

## تبیین شاخص‌ها و الگوی کارآفرینی سازمانی در شرکتهای تعاونی

### روستایی

غلامرضا نخعی<sup>۱</sup>، عبدالرضا سبحانی<sup>۲\*</sup>، محمودرضا مستقیمی<sup>۳</sup> و سید محمدرضا حسینی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۶/۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۷/۳۰

### چکیده

در دنیای پیچیده و پویای امروزی، بدون توجه کافی به کارآفرینی سازمانی نمی‌توانیم به شاخص‌های رشد و توسعه در عرصه اقتصادی دست یابیم زیرا کارآفرینی سازمانی، فرایندی راهبردی و اکتسابی است که سازمان‌ها با انتخاب الگوی مناسب، منجر به شکل‌گیری پایدار آن می‌شوند. هدف این پژوهش تبیین شاخص‌ها و انتخاب الگوی کارآفرینی مناسب در شرکتهای تعاونی روستایی است. روش پژوهش، توصیفی پیمایشی است و جامعه آماری آن مدیران شرکتهای تعاونی روستایی استان خراسان جنوبی هستند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه‌ای است که به روش تحلیل سلسله مراتبی انجام گرفته است. از نرم‌افزار Expert Choice برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رتبه‌بندی شاخص‌ها به ترتیب رفتاری، فرهنگ، اقدام کارآفرینانه، ساختاری، زمینه‌ای، ویژگی‌های فردی و مهارت‌های کارآفرینانه و الگوها به ترتیب سلمان، آنتونیک و هیسریچ، بیولت و آلپکن، لامپکن و دس، اکهلوس و نک، احمدپور داریانی و کوراتکو و همکاران می‌باشد.

طبقه بندی JLE: O13, O16, O17, O21, O31, L26

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، تعاونی روستایی، خراسان جنوبی، تحلیل سلسله مراتبی.

<sup>۱</sup> - گروه کارآفرینی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

<sup>۲</sup> - گروه مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> - گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

<sup>۴</sup> - گروه اقتصاد، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

\* نویسنده مسئول مقاله: abdsobhani@gmail.com

**پیش‌گفتار**

کارآفرینی، برای توسعه، گسترش و ایجاد مزیت رقابتی در محیط پویای امروزی، یکی از ارزان‌ترین ابزارها است که بهترین نتیجه و بیش‌ترین کارآیی و اثربخشی در سازمان را ایجاد می‌کند. کارآفرینی سازمانی اقدامی ضروری است که سازمان بخواهد به رشد خود ادامه دهد و این ضرورت، عمدتاً ناشی از ناسازگاری و واکنش کند سازمان‌ها نسبت به تغییرات روزافزون، سریع، پیچیده و نامطمئن محیط است. لذا، کارآفرینی سازمانی برای حل تعدادی از مشکلات سازمان‌ها مانند محیط پویا، پیچیده و نامطمئن، افزایش سریع رقابتی جدید، ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها، خروج بهترین نیروی کار از سازمان‌ها و اقدام آن‌ها به کارآفرینی مستقل و غیره ایجاد شده است ( نخعی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱).

مطالعات متعددی نیاز به بازآفرینی، کارا تر و مؤثرتر ساختن دولت، واگذار کردن ساز و کارهای بازار به بخش خصوصی و تعاونی، بهبود خلاقیت و توسعه فرهنگ‌های ریسک پذیر را مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند و بدین ترتیب اصطلاح کارآفرینی سازمانی را معرفی کرده‌اند. به همین دلیل، کارآفرینی سازمانی نیز شاخص‌ها و موضوعات متعددی را شامل می‌شود و در نتیجه تحت تأثیر عواملی گوناگون قرار می‌گیرد. بنابراین ضروری است تا ضمن شناخت و دسته‌بندی شاخص‌های کارآفرینی سازمانی، وضعیت مطلوب و مناسب آن‌ها برای ارتقای کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد ( نخعی و همکاران، ۱۳۹۴، ۳).

با توجه به این که شرکت‌های تعاونی روستایی پایه و اساس کارآفرینی کشاورزی و کارآفرینی روستایی است، لذا شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه سازمانی در شرکت‌های تعاونی روستایی می‌تواند مشکل‌گشای مسائل و مشکلات روستاها باشد، اما یک الگو و چارچوب با شاخص‌های مشخص، برای ترغیب و ایجاد فعالیت‌های کارآفرینانه و شناسایی فرصت‌ها، به گونه مستمر، وجود ندارد. بنابراین، این پژوهش به سوالات زیر پاسخ می‌دهد:

۱ - الگوی مناسب کارآفرینی سازمانی برای شرکت‌های تعاونی روستایی استان خراسان جنوبی چه الگویی است؟

۲ - شاخص‌های کارآفرینی سازمانی چه ترتیبی دارند؟

## مبانی نظری

### تعاون و شرکت‌های تعاونی

واژه تعاونی<sup>۱</sup>، در شکل فعالیت‌های رسمی و برای نهادهای به کار برده می‌شود که بر مبنای اصول و قواعد تعاونی فعالیت می‌کنند. این واژه را معادل شرکت تعاونی استعمال می‌کنند (عبدی و کهن‌هوش نژاد، ۱۳۹۵، ۱۴۹). اتحادیه بین‌المللی تعاون<sup>۲</sup> (ICA) تعاونی را این‌گونه تعریف کرده است: تعاونی، اجتماعی مستقل از اشخاص است که به شکل داوطلبانه‌ای با یکدیگر متحد شده‌اند تا نیازها و اهداف مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را از راه اداره و نظارت دموکراتیک موسسه‌ای با مالکیت جمعی تامین کنند (اتحادیه بین‌المللی تعاون، ۲۰۰۴). شرکت تعاونی، شرکتی است از اشخاص حقیقی و یا حقوقی که بمنظور رفع نیازمندی‌های مشترک و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی شرکا از راه خودیاری، کمک متقابل، همکاری و تشویق به پس انداز، موافق اصولی که در این قانون مطرح است تشکیل می‌شود (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۷۷).

### کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی به فرایند شناسایی فرصت‌های جدید و ایجاد کسب و کار در سازمان‌های جدید یا رشدیابنده، برای بهره‌برداری از فرصت‌های شناسایی شده گفته می‌شود که در نتیجه آن کالاها و خدمات جدیدی به جامعه عرضه شود (احمدپور داریانی، عزیزی، ۱۳۹۵، ۴۶). کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن، محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از راه القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تاسیس شده به ظهور می‌رسد یا به بیان دیگر، مجموعه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار است (صمدآقایی، ۱۳۷۸).

### فرایند کارآفرینی سازمانی

فرایند شروع کسب و کار جدید در قالب فرایند کارآفرینی عنوان شده است. فرایند کارآفرینی مراحل اولیه است که از راه آن کسب و کار جدیدی توسط کارآفرین ایجاد می‌شود (دشمن‌زبیری و همکاران، ۱۳۹۰، ۴۲). در مورد فرایند کارآفرینی نظراتی گوناگون ارائه شده که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود:

<sup>۱</sup> - Cooperative

<sup>۲</sup> - International Cooperative Alliance

لین<sup>۱</sup> فرایندهایی که یک کارآفرین باید طی کند تا کسب و کار موفق داشته‌باشد را در مراحل زیر آورده است:

- ۱ - پژوهش، انتخاب و طراحی تولید یا خدمات
- ۲ - شناسایی راه‌های بالقوه تامین منابع مالی برای پروژه
- ۳ - یادگیری و استفاده از وسایل مورد نیاز برای کار
- ۴ - انتخاب کارکنان یا شبکه‌های حمایتی
- ۵ - حفظ و تقویت روحیه
- ۶ - شناسایی و پاسخ‌گویی مناسب به توسعه و تنوع ( لین، ۱۹۷۳؛ به نقل از دشمن‌زیاری و همکاران، ۱۳۹۰، ۴۳ و ۴۲).

گوردون<sup>۲</sup> بر این باور است که فرایند کارآفرینی معمولا مراحل زیر را طی می‌کند:

- ۱ - همه چیز با کارآفرین شروع می‌شود که به عنوان بنیان‌گذار و قهرمان نیز شناخته می‌شود
- ۲ - شکل‌گیری ایده‌های جدید
- ۳ - ایده یا فرصت
- ۴ - علاقمندی به تحقق فرصت‌ها و صبر در برابر مشکلات و ناکامی‌ها
- ۵ - تیم‌سازی
- ۶ - تدوین برنامه کسب و کار جدید
- ۷ - ارزیابی ریسک‌های فردی و شغلی و قبول یا رد آن‌ها
- ۸ - بسیج منابع مالی و دیگر منابع
- ۹ - اقدام به فعالیت
- ۱۰ - مدیریت فعالیت‌های در حال انجام
- ۱۱ - بهره‌برداری و تداوم پیشرفت‌های کاری ( گوردون، ۲۰۰۱؛ به نقل از دشمن‌زیاری و همکاران، ۱۳۹۰، ۴۳).

استیون دانفی<sup>۳</sup> فرایند کارآفرینی را شامل چهار مرحله می‌داند:

- ۱ - شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها
- ۲ - تدوین یک طرح کسب و کار
- ۳ - ترکیب منابع مورد نیاز
- ۴ - مدیریت کسب و کار ایجاد شده ( دانفی، ۲۰۰۲؛ به نقل از میرمیران، ۱۳۸۵، ۸).

<sup>1</sup> - Lynn

<sup>2</sup> - Gordon

<sup>3</sup> - Steven Dunphy

**مروری بر مطالعات گذشته**

رضایی و حسینی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان بیان کردند که کارآفرینی سازمانی یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی است که نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها دارد. همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که چهار عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، محیط و بهبود مهارت‌های کارآفرینانه اعضا، اثر مثبت و معنی‌داری بر روی متغیر وابسته (کارآفرینی) دارد.

موسوی‌راد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی اظهار داشتند عواملی گوناگون مانند ساختار سازمانی می‌تواند بر کارآفرینی سازمانی تأثیر شگرفی داشته باشد یافته‌های پژوهش نشان داد ساختار سازمانی به شدت مکانیکی بوده و همچنین، گرایش‌های کارآفرینانه در سطحی پایین‌تر از حد میانگین است. بین ساختار سازمانی با گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی ارتباطی مثبت و معنی‌دار مشاهده می‌شود.

نیک‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان شناسایی الگوی کارآفرینی رسانه‌ای برای کسب و کارهای رسانه‌های دیجیتال کشور بیان کردند که در الگوی کارآفرینی رسانه‌ای، سه دسته عوامل زیربنایی (منابع و انسان‌مداری)، عوامل روبنایی (کارآفرین رسانه‌ای، بازار و مشتریان و دولت/جامعه) و عوامل موازنه‌کننده (ارتباطات، ارزش‌ها و هنجارها و نظام اجتماعی-اقتصادی) بازیگران اصلی بشمار می‌روند که تعامل و توازن هر سه دسته عوامل یاد شده موجب دوام و استمرار کارآفرینی رسانه‌ای می‌شود.

رحمتی زنجان طلب (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان طراحی و آرایه الگوی بومی برای ارتقای کارآفرینی سازمانی اظهار داشت که هدف، ارائه الگوی برای تبیین نقش مولفه‌های عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای (محیطی) در فرایند کارآفرینی سازمانی است و نتیجه گرفت که ساختار حاکم، ساختار رسمی مبتنی بر قوانین و مقررات و سلسله مراتب اداری است که با شرایط لازم برای ارتقا کارآفرینی سازمانی فاصله دارد.

سلیمانی و جعفرپور (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان آرایه الگوی راهبردی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر متغیرهای محتوایی سازمان، بیان کردند که حرکت به سمت کارآفرینی به مثابه فعال کردن موتور اقتصادی کشور، منجر به ایجاد شغل، استفاده اثربخش از منابع و تجدید حیات ملی می‌شود. در این راستا، ارتباط راهبردی میان محیط سازمان، فناوری سازمان، ساختار و سبک مدیریت و همچنین فرهنگ سازمان برقرار می‌شود در نهایت، خروجی‌های الگوی ارائه شده، به کارآمدسازی نظام و ارتقای عملکرد سازمانی سازمان مورد مطالعه منجر می‌شود.

حسین‌پور و زارعی‌وش (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان الگوی کارآفرینی سازمانی: مطالعه موردی اداره کل تعاون استان تهران بیان کردند که کارآفرینی، خلاقیت و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز، سوخت موتور اقتصاد پیشرفته را فراهم می‌کنند. نتایج پژوهش نشان دادند که از بین شاخص‌های کارآفرینی سازمانی، شاخص اهداف و استراتژی‌های سازمان بالاترین رتبه را کسب کرده‌اند و در نهایت، مدل کارآفرینی سازمانی مناسب برای اداره یاد شده، مدل تعاملی کوراتکو تشخیص داده و انتخاب شد.

حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران بیان کردند که اصطلاح کارآفرینی عمدتاً در ارتباط با بخش خصوصی به کار رفته است. و پژوهش حاضر کاربرد کارآفرینی را در سازمان‌های بخش دولتی مورد بررسی قرار می‌دهد، یافته‌های پژوهش نشان داد سازمان‌های مورد مطالعه از وضعیت کارآفرینی مطلوبی برخوردار نیستند. چن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان طراحی الگویی نظام‌مند برای توسعه کارآفرینی نشان داد که بین کارآفرینی سازمانی و عوامل حمایت‌مدیریت، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان، ساختار سازمان با تدوین راهبردهای کارآفرینی در سازمان و شرایط محیطی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### الگوهای کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی عبارت از مجموعه تلاش‌هایی برای توسعه مزیت‌های رقابتی سازمان از راه نوآوری و تغییرات معنی‌دار و نیز موازنه رقابت در یک صنعت می‌باشد (فرریرا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ۲). الگوهایی گوناگون برای کارآفرینی ارائه شده است الگوهایی که در این پژوهش بکار رفته‌اند عبارتند از:

### الگوی فرایند کارآفرینی سازمانی سلمان

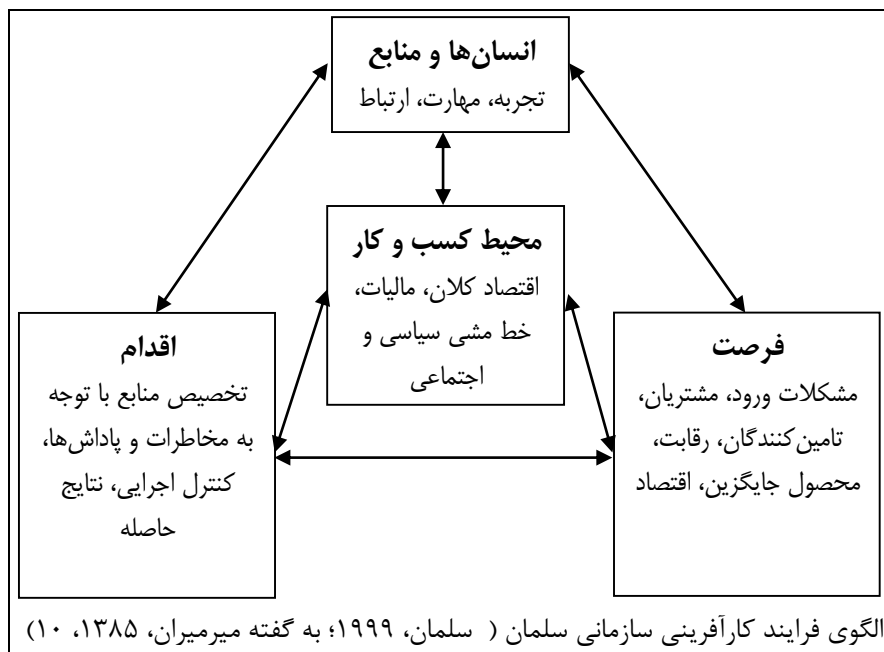
الگوی فرایند کارآفرینی که توسط سلمان<sup>۳</sup> ارائه شده تمرکز روی محیط کسب و کار دارد و به صورت زیر است:

<sup>۱</sup> - Chen

<sup>۲</sup> - Ferreira

<sup>۳</sup> - Sahlman

## الگوی فرایند کارآفرینی سازمانی سلمان



مولفه‌ها و یا شاخص‌های اثرگذار بر محیط سازمان یا شرکت، منابع، فرصت‌های خلق شده یا شناسایی شده و اقدام‌های انجام شده می‌باشد ( سلمان، ۱۹۹۹؛ به گفته میرمیران، ۱۳۸۵، ۱۰).

## الگوی کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ

بر اساس الگوی آنتونیک و هیسریچ<sup>۱</sup> کارآفرینی سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که ساختار کارآفرینانه سازمان با یک محیط کارآفرینانه تلفیق شود ( مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۶). این دو پژوهشگر با بررسی‌هایی که انجام داده‌اند شش بعد را برای کارآفرینی سازمانی برشمرده‌اند. آن‌ها بر این باورند که کارآفرینی سازمانی بایستی به عنوان مفهوم چند بعدی متمایز و با این حال مرتبط نگریسته شود. ابعاد کارآفرینی سازمانی از دیدگاه آنتونیک و هیسریچ عبارتند از:

**الف) نوآوری در محصول و فرایند:** از دیدگاه آنتونیک و هیسریچ نوآوری به توانایی تلفیق منابع در روشی برای خلق کالا و روش‌های تولیدی جدید و گشودن بازارهای جدید اشاره دارد ( ایال و

<sup>۱</sup> - Antonic & Hisrich

اینبار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۲۲۳). جنینگز و لامپکین<sup>۲</sup> بر این باورند که سازمان کارآفرینانه نسبت به سازمان‌های معمولی، محصولات جدیدتر و بازارهای جدیدتری را ایجاد می‌کند (مقیمی، ۱۳۸۴، ۹۰). این بعد از کارآفرینی سازمانی، به نوآوری خدمت یا محصول با تاکید بر توسعه و نوآوری در فناوری مرتبط است. و کارآفرینی سازمانی شامل ایجاد محصول جدید، بهبود آن و رویه‌ها و روش‌های جدید تولید است. نایت<sup>۳</sup> توسعه یا ارتقا محصولات و خدمات و همچنین، فنون و فناوری‌های تولید را به عنوان بخشی از نوآوری سازمانی قرار داده است. زهرا<sup>۴</sup> نوآوری محصول و کارآفرینی فناورانه را به عنوان نمود نوآوری شرکت‌های تولیدی در نظر می‌گیرد. و نوآوری خلق و ایجاد محصولات و خدمات جدید است (آنتونیک و هیسریچ، ۲۰۰۳؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۶-۳۱۷).

**ب) پیشگامی:** پیشگامی میزان یا اندازه‌ای است که سازمان‌ها در مواردی مانند حوزه‌های کلیدی تجاری، هنگام معرفی محصولات و خدمات، بکارگیری فناوری‌ها و روش‌های اداری، به جای پیروی از رقبا، سعی در رهبری آن‌ها دارند. رویکرد آینده پیشگامی، در پیش بینی و اقدام بر اساس نیازهای آینده مطرح شده است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵، ۳۸؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۷-۳۱۸). این بعد مربوط به پیشگامی در پیگیری فرصت یا ورود به بازارهای جدید است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۷).

**ج) ریسک‌پذیری:** ریسک را می‌توان به پیگیری سریع فرصت‌ها، استفاده یا کاربرد سریع منابع و اقدامات جسورانه ربط داد. در حقیقت جسور بودن در پیگیری فرصت‌ها، یکی از ابعاد کارآفرینی در سطح سازمان است. از دیدگاه ایال و اینبار ریسک‌پذیری تمایل به جذب منابع برای فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در قلمرویی ناشناخته به صورت منطقی و محاسبه شده است (ایال و اینبار، ۲۰۰۳، ۲۲۳). ریسک‌پذیری احتمال ضرر و زیان، در ارتباط با سرعت اقدام جسورانه و استفاده از منابع در حین جست و جوی فرصت‌های جدید است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۷).

**د) خودتجدیدی:** تغییر شکل سازمان‌ها از طریق تجدید ایده‌های کلیدی که سازمان بر مبنای آنها بنا شده است را خودتجدیدی می‌گویند. این مفهوم به معنای تغییر سازمان و استراتژی می‌باشد و شامل تعریف مجدد مفهوم کسب و کار، سازماندهی مجدد و ارائه تغییرات گسترده سیستمی جهت نوآوری می‌باشد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵، ۳۷؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۷).

<sup>1</sup> - Eyal & Inbar

<sup>2</sup> - Jennings & Lumpkin

<sup>3</sup> - Knight

<sup>4</sup> - Zahra



ه) **بعد رقابت تهاجمی:** رقابت تهاجمی به عنوان تمایل سازمان در به چالش درآوردن یا رقابت کردن با رقبا تعریف شده است. کووین و سلوین<sup>۱</sup> چنین فرض می‌کنند که حالت کارآفرینی، در تمایل شرکت به رقابت تهاجمی با رقبای صنعتی بازتاب شده است ( کووین و سلوین، ۱۹۹۱ به نقل از تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵، ۳۸). آن‌ها رقابت تهاجمی را به عنوان گرایش مدیریتی می‌نگرند که با علاقه و اشتیاق سازمان برای تسلط بر رقبا توصیف شده است. لامپکن و دس<sup>۲</sup> بیان کرده‌اند رقابت تهاجمی و پیشگامی را می‌توان به عنوان دو بعد متمایز کارآفرینی سازمانی مد نظر قرار داد. با این رویکرد، تفاوت یاد شده وابسته به این حقیقت است که پیشگامی مربوط به پیش‌گام بودن در فرصت‌های بازار است. در حالی که رقابت تهاجمی به ارتباط سازمانی تهاجمی با رقبای سازمان مرتبط است. پیشگامی پاسخی به فرصت‌هاست و در حالی که رقابت تهاجمی پاسخ به تهدیدات است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۸).

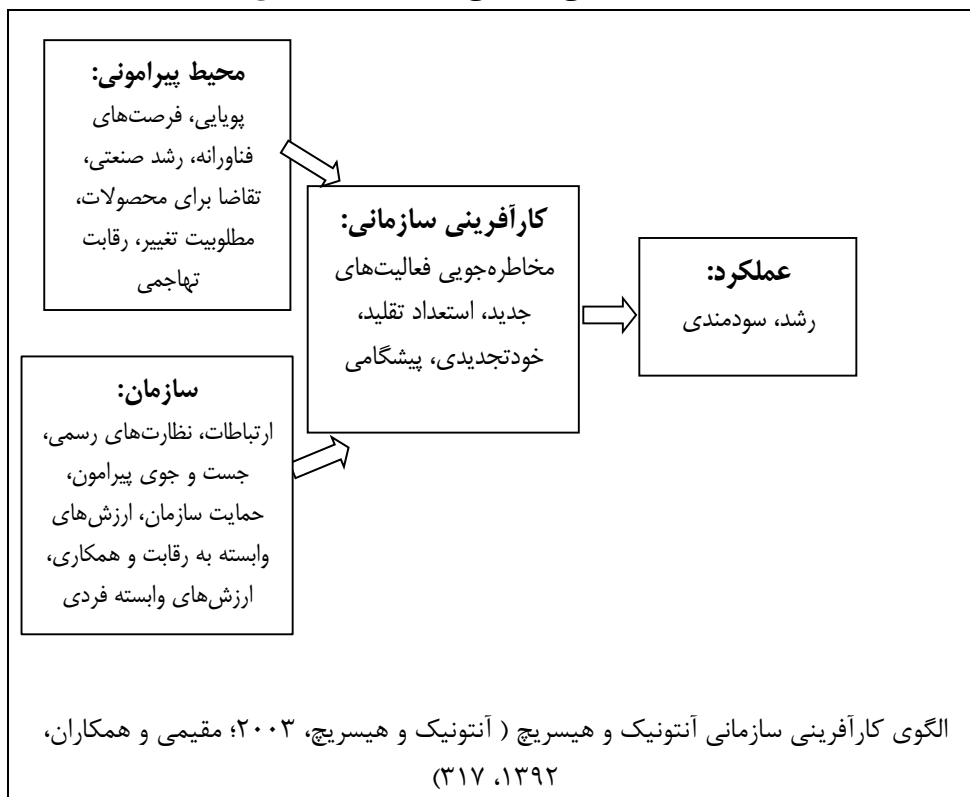
و) **ایجاد واحدهای مستقل و نیمه مستقل:** واحدهای جدید ویژگی برجسته کارآفرینی سازمانی هستند که می‌توانند منجر به ایجاد کسب و کارهای جدید در درون سازمان شوند. در شرکت‌های تاسیس یافته بزرگ و کوچک، واحدهای تاسیس یافته جدید می‌توانند شامل تشکیل واحدهای کاملاً رسمی مستقل یا نیمه مستقل باشند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵، ۳۶) که به کارآفرینی پرورشگاهی مشهور شده‌اند. این نهادهای مستقل می‌توانند در درون یا بیرون سازمان قرار گیرند (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۶).

---

<sup>۱</sup> - Covin & Slevin

<sup>۲</sup> - Lampkin & Dess

الگوی کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ



الگوی کارآفرینی سازمانی بیولت و آلپکن

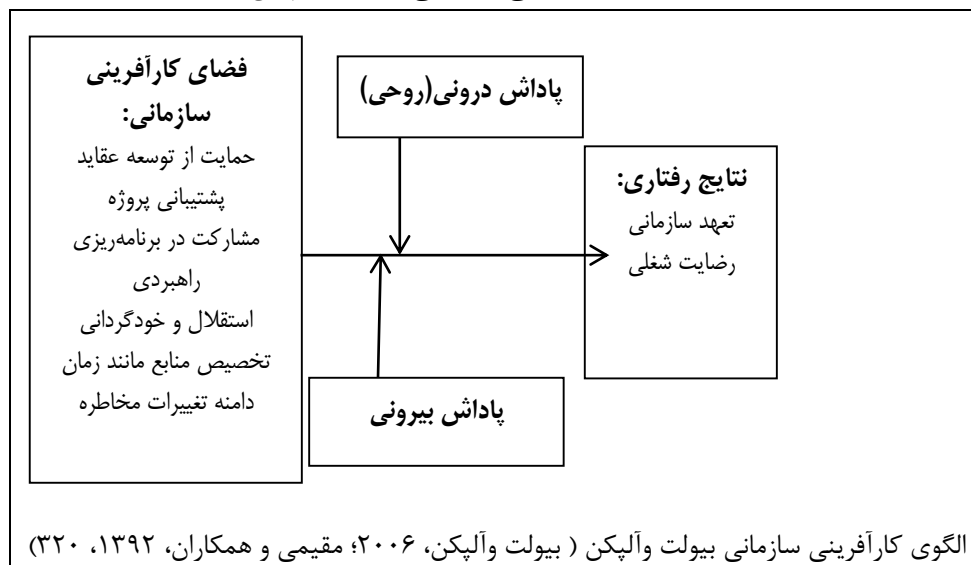
آنچه الگوی بیولت و آلپکن<sup>۱</sup> را از سایر الگوها متمایز می‌کند این است که در این مدل نتایج رفتاری کارآفرینی سازمانی در یک سازمان، در قالب دو مولفه تعهد سازمانی و رضایت شغلی بیان شده است. این الگو با رویکردی رفتارگرایانه، بسترهای توسعه کارآفرینی را بر مبنای ساختار و منابع سازمانی قرار داده است. نظام‌های پاداش سازمانی هم در قالب پاداش‌های بیرونی که فرای<sup>۲</sup> نیز به آن اشاره کرده است و پاداش‌های درونی که منظور رضایت از انجام فعالیت‌های محوله در سازمان است بیان شده‌اند. فرای باور دارد که نظام‌های تشویق در سازمان باید به دو شکل پولی و غیر پولی برقرار باشد ( بیولت و آلپکن، ۲۰۰۶). تشویق مالی به صورت پرداخت‌های اضافی یا تسهیم در منافع حاصل

<sup>۱</sup> - Bulut & Alpan

<sup>۲</sup> - Fry

از پروژه‌ها صورت می‌پذیرد. تشویق‌های غیر مالی می‌تواند به شکل قدردانی رسمی از عملکرد باشد. این عمل به استقرار گروه‌های حمایتی یا نظام‌های دوگانه ترفیع منطبق بر عملکرد در توسعه پروژه‌های نوآورانه محقق می‌شود. ایجاد تغییرات ساختاری که فرهنگ کارآفرینی سازمانی را تشویق کند نیز یک روش پاداش دادن به کارآفرینان سازمانی است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۲۰).

### الگوی کارآفرینی سازمانی بیولت و آلپکن



### الگوی کارآفرینی لامپکین و دس

لامپکین و دس<sup>۱</sup> به تبیین ماهیت گرایش کارآفرینانه پرداخته‌اند و چارچوب اقتضایی را برای بررسی رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمان مطرح کردند آنها الگوی کارآفرینی سازمانی جایگزینی را ارائه دادند که شامل مولفه‌های زیر است:

**الف) گرایش کارآفرینانه:** که در چارچوب پنج مولفه فرعی توصیف می‌شوند: استقلال، نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و تهاجم رقابتی. گرایش کارآفرینانه اشاره به فرآیندها، اقدامات و فعالیت‌های تصمیم‌گیری دارد که به ورود به بازارهای جدید یا محصولات و خدمات موجود و جدید منجر می‌شود. در این بستر، ورودی جدید ایده‌ای است که در بردارنده مفهوم کارآفرینی سازمانی است. به باور آن‌ها مفهوم چیز جدید در واقع بخشی از کارآفرینی سازمانی است. ابعاد کلیدی که

<sup>1</sup> - Lampkin & Dess

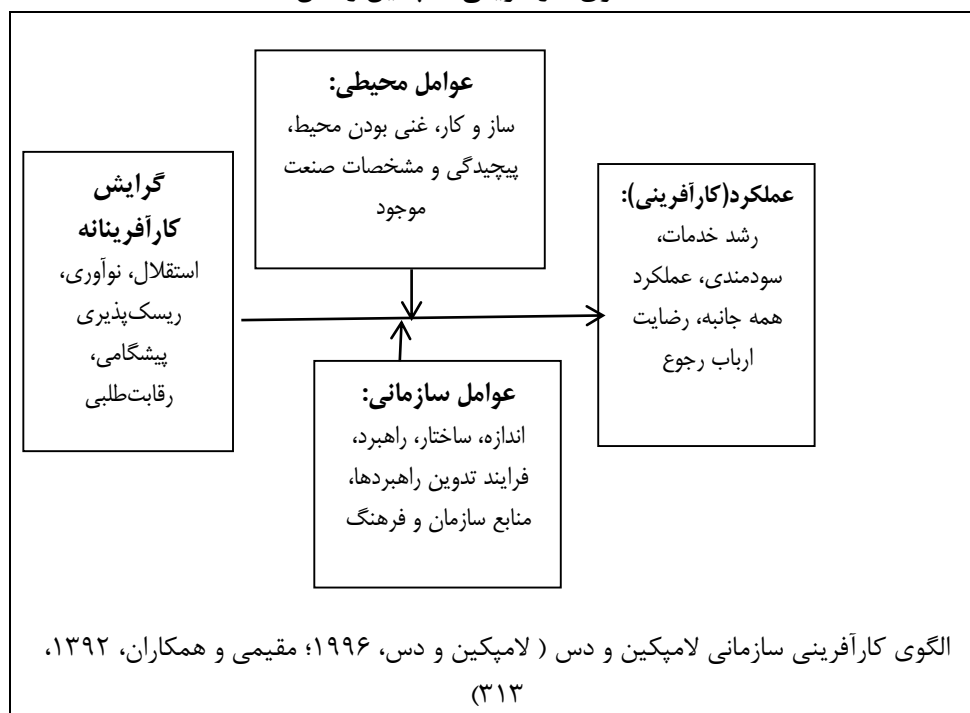
جهت‌گیری کارآفرینانه را برجسته می‌کند شامل میل باطنی به فعالیت‌های مستقل، اشتیاق به نوآوری، انجام ریسک، گرایش به رقابت طلبی و پیشگامی در پاسخگویی به نیازهای پیرامونی سازمان است (لامپکین و دس، ۱۹۹۶؛ وکیلی، ۱۳۹۰؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۲).

**ب) عوامل محیطی:** که در قالب چهار مولفه فرعی توصیف می‌شوند و عبارتند از: ساز و کار، غنی بودن محیط، پیچیدگی و مشخصات صنعت موجود (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۳).

**ج) عوامل سازمانی:** که در قالب شش مولفه فرعی توصیف می‌شوند: اندازه، ساختار، راهبرد، فرایند تدوین راهبردها، منابع سازمان و فرهنگ (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۳).

وجه تمایز الگوی لامپکین و دس این است که عوامل محیطی و سازمانی را، جزو عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان در نظر گرفته است. ضعف عمده این مدل این است که تاثیر عملکرد سازمانی را بر جهت‌گیری کارآفرینانه نادیده گرفته است. بنابراین، این مدل متضمن دیدگاهی ایستا به کارآفرینی سازمانی است و در بین ابعاد و مولفه‌های آن بازخوردی مشاهده نمی‌شود (وکیلی، ۱۳۹۰؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۱۲-۳۱۳).

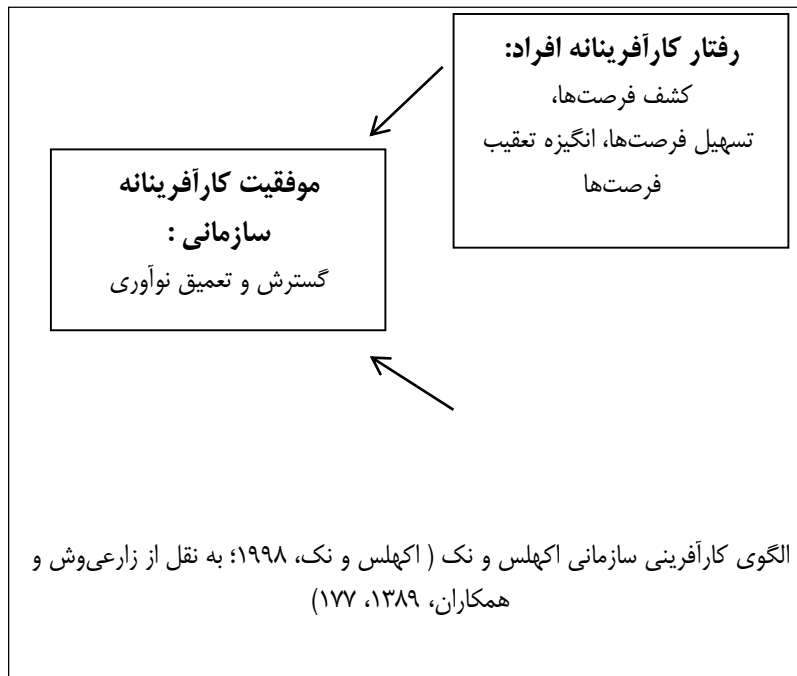
### الگوی کارآفرینی لامپکین و دس



### الگوی کارآفرینی سازمانی اکهلس و نک

اکهلس و نک<sup>۱</sup> می‌کوشند تا به گونه مفهومی تاثیر رفتار کارآفرینانه افراد و ساختار سازمانی کارآفرینانه را مورد بررسی قرار دهند. به بیان دیگر، توانایی سازمان را برای بقا در یک محیط سرشار از نوآوری نشان می‌دهند. نمودار زیر تعامل رفتار کارکنان و ساختار را نشان می‌دهد که عمدتاً عناصر ضروری برای موفقیت کارآفرینانه سازمان هستند. موفقیت کارآفرینانه در قالب ظرفیت نوآورانه که یک سازمان را برای بازسازی خودش و بقا در بلند مدت توانا می‌سازد مورد توجه قرار گرفته است (اکهلس و نک، ۱۹۹۸؛ به نقل از زارعی‌وش و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۷۷).

### الگوی کارآفرینی سازمانی اکهلس و نک



<sup>1</sup> - Echols & Neck

**الگوی کارآفرینی سازمانی کوراتکو و همکاران**

کوراتکو، هورنزیبای، نافیزگر و مونتاگنو<sup>۱</sup> با مطالعه ادبیات الگوهای کارآفرینی هشت دسته از عوامل را در اجرای یک تفکر در سازمان‌ها موثر می‌دانند که تعامل آن‌ها سبب شکل‌گیری فرآیند کارآفرینی در سازمان می‌شود ( کوراتکو و همکاران، ۱۹۹۳، ۲۸ - ۳۴؛ احمدپور داریانی، ۱۳۹۱، ۱۶۰ - ۱۶۱). این عوامل عبارتند از:

**الف) ویژگی‌های سازمانی: عبارتند از:**

- ۱ - حمایت مدیر
  - ۲ - اختیار در زمینه آزادی عمل و کار
  - ۳ - پاداش و انگیزش
  - ۴ - اختصاص زمان
  - ۵ - حد و مرزهای سازمانی ( احمدپور داریانی، ۱۳۹۱، ۱۶۱).
- ب) ویژگی‌های فردی:** ویژگی‌های فردی شامل مواردی همچون تمایل به مخاطره، تمایل به آزادی عمل، نیاز به توفیق، هدف‌گرایی و مرکز کنترل درونی می‌باشد ( احمدپور داریانی، ۱۳۹۱، ۱۶۱).

**ج) حادثه ناگهانی و تغییر محیطی:** تصمیم به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان در نتیجه تعامل بین ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و نوعی حادثه ناگهانی صورت می‌گیرد. حادثه ناگهانی، انگیزه رفتار کارآفرینانه سازمانی را هنگامی ایجاد می‌کند که شرایط دیگر نیز موجب چنین رفتاری می‌شوند. از جمله این عوامل می‌توان به عوامل محیطی نظیر خصومت (تهدید ماموریت یک سازمان از راه رقابت)، پویایی (بی ثباتی بازار یک شرکت بواسطه تغییرات)، ناهمگونی (توسعه بازارها که موجب تقاضای جدید برای کالای یک شرکت می‌شود) و برخی عوامل سازمانی نظیر ساختار و ارزش‌های مدیران اشاره کرد ( احمدپور داریانی، ۱۳۹۱، ۱۶۱).

**د) تصمیم به فعالیت کارآفرینانه سازمانی:** تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی، در واقع اوج تعامل بین سه عامل (ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و حادثه ناگهانی) است (احمدپور داریانی، ۱۳۹۱، ۱۶۱).

**ه) برنامه‌ریزی کاری و امکان‌سنجی:** گام مهم بعدی پس از تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی، ایجاد یک برنامه‌کاری اثربخش است. کل این برنامه در برگیرنده تمام مراحل پژوهش اولیه

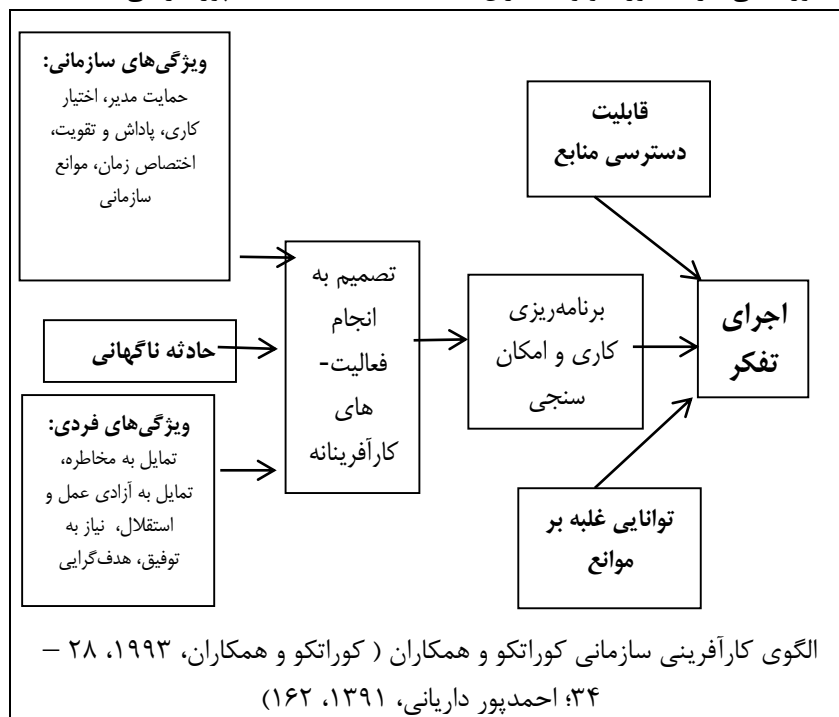
<sup>1</sup> - Kuratko, Hornsby, Naffziger & Montagno

مورد نیاز برای روشن ساختن عملیات مربوط به یک شرکت نوپا خواهد بود ( احمدپور داریانی، ۱۳۹۱، ۱۶۱).

(و) **قابلیت دسترسی منابع:** قابلیت دسترسی منابع یک ویژگی اساسی برای اجرای یک تفکر کارآفرینانه است. توانایی یک سازمان در سرمایه‌گذاری و حمایت از راه‌اندازی واحدهای جدید، جهت اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌کاری، قابلیت دسترسی منابع نامیده می‌شود ( احمدپور داریانی، ۱۳۹۱، ۱۶۲).

(ز) **توانایی غلبه بر موانع:** توانایی غلبه بر موانع عامل اساسی در فرآیند کارآفرینی سازمانی است، این موانع عبارتند از: رویه‌های اجرایی سازمان برای ارتکاب اشتباه، فعالیت‌های برنامه‌ریزی بلند مدت، ساختارهای وظیفه‌ای مدیریت، خط و مشی‌های مربوط به حقوق و پرداخت یکنواخت و ارتقا افراد سازگار ( احمدپور داریانی، ۱۳۹۱، ۱۶۲).

(ح) **اجرای تفکر:** اجرای تفکر کارآفرینی سازمانی نتیجه تعامل عواملی است که تاکنون شرح داده شده‌اند. کارآفرینی امروزه با ارائه تحلیل امکان‌سنجی، جذب منابع ضروری و غلبه بر موانع موجود سازمانی صورت می‌گیرد ( کوراتکو و همکاران، ۱۹۹۳، ۲۸ - ۳۴؛ احمد پور داریانی، ۱۳۹۱، ۱۶۲).



الگوی کارآفرینی سازمانی کوراتکو و همکاران

## الگوی کارآفرینی سازمانی احمدپور داریانی

موفقیت در هر شرکت یا کسب و کار به مهارت‌های خاصی نیاز دارد و کسب و کار در دنیای امروزی با آنچه که در گذشته بوده بسیار تفاوت دارد و به گونه طبیعی چگونگی عملکرد صاحبان شرکت‌ها نیز با گذشته تفاوت دارد. دنیای امروز، دنیای فناوری، ارتباطات و سرعت است و به همین دلیل مهارت‌های مورد نیاز در کسب و کارها باید در حدی باشد تا بتواند جواب‌گوی نیازهای دنیای رقابتی امروز باشد ( احمدپور داریانی و فرخ حیاتی، ۱۳۸۶، ۲۰).

برای موفقیت در کسب و کار، علاوه بر دانش فنی و تخصص کافی در آن زمینه پنج مهارت کسب و کار آینده ساز (کارآفرینانه) وجود دارد. این پنج مهارت دالان موفقیت نامیده می‌شوند و عبارتند از:

۱- مهارت‌های مدیریتی (ارتباطات، تصمیم‌گیری، کار گروهی و سرپرستی)

۲- دانستن زبان خارجی به خصوص زبان انگلیسی

۳- مهارت‌های مالی و اقتصادی (هزینه و سود بنگاه، نگاه اقتصادی، و آشنایی با اصول حسابداری)

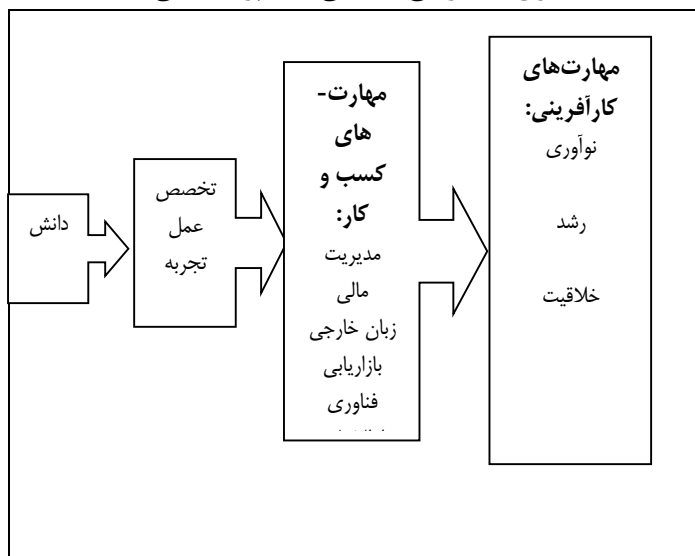
۴- مهارت‌های بازاریابی (خرید و فروش، مفاهیم بازار و بازاریابی)

۵- مهارت استفاده از فناوری اطلاعات (آشنایی با رایانه و مهارت کار با آن، توانایی کار و جستجو در اینترنت و تجارت الکترونیکی) ( احمدپور داریانی و فرخ حیاتی، ۱۳۸۶، ۲۱).

نکته مهم این است که تمامی این مهارت‌ها اکتسابی‌اند و هیچ کس به گونه مادرزادی دارای این مهارت‌ها نیست. بسیاری از افراد موفق نیز به گونه ذاتی دارای استعداد خاصی نیستند آن‌ها فقط توانسته‌اند با سعی و تلاش بسیار این مهارت‌ها را در زندگی فرا بگیرند و در شرکت یا کسب و کار خود به کار بندند ( احمدپور داریانی و فرخ حیاتی، ۱۳۸۶، ۲۱). برای مثال، کسی که در رشته شیمی درس خوانده‌است دارای دانش است این فرد اگر در یک کارخانه صنایع شیمیایی برای مدتی فعالیت کند، تخصص لازم را پیدا خواهد کرد که این تخصص در نتیجه عمل و تجربه در زمینه دانشی است که در دانشگاه فرا گرفته است. حال اگر این فرد بخواهد برای خود شرکت یا کسب و کار مستقل ایجاد کند یا در سلسله مراتب مدیریت یک شرکت ارتقا یابد لازم است پنج مهارت کسب و کار آینده ساز را فرا بگیرد تا بتواند در کسب و کار یا آینده شغلی خود موفق شود به همین صورت اگر این فرد بخواهد ایده‌های جدیدی را پیاده‌سازی کند که تا به حال کسی انجام نداده است نیاز به داشتن مهارت‌های کارآفرینی (نوآوری، رشد و خلاقیت) دارد (احمدپور داریانی و فرخ حیاتی، ۱۳۸۶، ۲۱-۲۲).



الگوی کارآفرینی سازمانی احمدپور داریانی



**روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه گیری**

این پژوهش از نظر روش بکار رفته یک پژوهش توصیفی پیمایشی است و از نظر هدف، کاربردی است. موضوع مورد بررسی مربوط به زمان حال است و در پی آن هستیم که با گردآوری داده‌ها درباره شرایط کنونی به شناخت بهتر و کامل‌تری از وضع موجود برسیم. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مدیران شرکت‌های تعاونی روستایی استان خراسان جنوبی می‌باشد و در این پژوهش برای انتخاب نمونه مورد نظر به دلیل این که تمامی افراد جامعه آماری با هم مشابهت دارند و متجانس و یکدست هستند برای تسریع در وقت انجام پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است.

**واحد تحلیل**

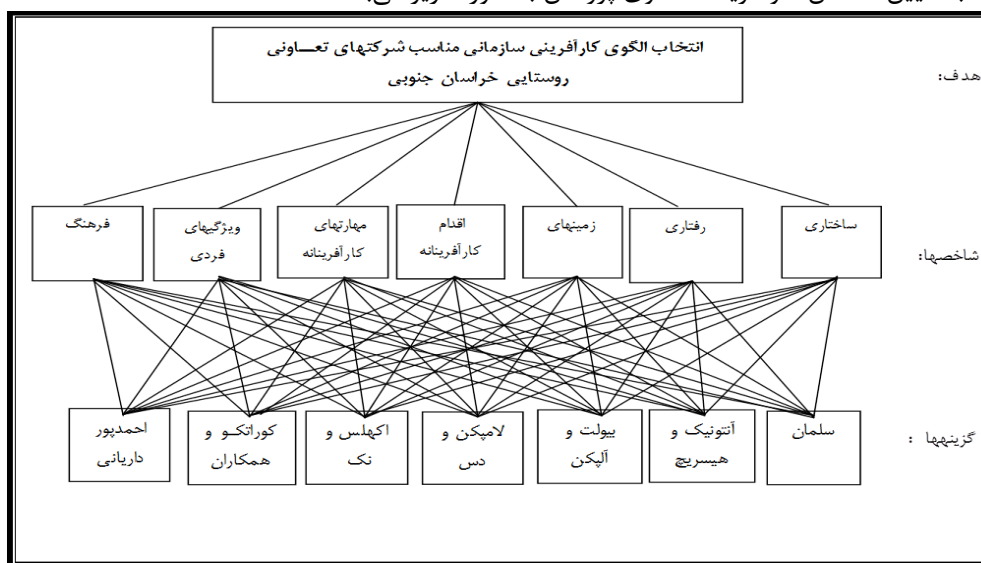
واحد تحلیل پژوهش حاضر را مدیران شرکت‌های تعاونی روستایی خراسان جنوبی تشکیل می‌دهند.

### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌های شامل دو مرحله است؛ در مرحله اول با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مقالات به تعیین شاخص‌های کارآفرینی سازمانی پرداخته و سپس پرسش‌نامه‌ای برای گردآوری داده‌های شاخص‌ها به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> (AHP) تهیه شد بمنظور اطمینان از روایی پرسش‌نامه، نظر اصلاحی تعدادی از صاحب‌نظران و متخصصان در مورد آن اعمال شد. در مورد پایایی حالت AHP پرسش‌نامه نیز باید گفت که چون روش‌های گردآوری داده‌ها در این روش ثابت است و چارچوب کار در این روش‌ها مشخص شده است، فقط می‌توان در چگونگی گرفتن جواب تغییراتی ایجاد کرد و ساختار پرسش‌نامه را تغییر داد، چون نرخ ناسازگاری پاسخ‌ها محاسبه می‌شود (کم‌تر یا مساوی از ۰/۱ باید باشد) و پاسخ‌های با نرخ ناسازگاری بالا کنار گذاشته می‌شود، بنابراین، پایایی پرسش‌نامه مشخص می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار Expert Choice انجام گرفته است.

### مدل سازی پژوهش

با تعیین شاخص‌ها و گزینه‌ها الگوی پژوهش به صورت زیر می‌باشد:



<sup>1</sup> - Analytical Hierarchy process

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### وزن نسبی و رتبه‌بندی شاخص‌ها

با توجه به تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و انجام مقایسات زوجی بین شاخص‌ها و تشکیل ماتریس هندسی نرمالیزه شده، نرخ ناسازگاری در این رتبه‌بندی کم‌تر از ۰/۱ بدست آمده است (جدول ۱ پیوست) که نشان دهنده پایایی مناسب پرسش‌نامه می‌باشد.

بر اساس وزن نسبی محاسبه شده (جدول ۱ پیوست) رتبه‌بندی شاخص‌ها از بالاترین به کم‌ترین، رفتاری، فرهنگ، اقدام کارآفرینانه، ساختاری، زمینه‌ای، ویژگی‌های فردی و مهارت‌های کارآفرینانه می‌باشد.

### اوزان نسبی شاخص‌ها و رتبه‌بندی در گزینه‌ها

اوزان نسبی شاخص‌ها و رتبه‌بندی در گزینه‌ها که خروجی داده‌های نرم‌افزار است به شرح جدول ۲ پیوست می‌باشد.

### رتبه‌بندی گزینه‌ها و انتخاب الگوی کارآفرینی سازمانی

با توجه به تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و انجام مقایسه زوجی، محاسبه وزن‌های نسبی شاخص‌ها در الگو و محاسبه وزن نهایی الگوها توسط نرم‌افزار، (با توجه به جدول ۲ پیوست) بهترین الگوها به ترتیب: سلمان، آنتونیک و هیسریچ، بیولت و آلپکن، لامپکن و دس، اکهلنس و نک، احمدپور داریانی و کوراتکو و همکاران می‌باشد.

## نتیجه‌گیری

کارآفرینی سازمانی برای حل مسائل و مشکلات سازمانی مانند: محیط پویا، پیچیده و نامطمئن، افزایش سریع رقابتی جدید، ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها، خروج بهترین نیروی کار از سازمان‌ها و اقدام آن‌ها به کارآفرینی مستقل، رشد و توسعه عرصه‌های اقتصادی اجتماعی و غیره ایجاد شده است. لذا، ضروری است که به شناخت شاخص‌های اثرگذار بر الگوی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های تعاونی روستایی پرداخته شود و این ضرورت عمدتاً ناشی از ناسازگاری و واکنش کند سازمان‌ها، نسبت به تغییرات روز افزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیط است.

در این پژوهش ابتدا با استفاده از مطالعه کتاب‌ها، مقالات راجع به کارآفرینی و الگوهای آن، داده‌های لازم گردآوری شد، بنابراین هفت الگوی کارآفرینی برای انجام تحقیق انتخاب و به توضیح و تبیین آنها پرداخته شد. سپس به انتخاب شاخص‌های تاثیر گذار پرداخته شد و از بین شاخص‌های مختلف، هفت شاخص، ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای، اقدام کارآفرینانه، مهارت‌های کارآفرینانه، ویژگی‌های فردی و فرهنگ برای انجام تحقیق انتخاب شدند.

تجزیه و تحلیل به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) بوسیله نرم‌افزار Expert Choice انجام گرفته و نتایج زیر بدست آمده است:

**سوال نخست:** الگوی مناسب کارآفرینی سازمانی برای شرکت‌های تعاونی روستایی استان خراسان جنوبی چه الگویی است؟

با مقایسه زوجی و محاسبه وزنهای نسبی شاخص‌ها و الگوها، وزن نهایی الگوی سلمان ۰/۴۵۰، آنتونیک و هیسریچ ۰/۱۸۸، بیولت و آلپکن ۰/۰۸۸، لامپکن و دس ۰/۰۸۷، اکهلوس و نک ۰/۰۶۳، کوراتکو و همکاران ۰/۰۶۰، و احمدپور داریانی ۰/۰۶۵ بدست آمد. نرخ ناسازگاری در این رتبه‌بندی برابر ۰/۱۰ می‌باشد. و اگر این مقدار برابر و یا کمتر از ۰/۱۰ باشد مقایسات زوجی سازگارند. پس از محاسبه وزن نهایی الگوها توسط نرم‌افزار، بهترین الگوها به ترتیب: سلمان، آنتونیک و هیسریچ، بیولت و آلپکن، لامپکن و دس، اکهلوس و نک، احمدپور داریانی و کوراتکو و همکاران می‌باشد.

**سوال دوم:** شاخص‌های کارآفرینی سازمانی چه ترتیبی دارند؟

با انجام مقایسات زوجی بین شاخص‌ها و تشکیل ماتریس هندسی نرمالیزه شده، شاخص‌های ساختاری به مقدار ۰/۱۲۲، رفتاری به مقدار ۰/۴۵۱، زمینه‌ای به مقدار ۰/۰۶۷، اقدام کارآفرینانه به مقدار ۰/۱۳۹، مهارت‌های کارآفرینانه به مقدار ۰/۰۲۸، ویژگی‌های فردی به مقدار ۰/۰۳۲، فرهنگ به مقدار ۰/۱۶۲ محاسبه شد. نرخ ناسازگاری در این رتبه‌بندی برابر ۰/۱۰ می‌باشد و اگر این مقدار برابر و یا کمتر از ۰/۱۰ باشد مقایسات زوجی سازگارند. رتبه‌بندی شاخص‌ها از بالاترین به کمترین: رفتاری، فرهنگ، اقدام کارآفرینانه، ساختاری، زمینه‌ای، ویژگی‌های فردی، اقدام کارآفرینانه و مهارت‌های کارآفرینانه می‌باشد.

### پیشنهادها

با توجه به اینکه در این پژوهش، الگوی کارآفرینی سازمانی سلمان برای شرکت‌های تعاونی روستایی انتخاب شده است و با توجه به این‌که شاخص‌های ویژگی‌های فردی، اقدام کارآفرینانه و مهارت‌های کارآفرینانه در رتبه‌های آخر هستند و این‌که انسان‌ها و منابع انسانی یکی از شاخص‌ها و عوامل موثر در الگوی کارآفرینی سازمانی سلمان است راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- ۱ - باید تلاش شود تا از توانمندی، تجربه و مهارت کارکنان و اعضا استفاده موثر شود و از وجود عوامل اجتماعی مانند اعتماد، انسجام، مشارکت و ارتباطات موجود در محیط‌های روستایی، برای رشد و توسعه کارآفرینی استفاده شود.
- ۲ - از نیروهای متخصص و تحصیل کرده بومی و جوان در برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری آینده سازمان استفاده شود.
- ۳ - با در نظر گرفتن نقش آموزش در بهبود مهارت‌های اعضا، کارکنان و مدیران، تاکید می‌شود سمینارهای ویژه و آموزش‌های تخصصی در نظر گرفته شود.
- ۴ - از نوآوری و خلاقیت کارکنان و اعضا شرکت تعاونی استفاده شود و همچنین، به تقویت روابط انسانی بین کارکنان پرداخته شود زیرا منجر به افزایش بازدهی و کیفیت محصول، کار گروهی و تیم‌های تخصصی می‌شود.
- ۵ - تلاش شود تا با تقویت روحیه خطرپذیری، اعتماد به نفس، تحمل ابهام، کنترل درونی و سایر ویژگی‌های فردی، اقدام و عمل به کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی روستایی افزایش یابد.
- ۶ - با توجه به این که خط و مشی دولت بر افزایش سهم تعاون در اقتصاد است برنامه‌ریزی و تعیین راهبردهای مناسب ضروری است.

### سپاسگزاری

این پژوهش برگرفته از رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول در رشته کارآفرینی گرایش توسعه است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت تمامی عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری کرده‌اند سپاسگزاری کنند.

### منابع

- احمدپور داریانی، م. (۱۳۹۱). کارآفرینی (تعاریف، نظریات و الگوها). چاپ دهم. تهران. انتشارات جاجرمی.
- احمدپور داریانی، م. فرخ حیاتی، ا. (۱۳۸۶). کارآفرینی در کسب و کار اینترنتی. چاپ دوم. تهران. انتشارات محراب قلم.
- احمد پورداریانی، م. عزیزی، م. (۱۳۹۵). کارآفرینی. چاپ چهاردهم. تهران. انتشارات محراب قلم و سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش.

- تسلیمی، م. س. منوریان، ع. آشنا، م. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی درون سازمانی. نشریه فرهنگ مدیریت. سال چهارم. شماره ۱۴. پاییز و زمستان ۱۳۸۵. صص: ۲۷ - ۵۶
- حسین‌پور، د. و زارعی‌وش، ف. (۱۳۸۹). الگوی کارآفرینی سازمانی مطالعه موردی: اداره کل تعاون استان تهران. تعاون. سال بیست و یکم. دوره جدید. شماره ۴. زمستان ۱۳۸۹. صص: ۱۷۱ - ۱۹۴
- حق‌شناس، ا. جمشیدیان، م. شائمی، ع. شاهین، آ. یزدانشناس، م. (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه مدیریت ایران. سال دوم. شماره ۸. زمستان. صص: ۳۱ - ۷۳
- دشمن‌زیاری، ا. طلایی، ق. ا. رجبیان تابش، آ. (۱۳۹۰). مبانی و اصول کارآفرینی (تئوریه‌ها - کاربرد). چاپ اول. تهران. ناشر موسسه کتاب مهربان نشر.
- رحمتی زنجان طلب، ف. (۱۳۹۰). طراحی و ارایه الگوی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها و نهاد های فرهنگی مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اسلامی تهران. مجله مدیریت فرهنگی. سال پنجم. شماره یازدهم. بهار ۱۳۹۰. صص: ۸۹ - ۱۰۸
- رضایی، ر. ا. حسینی، س. م. (۱۳۹۲). طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان. توسعه کارآفرینی. دوره ۶. شماره ۴. زمستان ۱۳۹۲. صص: ۵۷ - ۷۴
- سلیمانی، د. جعفرپور، م. (۱۳۸۹). ارایه الگوی راهبردی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر متغیرهای محتوایی سازمان. مجله مطالعات راهبردی بسیج. زمستان (۱۳۸۹). شماره ۴۹. صص: ۱۲۳ - ۱۵۶
- صمدآقایی، ج. (۱۳۷۸). سازمان‌های کارآفرین. چاپ اول. تهران. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- عبدی، ب. کهن‌هوش نژاد، ر. ا. (۱۳۹۵). نقش اقتصاد تعاونی در تحقق الزامات اقتصاد مقاومتی. فصلنامه تعاون و کشاورزی. سال پنجم. شماره ۱۷. بهار ۱۳۹۵. صص: ۱۴۳ - ۱۷۴
- مجلس شورای اسلامی. (۱۳۷۷). قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. تاریخ صدور ۱۳۷۷.
- مقیمی، س. م. و کیلی، ی. اکبری، م. (۱۳۹۲). نظریه های کارآفرینی. چاپ دوم. تهران. انتشارات دانشگاه تهران
- مقیمی، س. م. (۱۳۸۴). کارآفرینی در سازمان‌های دولتی. تهران. انتشارات فراندیش.
- میرمیران، س. ج. (۱۳۸۵). کارآفرینی جامع. چاپ اول. تهران. انتشارات موسسه نشر کلمه

- موسوی‌راد، س. ط. فراهانی، ا. هنری، ح. پورسلطانی، ح. (۱۳۹۲). طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی. مجله مطالعات مدیریت ورزشی. بهمن و اسفند ۱۳۹۲. شماره ۲۱. صص: ۵۵ - ۶۶
- نخعی، غ. ر. دیده‌خانی، ح. و نخعی، ح. ا. (۱۳۹۴). تبیین و رتبه‌بندی شاخص‌های کارآفرینی به روش AHP مطالعه موردی: جهاد کشاورزی شهرستان خوسف. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. استانبول. استانبول ترکیه. صص: ۱ - ۲۲
- نیک‌نژاد، ع. مقیمی، س. م. روشندل اربطانی، ط. (۱۳۹۱). شناسایی الگوی کارآفرینی رسانه‌ای برای کسب و کارهای رسانه‌های دیجیتال کشور. فصلنامه توسعه کارآفرینی. سال چهارم. شماره ۱۵. بهار ۱۳۹۱. صص: ۶۵ - ۸۳
- وکیلی، ی. (۱۳۹۰). طراحی و آزمون الگوی هم‌یافتی کارآفرینی عملکرد در بخش عمومی ایران، مورد شهرداری تهران. رساله دوره دکتری. پردیس قم دانشگاه تهران. چاپ نشده

### References

- Antoncic B. . Hisrich R. D. (2003). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*. 2003. Vol, 23. No 6: pp 518-550
- Chen, J. Zhu, Z. and Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*. 26 (6): pp. 529- 543.
- Eyal, O. Inbar, D. E. (2003). Developing a public school entrepreneurship inventory: Theoretical conceptualization and empirical examination. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*; 9 ( 6): pp 221-244
- Ferreira, J. (2002). Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective. *International Council for Small Business. 47th World Conference*
- International Cooperative Alliance (ICA). (2004). *Cooperatives Identity Statement*. *Review of International Cooperation*. 97(1): pp 1-35.
- Kuratko, D. Hornsby, J. Naffziger, D, &Montagono, R. (1993) Implementing entrepreneurialthing in establishedorganizations. *AdvancedManagement Journal*. Winter1993: pp 28 - 34

**پیوست‌ها**

**جدول ۱- وزن نسبی شاخص‌ها و نرخ ناسازگاری محاسبه شده.**

ردیف	شاخص	وزن نسبی	نرخ ناسازگاری
۱	ساختاری	۰/۱۲۲	۰/۰۷
۲	رفتاری	۰/۴۵۱	۰/۰۹
۳	زمینه‌ای	۰/۰۶۷	۰/۰۹
۴	اقدام کارآفرینانه	۰/۱۳۹	۰/۱۰
۵	مهارت‌های کارآفرینی	۰/۰۲۸	۰/۱۰
۶	ویژگی‌های فردی	۰/۰۳۲	۰/۱۰
۷	فرهنگ	۰/۱۶۱	۰/۰۹

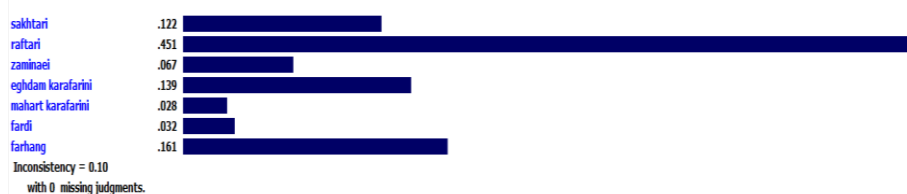
ماخذ: یافته‌های پژوهش

**جدول ۲- اوزان نسبی شاخص‌ها و رتبه‌بندی در گزینه‌ها و تعیین وزن نهایی الگوها.**

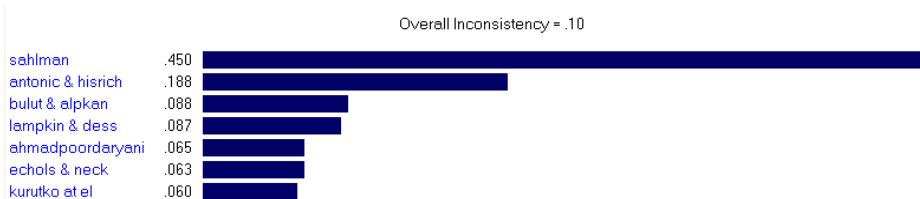
گزینه‌ها	ساختاری	رفتاری	زمینه‌ای	اقدام کارآفرینانه	مهارت‌های کارآفرینانه	ویژگی‌های فردی	فرهنگ نهایی	وزن نهایی
سلمان	۰/۲۶۵	۰/۵۱۹	۰/۵۲۵	۰/۴۸۷	۰/۲۸۹	۰/۴۶۰	۰/۵۰۷	۰/۴۵۰
آنتونیک و همسرینج	۰/۲۰۴	۰/۱۹۰	۰/۱۸۴	۰/۱۴۶	۰/۲۹۹	۰/۲۰۶	۰/۱۶۶	۰/۱۸۸
بیولت و آلپکن	۰/۱۰۲	۰/۰۴۹	۰/۰۸۴	۰/۱۳۴	۰/۱۸۳	۰/۱۵۷	۰/۰۹۱	۰/۰۸۸
لامپکن و دس	۰/۱۴۰	۰/۰۸۵	۰/۰۵۶	۰/۰۸۱	۰/۱۰۰	۰/۰۷۶	۰/۰۳۰	۰/۰۸۷
اکهلس و نک	۰/۱۱۷	۰/۰۵۰	۰/۰۶۱	۰/۰۵۹	۰/۰۴۳	۰/۰۳۷	۰/۰۳۵	۰/۰۶۵
کوراتکو و همکاران	۰/۰۹۷	۰/۰۵۱	۰/۰۵۲	۰/۰۴۹	۰/۰۳۹	۰/۰۳۷	۰/۰۵۲	۰/۰۶۳
احمدپور داریانی	۰/۰۷۶	۰/۰۵۶	۰/۰۳۸	۰/۰۴۵	۰/۰۴۸	۰/۰۲۷	۰/۱۱۸	۰/۰۶۰

ماخذ: یافته‌های پژوهش





شکل ۱- وزن نسبی و رتبه‌بندی بین شاخص‌ها (ماخذ یافته‌های پژوهش).



شکل ۲- وزن نهایی و رتبه‌بندی گزینه‌ها (ماخذ یافته‌های پژوهش).

