



دانشگاه گوارزی و منابع طبیعی گوار

نشریه کارآفرینی در کشاورزی
جلد اول، شماره اول، بهار ۱۳۹۳
<http://jead.gau.ac.ir>

توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌ها

موسی اعظمی^۱، احمد یعقوبی فراهانی^۱، عفت موسوی^۲ و امیرحسین پیرمرادی^{۳*}

^۱استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، آکارشناس ارشد توسعه روستایی،

^۲دانشگاه بوعلی سینا همدان، دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی، دانشگاه رازی کرمانشاه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۴/۵

چکیده

توسعه کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی راهی برای نوسازی و پویایی آن‌ها است. توسعه کارآفرینی در تعاونی‌ها و تبدیل آن‌ها به تعاونی‌های کارآفرین، می‌تواند به احیا و بازسازی تعاونی‌های موجود کمک کرده و ابزاری برای توسعه و بهبود کسب و کار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در ایجاد و توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید و نهایتاً ارتقاء نقش‌آفرینی آن‌ها در برنامه‌های کلان اقتصادی به‌شمار آید. از این‌رو تلاش برای زمینه‌سازی در جهت توسعه کارآفرینی در تعاونی‌ها یکی از اولویت‌های برنامه‌های توسعه بخش تعاون به‌حساب می‌آید. بر همین اساس در این مقاله، به تبیین ویژگی‌های شرکت‌های تعاونی کارآفرین و ارائه راهکارهایی به‌منظور توسعه کارآفرینی در سطوح مختلف شرکت‌های تعاونی موجود از طریق اصلاح و بازسازی مؤلفه‌های ساختاری و مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های فردی و ... پرداخته شده است. این مقاله، توصیفی بوده و اطلاعات موردنیاز آن از طریق بررسی و تحلیل ادبیات نظری و پیشینه پژوهشی موضوع موردنظر به شیوه مطالعات کتابخانه‌ای گردآوری شده است. در این نوشتار پس از بررسی و تبیین ویژگی‌های تعاونی‌های کارآفرین، با مروری بر عوامل تأثیرگذار بر فرایند کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی، راهکارهای عملیاتی مناسبی برای شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی ارائه شده است. از جمله این راهکارها می‌توان به اصلاح ساختار نهادی شرکت‌های تعاونی، فرهنگ‌سازی در

*مسئول مکاتبه: amirhosseinpirmoradi64@gmail.com

راستای توسعه کارآفرینی، آشناسازی اعضاء و ارکان تعاونی‌ها با مقوله کارآفرینی در تعاونی و تبیین راهکارهای انگیزشی برای توسعه کارآفرینی در تعاونی‌ها، اشاره کرد.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، تعاونی، توسعه کارآفرینی

مقدمه

با اهمیت یافتن نقش و جایگاه کارآفرینان در توسعه اقتصادی جوامع، شناسایی و توسعه ظرفیت‌های کارآفرینی در سازمان‌ها به‌طور ویژه مورد توجه قرار گرفته و سازمان‌ها با تلاش برای شناسایی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده در مسیر توسعه کارآفرینی سازمانی و نیز فراهم‌سازی زیرساخت‌ها و حمایت‌های لازم، به ظرفیت‌یابی و ظرفیت‌سازی برای توسعه کارآفرینی و ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها روی آورده‌اند. در طی دو دهه گذشته که موضوع کارآفرینی سازمانی و نقش و اهمیت آن در پیشبرد اهداف سازمان‌ها از سوی صاحب‌نظران مورد تأکید قرار گرفته است، عده زیادی از محققان در پژوهش‌های خود راهکارهای توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها را مورد توجه قرار داده و در صدد شناسایی عوامل پیش‌برنده و مانع‌شونده در مسیر توسعه کارآفرینی در درون سازمان‌ها بر آمده‌اند (Heinonen and Korvela, 2003). نتایج پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها مقوله‌ای پیچیده و چند بعدی بوده و عوامل زیادی نظیر محیط خارجی، شرایط سازمان، راهبردهای سازمان و فعالیت‌های مدیریتی در شکل‌گیری و پیشبرد آن تأثیر دارند (Kuratko et al., 1990; Guth and Ginsberg, 1990; Heinonen, 1999). کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در طی آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می‌رسند. حرکت از کارآفرینی فردی به کارآفرینی جمعی بازتاب یک روند تاریخی و واکنش به محدودیت‌های سرمایه‌ای و ظرفیتی کنشگری فردی و نیز تلاش عقلایی جهت بسیج و تسهیم منابع جهت رسیدن به هم‌افزایی در فرایند کارآفرینی است. معمولاً بهره‌گیری و بهره‌مندی افراد از منابع بیشتر (حاصل از تسهیم و تجمیع منابع فردی) سبب تسهیل کارآفرینی از سوی افراد می‌شود یا حداقل برداشت آن‌ها از فرصت‌های موجود (شناسایی فرصت‌ها از سوی افراد مختلف و در نتیجه درک فرصت‌های بیشتر یا درک بهتر فرصت‌های موجود) و چگونگی بهره‌گیری از فرصت‌ها را بهبود می‌بخشد (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷). بدون

شک تلاش در راستای تحول آفرینی در شرکت‌های تعاونی و تبدیل آن‌ها به تعاونی‌های کارآفرین و اتخاذ راهبردهای زمینه‌ساز برای توسعه کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی، سرآغاز بروز نوآوری، پویایی، نوسازی و رشد و بهره‌وری در این شرکت‌ها بوده و در شرایط اقتصادی و اجتماعی کنونی، توجه به این موضوع در برنامه‌های توسعه‌ای بخش تعاون از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. بر این اساس و به‌منظور بررسی و شناسایی راهبردها و راهکارهای مقتضی برای آگاهانه گام نهادن در مسیر توسعه کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی، در مقاله حاضر به معرفی راهکارهای توسعه کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی به‌عنوان یک ساختار کارآفرینی سازمانی پرداخته شده است. در این مقاله به‌منظور بررسی علمی و دقیق موضوع موردنظر از ابعاد مختلف، با مروری بر مفاهیم و ادبیات نظری و سوابق پژوهشی مرتبط با موضوع کارآفرینی سازمانی و به‌طور خاص ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین، به تبیین ویژگی‌های شرکت‌های تعاونی کارآفرین و نیز مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرایند توسعه کارآفرینی در این شرکت‌ها پرداخته شده و از این رهگذر توصیه‌هایی برای پویایی و تحول سازمانی و کارکردی در شرکت‌های تعاونی ارائه می‌شود.

مرور ادبیات موضوع

در نوع شناسی کارآفرینی، دسته‌بندی‌های گوناگونی از سوی صاحب‌نظران در ادبیات موضوع ارائه شده است. به‌طور کلی کارآفرینی در سه زمینه یا قالب اصلی شکل می‌گیرد:

- ۱- در قالب افراد آزاد و غیر وابسته به سازمان (کارآفرینی مستقل): فرآیندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به‌طور آزاد به ثمر رساند (دیواندیری و همکاران، ۱۳۸۷).
- ۲- در قالب کارکنان سازمان (کارآفرینی درون سازمانی): فرآیندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمانی که معمولاً سنتی و بروکراتیک است به ثمر رساند (جعفرزاده و همکاران، ۱۳۸۳).
- ۳- در قالب سازمان (کارآفرینی سازمانی): فرآیندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش یک کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی را به‌طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش خود به ثمر برساند (فرزین‌فر و همکاران، ۱۳۸۴).

کارآفرینی در تعاونی‌ها با توجه به ماهیت آن در گروه کارآفرینی سازمانی قرار می‌گیرد بنابراین در این پژوهش شرکت‌های تعاونی کشاورزی به‌عنوان یک سازمان در نظر گرفته شده و مقوله کارآفرینی و توسعه آن در این راستا مورد توجه قرار گرفته است. واژه کارآفرینی سازمانی در سال ۱۹۸۵ توسط Pinchot مطرح شد. او تلاش کرد راهی برای ایجاد کارآفرینی در درون سازمان و تبدیل سازمان‌ها به سازمان‌های کارآفرین ارائه کند (عربشاهی کریزی، ۱۳۸۷). Cornwall و Perlman معتقدند که کارآفرینی درون سازمانی فرآیندی است که از آن طریق محصولات، فرآیندها و ایده‌های جدید در سازمان به اجرا گذاشته می‌شود و توسعه می‌یابد (ملک‌محمدی و همکاران، ۱۳۷۸). به‌نظر Fry (۱۹۹۳)، کارآفرینی سازمانی همچون کارآفرینی یک فرآیند است. فرآیندی که اگر قرار باشد پایدار باشد باید تشویق، تمجید و حمایت شود و مورد تقدیر قرار گیرد. نتایج پژوهش‌های بسیاری نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی، راه‌کاری برای توسعه فعالیت‌ها، رشد درآمد، ارتقاء سوددهی و پیشتازی در توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید سازمان بوده و راهی برای ورود نوآوری و ایجاد تحول در درون سازمان‌ها می‌باشد (Antoncic Hisrech., 2001; Covin and Miles., 1999; Hostager et al., 1998). کارآفرینی سازمانی به‌عنوان عامل احیا و بازسازی و ابزاری برای توسعه و بهبود کسب و کار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در ایجاد و توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید به شمار می‌آید (Kuratko et al., 1990; Sadler et al., 2003; Miles et al., 2002).

بررسی ادبیات کارآفرینی سازمانی، نشان می‌دهد که سازمان‌های کارآفرین را با برخی ویژگی‌ها و رفتارهای سازمانی خاص می‌توان شناخت. در جدول (۱) به‌طور خلاصه تفاوت‌های سازمان‌های سنتی و کارآفرین از ابعاد مختلف نشان داده شده است.

جدول ۱- مقایسه ویژگی‌های سازمان‌های سنتی و کارآفرین.

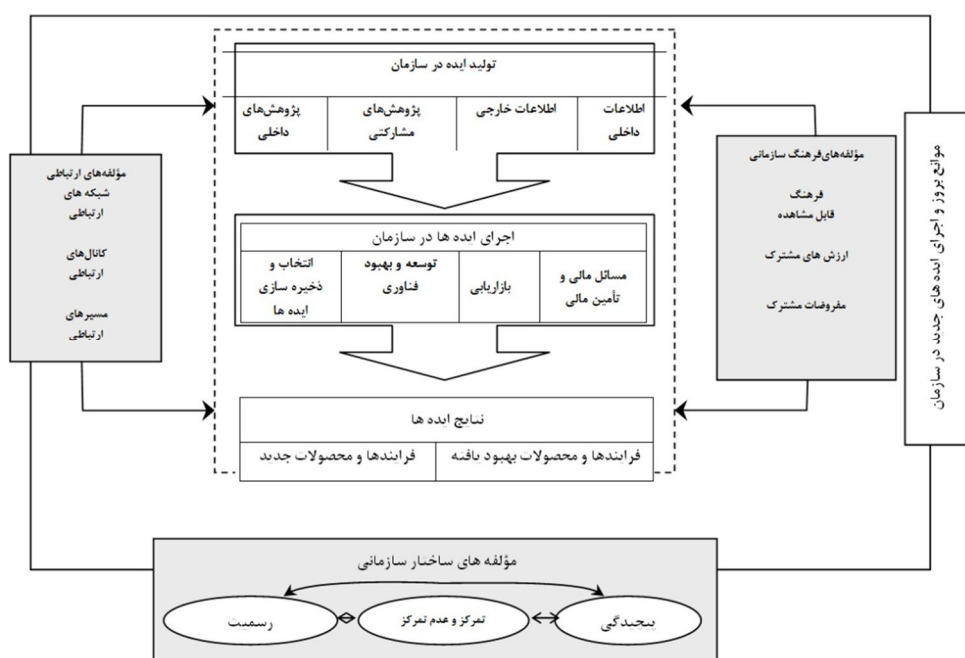
ویژگی‌های سازمانی	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های کارآفرین
استراتژی	دفاعی: حفظ شرایط موجود اولین موضوع مورد نگرانی است. تنوع از طریق اکتساب یا ادغام.	فعالانه به دنبال سرمایه‌گذاری‌های جدید اقتصادی. حفظ موقعیت موجود از طریق سازگاری با محیط.
کارایی و کنترل	ارزیابی تغییرات به‌عنوان تهدید. ارزیابی محیط بیرونی برای شناخت خطرات.	ارزیابی تغییرات به‌عنوان فرصت. ارزیابی محیط داخلی و بیرونی برای یافتن فرصت‌های جدید اقتصادی.
ارزیابی عملکرد	تمرکز کوتاه‌مدت (معیارهای عملکرد سه ماهه و سالانه)	تمرکز بلندمدت
ریسک	چیزی که باید به حداقل برسد.	اگر با اطلاعات درست پردازش شود، کلید رشد، انطباق و بقا خواهد بود.
فرهنگ سازمانی	شرایط عینی، تحلیلی و فرهنگی موجود را حفظ می‌کند.	عناصر کارآمد نیز مهم هستند. فرهنگ، انطباق و نوآوری را تقویت می‌کند.
ساختار و ارتباطات	مراجع و کانال‌های رسمی ارتباطات مهم هستند.	ساختارهای غیررسمی و ارتباطات افقی بر فعالیت‌های سازمانی و اقتصادی چیرگی دارند.
تصمیم‌گیری	مدیریت ارشد پارامترهای سازمان را تعیین می‌کند ممکن است امکان ارائه اطلاعات از زیردستان را فراهم کند و ممکن است آن را فراهم نکند.	مدیریت ارشد هدف را تعیین می‌کند استفاده از اطلاعات زیردستان. ترغیب و تشویق می‌شود.
کارکنان	به‌عنوان منبعی فنی به راحتی جایگزین می‌شوند.	یک منبع کلیدی که باید حفظ شود و به کامل‌ترین شکل ممکن از آن استفاده شود.
خلاقیت	چیزی که باید آن را تحمل کرد.	چیزی که باید آن را تقویت و ترغیب کرد و آن را توسعه داد.

مدل‌ها و الگوهای توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌ها

با توجه به اهمیت و نقشی که کارآفرینی در تعاونی‌ها به‌عنوان یک ساختار سازمان دارد، در این زمینه صاحب‌نظران براساس یافته‌های پژوهش‌های خود به ارائه برخی مدل‌ها و الگوها برای معرفی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها پرداخته‌اند که در این قسمت، برخی از این مدل‌ها به اختصار معرفی می‌شوند.

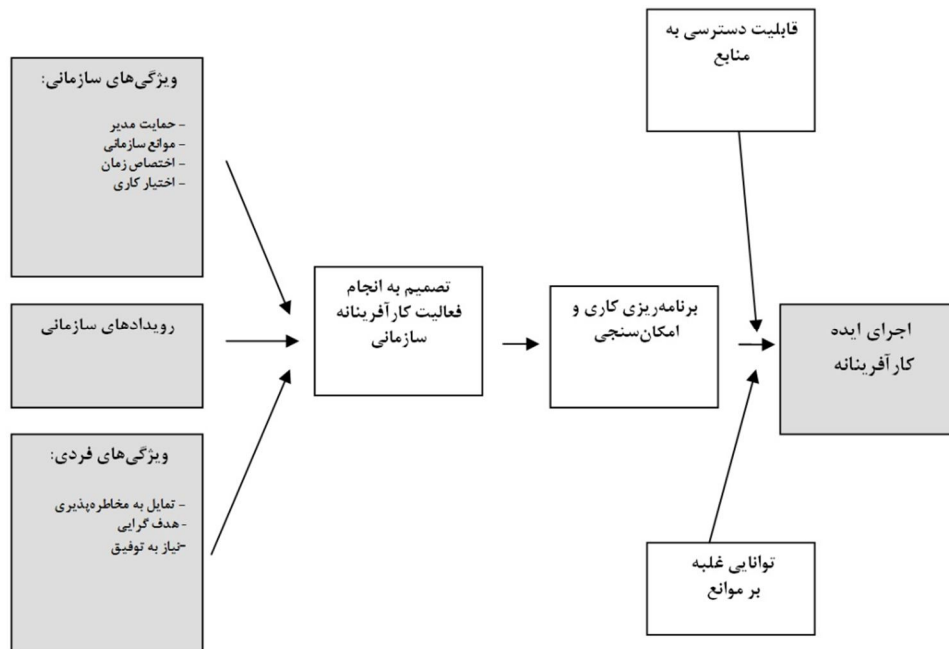
مدل سه بعدی بسترهای کارآفرینی در سازمان: Carine and Pottelsberghe (۲۰۰۱)، در تبیین فرآیند کارآفرینی سازمانی مدلی را ارائه نمودند که در آن عوامل مهم تأثیرگذار بر فرآیند کارآفرینی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. در این مدل فرآیند کارآفرینی سازمانی شامل سه مرحله تولید

ایده‌ها، اجرای ایده‌ها و نتایج ایده‌ها در سازمان می‌باشد که مؤلفه‌های متعددی در تسهیل آن اثرگذار است. این مؤلفه‌ها عبارتند از: مؤلفه‌های ساختار سازمانی، مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی.



شکل ۱- مدل سه بعدی بسترهای کارآفرینی در سازمان (کارین و پوتلزبرگ، ۲۰۰۱).

مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی: این مدل توسط Kuratko and Hodgets (۲۰۰۱)، ارائه شده است. آن‌ها مجموعه‌ای از عوامل را در اجرای یک تفکر یا فعالیت کارآفرینانه در سازمان ضروری می‌دانند. به عبارتی فرآیند کارآفرینی در سازمان حاصل تعامل عوامل متعددی می‌باشد که در مدل زیر نشان داده شده است.



شکل ۲- مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی: Kuratko and Hodgets (۲۰۰۱).

مدل شش مرحله‌ای کارآفرینی سازمانی: از دیدگاه Morris and Kuratko (۲۰۰۲)، فرآیند کارآفرینی در درون سازمان از شش مرحله تشکیل شده است. این فرآیند با شناخت فرصت‌ها آغاز شده و با بهره‌برداری از آن به پایان می‌رسد. در طول این فرآیند و در هر مرحله، پس از شناخت فرصت‌ها توسط کارآفرین، وی به‌طور مرتب در مراحل بعد نیز از محیط بازخورد گرفته و آن را در شناخت فرصت‌های آتی لحاظ می‌کند. این مراحل عبارتند از:

۱- شناخت فرصت: شرط اولیه و لازم برای انجام یک فعالیت کارآفرینانه، شناخت یک فرصت است. فرد کارآفرین در محیطی به فعالیت مشغول است که این محیط، زیر مجموعه‌ای از محیط‌های بزرگ‌تر نظیر محیط‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناوری می‌باشد. از این رو وی با تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارج در سازمان خود می‌تواند به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی اقدام کند.

۲- تولید ایده: پس از شناسایی فرصت‌ها، مفاهیم مرتبط با آن باید شناخته شود. با توسعه این مفاهیم، محصولات و خدمات جدید، بازارهای جدید، فرآیندهای جدید و یا منابع جدید تکامل بیشتری می‌یابند.

۳- تعیین منابع موردنیاز: در این مرحله بایستی منابع موردنیاز برای اجرای ایده جدید مشخص شود. به‌عنوان مثال در این مرحله مشخص می‌شود که چه تعداد کارمند، نیروی متخصص ماهر، در چه رشته‌هایی و چه میزان منابع مالی، امکانات تولیدی، حمایت‌های قانونی و مانند آن موردنیاز است.

۴- کسب منابع لازم: در این مرحله سازمان اقدام به کسب منابع لازم برای استفاده از فرصت شناخته شده می‌نماید. تأمین منابع لازم ممکن است از داخل یا خارج سازمان انجام شود و یا می‌توان از همکاری سایر سازمان‌ها استفاده نمود.

۵- اجرای ایده: پس از شناسایی و تأمین منابع موردنیاز، بایستی برای اجرای نهایی ایده موردنظر اقدام نمود. مثلاً سازمان، تولید کالا و خدمات و یا اجرای فرآیندهای جدید را آغاز می‌کند و یا سازمان به بازارهای جدید وارد می‌شود.

۶- بهره‌برداری از ایده: در مرحله پایانی، سازمان برای ادامه کار نیازمند دستیابی به حد مشخصی از استقلال می‌باشد. اگر سازمان به اهداف موردنظر دست یافت، فرآیند کارآفرینی با موفقیت به پایان رسیده است. اگرچه کارآفرینی و شناسایی فرصت‌ها، چیزی نیست که با شناسایی یک فرصت و بهره‌برداری از آن خاتمه یابد بلکه در محیط متغیر همواره فرآیند شناسایی فرصت‌ها و تلاش برای بهره‌برداری بهینه از آن‌ها به‌طور مداوم در جریان است.



شکل ۳- مدل شش مرحله‌ای کارآفرینی سازمانی Morris and Kuratko (۲۰۰۲).

روش‌شناسی پژوهش

در مقاله حاضر به معرفی راهکارهای توسعه کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی به‌منظور تبدیل آن‌ها به تعاونی‌های کارآفرین پرداخته شده است. به‌عبارتی هدف این نوشتار، تبیین ویژگی‌های شرکت‌های تعاونی کارآفرین و ارائه راهکارهایی به‌منظور توسعه کارآفرینی در سطوح مختلف شرکت‌های تعاونی می‌باشد. در این مقاله به‌منظور بررسی علمی و دقیق موضوع موردنظر از ابعاد مختلف، با مروری بر مفاهیم و ادبیات نظری و سوابق پژوهشی مرتبط با موضوع کارآفرینی سازمانی و به‌طور خاص ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین، به تبیین ویژگی‌های شرکت‌های تعاونی کارآفرین و نیز مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرایند توسعه کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی پرداخته شده و از این رهگذر توصیه‌هایی برای پویایی و تحول سازمانی و کارکردی در شرکت‌های تعاونی ارائه می‌شود. روش پژوهش موردنظر در این مقاله، توصیفی با مطالعات اسنادی بوده و اطلاعات موردنیاز از طریق بررسی و تحلیل ادبیات نظری و پیشینه پژوهشی موضوع موردنظر به شیوه جستجو در منابع اطلاعاتی و مطالعات کتابخانه‌ای اسناد و منابع مرتبط گردآوری شده است.

بحث و تحلیل پیرامون سازوکارهای توسعه کارآفرینی در تعاونی‌ها

الف- عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌ها

کارآفرینی به‌عنوان یک پدیده مهم اجتماعی تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد. برخی صاحب‌نظران شرایط اقتصادی را موجب کارآفرینی دانسته و معتقدند که کارآفرینی نیروی اصلی توسعه اقتصادی محسوب شده و تغییر و نوآوری، رشد و تولید خدمات را به‌همراه دارد (Lordkipanidze et al., 2005). در مقابل، روانشناسان با بررسی ویژگی‌های شخصیتی و با تفاوت قائل شدن بین کارآفرینان، مدیران و غیر کارآفرینان به بررسی ویژگی‌های روان‌شناختی کارآفرینان می‌پردازند. از مهم‌ترین ویژگی‌های مورد توافق آنان می‌توان به توفیق‌طلبی، تمایل به پذیرش مخاطره، تحمل ابهام، استقلال‌طلبی، مرکز کنترل درونی، انرژی زیاد، انگیزه و تعهد اشاره کرد (گلرد، ۱۳۸۳). اما جامعه‌شناسان کارآفرینی را یک پدیده اجتماعی در نظر گرفته و به بررسی رابطه متقابل بین کارآفرینان و سایر بخش‌ها و گروه‌های جامعه می‌پردازند. دانشمندان مدیریت نیز به تشریح مدیریت کارآفرینی و ایجاد جو و محیط کارآفرینانه در سازمان‌ها توجه دارند (Thompson, 1999). جامعه‌شناسان و دانشمندان علوم مدیریت با در نظر گرفتن ویژگی‌های فردی کارآفرین و با استفاده از رویکرد رفتاری، کارآفرینی را فرآیندی معرفی می‌کنند که سرانجام به ایجاد کسب و کارهای جدید می‌انجامد. از جمله مهم‌ترین عوامل مورد بررسی در رویکرد رفتاری، می‌توان به سوابق و تجربیات فردی و همچنین به تأثیرات محیطی - فرهنگی بر فرد اشاره کرد (آراستی، ۱۳۸۵). Fogle and Genyawali در ساختاری که از شرایط محیطی مؤثر بر ایجاد کسب و کارهای جدید ارائه دادند، بر نگرش عمومی به کارآفرینی، حضور کارآفرینان مجرب، الگوهای نقش موفق، وجود افراد با ویژگی‌های کارآفرینانه و شناخت عملکردهای کارآفرینانه به‌عنوان شرایط فرهنگی و اجتماعی مؤثر در ایجاد کسب و کارهای جدید اشاره کرده‌اند. در این زمینه برخی کارآفرینی را یک متغیر میانجی می‌دانند و از ویژگی تسریع‌کنندگی برای توصیف کارآفرینی در توسعه اقتصادی استفاده می‌کنند. آن‌ها معتقدند که کارآفرینی به‌عنوان یک تسریع‌کننده، جرقه رشد و توسعه اقتصادی را فراهم می‌کند. در نظر این دسته از اندیشمندان چهار دسته از عوامل در ظهور کارآفرینی دارای اهمیت هستند.

۱- عوامل اقتصادی مانند: مزایای بازار و فراهم بودن سرمایه، ۲- عوامل اجتماعی و فرهنگی مانند: مقبولیت کارآفرینی از لحاظ فرهنگی، حرکات اجتماعی، امنیت و عواملی نظیر طبقات اجتماعی، قدرت

و کنترل، تجربه کاری، نقش سرمشق، شرایط زندگی کودکی، ویژگی‌های مرتبط با سابقه فرد، سن و جایگاه مورد انتظار، ۳- عوامل روان‌شناختی مانند: استقلال، نیاز به موفقیت، مرکز کنترل درونی، تحمل ابهام، خود اتکایی، حل خلاق مسائل و تفکر خلاق، انگیزه‌ها و مخاطره‌پذیری و ۴- ترکیب عوامل تولید برای ایجاد تغییر در تولید محصولات و خدمات (جعفرزاده و بازرگان، ۱۳۸۳).

به‌طور کلی کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در اثر تعامل سازمان با محیط اطراف شکل می‌گیرد (Van de Ven, 1993). از این‌رو شرایط محیطی، یکی از عواملی است که نقش عمده‌ای در شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی سازمانی دارد (Heinonen and Korvela, 2003). به نحوی که در محیط‌های پویا، نامتجانس و دارای تضاد افکار، به‌میزان بیشتری فعالیت‌های کارآفرینانه بروز می‌یابد (Zahra, 1993). علاوه بر شرایط محیطی، ویژگی‌ها و بافت درونی سازمان نیز نقش مهمی در پیشبرد کارآفرینی سازمانی دارند (Antonicic and 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 فرآیند کارآفرینی در درون سازمان را دارند (Timmons, 1999). فعالیت‌های مدیریتی همچنین تأثیر به‌سزایی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی سازگار برای توسعه کارآفرینی و بسط مفاهیمی نظیر ریسک‌پذیری، نوآوری، خلاقیت، یادگیری و تغییر در درون سازمان دارند (Heinonen and Korvela, 2003). از دیگر عوامل درون سازمانی تأثیرگذار بر توسعه فرآیند کارآفرینی سازمانی می‌توان به ترکیب سازمان شامل نحوه سازماندهی فعالیت‌ها، اختیار و مسئولیت، تقسیم کار، قوانین و مقررات اشاره نمود. همچنین بر اساس نتایج برخی پژوهش‌ها، 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; Antonicic and Hisrich, 2001). علی‌رغم تأثیر زیاد عوامل محیطی و ویژگی‌های سازمان در فرآیند کارآفرینی سازمانی، افراد سازمان نیز نقش کلیدی در این فرآیند دارند و در پژوهش‌های مرتبط با کارآفرینی سازمانی، ویژگی‌های افراد کارآفرین همواره مورد توجه قرار گرفته است (Carrier, 1996). مهارت‌ها و ویژگی‌های افراد، توانایی‌ها و تمایلات کارآفرینان بالقوه را برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه توصیف می‌نمایند (Heinonen and Korvela, 2003). از این‌رو شناسایی آن‌ها در برنامه‌ریزی برای توسعه کارآفرینی در سازمان اهمیت شایان توجهی دارد.

ب- ویژگی‌های تعاونی‌های کارآفرین

با توجه به مباحث پیش گفته، در این قسمت به منظور شناسایی و تبیین ویژگی‌های شرکت‌های تعاونی کارآفرین، به بررسی برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های مطلوب و مورد انتظار این شرکت‌ها برای ورود به عرصه کارآفرینی پرداخته شده است:

فرهنگ سازمانی: به اذعان پژوهش‌گران، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء مهم در سازمان، نقش کلیدی در شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی سازمانی دارد (Miles, 2002; Timmons, 1999; Miller, 2005; Deal and Kennedy, 2000). از ویژگی‌های شرکت‌های تعاونی کارآفرین، داشتن فرهنگ انعطاف‌پذیر یا کارآفرینی است. در این فرهنگ، هنجارها و باورهای مورد تأیید است که بتوان از طریق آن علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر اساس آن واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت.

ویژگی‌ها و رفتار مدیریت در سازمان‌های کارآفرین: 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 این‌رو پژوهش‌گران راه مقابله سازمان‌ها با چالش‌های محیط پیش رو را بهره‌گیری از شیوه‌های مدیریت کارآفرینانه می‌دانند (Sadler et al., 2003; Reynierse, 1997). مدیریت کارآفرین، فرهنگ نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری را ارتقاء داده و با در نظر گرفتن ساختاری مسطح و غیررسمی در سازمان، راهبردهایی را برای بهره‌گیری از منافع فرصت‌های شناخته شده تدوین می‌نماید (Sadler et al., 2003). نتایج پژوهش‌های Miles et al., (۲۰۰۲)، نیز تأثیرگذاری شیوه مدیریت منابع انسانی در ایجاد فضای خلاقیت و نوآوری در درون سازمان را نشان می‌دهد.

سیستم تشویق و پاداش: کارآفرینی همواره با مفاهیم ریسک‌پذیری و پاداش همراه بوده و در پژوهش‌های مرتبط با کارآفرینی سازمانی بر اهمیت و نقش سیستم تشویق و پاداش در توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه در درون سازمان تأکید شده است (Zahra and et al., 1999). به اعتقاد Kuratko et al., (۲۰۰۱)، نوع سیستم پاداش که در حقیقت با استراتژی سازمان ارتباط دارد، بیشتر از میزان آن بر عملکرد کارآفرینانه یک سازمان تأثیر دارد. از این‌رو سازمان‌ها همواره در پی یافتن شیوه‌هایی انعطاف‌پذیر برای پاداش‌دهی به کارکنان خود هستند (Miller, 2005), Antoncic et al., (۲۰۰۱)، بیان

داشته‌اند که به‌منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک‌پذیری مبتنی باشد و نه بر پیامدها و دستاوردهای نوآوری مثل افزایش سود (حق‌شناس و همکاران، ۱۳۸۶). در مورد سیستم تشویق و پاداش برای توسعه کارآفرینی در شرکت-های 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 باشند که در این زمینه لازم است مسئولین ذیربط در حوزه‌های تقنینی، نسبت به اصلاح و بازنگری قوانین مربوطه و تسهیل اعطای پاداش‌های خاص به صاحبان ایده‌ها و اندیشه‌های نو اقدام نمایند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که اشاره شد توسعه کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی همانند سایر سازمان‌ها مقوله‌ای پیچیده و چندبعدی بوده و عوامل زیادی نظیر ویژگی‌ها و رفتار مدیریت، ساختار نهادی شرکت، و نیز عوامل محیطی در شکل‌گیری و توسعه آن نقش دارند. با این وصف در ادامه به برخی از مهم‌ترین موضوعاتی که در شکل‌گیری و توسعه تعاونی‌های کارآفرین قابل بررسی و تأمل بوده و می‌تواند به‌عنوان راهکارهایی عملیاتی مورد استفاده بخش تعاون قرار گیرند اشاره می‌شود:

برنامه‌ریزی برای اصلاح ساختار نهادی شرکت‌های تعاونی: همان‌گونه که قبلاً اشاره شد ساختار سازمانی یکی از عوامل مؤثر در توسعه کارآفرینی در شرکت‌هاست و برای ایجاد یک شرکت کارآفرین باید ساختاری را برگزید که قادر به پوشش دادن مؤلفه‌های کارآفرینی باشد. پذیرش ریسک به‌عنوان 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 مساعد است.

- **فرهنگ‌سازی در شرکت‌های تعاونی در راستای توسعه کارآفرینی:** شرکت‌های کارآفرین، همگام با تغییرات گام برمی‌دارند و می‌کوشند فرصت‌های ایجاد شده 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 پاداش‌های درونی و معنوی، تفویض اختیار و مسئولیت و اجتناب از کنترل‌های سخت و سخت‌امری ضروری محسوب می‌شود.

آشناسازی اعضاء و ارکان تعاونی‌ها با مقوله کارآفرینی در تعاونی: خلاقیت و نوآوری تا حد زیادی اکتسابی است و برای ظهور به شرایط و زمینه‌های خاصی نیاز دارد. از این‌رو کارآفرینی سازمانی نیز یک هنر و فضیلت ذاتی نبوده و لازم است از طریق آموزش مناسب توسعه داده شود. بدون شک شناخت فرآیند و ویژگی‌های کارآفرینی و نیز آشنایی با پیامدهای مثبت کارآفرینی در شرکت‌های تعاونی اعضاء تعاونی‌ها را به کشف و ابراز ایده‌های جدید ترغیب خواهد کرد. بر این اساس ضروری است مقوله کارآفرینی به‌طور عام و شیوه‌های تسهیل و توسعه کارآفرینی سازمانی به‌طور خاص در برنامه‌های آموزشی مدیران و اعضاء تعاونی‌ها گنجانده شود.

تقویت ویژگی‌های کارآفرینی در اعضاء شرکت‌های تعاونی: خلاقیت و نوآوری، مخاطره‌پذیری و تمایل به ایجاد تغییر از ویژگی‌های بارز افراد کارآفرین است. مدیران تعاونی‌ها باید با ارزش قائل شدن برای فعالیت‌های نوآورانه و استفاده از انواع روش‌های تشویقی و حمایتی، زمینه تقویت و تثبیت این‌گونه فعالیت‌ها را در شرکت تعاونی فراهم آورند. بها دادن به خلاقیت نه‌تنها در دراز مدت باعث رشد و توسعه شرکت‌ها می‌شود، بلکه زمینه مناسبی را برای رشد و شکوفایی استعدادها و ظرفیت‌های انسانی فراهم می‌کند.

منابع

۱. آراستی، ز. ۱۳۸۵. زنان کارآفرین ایران، ساختار فرهنگی - اجتماعی مؤثر در ایجاد کسب و کارهای زنانه. مجله پژوهش زنان، ۴ (۱ و ۲): ۹۳-۱۱۹.
۲. جعفرزاده، م.، بازرگان، ع. ۱۳۸۳. تحلیل عوامل مؤثر در کارآفرینی دانش‌آموختگان دانشگاه تهران. مجله فرهنگ مدیریت، ۲ (۷): ۲۰۵-۲۵۴.
۳. حق‌شناس، ا.، جمشیدیان، م.، شائمی، ع.، شاهین، آ.، یزدان‌شناس، م. ۱۳۸۶. الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲ (۸): ۳۱-۷۳.

۴. دیواندری، ع.، وفایی، ع.، حسن پور، ا. ۱۳۸۷. طراحی الگوی تعاملی بخش‌های دولتی، خصوصی، تعاونی و غیرانتفاعی در توسعه کارآفرینی. ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۶: ۱۱۲-۱۲۵.
۵. رحیمی، ش.، واحدچوکده، س. ۱۳۸۷. تبیین جایگاه تعاونی‌ها در موفقیت کارآفرینان. ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۶: ۸۹-۶۹.
۶. شریف‌زاده، ا.، رضوی، م.، عربیون، ا.، غلامرضایی، س. ۱۳۸۷. تسهیل کارآفرینی جمعی به‌عنوان بنیان رفتاری برای پیدایش و توسعه تعاونی‌های کارآفرین. ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۶: ۶۸-۴۶.
۷. عربشاهی کریزی، ا. ۱۳۸۷. تعاون مبنایی جهت کارآفرینی اجتماعی: تشکیل تعاونی‌ها و توسعه کارآفرینی اجتماعی. ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۶: ۴۵-۳۳.
۸. فرزین‌فر، م. ۱۳۸۴. کارآفرینی و تعاون. مجموعه مقالات کنفرانس تعاون، اشتغال و توسعه، قسمت دوم، یزد: دانشگاه یزد: ۸۴-۵۳.
۹. گلرد، پ. ۱۳۸۳. طراحی الگوی توسعه کارآفرینی زنان در ایران. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
۱۰. ملک محمدی، ا.، شمشاد، م.، حسینی‌نیا، غ. ۱۳۸۷. راهکارهای تعاونی‌های منابع طبیعی در اشتغال‌زایی (مطالعه موردی استان گلستان). ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، ۱۹۵: ۸۲-۶۰.
11. Antoncic, B., Hisrich, R.D. 2001. Entrepreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5): 495-527.
12. Carrier, C. 1996. Entrepreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 6: 5-20.
13. Carine, P., Pottelsberghe, B. 2001. Entrepreneurship and Reinvention of the cooperation. *Business Horizons*.
14. Covin J.G., Miles, M. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of Competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-62.
15. Deal, T.E., Kennedy, A.A. 2000. Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life. Cambridge: Perseus Publishing.
16. Fry, F. 1993. Entrepreneurship: A Planning approach. *Journal of Marketing*, 57: 53-70.
17. Guth, W.D., Ginsberg, A. 1990. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.

18. 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.
19. Heinonen, J., 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
20. Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., Montagno, R.V. 1993. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 5: 29-37.
21. Hostager, T.J., Neil, T.C., Decker, R.L., Lorentz, R.D. 1998. Seeing environmental opportunities: effects of entrepreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1): 11-25.
22. Kuratko, D., Hodgets, R.M. 2001. *Entrepreneurship: A Contemporary approach*. New York. USA: Harecourt college publishers.
23. Kuratko, D.F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S. 1990. Developing an entrepreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11: 49-58.
24. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Hornsby, J.S. 2001. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management*, 15(4): 60-71.
25. Lordkipanidze, M. 2005. Enhancing Entrepreneurship in Rural Tourism for Sustainable Regional Development The case of Söderslätt region, Sweden. Published in 2002 by The International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University.
26. Miles, M.P., and Covin, J.G. 2002. Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3): 21-40.
27. Miller, R. 2005. Revenue generation, A snapshot of revenue generation policies and practices in Cooperative Extension. Manhattan, KS: K-State Research and Extension.
28. Morris, M.H., Kuratko, D.F. 2002. *Corporate entrepreneurship*. Fort Worth. TX: Harcourt College Publishers.
29. Reynierse, J.H. 1997. An MBTI model of entrepreneurs: The psychological types of business entrepreneurs compared to business managers and executive. *Journal of Psychological Type* 40: 3-19.
30. Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., Badger, B. 2003. Managerial behavior: Entrepreneurial style and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1): 47-68.

31. Thompson, J.L. 1999. A Strategic Perspective of Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 5(6): 279-296.
32. Timmons, J.A. 1999. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
33. Van de Ven, A.H. 1993. The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3): 211-230.
34. Zahra, S.A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6: 259-285.
35. Zahra, S.A. 1993. Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8: 319-340.
36. Zahra, S.A., Kuratko, D.F., Jennings, D.F. 1999. Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 5-10.



Gorgan University of Agricultural
Sciences and Natural Resources

Journal of Entrepreneurship in Agriculture Vol. 1 (1), 2014
<http://jead.gau.ac.ir>

Developing of Organizational Entrepreneurship in Cooperatives

M. Azami¹, A. Yaghoobi Farahani¹, E. Mousavi² and *A.H. Pirmoradi³

¹Assistant Prof., Dept. of Agricultural Extension and Education, University of Bu-Ali Sina, Hamedan, Iran, ²M.Sc. Graduated of Rural Development, University of Bu-Ali Sina, Hamedan, Iran, ³Ph.D. Student of Agricultural Development, University of Razi, Kermanshah, Iran

Received: 17/4/2014 ; Accepted: 26/6/2014

Abstract

Developing of Entrepreneurship in Cooperatives is a way for repairing and dynamic in these organizations. Changing to entrepreneur cooperative Can be reconstructed them as a tools for development of ventures, increase revenue and profits by developed of production, supply new services and processes and finally enhance their affect ness on macroeconomic programs. Hence an effort to promote entrepreneurship in the cooperatives is considered as a priority programs for developing cooperative sector. So the main purpose of this study was to determining entrepreneur cooperative characteristics and purpose strategies for developing entrepreneurship in cooperatives by reform and restructuring structural and management, organizational culture and personal characteristics. In this descriptive paper information gathered by the theoretical literature and library studies. After determining influencing factors on entrepreneurial process in enterprise cooperative, operational solutions are presented for the formation and developing entrepreneurship in the cooperatives. Some strategies instance: institutional reform cooperatives, improve the entrepreneurship culture, awareness personals to entrepreneurship in the cooperatives, and explain the cooperative motivational strategies for developing entrepreneurship in cooperatives.

Keywords: Entrepreneurship, Organizational Entrepreneurship, Cooperation, Development of Entrepreneurship

*Corresponding author: amirhosseinpirmoradi64@gmail.com