



دانشگاه گسترده علمی و فناوری گیلان

نشریه کارآفرینی در کشاورزی

جلد چهارم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۶

<http://jead.gau.ac.ir>

ساختار سازمانی ارگانیک و کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی

احسان خسروی^۱، سعید غلامرضایی^۲، مهدی رحیمیان^۲ و مرتضی اکبری^۳

^۱دانش آموخته کارشناسی ارشد توسعه روستایی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران، ^۲استادیار گروه توسعه روستایی،

دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران، ^۳استادیار گروه کارآفرینی فناورانه، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۰۲

چکیده

امروزه بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که حیات و بقای سازمان‌ها بستگی به توسعه، بهبود و ارتقای کارآفرینی سازمانی در آن‌ها دارد. از طرفی توسعه کارآفرینی سازمانی، بدون شک نیازمند ساختار سازمانی متناسب با آن است. تعاون، به‌عنوان یک ضلع از مثلث اقتصادی کشور، یکی مناسب‌ترین سازمان‌هایی است که می‌تواند زمینه و استلزامات لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی را در خود ایجاد نماید. با این اوصاف، بررسی اثر ساختار سازمانی ارگانیک بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌ها به‌منظور ارتقا، پویایی و بهبود عملکرد آنها امری ضروری است. لذا مطالعه مروری حاضر، با هدف بررسی ساختار سازمانی ارگانیک، ساختار مطلوب و مقتضی جهت توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی انجام گرفته است. با بررسی و تحلیل مطالب، می‌توان گفت که ساختار سازمانی متناسب و مقتضی در تعاونی‌های کشاورزی، می‌تواند در توسعه کارآفرینی سازمانی مؤثر باشد تا از این طریق عملکرد تعاونی‌های کشاورزی پویا و بهبود یابد.

واژه‌های کلیدی: تعاونی‌های کشاورزی، توسعه پایدار روستایی، ساختار سازمانی ارگانیک، کارآفرینی سازمانی

مقدمه

زیرا تعاونی‌های کشاورزی در بسیاری از کشورها، نقش تعیین‌کننده‌ای را در توسعه روستایی، کشاورزی و اقتصاد ملی آنان بازی می‌کنند (خسروی و همکاران، ۱۳۹۵). اما محدودیت‌های متنوع و متعددی در راستای توسعه و موفقیت تعاونی‌های کشاورزی وجود دارد. گواه این امر تجربه چند ساله تعاونی‌های کشاورزی ایران است که حاکی از اختلاف در موفقیت نسبی آن‌ها در دستیابی به اهداف تعاونی‌های کشاورزی و موفقیت این شرکت‌ها است (شجری و همکاران، ۱۳۸۷).

یکی از بخش‌های مهم اقتصاد کشور که در قانون اساسی نیز بر آن تأکید شده، بخش تعاون است. امروزه تعاون اهرم مناسبی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی به‌شمار می‌رود که می‌تواند در استفاده بهینه از شرایط زندگی، کار، تولید، ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی جامعه مؤثر باشد (بینائیان و همکاران، ۱۳۹۴). در این بین نباید از اهمیت تعاونی‌های کشاورزی در مناطق روستایی غافل شد؛

*مسئول مکاتبه: sgholamrezai1970@gmail.com

بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها، ساختار خود را بر اساس مدل‌های کارآفرینانه بازسازی کرده‌اند (علیمردانی و همکاران، ۱۳۸۹).

روی هم رفته، هر چند سازمان‌های امروزی به‌خصوص تعاونی‌های کشاورزی، برای ارتقا به سازمان‌هایی کارآفرین با مشکلات متعددی رو به رو هستند، اما این سازمان‌ها به واسطه‌ی ویژگی‌های خاص خود دارای پتانسیل و توانایی‌های ویژه‌ای برای توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی در خود هستند که در صورت فراهم نمودن استلزامات مناسب و زمینه‌های لازم می‌توانند به نتایجی بهینه در این زمینه دست یابند. برای فراهم نمودن این زمینه‌ها و استلزامات، تغییرات اساسی در ساختار سازمانی تعاونی‌های کشاورزی امری ضروری به‌نظر می‌رسد (مدهوشی و همکاران، ۱۳۸۶). بنابراین، توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی، مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب است و یکی از زمینه‌ها و بسترهای لازم، ساختار و تشکیلات سازمانی مطلوب در آن‌ها می‌باشد (آزما و آقای، ۱۳۸۸).

به‌عنوان یک جمع‌بندی، یکی از مهم‌ترین عامل‌هایی که می‌تواند بیش‌ترین تأثیر را در تعاونی‌های کشاورزی در راستای ایجاد فضای کارآفرینانه‌ی سازمانی داشته باشد، ساختار سازمانی مطلوب و مقتضی است که به‌عنوان کالبد اصلی سازمان عمل می‌کند، لذا با عنایت به موارد مذکور در این مقاله مروری، ساختار سازمانی ارگانیک، ساختار مطلوب و مقتضی جهت توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

زمینه نظری تحقیق: با توجه به هدف اصلی پژوهش، مبنای نظری مقاله حاضر در سه بخش شامل تعاونی‌ها، ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی تنظیم شده است و در پایان با تلفیق این مفاهیم، به اثرات ساختار

از این رو تلاش برای به حداقل رساندن این مسائل و مشکلات، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بررسی اولیه عملکرد تعاونی‌ها به‌ویژه تعاونی‌های کشاورزی در نقاط مختلف کشور، نشان دهنده آن است که این تعاونی‌ها به موازات رشد کمی، رشد کیفی مطلوبی نداشته‌اند و به خوبی نقش خود را ایفا نکرده‌اند (دنیایی و همکاران، ۱۳۸۹).

در این زمینه به‌نظر می‌رسد که تعاونی‌های کشاورزی در توسعه کارآفرینی سازمانی^۱، در عمل با مسائل متعددی روبرو بوده‌اند و نتوانسته‌اند موفقیت لازم را کسب کنند (خسروی، ۱۳۹۴). شواهد حاکی از آن است که یکی از مهم‌ترین این مسائل، مربوط به ساختار سازمانی^۲ موجود در تعاونی‌های کشاورزی است (آزما و آقای، ۱۳۸۸؛ رضایی و همکاران، ۱۳۹۰)، چراکه به‌نظر می‌رسد ساختار سازمانی موجود در این گونه تعاونی‌ها، استلزامات و زمینه‌های لازم را برای پرورش و توسعه کارآفرینی سازمانی را فراهم نکرده‌اند؛ لذا بررسی اثر ساختار سازمانی به‌منظور فراهم آوردن استلزامات مناسب جهت توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی امری ضروری است تا از این طریق تعاونی‌های کشاورزی بتوانند در مسیر و اهداف خود به درستی گام بردارند.

ساختار سازمانی مناسب و مقتضی، می‌تواند رفتار کارآفرینانه سازمانی را تقویت کند و به‌عنوان یک عنصر اساسی در موفقیت کارآفرینان سازمانی اثربخش باشد. همان‌گونه که "بورگلمن"^۳ به آن اشاره می‌کند، "زمینه ساختاری"^۴ مکانیسم‌های مدیریتی متنوعی دارد که یک مدیریت خوب می‌تواند با دستکاری تفکرات غالب عاملان راهبردی در سطوح عملیاتی و میانی سازمان تأثیرگذار باشد امروزه در سطح بین‌الملل،

- 1- Organizational entrepreneurship
- 2- Organizational structure
- 3- Burgelman
- 4- Structural context

دموکراتیک، خودجوش، خودگردان و غیردولتی دانست که معمولاً از افرادی با توان مالی نسبتاً ضعیف و با هدفی مبتنی بر ارزش‌های انسانی و فراتر از منافع اقتصادی، تشکیل می‌شود و همه اعضا بدون در نظر گرفتن سهم، مشارکتی یکسان در انجام امور محوله و اتخاذ تصمیمات دارند" تعریف نمود.

یکی از انواع تعاونی‌ها، تعاونی‌های کشاورزی است که نقش کلیدی را در توسعه پایدار روستایی و کشاورزی ایفا می‌کنند. تعاونی‌های کشاورزی در زمینه‌های مختلف تولیدی، فرآوری و خدماتی فعالیت می‌نمایند. این تعاونی‌ها شامل تعاونی مرغداران، دامداران، گندم‌کاران، باغ‌داران، زیتون‌کاران، بادام‌کاران، زنبورداران، مرتع‌داران، کمباین‌داران، مکانیزاسیون، گل و گیاه، زعفران‌کاران، سیب‌زمینی‌کاران، پسته‌کاران، چای‌کاران، نوغان‌داران و سایر تعاونی‌ها می‌باشد که فعالیت‌های مختلفی را بر حسب ضرورت و نیاز جوامع روستایی به عهده گرفته‌اند (سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، ۱۳۹۵).

کارآفرینی سازمانی با تأکید بر تعاونی‌های کشاورزی: کارآفرینی در تعاونی‌های کشاورزی 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 (اعظمی و همکاران، ۱۳۹۳). تعریف‌های متعددی برای کارآفرینی سازمانی در مقالات، کتب مختلف و از دیدگاه صاحب‌نظران متعدد ارائه شده است که البته شباهت‌های زیادی باهم دارند: کارآفرینی سازمانی در هر سازمان به‌عنوان عامل احیا کننده آن سازمان عمل می‌کند و ابزاری برای توسعه و بهبود کسب‌وکار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در ایجاد و توسعه محصولات، خدمات و

سازمانی در توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی پرداخته خواهد شد.

تعاونی‌ها: از دیدگاه سازمان بین‌المللی کار و انجمن بین‌المللی تعاون، تعاونی انجمنی است که در آن افرادی به‌طور داوطلبانه برای دستیابی مشترک به منافع اقتصادی با استفاده از وسایل محدود، با هم تشکیل گروه داده‌اند که از طریق تشکیل روابطی دموکراتیک، داشتن سهم عادلانه و پذیرش سهم عادلانه از سودها و خطرات، کنترل می‌شود (ICA, 2017; ILO, 2017). تعاونی انجمنی ارادی و داوطلبانه از افرادی می‌باشد که سازمانی را با نظارت دموکراتیک و به منظور تأمین کالا و خدمات مورد نیازشان به‌دست می‌آورند و مانع از سود بردن یکی به زیان دیگری می‌شوند. در این سازمان‌ها افراد مشارکت منصفانه‌ای در تأمین سرمایه و پذیرش سود و یا زیان حاصله از فعالیت مشترک دارند (طالب، ۱۳۹۱).

در ادامه لازم است که به اصول و ارزش‌های حاکم بر تعاونی‌ها پرداخته شود. اصول تعاونی رهنمودهایی است که طبق آن، تعاونی‌ها تحقق ارزش‌ها را عملی می‌سازند. انجمن بین‌المللی تعاون اصولی را برای تعاونی‌ها بیان می‌کند که شامل ۱. کنترل دموکراتیک ۲. مشارکت اقتصادی اعضاء ۳. عضویت آزاد و داوطلبانه و استقلال تعاونی ۴. آموزش و اطلاع‌رسانی ۵. همکاری با سایر تعاونی‌ها ۶. توجه تعاونی به توسعه پایدار اجتماعات (ICA, 2017).

ساختار شرکت‌های تعاونی بر ارزش‌هایی چون خودیاری، خود مسئولیتی، دموکراسی، برابری، عدالت و همبستگی بنا شده است. اعضای تعاونی به ارزش‌های اخلاقی نظیر صداقت، صراحت، آزاد اندیشی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توجه به دیگران و احترام به رأی دیگران پای‌بند می‌باشند (همان).

بنابراین براساس آنچه که اشاره شد، می‌توان "تعاون را نوعی همیاری و همکاری داوطلبانه،

گریز بوده و از نوآوری بسیار اندکی برخوردار هستند (یدالهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸).

امروزه شرایط محیطی و فوایدبازی رقابت به حدی بی‌رحم، پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با اندکی افراد خلاق و کارآفرین و یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای کوچک، چابک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم‌هزینه فائق آیند. آن‌ها باید استلزامات و شرایطی را فراهم نمایند تا همه اعضا ضمن پیدا کردن روحیه کارآفرینی، بتوانند به راحتی به صورت فردی و یا گروهی و به‌طور مستمر، فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند. این امر مستلزم شناخت، تبیین و تشریح مفهوم و فرآیند کارآفرینی سازمانی است (میرابی و همکاران، ۱۳۸۹).

از دیدگاه‌های مختلف، کارآفرینی سازمانی دارای ابعاد متعدد و مختلفی است اما در ادبیات جهانی و بین‌المللی کارآفرینی سازمانی، ابعاد نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و نوسازی راهبردی را به عنوان ابعاد اصلی و کلیدی پدیده کارآفرینی سازمانی تصدیق و تأیید می‌کنند (خسروی، ۱۳۹۴؛ رضایی و حسینی، ۱۳۹۲) و (Miles et al., 2009; Heinonen and Scheepers et al., 2008; Hornsby et al., 2009; Korvela, 2003; Antoncic and Hisrich, 2001). در این زمینه، ریسک‌پذیری شامل آمادگی سازمان برای استفاده از منابع جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها و شروع پروژه‌ها بدون اطلاع از نتایج و بازگشت سرمایه است (Hough and Scheepers, 2008). نوسازی راهبردی یک سازمان مستلزم تغییر و اصلاح در مأموریت سازمانی، سازماندهی مجدد و ایجاد تغییرات وسیع در سیستم سازمانی یک سازمان است (Heinonen and Korvela, 2003). پیشگامی دلالت بر گرایش شرکت‌ها در کشف فرصت‌های جدید دارد (Chang et al., 2007). نوآوری به

فرآیندهای جدید به‌شمار می‌آید (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۲؛ احمدپورداریانی، ۱۳۸۹). Fry (۱۹۹۳) معتقد است که کارآفرینی سازمانی همچون کارآفرینی، یک فرآیند است، فرآیندی که اگر قرار باشد بقا یابد، باید تشویق، تمجید و حمایت شده و مورد تقدیر قرار گیرد. در نتیجه یک سازمان کارآفرین، همواره آماده و قادر است خود را با تغییرات فراوان و اساسی محیط خارج تطبیق دهد و برنامه‌های خود را متناسب با تغییر نیازهای محیطی، منعطف سازد (حسن‌مرادی، ۱۳۸۵).

در تمامی تعاریف فوق یک نکته به‌صورت مشترک برجسته شده است. آن هم این است که سازمان‌های کارآفرین همواره باید در تلاش برای زمینه‌سازی و فراهم آوردن استلزامات مناسب در بستر سازمان‌ها، جهت اقدام به کارآفرینی سازمانی توسط اعضای خود باشند که تعاونی‌های کشاورزی از این امر مستثنی نیستند. بنابراین تحول‌آفرینی در شرکت‌های تعاونی کشاورزی، تبدیل آن‌ها به تعاونی‌های کشاورزی کارآفرین و اتخاذ راهبردهای زمینه‌ساز برای توسعه کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های تعاونی کشاورزی، 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 توسعه بخش تعاون از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (اعظمی و همکاران، ۱۳۹۳).

فرض اساسی که پشت تفکر کارآفرینی سازمانی وجود دارد این است که کارآفرینی سازمانی یک پدیده رفتاری است و تمامی شرکت‌ها را می‌توان در طول یک طیف شدت و ضعف قرار داد. این طیف از بسیار محافظه کار شروع شده و با بسیار کارآفرین به پایان می‌رسد. شرکت‌های کارآفرین، خطرپذیر، نوآور و پیشرو بوده و برعکس، شرکت‌های محافظه‌کار، خطر

جغرافیایی واحدهای سازمانی را نیز تصریح می‌کند. البته پیچیدگی یک اصطلاح نسبی است.

رسمیت یعنی این که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنان خود، به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است. برخی از سازمان‌ها از این خطوط راهنما حداقل استفاده را می‌کنند در حالی که برخی دیگر با این که کوچک هستند؛ اما از قوانین و مقررات متعددی بهره می‌جویند تا به کارکنان خود آموزش دهند که چه کاری را انجام داده و چه کاری را انجام ندهند. تمرکز، به جایی که اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است، اشاره دارد. در برخی سازمان‌ها، تصمیم‌گیری به شدت متمرکز است.

مسائل و مشکلات به بالای هرم سازمانی منتقل شده و مدیران ارشد اجرایی، اقدام مناسب برای حل آن‌ها را برمی‌گزینند. نقطه‌ی مقابل تصمیم‌گیری متمرکز، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است. در این حالت اختیار تصمیم‌گیری به صورت نامتمرکز در بین سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی پراکنده شده است. پی‌بردن به این امر که سازمان همراه با پیچیدگی و رسمیت حالت متمرکز به خود بگیرد و یا روی به عدم تمرکز آورد، از اهمیت زیادی برخوردار است. معمولاً تمرکز و عدم تمرکز را روی یک پیوستار نشان می‌دهند که در یک سر آن تمرکز و در سر دیگر آن عدم تمرکز قرار دارد. از این رو جایگاه سازمان روی این پیوستار، یکی از عوامل اصلی تعیین‌کننده نوع ساختار سازمانی است (رایبیز، ۱۳۹۳).

هدف از ساختار سازمانی هماهنگی بین نیروی انسانی و منابع موجود جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است (صابونچی و همکاران، ۱۳۸۸).

کارآفرینی سازمانی و ساختار سازمانی: با بررسی مفهوم کارآفرینی سازمانی و همچنین تبیین ساختار سازمانی، می‌توان بیان نمود که عنصر ساختار سازمانی

تولید و خلق محصولات، خدمات، فرآیندها، فناوری‌ها و مدل‌های جدید کسب و کار اشاره دارد (Hough and Scheepers, 2008).

بنابر تعاریف و نظریات، کارآفرینی سازمانی را می‌توان چنین تعریف نمود:

"حاکمیت جو کارآفرینانه مشتمل بر نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و نوسازی در یک سازمان از طریق فرصت‌شناسی و یا فرصت‌سازی با هدف ماندگاری، پویایی و پایداری آن سازمان"

ساختار سازمانی: اگر سازمان را پدیده‌ای اجتماعی که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخص که تقریباً به صورت مداوم برای تحقق یک هدف مشترک یا مجموعه‌ای از اهداف فعالیت می‌کند (رایبیز، ۱۳۹۳)، تعریف نمائیم؛ ساختار سازمانی راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن، فعالیت‌های سازمانی، تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. ساختار سازمانی مشخص‌کننده جایگاه‌ها و مسئولیت افراد و گروه‌ها، تعیین‌کننده میزان قدرت و اختیار آن‌ها، نشان‌دهنده سطح پاسخگویی و در برگیرنده نظام ارتباطات جهت هماهنگی واحدها است (آزما و آقایی، ۱۳۸۸).

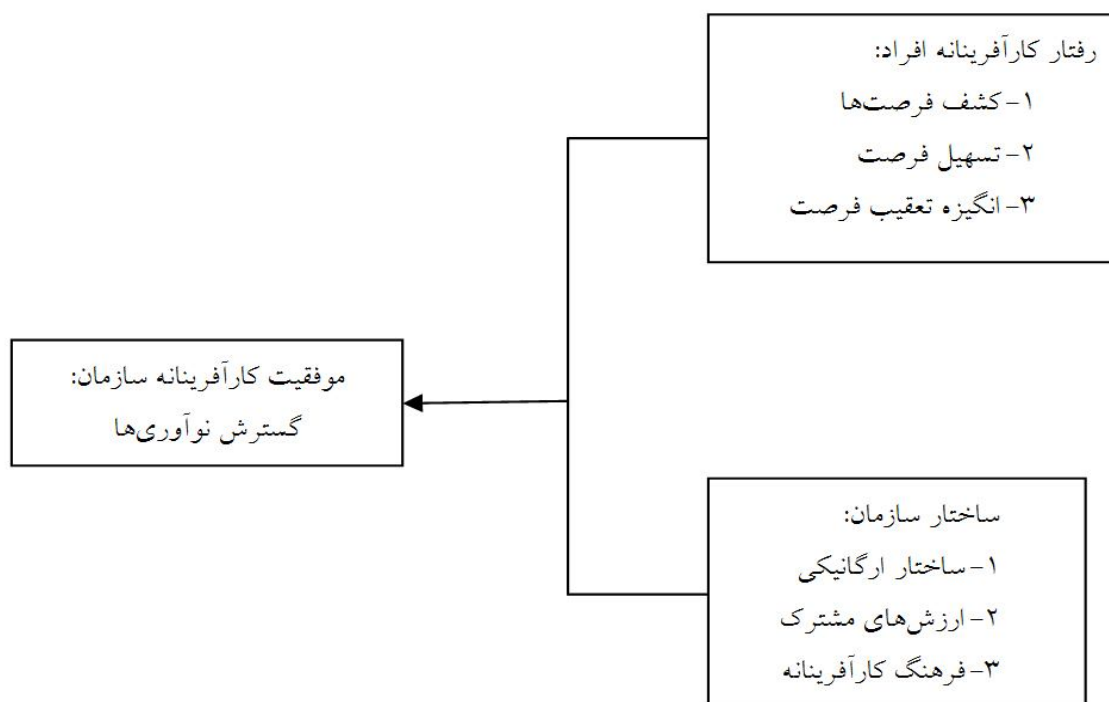
یک ساختار سازمانی مناسب، توان تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری و واکنش مناسب نسبت به محیط و چالش‌های آن را ایجاد می‌کند (Daft, 1991). ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از اجزا سازمان، از سه عنصر پیچیدگی^۱، رسمیت^۲ و تمرکز^۳ تشکیل شده است. پیچیدگی، حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد. همچنین به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان اشاره دارد و میزان پراکندگی

- 1- Complexity
- 2- Formality
- 3- Centralization

نوآوری را نشان می‌دهد. بر اساس این نظریه، اگر سازمان‌هایی از قبیل تعاونی‌های کشاورزی دارای ساختار سازمانی مبنی بر ساختار ارگانیک، ارزش‌های مشترک و فرهنگ کارآفرینانه باشند، سبب ارتقا رفتار کارآفرینانه‌ی اعضا سازمان شده و در نتیجه این دو مقوله (ساختار سازمان و رفتار کارآفرینانه افراد) سبب هم‌افزایی یکدیگر و در نهایت موفقیت کارآفرینانه سازمان می‌گردد (محمدی‌پایندی و رضایی، ۱۳۹۱)، و در نتیجه سبب توسعه کارآفرینی سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد تعاونی‌های کشاورزی را به دنبال دارد.

می‌تواند نقش بسزایی در شکوفایی و توسعه کارآفرینی سازمانی داشته باشد. در این بین با توجه به این مهم می‌توان به مدل کارآفرینی سازمانی ایکولس و نک^۱ (۱۹۹۸) اشاره نمود که در آن جهت تحقق کارآفرینی سازمانی، تأکید محوری و اساسی به ساختار سازمانی مقتضی دارد (شکل ۱).

این مدل می‌کوشد تا به‌طور مفهومی تأثیر رفتارهای کارآفرینانه و ساختار سازمانی کارآفرینانه را بر موفقیت حاصل از اقدامات کارآفرینانه سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهد. در واقع این مدل توانایی سازمان برای بقا در یک محیط پویای سرشار از



شکل ۱- مدل موفقیت کارآفرینانه سازمانی (ایکولس و نک، ۱۹۹۸ به نقل از محمدی‌پایندی و رضایی، ۱۳۹۱).

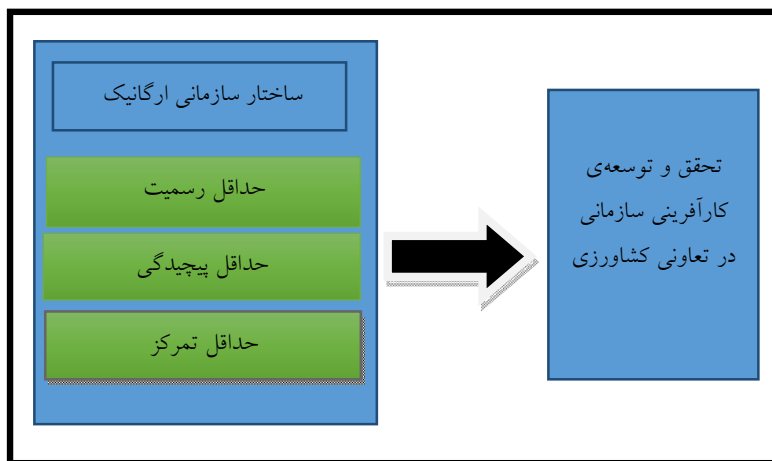
رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه کارآفرینی سازمانی: در این بخش جهت تشریح و تأکید بر موضوع تحقیق به بررسی مطالعات انجام شده در زمینه تأثیر ساختار سازمانی بر کارآفرینی سازمانی پرداخته شده است. در جدول (۱) خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در رابطه با اثر ساختار سازمانی بر توسعه کارآفرینی سازمانی ارائه شده است.

جدول ۱- خلاصه پژوهش‌های انجام گرفته در رابطه با اثر ساختار سازمانی بر کارآفرینی سازمانی.

عنوان پژوهش	خلاصه یافته‌ها	پژوهشگران (سال انجام تحقیق)
تحلیل موانع توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی	اگر در تعاونی‌های کشاورزی به ساختار سازمانی به‌عنوان زمینه‌ساز و بستر مناسب جهت توسعه کارآفرینی سازمانی توجه کافی شود، ساختار سازمانی به‌عنوان عاملی پیش برنده و مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی عمل می‌کند. در غیر این صورت ساختار سازمانی به‌عنوان مانعی برای توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی تبدیل می‌گردد.	خسروی (۱۳۹۴)
طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار سازمان با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی	بین ساختار سازمانی و گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت معناداری وجود دارد.	موسوی‌زاد و همکاران (۱۳۹۲)
ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی سیستان و بلوچستان	بین عوامل ساختار سازمانی شامل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز با کارآفرینی سازمانی رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد، به‌عبارت دیگر با افزایش ابعاد ساختار سازمانی، کارآفرینی سازمانی کاهش می‌یابد.	حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱)
الگوی سنجش کارآفرینی شرکتی با توجه به شاخص‌های درون سازمانی و اثرگذاری آن بر کارآفرینی (مطالعه موردی: نگاه‌های صنعت ناچی استان)	وجود عامل‌های درون سازمانی مجزا با عناوین پشتیبانی مدیریت، آزادی عمل کاری، استفاده از برنامه‌های تقویتی، دسترسی به زمان و محدودیت‌های سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	طلایی (۱۳۹۰)
تأثیر ساختار سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان	بین ساختار سازمانی و گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.	عربیون و همکاران (۱۳۹۰)
اثرپذیری کارآفرینی در سازمان از ساختار سازمانی	بین تمرکز، رسمیت با کارآفرینی در حیطه صف و ستاد رابطه معناداری وجود دارد. اما بین پیچیدگی و کارآفرینی رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است.	میرایی و همکاران (۱۳۸۹)
رابطه بین ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران	بین ساختار سازمانی و ساختار کارآفرینی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین میانگین اثربخشی سازمانی و ساختار کارآفرینانه و تمامی مؤلفه‌های آن به شکل معنی‌داری از حد متوسط پایین‌تر است.	کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۸۹)
بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی سطح شهرستان تهران)	ایجاد تغییرات ساختاری، به چالش کشیدن فرهنگ سازمان حاکم، تشکیل گروه‌های کارآفرینانه و در نهایت ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان و مدیران بر توسعه کارآفرینی سازمانی مؤثر است.	یدله‌هی فارسی و همکاران (۱۳۸۸)
بررسی رابطه‌ی میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه دانشگاه شهید بهشتی)	بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد و بین مؤلفه‌های ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد. یعنی هر چه رسمیت، قانون، مقررات و پیچیدگی در سطح (عمودی، افقی، جغرافیایی) و تمرکز سازمانی بالاتر باشد، کارآفرینی سازمانی کمتر می‌شود.	علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸)
رابطه بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی	پیچیدگی، تمرکز و رسمیت با کارآفرینی سازمانی ارتباط منفی و معناداری دارند. در بین این سه متغیر، تمرکز بیش‌ترین ارتباط و پیچیدگی کم‌ترین ارتباط را با کارآفرینی سازمانی دارد.	آزما و آقایی (۱۳۸۸)
بررسی رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در مجتمع اقتصادی کوثر	بین سه حالت ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	رحیمی فیل‌آبادی (۱۳۸۳)
بررسی ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی تهران بزرگ	بین ابعاد ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	رضازاده (۱۳۸۲)
آیا رسمیت، پیچیدگی و تمرکز می‌تواند بر عملکرد دانش تأثیر بگذارد؟	پیچیدگی سازمانی و تمرکز به‌ترتیب رابطه منفی و مثبت با کارآفرینی سازمانی دارند.	Ortega et al (2010)
گرایش کارآفرینانه به عنوان تابعی از تنوع‌های فرهنگی ملت‌ها در دو کشور چین و آلمان	بعضی از سازوکارهای سازمانی از جمله ساختار سازمانی زیربنای سازمان‌های کارآفرینانه هستند. بنابراین برای توسعه کارآفرینی سازمانی باید به ساختار سازمانی توجه بسیار شود.	Engelen (2010)
بررسی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های خصوصی	کارآفرینی سازمانی مستلزم معرفی محصولات، فرآیندها و طراحی ساختار سازمانی متناسب و ایجاد کسب و کارهای جدید است.	Martinez et al (2010)
آموزش کارآفرینی: به سوی یک چارچوب مبتنی بر نظم و انضباط	ساختار سازمانی منعطف برای کارآفرینی در سازمان مناسب‌تر است، چراکه در این ساختار بر ارتباطات و ساختارهای تیمی، پاداش، رقابت‌جویی، ریسک‌پذیری، پشتیبانی صمیمانه و ارتباطات باز تأکید می‌شود.	Johanson et al (۲۰۰۶)
کارآفرینی شرکت در بخش دولتی	ساختار سازمانی ارگانیک با تمرکز کم، برای کارآفرینی سازمانی مناسب‌تر می‌باشد چرا که سازمانی دارای ساختار منعطف است که سلسله مراتب سنتی سازمانی را به کم‌ترین میزان ممکن رسانده، لایه‌های مدیریتی را کاهش داده و دلبستگی کمتری به شیوه‌های اداری بروکراتیک داشته باشد.	Sadler (2000)

سازمانی پرداخته شده است. و در این بین در صورتی یک ساختار سازمانی می‌تواند ارگانیک باشد که از لحاظ رسمیت، پیچیدگی و تمرکز به حداقل خود برسد (شکل ۲).

بحث اصلی: در این مقاله ضمن تعریف تعاون، تعاونی کشاورزی و کارآفرینی سازمانی به جایگاه و نقش ساختار سازمانی ارگانیک به‌عنوان ساختاری مناسب و مقتضی جهت تحقق و توسعه کارآفرینی



شکل ۲- مدل ساختار سازمانی ارگانیک جهت توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی.

فراوان) در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعداد پست‌های مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشند و ارتباطات تعاونی قانون‌مندتر و رسمی‌تر شود، امکان تعامل گروهی به شدت تقلیل می‌یابد و این امر تعاونی‌های کشاورزی را از اهداف کارآفرینانه تعاونی خود دور می‌سازد. با این اوصاف رابطه بین پیچیدگی و کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی معکوس خواهد بود. (۲) رسمیت: اگر فعالیت‌ها و امور جاری تعاونی‌های کشاورزی را بتوان به‌صورتی دقیق در قالب دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه و یا روش کلاسیک و مدرن به تصویر کشید و از اعضا انتظار داشت که همیشه آن‌ها را به همان صورت به کار ببندند، گفته می‌شود که رسمیت تعاونی بیشتر و عمیق‌تر است. در این صورت کارها از انعطاف قابل قبول و قابل تحمل برخوردار نمی‌باشند و بروز رفتارهای کارآفرینانه مختلف از جانب اعضا سلب می‌گردد. به‌عبارتی دیگر،

برای دستیابی به تعاونی‌های کشاورزی کارآفرین، ابتدا باید کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی توسعه یابد. در این بین یکی از پیش‌نیازهای لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی، وجود ساختار سازمانی منطبق و مقتضی و مناسب با اقدامات کارآفرینانه سازمانی است، چراکه ساختار سازمانی نامناسب موجب تنش و تعارض در تعاونی‌های کشاورزی و نیز مانع ابتکار و خلاقیت از سوی اعضا می‌گردد.

در رابطه با اثر مؤلفه‌های ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی می‌توان به این موارد اشاره کرد؛ (۱) پیچیدگی: پیچیدگی یک تعاونی به‌عنوان یک سازمان، به‌طور عمده به‌صورت افقی، عمودی و جغرافیایی تجلی می‌یابد. این موضوع بیانگر این است که تعاونی‌های کشاورزی (به‌خصوص تعاونی‌های کشاورزی بزرگ و با تعداد اعضای

استعداد و قدرت فکری و اجرایی متخصصین و کارشناسان در این گونه تعاونی‌ها، عدم تمرکز جلوه‌گر خواهد شد. این در حالی است که هر چقدر تعداد اعضا در تعاونی‌ها بیشتر باشد، مسأله تفویض اختیارات و تمرکززدایی بیشتر معنی پیدا می‌کند.

جمع‌بندی: بدون شک سازمان‌ها به‌خصوص تعاونی‌های کشاورزی در هزاره سوم میلادی با تغییرات و تهدیدات گسترده‌ای در محیط خود روبرو هستند. از این رو آنچه که حیات تعاونی‌های کشاورزی را تضمین و تداوم می‌بخشد یافتن راهبردهای جدید برای مقابله با مشکلات و تغییرات است. امروزه توسعه کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های تعاونی کشاورزی، راهبردی کلیدی برای موفقیت این تعاونی‌ها جهت مقابله با تغییرات و تهدیدات است. بنابراین توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی نقش کلیدی را در دستیابی به توسعه پایدار روستایی و کشاورزی دارد. این امر مستلزم بهبود و اصلاح ساختار سازمانی در راستای بسترسازی و ایجاد استلزامات لازم برای اقدامات کارآفرینانه سازمانی است، چراکه خلاقیت و نوآوری و توان کشف فرصت‌های جدید بازار از بارزترین ویژگی‌های کارآفرینان در تعاونی‌های کشاورزی می‌باشد و اصولاً خصوصیات روانی این‌گونه افراد (از جمله استقلال‌طلبی، نیاز به موفقیت، ریسک‌پذیری و...) و ماهیت طبیعی نوآوری، شرایط خاص و متفاوتی را در تعاونی‌های کشاورزی می‌طلبد، لذا شناخت و ارائه ساختاری مقتضی و مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان، اولین قدم و اساسی‌ترین مسأله روز برای توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی محسوب می‌شود.

امروزه تعاونی‌هایی در دستیابی به اهداف خود موفق‌ترند که محیط‌ها و بسترهایی که حامی توسعه کارآفرینی سازمانی هستند را در خود ایجاد، اصلاح و

تعاونی در شرایطی می‌تواند تعاونی کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت شایسته‌ای را به اعضای خود واگذار و در انجام امور اجازه به‌کارگیری خلاقیت‌های فردی و گروهی را به آن‌ها صادر نماید. این امر زمانی میسر می‌گردد که میزان دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها تا حد امکان تقلیل و فرصت بروز توانایی به اعضا داده شود. با این اوصاف رابطه کارآفرینی تعاونی و رسمیت معکوس خواهد بود.

۳) تمرکز: ساختار را از دو دیدگاه می‌توان مورد توجه قرار داد. یک دیدگاه این است که ساختار، فعالیت‌های تعاونی را تعیین می‌کند و از دیدگاه دیگر، فعالیت‌ها ساختار را می‌سازند. حال اگر با توجه به این دیدگاه که ساختار، تعاونی را از بعد تمرکز- که توزیع قدرت در درون تعاونی است- تعیین می‌کند مورد بررسی قرار دهیم، دو منظر قابل مشاهده است، از یک منظر تمرکز یا قدرت خود را از دست می‌دهند و یا قدرت‌های جدید کسب می‌کنند، لذا تعاونی در معرض خطر تصمیم‌گیری غیرمعمول مبتنی بر روابط و قدرت‌های قانونی قرار می‌گیرد.

باتوجه به این دیدگاه، با تعدد و تنوع نظریات کارشناسان نسبت به موضوع روبرو می‌شویم. اما اگر در بررسی موضوع تمرکز، به مأموریت و جمیع شرایط تعاونی (ابعاد محتوایی) توجه کنیم، مطلب گویاتر و شفاف‌تر خواهد شد و در حقیقت با دقت نظر به همین مستندات که در یک تعاونی وجود دارد، تجمیع قدرت در مدیریت ارشد مورد تأیید قرار می‌گیرد و در تعاونی‌های دیگر مشارکت کلیه افراد در تصمیم‌گیری‌ها مدنظر واقع می‌شود. در تعاونی‌های کارآفرین که اختیار تصمیم‌گیری می‌بایست به واحدها و افراد تفویض شده داده شود تا بتوانند در زمان مناسب حرکت مناسبی را طراحی و به اجرا درآورند، مفهوم تمرکز رنگ می‌بازد و با توجه به خلاقیت،

دوایر و عناوین شغلی کم، گروهی بودن فعالیت‌ها، برخوردار بودن از ساختار تعاونی که مانع از اجرای ایده‌های نو نگردد، کنترل سهل‌گیرانه، منعطف و غیررسمی بودن اشاره نمود. به‌طور کلی، هر چند تعاونی‌ها برای تبدیل شدن به تعاونی‌های کارآفرین با مشکلات فراوانی روبرو هستند اما با توجه به ویژگی‌ها، ارزش‌ها و اصول حاکم بر آنان می‌توان به جرأت گفت که بهترین سازمان‌ها با بهترین پتانسیل‌ها و توانایی‌ها برای کارآفرین شدن، تعاونی‌های کشاورزی هستند که در صورت فراهم نمودن زمینه و استلزامات مناسب می‌توانند به تعاونی‌های کارآفرین تبدیل شوند.

بهبود نمایندند تا از این طریق، تداوم حیات و بقا خود را که مبتنی بر میزان تطبیق با تغییرات محیطی و بسترها است حفظ، تأمین و تضمین کنند.

یکی از مهم‌ترین و پایه‌ای‌ترین بسترها و زمینه‌سازهایی که در توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌ها نقش کلیدی را ایفا می‌کند، ساختار سازمانی مناسب برای اقدامات کارآفرینانه سازمانی در تعاونی‌ها است. اساساً تعاونی‌های کشاورزی برای توسعه کارآفرینی سازمانی در خود باید ساختاری ارگانیک و مناسب برای اقدامات کارآفرینانه را در خود ایجاد کنند. از مشخصات این ساختار می‌توان به غیرمتمرکز بودن، غیررسمی بودن، عدم پیچیدگی، عمودی و افقی بودن جریان اطلاعات و عدم انحصار اطلاعات، وجود

فهرست منابع

۱. احمدپورداریانی، م. ۱۳۸۹. کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها. چاپ نهم، تهران: انتشارات جاجرمی.
۲. اعظمی، م.، یعقوبی‌فراهانی، ا.، موسوی، ع.، پیرمرادی، ا.ح. ۱۳۹۳. توسعه کارآفرینی تعاونی در تعاونی‌ها. نشریه کارآفرینی در کشاورزی، ۱ (۱): ۱-۱۸.
۳. آزما، ف.، آقایی، ج. ۱۳۸۸. رابطه بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی. پژوهش‌نامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، ۶ (۲۱): ۱-۲۶.
۴. بینائیان، ا.، علی‌بیگی، ا.ح.، ملک‌حسینی، ا.، حیدری، ح.، زارعی، ا. ۱۳۹۴. تحلیل عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی شهرستان هرسین. فصلنامه‌ی تعاون و کشاورزی، ۴ (۱۵): ۴۱-۶۴.
۵. حسن‌مرادی، ن. ۱۳۸۵. مدیریت کارآفرینی. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج، چاپ اول.
۶. حیدری‌نژاد، ص.، غفرانی، م.، جلیلود، ج. ۱۳۹۱. ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان. مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)، ۴ (۱۵): ۱۵۹-۱۷۱.
۷. خسروی، ا. ۱۳۹۴. تحلیل موانع توسعه کارآفرینی تعاونی در تعاونی‌ها: (مورد مطالعه: تعاونی‌های مرغداران استان کرمانشاه). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه لرستان.
۸. خسروی، ا.، غلامرضایی، س.، رحیمیان، م. و اکبری، م. ۱۳۹۵. تحلیل موانع توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی با استفاده از رویکرد تئوری بنیانی. مجله تعاون و کشاورزی، ۵ (۱۹): ۱۶۷-۱۸۹.
۹. دنیایی، ح.، یعقوبی، ج.، و رجایی، ی. ۱۳۸۹. عوامل مؤثر بر تقویت و توسعه کارآفرینی در تعاونی‌های کشاورزی. تعاون، ۲۱ (۳): ۱۱۱-۱۲۴.

۱۰. رابینز، ا. ۱۳۹۳. تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی. ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار.
۱۱. رحیمی فیل‌آبادی، ف.ا. ۱۳۸۳. بررسی رابطه ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی در مجتمع اقتصادی کوثر. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۲. رضازاده، ح. ۱۳۸۲. بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل تأمین اجتماعی تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه تهران.
۱۳. رضایی، ر.، حسینی، س.م. ۱۳۹۲. طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۶ (۴): ۵۷-۷۴.
۱۴. رضایی، ر.، قلی‌فر، ا.، صفا، ل.، کاظمی‌تربفان، م. ۱۳۹۰. شناسایی موانع توسعه کارآفرینی شرکتی در شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی استان زنجان. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۴: ۲۷-۴۶.
۱۵. سازمان جهاد کشاورزی، سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران. ۱۳۹۵. تاریخچه و سیر تکامل تعاون در ایران، قابل دسترس در سایت: <http://corc.ir/Portal/Home/Default.aspx>.
۱۶. شجری، ش.، باریکانی، ا.، امجدی، ا. ۱۳۸۷. تعیین کارایی اقتصادی تعاونی‌های تولید کشاورزی و عوامل مؤثر بر کارایی اقتصادی آن‌ها در استان فارس. مجله اقتصاد کشاورزی، ۲ (۴): ۱۴۱-۱۵۵.
۱۷. صابونچی، ر.، هادوی، ف. و مظفری، س.ا. ۱۳۸۸. تبیین ساختار سازمانی تربیت بدنی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش، ۷ (۱۳): ۱۳۷-۱۴۴.
۱۸. طالب، م. ۱۳۹۱. اصول و اندیشه‌های تعاونی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۹. طلائی، ق. ۱۳۹۰. الگوی سنجش کارآفرینی شرکتی با توجه به شاخص‌های درون سازمانی و اثرگذاری آن بر کارآفرینی (مطالعه موردی: بنگاه‌های صنعت نساجی استان یزد). ۴ (۱۲): ۱۸۵-۲۰۳.
۲۰. عربیون، ا.، دهقان‌نجم‌آبادی، ع.، رضازاده، آ.، زرنگاریان، ی.، ساعدی‌تپه‌رشت، ت. ۱۳۹۰. تأثیر ساختار سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان مورد مطالعه: کتابخانه‌های دانشگاه تهران (پردیس‌های مستقر در شهر تهران). نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۵ (۵۸): ۳۳-۵۳.
۲۱. علیمردانی، م.، قهرمانی، م.، ابوالقاسمی، م. ۱۳۸۸. بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه دانشگاه شهید بهشتی). فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲ (۳): ۱۳۱-۱۴۴.
۲۲. کوزه‌چیان، ه.، احسانی، م.، سیفی‌سالدهی، م.، سلیمانی‌کشایه، س.، رضایی، ش. ۱۳۸۹. رابطه بین ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی در سازمانی تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۲ (۶): ۳۱-۵.
۲۳. محمدی‌پابندی، م.، رضائی، ر. ۱۳۹۱. کارآفرینی سازمانی: مفاهیم، مدل‌ها و راهکارها. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش‌بنیان. دانشگاه مازندران.
۲۴. مدهوشی، م.، آقاجانی، ع.ا.، دهقانی‌زاده، م. ۱۳۸۶. بررسی و تبیین مدل بومی موانع داخلی کارآفرینی سازمانی در وزارت کشور. اولین کنفرانس ملی کارآفرینی، خلاقیت و سازمان‌های آینده، تهران، شرکت اندیشه گران علم و فن آوری کارآفرینی ایرانیان، قابل دسترس در سایت: <http://www.civilica.com>.
۲۵. مقیمی، س.م.، وکیلی، ی.، اکبری، م. ۱۳۹۲. نظریه‌های کارآفرینی. چاپ دوم، انتشارات: دانشگاه تهران.

۲۶. موسوی‌راد، ط.، فراهانی، ا.، هنری، ح. ۱۳۹۲. طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی. *مجله مطالعات مدیریت ورزشی*، ۵ (۲۱): ۵۵-۶۶.
۲۷. میرابی، ح.ر.، کردلویی، ح.ر.، شیخ‌حسینی، م. ۱۳۸۹. اثرپذیری کارآفرینی در سازمان از ساختار سازمانی. *نشریه مدیریت کسب و کار*، ۲ (۸): ۱۳۵-۱۱۹.
۲۸. یداللهی‌فارسی، ج.، عزیزی‌زیارت، ا.، خواستار، ح. ۱۳۸۸. بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی سطح شهر تهران). *نشریه توسعه کارآفرینی*، ۲ (۸): ۵۵-۸۰.
29. Antoncic, B., and Hisrich, R. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(1): 495- 527.
30. Chang, S., Lin, R., Chang, F., and Chen, R. 2007. Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management and Data Systems*, 107(7).
31. Daft, R.L. 1991. *Organization Theory and Design*, Third Edition: West publishing company.
32. Engelen, A. 2010. Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries. *Journal of International Management*, 16: 354-368
33. Fry, F. 1993. *Entrepreneurship: A planning approach*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
34. Heinonen, J., and Korvela, K. 2003. How about measuring entrepreneurship? 33rd Entrepreneurship, Innovation and Small Business Conference, Milan, Italy, 10-12 September.
35. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., and Zahra, S.A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17: 49-63.
36. Hough, J., and Scheepers, R. 2008. Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 3(1): 17- 25.
37. International Cooperative Alliance. 2017. Available on: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>.
38. International Labour Organization. 2017. Available on: <http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/lang--en/index.htm>.
39. Johanson, D., Jastin, B., and Hildebrand, R. 2006. Entrepreneurship education: towards a discipline-based framework. *Journal of Management Development*, 25(1): 40-54.
40. Martinez, R.A.M., Zulima, F., Elena, V. 2010. Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms. *Journal of World Business*, 45: 2-8.
41. Miles, M., Munilla, S., and Darroch, J. 2009. Sustainable corporate entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship and Management*, 5(1): 65- 76.
42. Ortega, E.M.P., Saez, P.Z., and Cortes, E.C. 2010. Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3): 310-320.
43. Sadler, R.J. 2000. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2): 25-43.
44. Scheepers, M., Hough, J., and Bloom, J. 2008. Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *Journal of Southern African Business Review*, 12(3): 50- 75.