوع بخشی به محصول در جهت کسب رضایت مشتریان با انجام تحقیق و پژوهش، به کار بستن مصمم نتایج سایر مطالعات، بهره‌گیری از فناوری و اطلاعات در جهت تقویت ارتباط مؤثر با مشتریان.

بعد بازاریابی: مطالعه دقیق و تدوین برنامه‌های راهبردی مبتنی بر فعالیت‌های نوآورانه در دسترسی به بازارهای جدید، تحلیل به‌هنگام وضعیت رقبا با به کارگیری مشاوران خبره، تقویت هوش تجاری در امر فروش و تحلیل بازار، توجه به رفتار مشتریان و رابطه آنها با رقبا، اهمیت به

موضوع شبکه سازی در فرایند فروش و توسعه بازار محصول در جهت تسهیم بیشتر بازار و پایداری در عرصه رقابت با سایر شرکت‌ها و برندها.

### منابع

- بهزادی، ن.، رضوی، م. و حسینی، ر. (۱۳۹۳). طراحی الگوی مفهومی دانشگاه کارآفرین با رویکرد کارآفرینی سازمانی. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۷(۴) ۶۹۷-۷۱۳.
- پاکجو، م.ر. (۱۳۸۲). رابطه بین ابعاد فرهنگ با ویژگی‌های مدل کارآفرینی مبتنی بر نوآوری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- حق شناس، ا.، جمشیدیان، م.، شائمی، ع.، شاهین، آ. و یزدان‌شناس، م. (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸.
- سرمد، ز.، بازرگان، ع. و حجازی، ا. (۱۳۹۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران، نشر آگه.
- قدسی‌پور، ح. (۱۳۹۵). فرایند تحلیل سلسله مراتبی. تهران: دانشگاه امیرکبیر.
- مقدم، م.ر. و حجازی، ر. (۱۳۹۳). تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد بانک‌ها با متغیر میانجی بازارگرایی. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۷(۲)، ۲۱۱-۲۲۹.
- مقیمی، م. (۱۳۸۵). کارآفرینی در سازمان‌های دولتی. تهران: انتشارات فراندیش.
- Adonisi, M. P. (2003). *The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility and job satisfaction* (Dissertation). University of Pretoria, Pretoria analytical hierarchy process
- Int. J. Pavement Res. *Technol.*, 8 (2), 112-122
- Alegre, J., & Chiva, R. (2012). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test, *Technovation*, Vol. 28, 315-326.
- Antoncic, B., & Scarlat, C. (2008). Corporate entrepreneurship performance:



- Slovenia and Romania. *Management*, 3(1), 15–38.
- Arafeh, L. (2016). An entrepreneurial key competencies' model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 21,56-69.
- Baltar, R. (2015). *Desenvolvimento, globalização e trabalho decente* [Development, globalization and decent work]. *Cad. CRH* 26, 105–122. doi: 10.1590/S0103-49792013000100008
- Capon, N., Farley, J.U., Hulbert, J., & Lehmann, D.R. (1992). Profiles of product innovators among large US manufacturers. *Management Science*, 38, 157-69.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522.
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in intreprenurship research. Current research practice and suggestion for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.26, No.4.
- Epetimehin, F.M., & Ekundayo, O. (2011). Organizational knowledge management: Survival Strategy for Nigeria insurance industry. *Interdisciplinary Review of Economics and Management*, 1(2),9-15.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effect of Innovation types on firm performance. *Int. J. Production Economics*, 133,662-676.

- Handfield, R. (2009). An organization entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol, 10, P.1590.
- Hilmi, M.F, Ramayan, T., Mustapha, Y., & Pawanchik, S. (2011). Product and process innovativeness: evidence from Malaysian SMEs. *European Journals of Social Science*, Vol.16, No.4.
- Jennings, D.F. & Young, D.M. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measure of the product innovation tomain of corporate entrepreneurship: Action and Theory, Fall, pp 53-66
- Kabukcu, E. (2015). Creativity process in innovation oriented entrepreneurship: the case of Vakko. World Conference on Technology, *Innovation and Entrepreneurship*, No. 195, 1321-1329.
- Knight, R., & J. Clemon, J. (1976). *A study of small and mediuom sized Canadian innovation in Canada*. Faculty of management, McGill university Journal of Small Business and entrepreneurship, Vol.14, No. 2
- Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). The intrapreneurial spirit. *Training and Development Journal*, 43(10), 83- 87.
- Lin, C., & Chen, M. (2007). Does innovation lead to performance?. An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- Lin, Chen, A. (2010). Effectiveness of entrepreneurship education in higher education institutions, in *procedia - social and behavioral sciences*. 115, 332 – 345.
- Lukes, M. (2012). Supporting entrepreneurial behavior and innovation.

*Organization Central Europe Bbusiness Review*, 1(2), 29-36.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.

Oke, A., Burker, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operation and Production Management*, 27(7), 735-753.

Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. (2010). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms, a pragmatic approach for Chinese firms. *Management Research Review*, 33(1), 79-89.

Zhou, Ch., & Etzkowitz, H. (2002). The entrepreneurial university and the future of higher education in China. *The Scientific Basis of The Technological Era*. Shenyang, Northeastern University, pp.1-17.

## Identification and Prioritization of Organizational Entrepreneurship Dimensions Based on Innovation in Dairy Cooperatives in Iran Using Analytical Hierarchy Process (AHP)

*M. Rahbari*<sup>1</sup>, *R. Samiee*<sup>2\*</sup>, *M. Ashrafi*<sup>3</sup>, *S. Shojaei*<sup>4</sup>

Received: Sep 18, 2017 Accepted: Mar 15, 2018

### **Abstract**

Organizational entrepreneurship is one of the main branches of entrepreneurship that plays an effective role in the success of organizations. Organizational Entrepreneurship is an internal organizational process that is influenced by internal organizational factors. In this research, after the literature studies, organizational entrepreneurship model based on organizational innovation consisting of four dimensions of innovation in product, process, organization and marketing is presented. The statistical population of this study was the non-random sample of 30 individuals selected in the two sections of the decision group consisting of experts with experience in the field of economics and business, especially in cooperative companies. Also statistical population of the study included all active dairy cooperative companies in the country consisting of 150 companies and 108 active cooperative companies were selected as statistical sample based on the Morgan table. The components of organizational innovation based on theoretical foundations and library studies were identified as 32 components, and finally, using a questionnaire and using experts' knowledge, 23 components were selected. Using the hierarchical process method and performing paired comparisons with selected Expert Choice11 software, selected dimensions and components were prioritized. The results showed that organizational entrepreneurship dimensions include product innovations, administrative innovation, process innovation, and marketing innovation, each with its own components.

**Keywords:** Organizational Entrepreneurship, Dairy Cooperatives, Organizational Innovation

---

1. PhD Student, Department of Management, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

2. Assistant Professor, Department of Management, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

\* Corresponding Author

rohalla.samiee@gmail.ir

3. Assistant Professor, Department of Management, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

4. Assistant Professor, Department of Management, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran