

**عنوان:**

**طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار  
کشاورزی**

**نویسندگان:**

**آصف کریمی<sup>۱\*</sup>، ایرج ملک‌محمدی<sup>۲</sup>، احمد رضوانفر**

---

Email: karimi.asef@gmail.com

\* نویسنده مسئول: آصف کریمی

۱، دانشجوی دکتری ۲، استاد و ۳، دانشیارگروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران

آدرس: کرج- خیابان دانشکده- پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران- گروه ترویج و آموزش کشاورزی

## چکیده

کارآفرینی به عنوان یک فرایندی تصور می‌شود که می‌تواند در سازمان‌ها از هر نوع و اندازه‌ای اتفاق بیافتد و رخ دهد. هدف این مقاله توسعه و پیکربندی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی می‌باشد. مدل پیشنهادی در صدد است تا عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی را بیابد و شرح دهد و همچنین تاثیر و اثر این عوامل بر فرایند(ارزیابی فرصت‌ها، ارزیابی گزینه‌ها، تولید ایده، فرایند برنامه کاری کارآفرینی در سازمان و اجرای ایده) و نتایج کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی(نتایج سازمانی، نتایج اقتصادی، نتایج اجتماعی و نتایج زیست‌محیطی) را نشان دهد. همچنین در این مدل جایگاه سازوکارهای توسعه پایدار کشاورزی نیز به عنوان عامل محیطی یا زمینه‌ای تبیین شده است.

بخش کشاورزی، یکی از منابع اصلی تامین کننده مواد غذایی برای جمعیت در حال فزونی، بخصوص در کشورهای در حال توسعه مانند ایران به حساب می آید و در این زمینه، عهده دار تامین امنیت و سلامت غذایی بعنوان هدف ملی می باشد. برنامه توسعه سازمان ملل یکی از مهمترین موضوعات مورد بحث در توسعه کشاورزی را تاکید بر مساله پایداری کشاورزی می داند و معتقد است توسعه ای پایدار تلقی میشود که خواسته های ذی نفعان مختلف نسل حاضر و نسل های آینده را برآورده سازد و این مهم را همزمان در سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی محقق کند. ازسویی ترویج کشاورزی یکی از مهمترین ابزارهای مورد استفاده به منظور رسیدن به توسعه پایدار کشاورزی و روستایی محسوب می شود و نقش کلیدی را برای دستیابی به امنیت غذایی در غالب توسعه پایدار کشاورزی بازی می کند. با این حال تحقیقات مختلف نشان می دهد که سازمان ترویج کشاورزی به دلایل مختلفی از جمله جو سازمانی نامناسب، ساختار سازمانی پیچیده، عدم دخالت کارشناسان و مروجان در نظام تصمیم گیری، نظام برنامه ریزی متمرکز، بی علاقگی و نبود انگیزه کافی در کارکنان و فقدان حمایت از کارکنان و ایده ها و خلاقیت های آنان زمینه مناسب برای پرورش نیروی انسانی خلاق و کارآمد و با انگیزه وجود نداشته و از توانمندی کارکنان شاغل در سطوح مختلف سازمان به نحو مطلوب استفاده نمی شود و به نظر می رسد نوعی از رکود، بی انگیزگی و عدم وجود خلاقیت و نوآوری سرتاسر سازمان و کارکنان آن را فرا گرفته است. در این شرایط، خلاقیت و نوآوری برای حصول به اهداف مترقی در بخش کشاورزی و اهداف توسعه پایدار را می توان انتظاری غیر معقول و واهی دانست. از این رو برای کنترل تغییرات در جهت اصلاح و بهبود نظام ترویج کشاورزی، شناسایی و بررسی همه جانبه نظام و بکارگیری راهکارهایی جهت دمیدن روح کارآفرینی و پرورش روحیه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در کارشناسان و مروجان کشاورزی و توانمندسازی آنها جهت ترویج و آموزش کارآفرینی در بین مخاطبین بخش کشاورزی، امری ضروری و اجتناب ناپذیر می باشد. یکی از راه های دستیابی به چنین سازمان ترویج مناسب و قدرتمندی که هم از لحاظ ویژگی ها و عناصر سازمانی قوی باشد و همچنین از کارکنان خلاق و نوآوری برخوردار باشد استفاده از توانایی ها و ظرفیت های کارآفرینی سازمانی در این نظام می باشد پس در ادامه ضمن تشریح مفاهیمی از قبیل توسعه پایدار کشاورزی، ترویج متضمن توسعه پایدار کشاورزی و کارآفرینی سازمانی، مدل پیشنهادی برای کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی ارائه می گردد که دارای چهار بخش یعنی ورودی (پیش نیازها)، فرایند، نتایج و پیامدها و محیط یا زمینه می باشد.

### توسعه پایدار کشاورزی

پژوهشگران معتقدند که افزایش جمعیت مهمترین عاملی خواهد بود، که تقاضا برای غذا را در دوران بعد از دهه ۲۰۵۰ تحت تاثیر قرار می دهد (FAO, 2006) و به دنبال خود مسائلی از قبیل تهدیدات زیست محیطی و عدم رعایت اصول پایداری را به همراه دارد (Anon, 2008). بخش کشاورزی، یکی از منابع اصلی تامین کننده مواد غذایی برای این جمعیت در حال فزونی، بخصوص در کشورهای در حال توسعه به حساب می آید و در این

زمینه، عهده دار تامین امنیت و سلامت غذایی بعنوان هدف ملی می باشد ( Graff et al,2006; Rezaei Moghaddam,2006). به همین دلیل توسعه کشاورزی از مهمترین اولویت ها در برنامه های توسعه ملی اکثر کشورهای در حال توسعه مانند ایران محسوب می شود(Sartorius et al, 2007). ساریس معتقد است که بدلیل اهمیت بخش کشاورزی، انجام تحولات سازنده در راستای حصول پایدار اهداف توسعه کشاورزی، در این بخش مورد توجه همگان است(sarris, 2006). براین اساس به موازات آنکه ارتباط میان رشد اقتصادی و ابعاد اجتماعی و زیست محیطی توسعه بهتر درک می شود، متخصصان و اقتصاددانان بر این مهم همنا می شوند که توجه یکجانبه به رشد اقتصادی، به نحو اجتنابناپذیری توسعه را ناپایدار می سازد، یعنی نمیتواند برای مدت طولانی به همین سیاق ادامه یابد. (Soubbotina, 2004). بدین ترتیب توسعه ای پایدار تلقی میشود که خواسته های ذی نفعان مختلف نسل حاضر و نسلهای آینده را برآورده سازد و این مهم را همزمان در سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی محقق کند (United Nations,2006). رامون توسعه پایدار کشاورزی را یک شیوه و الگوی استفاده از منابع می داند، که قصد و هدف آن برآوردن نیازهای بشری به گونه ای است که از منابع و محیط طبیعی به نحوی استفاده شود که نه تنها قابلیت برآورده شدن نیازهای بشر در حال حاضر مقدور باشد، بلکه قابلیت برآورده ساختن نیازهای بشر در آینده نامحدود هم میسر شود(Ramon,2006).

### ترویج کشاورزی متضمن توسعه پایدار کشاورزی

اتسون معتقد است که ترویج کشاورزی یکی از مهمترین ابزارهای مورد استفاده به منظور رسیدن به توسعه پایدار کشاورزی و روستایی محسوب می شود(Atsan et al, 2009). در سال های اخیر در بسیاری از کشورهای در حال توسعه مانند ایران اهداف و کارکردهای ترویج کشاورزی به منظور پاسخگویی به پارادایم نوین توسعه که بر روی بحث پایداری تاکید فراوانی دارد در حال تغییر است(Toness,2001). در سرتاسر جهان، از آغاز قرن حاضر نطق و بیان ترویج از افزایش تولید به سوی تاکید بر بهره وری و سودمندی کشاورزی بر پایه فلسفه جدید پایداری، تغییر کرده است(Ahmadvand,2007). سیستم های ترویج کشاورزی به منظور همراهی با فرایند توسعه پایدار، به صورت تدریجی در حال تغییر از بحث انتقال دانش به تسهیم دانش هستند (Karbasioun et al,2007). بر اساس گزارش رابست و هگمن (۲۰۰۵) وقتی که ترویج کشاورزی رهیافت مناسبی را برای پایداری کشاورزی بکار ببندد، بایستی نظام های ترویج کشاورزی به سوی افزایش سازگاری ظرفیت مدیریتی، افزایش آزادی و سرمایه اجتماعی در سطح محلی، ساختن سکویی برای مذاکره و فرایندهای یادگیری تغییر یابند(Cho,2004). علاوه بر این نظام ترویج کشاورزی یکی از نهادهای اساسی برای تحول نهادی و انسانی در جوامع روستایی و کشاورزی به شمار می رود و از آنجایی که اکثر کشورهای در حال توسعه دارای یک اقتصاد روستایی و کشاورزی می باشند، ترویج کشاورزی می تواند در زمینه توسعه پایدار این کشورها، نقش حیاتی ایفا نماید(Tuttle et al,2006).

با این حال تحقیقات مختلف نشان می دهد که سازمان ترویج کشاورزی به دلیل ساختار سازمانی پیچیده، عدم دخالت کارشناسان و مروجان در نظام تصمیم گیری، نظام برنامه ریزی متمرکز، بی علاقه‌گی و نبود انگیزه کافی در کارکنان و فقدان حمایت از کارکنان و ایده ها و خلاقیت های آنان زمینه مناسب برای پرورش نیروی انسانی خلاق و کارآمد و با انگیزه وجود نداشته و از توانمندی کارکنان شاغل در سطوح مختلف سازمان به نحو مطلوب استفاده نمی شود و به نظر می رسد نوعی از رکود، بی انگیزگی و عدم وجود خلاقیت و نوآوری سرتاسر سازمان و کارکنان آن را فرا گرفته است (حیدری، ۱۳۸۲). با این وجود به دلیل محدودیتهای بیشماری که کارشناسان و کارکنان ترویج در سازمان و محیط های کشاورزی با آن مواجه اند هنوز امکان بروز توانمندیهای خود را در این زمینه نیافته اند. این امر هنگامی اهمیت بیشتری به خود میگیرند که به خاطر آوریم که بخش اعظمی از آینده توسعه کشاورزی و روستا در دست کارشناسان و کارکنان ترویج است. با این حال آنچه در اغلب نظام های ترویج کشاورزی کشورهای جهان سوم بویژه ایران مشاهده می شود تفوق نظام اداری و برتری احکام آن نسبت به وظایف اجتماعی و انسانی مروجان است که در این شرایط، خلاقیت و نوآوری برای حصول به اهداف مترقی در بخش کشاورزی و اهداف توسعه پایدار را می توان انتظاری غیر معقول و واهی دانست (یعقوبی فرانی، ۱۳۸۷).

با توجه به آنچه گذشت و روشن شدن اهمیت توسعه پایدار کشاورزی به عنوان مناسبترین گزیدار و لزوم اشاعه روشهای عملی این نظام در بین کشاورزان، نقش ترویج به عنوان یکی از عوامل موثر در اشاعه و پذیرش این نوآوری، بیش از پیش آشکار می شود. در ترویج کشاورزی، سازمانی قوی و کارا تلقی می شود که از انعطاف لازم جهت واکنش نشان دادن در قبال تغییر و تحولات پیرامون خود برخوردار باشد. سازمان ترویج باید خود را با تغییر و تحولات خارج از سازمان از قبیل تغییر در عرصه فناوری های کشاورزی، روش های ارتباطی، نیازهای کشاورزان، شرایط روستایی و ... وفق دهند (بهبود ترویج کشاورزی، ۱۳۸۱). این امر به یک تغییر بزرگ در سازمان های ترویجی نیاز دارد که می توان به نوآوری در سازمان، تجدید ساختار نظام ترویج، بازآموزی کارمندان، استفاده بهینه از منابع مختلف اطلاعاتی، تغییر در روشهای ترویجی و غیره اشاره کرد. مدیریت فرایند تغییرات، یکی از وظایف عمده مدیران سازمان های ترویجی قلمداد می شود (Van den Ben, A.W, 1998). از این رو برای کنترل تغییرات در جهت اصلاح و بهبود نظام ترویج کشاورزی، شناسایی و بررسی همه جانبه نظام و بکارگیری راهکارهایی جهت دمیدن روح کارآفرینی و پرورش روحیه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در کارشناسان و مروجان کشاورزی و توانمندسازی آنها جهت ترویج و آموزش کارآفرینی در بین مخاطبین بخش کشاورزی، امری ضروری و اجتناب ناپذیر می باشد (میرزائی و همکاران، ۱۳۸۰). پس بایستی متذکر شویم که راه دستیابی به اصول و اهداف توسعه پایدار کشاورزی در نظام ترویج نیازمند دستیابی به سازمانی قوی می باشد که از فرهنگ سازمانی مناسب، استراتژی سازمانی و سبک رهبری مفیدی برخوردار است. علاوه براین چنین سازمانی بایستی دارای کارکنانی خلاق و نوآور باشد. یکی از راههای دستیابی به چنین سازمان ترویج مناسب و قدرتمندی که هم از لحاظ ویژگیها و عناصر سازمانی قوی باشد و همچنین از کارکنان خلاق و نوآوری برخوردار باشد استفاده از تواناییها و

ظرفیت‌های کارآفرینی سازمانی در این نظام می‌باشد پس در این مقاله ما به دنبال طراحی مدلی از کارآفرینی سازمانی در نظام ترویج هستیم که سازمان ترویج با بکارگیری این مدل چنان متحول گردد که بتواند وظایف و کارکردهای اساسی خود را در زمینه توسعه پایدار کشاورزی ایفا نماید.

## کارآفرینی سازمانی

واژه کارآفرینی در حدود ۱۴۷۵ میلادی از واژه فرانسوی *Entrepreneur* به معنای متعهد شدن مشتق شده است (Hisrich et al, 2005). کارآفرینی به عنوان موتور توسعه اقتصادی یاد می‌شود چونکه باعث به وجود آمدن ارزش و ایجاد ثروت در سازمان می‌شود (Katsikis, 2008). از سویی ناگفته پیداست که نیاز امروز سازمان‌ها مدیریت سنتی نیست، بلکه مدیریت کارآفرینانه است (مقیمی و همکاران، ۱۳۸۶). از طرفی دیگر تحقیقات اخیر گویای نقش کلیدی کارآفرینی سازمانی در اثربخشی سازمان‌ها و دستیابی به اهداف آن‌ها می‌باشد؛ همچنین بایستی متذکر شد که یکی از رویکردهای سازمان‌ها برای پاسخگویی به چالش‌های فزاینده، استفاده از استعدادها و توانایی‌های کارآفرینی سازمانی است (Barrett et al, 1997). از همین رو شناسایی، تبیین و بکارگیری این فرایند می‌تواند نقش بسیار مهم و همچنین مزایا و پیامدهای مثبت بسیاری برای سازمان‌ها و به تبع آن برای کشورها در بر داشته باشد (Archibong, 2004).

برای اشاره به مفهوم کارآفرینی سازمانی افراد مختلف از واژه‌های مختلفی استفاده کرده‌اند به عنوان مثال در اواسط دهه ۱۹۸۰ پیکوت (۱۹۸۵) از واژه *Intrapreneurship* استفاده کرده است. واژه دیگری که به منظور اشاره به مفهوم کارآفرینی سازمانی استفاده می‌شود واژه *Corporate Entrepreneurship* است. (Burgelman, 1983; Vesper, 1984; Guth and Ginsberg, 1990; Hornsby et al., 1994; Stopford and Baden-Fuller, 1993). واژه‌های *corporate venturing* و *corporate venturing* (MacMillan, 1986; Vesper, 1990) و *Entrepreneurship* (Schollhammer, 1981, 1982; Jones and Butler, 1992) نیز به این مفهوم اشاره دارند.

به طور کلی کارآفرینی سازمانی به توسعه و اجرای ایده‌ها و فرصت‌های جدید کسب و کار درون سازمان‌هایی از قبل مستقر شده‌اند اشاره دارد (Birkenshaw, 2003; Hough et al, 2008). در بیشتر موارد کارآفرینی سازمانی یک فرایند کلی را تشریح می‌کند که به موجب آن سازمان‌های قبلاً مستقر شده اقدام به فعالیت‌ها و کنش‌های نوآورانه، ریسک‌پذیر و پوی‌گری می‌کنند (Dess et al 1999; Bouchard, 2001). شومپیتر بر این باور است که کارآفرینی سازمانی توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می‌شود (Eyal, et al, 2003).

کارآفرینی سازمانی به عنوان رهیافتی برای ایجاد رشد در سازمان، از طریق تولیدات جدید، فرایندهای جدید، و استراتژی های نوآوری جدید است (Miles, et al, 2009).

## مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی

در این قسمت از تحقیق مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی ارائه می‌گردد. البته بایستی دقت داشته باشیم که مدل موردنظر با توجه به ادبیات نظری تحقیق و همچنین مدل‌های موجود در رابطه با کارآفرینی سازمانی طراحی گردیده است. در رابطه با طراحی مدل موردنظر تحقیق بایستی بگوییم، در طراحی این مدل سعی گردیده که از تمامی ادبیات نظری و مدل‌های موجود کمک گرفته شود ولی بایستی بگوییم که زیربنای تئوریک این مدل بر مبنای مدل‌های کوراتکو و هاجتز (۲۰۰۱) و کورن وال و پرلمن (۱۹۹۰) طراحی گردیده است. به عبارتی دیگر بیس و پایه اصلی این مدل را مدل‌های این پژوهشگران تشکیل می‌دهند. همچنین بایستی بگوییم که مدل پیشنهادی محقق در این تحقیق همانند مدل‌های پژوهشگرانی مانند جارنا و همکاران (۲۰۰۴) و هولت و همکاران (۲۰۰۷)، برای کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی دارای یکسری **پیش‌نیازها** (عوامل رفتاری، عوامل ساختاری و عوامل محیطی)، **فرایند** ارزیابی گزینه‌ها (ماموریت‌های سازمان، اهداف سازمان، استراتژی‌ها و ...)، شکل‌گیری تفکر و ایده، تصمیم به اقدامات کارآفرینانه، تدوین برنامه فعالیت و اجرای ایده) و **نتایج و پیامدها** (نتایج سازمانی، نتایج اقتصادی، نتایج اجتماعی و نتایج زیست‌محیطی) می‌باشد. همچنین به منظور این که مدل موردنظر و طراحی شده برای کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی بتواند مناسب و درخور فرایند توسعه پایدار کشاورزی باشد و مدل طراحی شده برای کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی بتواند این سازمان را به نحوی متحول و منقلب کند که در فرایند توسعه پایدار کشاورزی موفق باشد یک بخشی در مدل به سازوکارهای مناسب توسعه پایدار کشاورزی تعلق گرفت. به عبارتی دیگر سازوکارهای مناسب توسعه پایدار کشاورزی به عنوان بخش **زمینه‌ای و محیطی** مدل مفهومی تحقیق در نظر گرفته شد تا مدل کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی به نحوی طراحی گردد که ترویج را در راستای رسیدن به اهداف توسعه پایدار کشاورزی متحول سازد و کمک و یاری رساند.

امید است که با پیاده نمودن این مدل در سازمان ترویج کشاورزی و متحول ساختن مدیران، کارکنان و حتی جو و محیط سازمانی و استقرار نوآوری در سازمان، ترویج کشاورزی بتواند به اهداف والای خود در راستای توسعه پایدار کشاورزی دست یابد

در ادامه به توضیح مبسوط هر کدام از قسمت‌های مدل می‌پردازیم و در نهایت چارچوب و مدل مفهومی تحقیق که مستخرج از بخش نظری و ادبیات موجود است ارائه می‌گردد.

گفتیم که مدل کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی شامل چهار قسمت است که عبارتند از:

## ۱- پیش‌نیازها(ورودی‌ها)

ورودی‌ها در مدل مورد نظر محقق در واقع همان عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی هستند. سازمان‌ها با یکسری از عوامل و فاکتورها سروکار دارد و به منظور اینکه بتوان شرایطی مهیا نمود که کارآفرینی سازمانی باعث تشکیل و بهبود وضعیت منابع سرمایه‌ای در سازمان گردد، بایستی این عوامل و فاکتورها به گونه‌ای باشند که باعث بهبود فرایند کارآفرینی سازمانی گردند (Audretsch et al, 2008).

توانایی کارآفرینی سازمانی در بهبود عملکرد طولانی مدت سازمان و تولید ارزش در بلند مدت، زمانی قابلیت اجرا و انجام می‌یابد که فاکتورها و عواملی که رفتارهای کارآفرینانه را در سازمان تسهیل می‌کنند مورد توجه واقع شوند. محققان زیادی سعی در شناسایی عوامل کلیدی تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها کرده‌اند (Burgelman, 1984; Kanter 1989; Stevenson et al, 1990; Elenkov et al, 2005; Scheepers, 2008; Hough, 2008; Zahra et al, 1995; Hornsby et al. 2002). با خلاصه کردن عوامل تاثیرگذار پیشنهاد شده توسط این پژوهشگران بر کارآفرینی سازمانی می‌توان ورودی‌ها یا عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی را شامل سه دسته از عوامل که شامل **عوامل رفتاری ترویج کشاورزی** (فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان، تضاد سازمانی، ویژگی‌های مدیران، سبک رهبری مدیران)، **عوامل ساختاری ترویج کشاورزی** (استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، تأمین حمایت مدیریتی، تفویض اختیار به کارکنان در تصمیم‌گیری، پاداش‌دهی کارکنان، برداشتن موانع سازمانی، انگیزش کارکنان، تأمین زمانی کافی برای امکان پدیدار ساختن خلاقیت) و **عوامل محیطی یا زمینه‌ای ترویج کشاورزی** (محیط سازمان، ارتباطات محیطی) دسته‌بندی نمود که هر طبقه شامل چندین عامل است که بر کارآفرینی سازمانی تاثیر می‌گذارد.

## ۲- فرایند

در مدل پیشنهادی برای کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی برای فرایند مدل مذکور چند مرحله در نظر گرفته شده است.

### ۲-۱- ارزیابی گزینه‌ها (ماموریت‌ها یا اهداف بلند مدت سازمان)

دورنما یا ماموریت و اهداف بلند مدت در مرکز برنامه‌ریزی استراتژیک قرار دارند. آرمان (دورنما) در واقع دید رهبر و مدیر سازمان است نسبت به آنچه که سازمان می‌تواند در آینده به آن برسد. دورنما در یک سازمان، احتیاج به مهارت‌های اثربخش رهبر دارد، که بتواند دورنمای خود را با سایرین به مراد گذاشته و از آن به عنوان عامل انگیزشی افراد استفاده کند. در واقع دورنما به عنوان سوخت نوآوری افراد، از عوامل مهم در سازمان ترویج کشاورزی کارآفرین شناخته می‌شود (Cornwall et al, 1990).

هدفهای بلندمدت سازمان کارآفرین ترویج کشاورزی طوری تدوین می‌شود که عملکرد سازمان امتیاز بالایی در شاخص‌های زیر کسب کند:



- تعداد ایده‌های جدید ایجاد شده در کلیه سطوح سازمان؛
- تعداد ایده‌های جدیدی که رسماً در سازمان پیشنهاد شده است؛
- تعداد ایده‌های جدیدی که تامین مالی شده‌اند؛
- تعداد محصولات و یا خدمات جدیدی که تولید و به ارباب رجوع معرفی شده است.

## ۲-۲- ارزیابی فرصت‌ها

به طور کلی شرایط اولیه و لازم برای انجام عمل کارآفرینانه شناخت یک فرصت است و یا به عبارت بهتر فرصت‌یابی. اما این که فرصت‌ها از چه طریقی امکان‌پذیر است، شرح داده می‌شود. از آنجایی که فرد کارآفرین در محیط به فعالیت مشغول می‌شود (در این تحقیق منظور محیط سازمان است) و این محیط خود زیرمجموعه‌ای از محیط‌های بزرگتر نظیر محیط‌های اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی، و سیاسی می‌باشد، افراد با تجزیه و تحلیل محیط داخلی و محیط خارجی در سازمان خود می‌توانند به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی نائل گردند (Morris et al, 2001).

## ۲-۳- تولید ایده و تفکر

در رابطه با مرحله شکل‌گیری تفکر و ایده در فرایند کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی بایستی بگوییم که ارزیابی گزینه‌های سازمانی و مشخص کردن وضعیت موجود و مطلوب این گزینه‌های سازمانی و همچنین همان‌طور که آقای کوراتکو و همکاران (۱۹۹۳) در مدل خود نشان می‌دهند بروز یک حادثه ناگهانی (مانند بی‌ثباتی بازار بواسطه تغییرات، ایجاد تقاضاهای جدید برای محصولات و خدمات، شکل‌گیری فضای رقابتی جدید و...) می‌تواند عامل اصلی و اساسی شکل‌گیری تفکر و ایده در سازمان باشد. همچنین بایستی بگوییم که یکی از مواردی که شکل‌گیری تفکر و ایده در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد فراهم بودن ورودی‌های مناسب کارآفرینی سازمانی یعنی عوامل محیطی، عوامل ساختاری و عوامل رفتاری است. در مرحله شکل‌گیری تفکر و ایده از تعامل بین گزینه‌های مختلف سازمانی و همچنین تعامل متغیرهای رفتاری، ساختاری و محیطی که در واقع جزء ورودی‌های سیستم مطرح می‌باشند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۳).

کارین و پتلزبرگ در پژوهش خود معتقد هستند که به منظور تولید ایده و تفکر در سازمان بایستی اطلاعات و آگاهی لازم در زمینه‌هایی از قبیل اطلاعات داخلی سازمان، اطلاعات خارجی سازمان و پژوهش‌های مشارکتی داشته باشیم (Carine et al, 2003).

## ۲-۴- تدوین برنامه کاری کارآفرینی سازمانی (امکان‌سنجی) ترویج کشاورزی

در این مرحله سازمان و کارکنان شروع به امکان‌سنجی و تهیه برنامه کاری می‌نمایند و بایستی تمامی عوامل و شرایطی را که باعث بهبود شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی در سازمان می‌شود را فراهم آورند. از جمله این موارد می‌توان به، شناسایی مولفه‌های مناسب کارآفرینی سازمانی، تعیین استراتژی‌های مناسب کارآفرینی، توسعه

فرهنگ نوآوری و کارآفرینانه در سازمان، دسترسی و بسیج منابع، غلبه بر موانع و ایجاد سازوکارهای حمایتی، کارآفرینی سازمانی اشاره نمود.

## ۲-۴-۱- بررسی ظرفیت و پتانسیل کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی

به منظور سنجش مناسب و دقیق ظرفیت و پتانسیل کارآفرینی سازمانی در یک سازمان بایستی با ابعاد مختلفی که این مفهوم می‌تواند در سازمان داشته باشد آشنا باشیم.

پژوهشگران مختلف ابعاد و مؤلفه‌های اصلی کارآفرینی سازمانی در یک سازمان را شامل مولفه‌های نوآوری<sup>۳</sup>، پیشگامی<sup>۴</sup> و ریسک‌پذیری<sup>۵</sup> طبقه‌بندی می‌کنند (Morris et al, 2005; Kreiser et al, 2002; Scheepers, 2008). نوآوری به تولید و خلق محصولات جدید، خدمات، فرایندها، تکنولوژی‌ها و مدل‌های جدید کسب و کارها اشاره می‌کند (Morris et al, 2002; Hough, 2008). پیشگامی به عنوان یک پیش‌بینی و رفتار برای نیازهای آینده بوسیله جستجو و استفاده از فرصت‌هایی که می‌تواند دلالت بر توسعه محصولات فرایندها و یا بازار داشته باشد، تعریف می‌شود. پس بایستی دقت داشته باشیم که در واقع این مفهوم به آینده‌نگری نیز تعبیر می‌گردد (Alegre, 2009). ریسک‌پذیری شامل آمادگی برای استفاده از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها و شروع پروژه‌ها بدون اطلاع از نتایج و بازگشت سرمایه می‌باشد (Hough, 2008). علاوه بر این فاکتورهای درونی مشخصی مانند شیوه‌های پاداش‌دهی و همچنین تشویق مدیران به میانه‌رو بودن نیز در سازمان‌ها جزء ریسک محسوب می‌شود (Wright et al, 2007).

## ۲-۴-۲- توسعه فرهنگ نوآوری و کارآفرینانه در سازمان

یک فرهنگ کارآفرینانه مناسب و اثربخش در سازمان، فرهنگی است که در آن ایده‌های جدید و خلاقیت مورد انتظار است، ریسک‌پذیری تشویق و تبلیغ می‌شود، تحمل پذیرش شکست را دارد، یادگیری مداوم در حال ارتقاء است، تولیدات، فرایندها و نوآوری‌های اداری پشتیبانی می‌شود، و از تغییرات مداوم و مستمر به عنوان حامی برای کشف فرصت‌ها یاد می‌شود. پس یک فرهنگ کارآفرینانه در سازمان، جستجوی مداوم و مستمر به منظور کشف فرصت‌های کارآفرینانه‌ای، که می‌تواند در جهت رسیدن به امتیازات و مزایای رقابتی پایدار مورد بهره‌برداری واقع شوند، را حمایت و تشویق می‌کند (McGrath et al, 2000).

به طور کلی دوان و همکاران ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرین را به صورت ذیل بیان می‌کنند:

۱- رقابت‌جویی ۲- سخت‌کوشی ۳- فضای مشارکت‌جویی ۴- تحمل اختلاف نظر ۵- یادگیری سازمانی ۶- پاداش‌های مکرر (Ireland et al, 2003).

<sup>۳</sup> . Innovativeness

<sup>۴</sup> . Proactiveness

<sup>۵</sup> . Risk-Taking

## ۲-۴-۳- کسب و بسیج منابع

در این مرحله منابع مورد نیاز تعیین شده و سپس سازمان اقدام به کسب منابع لازم از داخل و یا خارج از سازمان می‌کند. برای مثال نیروی متخصص و ماهر را می‌توان هم از بخش‌های مختلف سازمان تامین نمود و هم این که از خارج از سازمان آنها را به استخدام درآورد و یا اقدام به همکاری با سایر سازمان‌ها نمود (Morris et al, 2001).

## ۲-۴-۴- غلبه بر موانع و محدودیت‌ها

مهمترین موانع کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها عبارتند از: رویه‌های اجرایی نامناب سازمان در برخورد با اشتباهات کارکنان، برنامه‌ریزی بلندمدت (Barth, 2006)، جبر و سکون در سازمان (Hwengere, 2003)، دیوان‌سالاری، سبک مدیریت وظیفه‌مدار، سیاست‌های تشویقی یگانه برای همه و ترفیع افراد سازشگر یا موافق (Chrisfoxinc, 2003) و شیوه‌های نادرست پاداش (Hwengere, 2003).

در نهایت می‌توان با طبقه‌بندی و دسته‌بندی کردن این موانع و محدودیت‌ها، موانع و محدودیت‌های کارآفرینی سازمانی را در سه دسته و طبقه قرار داد که عبارتند از:

۱- موانع و محدودیت‌های ساختاری کارآفرینی سازمانی

۲- موانع و محدودیت‌های رفتاری کارآفرینی سازمانی

۳- موانع و محدودیت‌های محیطی کارآفرینی سازمانی (Moghimi, 2005).

برای اینکه فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان حمایت و تشویق گردد مدیران بایستی این موانع و محدودیت‌ها را شناسایی نمایند و به دنبال فعالیت‌های مدیریتی باشند که حلال و حذف کننده این مشکلات و موانع هستند (Kuratko et al, 2001).

## ۲-۴-۵- سازوکارهای حمایتی

سازوکارهای حمایتی مورد نظر در مدل حاضر به منظور تسهیل کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی شامل سازوکارهای زیر می‌باشد:

- حمایت برنامه‌ای

- حمایت قانونی

- تقویت اطلاعاتی و ارتباطی

- حمایت آموزشی

- حمایت امنیتی

## ۲-۵- اجرای ایده

بعد از تدوین برنامه کاری و فراهم نمودن شریط برای بروز این پدیده در سازمان، فرایند کارآفرینی سازمانی وارد مرحله جدیدی می‌شود که از آن به نام مرحله اجرا نام می‌برند. می‌توان گفت که در واقع این مرحله مشکلترین مرحله در فرایند کارآفرینی سازمانی است. بسیاری از ایده‌های نو و جدید در سازمان شکست خورده‌اند اما نه به دلیل ضعیف بودن این ایده‌ها، بلکه به این علت که این ایده‌ها هرگز به اجرا گذاشته نشده-

اند(Cornwall et al, 1990). در این مرحله پس از تامین و کسب منابع موردنیاز نوبت به اجرای ایده می‌رسد. به عنوان مثال سازمان اقدام به تولید محصول یا خدمات جدیدی می‌کند، فرایندهای جدید مورد استفاده قرار می‌گیرند و یا سازمان در بین مشتریان و بازارهای جدید نفوذ می‌کند. کارین و پتلزبرگ در پژوهشی که در این زمینه انجام داده‌اند، معتقد هستند که به منظور اجرای ایده و تفکر در سازمان بایستی اطلاعات و آگاهی لازم در زمینه‌های از قبیل مسائل سازمانی، انتخاب و ذخیره‌سازی ایده‌ها، مسائل مالی و بازار و مشتریان داشته باشیم (Carine et al, 2001).

### ۳- محیط یا زمینه

در واقع در مدل موردنظر از سازوکارهای مناسب توسعه پایدار کشاورزی به عنوان محیط یا زمینه مدل یاد می‌شود. در رابطه با بحث سازوکارهای توسعه پایدار کشاورزی بایستی بگوییم که اگر ما خواهان طراحی یک مدل مناسب برای کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی هستیم، که ترویج کشاورزی با استطاعت از این مدل بتواند بر مشکلات و معضلات توسعه پایدار کشاورزی فائق آید و پیروز شود، بایستی به منظور کنترل تغییرات در جهت اصلاح و بهبود نظام ترویج کشاورزی در راستای توسعه پایدار، سازوکارها و سیاست‌های مناسب توسعه پایدار کشاورزی را شناسایی کنیم و سپس از این سازوکارها به نحوی سود ببریم که تمام تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و کارکردهای نظام ترویج کشاورزی در تولید و اجرای ایده‌های جدید به منظور بهبود فرایندهای توسعه پایدار کشاورزی باشد. پژوهشگران مختلف سازوکارهای مختلف توسعه پایدار کشاورزی را شامل چهار بعد سازوکارهای سازمانی توسعه پایدار کشاورزی، سازوکارهای اجتماعی توسعه پایدار کشاورزی، سازوکارهای اقتصادی توسعه پایدار کشاورزی و سازوکارهای زیست‌محیطی توسعه پایدار کشاورزی می‌دانند (Kim, 2003; Mendis et al, 2004; Hellegers et al, 2004; Parmiter, 2003).

### ۴- نتایج و پیامدها

با توجه به هدف کلی این تحقیق که پیکربندی مدل کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی است، پس بایستی نتایج و پیامدهایی که کارآفرینی سازمانی می‌تواند در سازمان ترویج بوجود آورد تا فرایند توسعه پایدار کشاورزی بهبود یابد، بررسی شود. به عبارت دیگر بایستی با استفاده از کارآفرینی سازمانی به دنبال نتایج و پیامدهایی باشیم که باعث توسعه و بهبود اصول و اهداف بالای توسعه پایدار کشاورزی در جامعه گردد. در رابطه با این که کارآفرینی سازمانی چه نتایج و پیامدهایی می‌تواند در سازمان‌ها داشته باشد پژوهشگران بسیاری تحقیق کرده‌اند. موریس معتقد است که کارآفرینی سازمانی باعث شناسایی فرصت‌ها در سازمان می‌شود، نوآوری را برای استفاده از این فرصت‌ها در سازمان تقویت می‌کند و اقدامات مخاطره‌آمیز برای ایجاد ارزش در سازمان افزایش می‌دهد (Morris et al, 2002). بعضی دیگر از پژوهشگران نتایج و پیامدهایی که کارآفرینی سازمانی می‌تواند در سازمان‌ها داشته باشد را مواردی از قبیل افزایش فعالیت‌های نوآورانه، واکنش سریع به تغییرات سریع محیطی، افزایش پیشرفت سریع فناوری، افزایش نیروهای کارآمد، کاهش فشار هزینه‌ها، شناسایی

ظرفیت‌های بلااستفاده و افزایش سرعت عمل برای استفاده از فرصت‌ها) Kraatz et al,2001; Twomy et al,2000).

از جمله نتایج و پیامدهایی که کارآفرینی سازمانی می‌تواند برای یک سازمان داشته باشد تا سازمان بتواند نقشی کلیدی در توسعه پایدار جامعه خود ایفا نماید عبارتند از عرضه محصولات جدید، افزایش کیفیت محصول، انطباق با استانداردها، افزایش تنوع محصولات، افزایش قابلیت‌های منابع انسانی، افزایش مشارکت کارکنان، افزایش رضایت و وفاداری ارباب‌رجوع، رضایت و انگیزش کارکنان، افزایش ارزش سازمان، حفظ محیط زیست، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان (Welsch,2004; Wikland,1999; Ryan,2003). آنتونیک و هیسریچ نتایجی که کارآفرینی سازمانی می‌تواند برای سازمان‌ها داشته باشد را شامل افزایش رشد و بهره‌وری در سازمان و کسب سود برای سازمان‌ها می‌دانند (Antoncic et al,2001). همچنین در رابطه با نتایج و پیامدهای کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌ها می‌توان به توسعه فعالیت‌های سازمانی، ارتقا سوددهی، پیشتازی در توسعه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید، ورود نوآوری به سازمان و افزایش سطح رقابت‌پذیری اشاره نمود (Ullrich et al,2004). ووس معتقد است که مهمترین عملکردی که کارآفرینی سازمانی می‌تواند برای سازمان‌ها داشته باشد افزایش رضایت از عملکرد سازمان و تایید عملکرد سازمان از سوی مخاطبان است (Voss et al,2004). گردآوری و بکارگیری دانش و مدیریت تغییر نیز از جمله مهمترین نتایجی است که کارآفرینی سازمانی می‌تواند برای سازمان‌ها به ارمغان آورد (Lumpkin et al, 2005). در جایی دیگر از رشد، توسعه، سودآوری و بهره‌وری که از ابعاد عملکرد و کارایی بالا هستند به عنوان بنیادی‌ترین نتایج و پیامد کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌ها یاد می‌شود (Antoncic et al,2005; Kearney et al,2008). مایلز معتقد است که اگر سازمانی بتواند بحث پایداری را در سازمان پرورش و به همراه آن فرایند کارآفرینی سازمانی را نیز در سازمان پیاده کند، این سازمان می‌تواند نتایج و پیامدهای اقتصادی، اجتماعی، محیطی خود را برای کارکنان، ارباب‌رجوعان و دیگر بهره‌برداران خود افزایش دهد و تقویت کند (Miles et al,2009). پژوهشگران معتقدند که زمانی که سازمان‌ها همزمان هم به کارآفرینی سازمانی و هم به بحث پایداری در سازمان تاکید می‌کنند، می‌تواند فرصت‌هایی را در ارتباط با محصولات، فرایندها و استراتژی‌های سازمان شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری کند و بدین طریق نتایج اقتصادی، اجتماعی و محیطی را در سازمان افزایش دهند و تقویت نمایند (Shane et al,2000; Zadek,2004; Saha et al,2005). هینون و کورولا تحقیق خود یادآوری می‌کنند که نتایج کارآفرینی سازمانی در سازمان فقط شامل افزایش عملکرد اقتصادی نمی‌شود بلکه نتایج غیراقتصادی آن (از جمله نتایج اجتماعی و زیست-محیطی) شامل رضایت ارباب‌رجوع و رضایت شغلی کارکنان سازمان نیز می‌شود (Heinonen et al,2006).

با توجه به مطالب موجود در بخش ادبیات نظری تحقیق در مدل موردنظر نتایج و پیامدهایی که کارآفرینی سازمانی برای ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی به همراه دارد به چهار دسته تقسیم می‌شود:

۱- نتایج و پیامدهای اقتصادی،

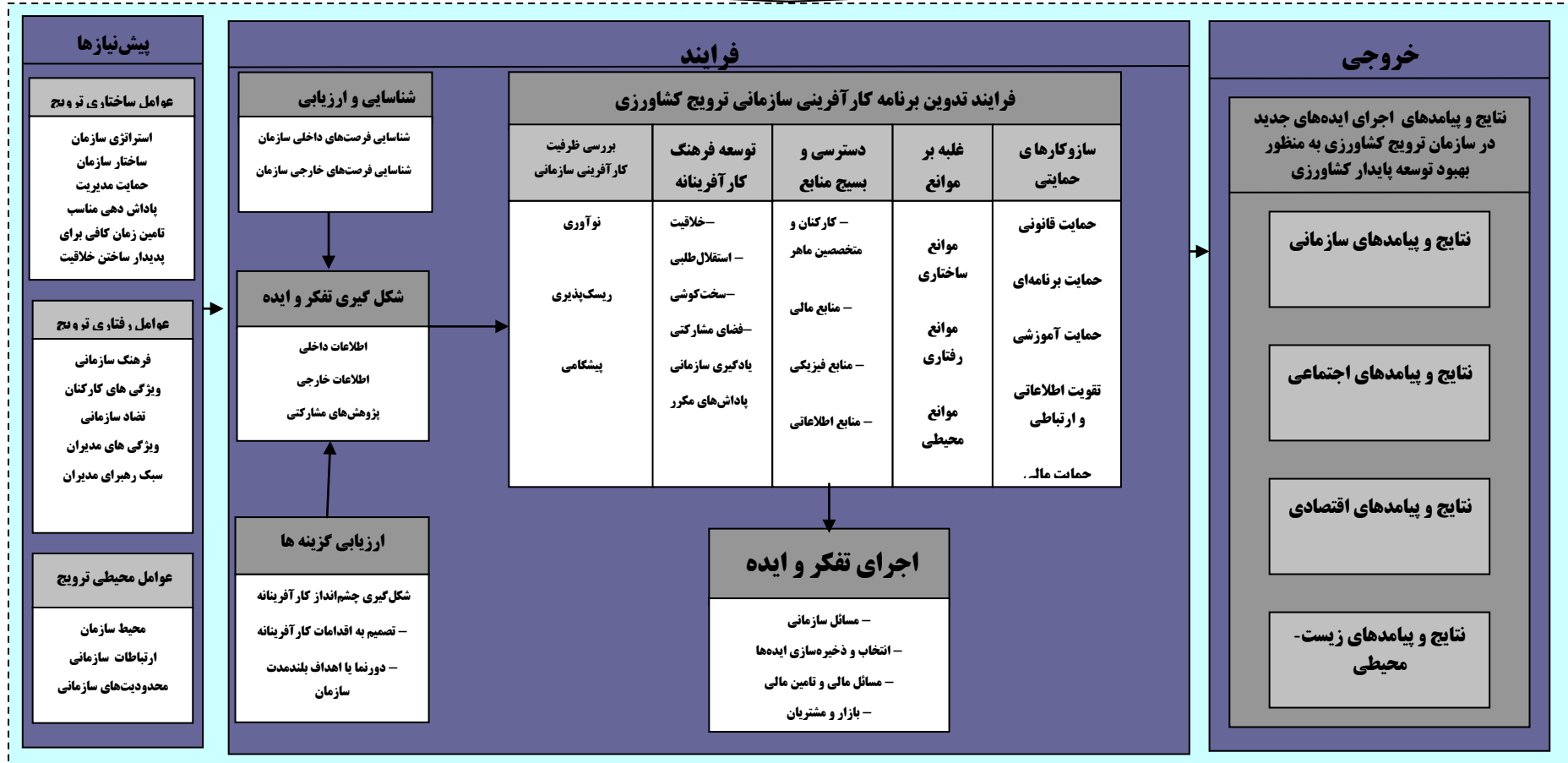
۲- نتایج و پیامدهای اجتماعی

در واقع اگر دقت کنیم می‌بینیم که نتایج فرایند کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی چهار بعد توسعه پایدار کشاورزی یعنی ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سازمانی و زیست‌محیطی را شامل می‌شود و دربر می‌گیرد. مدل مفهومی تحقیق در ادامه ارائه گردیده است.

### نتیجه‌گیری

کارآفرینی به عنوان موتور توسعه اقتصادی در عصر اطلاعات، نقشی محوری در فعالیتهای فردی و سازمانی ایفا می‌نماید؛ و از آنجایی که سازمان ترویج کشاورزی در تمام عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه و توسعه پایدار آن حضوری گسترده و فراگیر دارد، تبدیل این سازمان از حالت سنتی و بوروکراتیک به سازمان کارآفرینانه از اهمیت ویژه و حیاتی برخوردار است. با توجه به مطالب ذکرشده در این پژوهش، می‌توان بخوبی دریافت که اولاً سازمان ترویج کشاورزی در ایران نتوانسته است نقش خود را در فرایند توسعه پایدار کشاورزی آنگونه که در خور و شایسته اسم ترویج است، انجام دهد و ثانیاً نتوانسته است در رهگذر انقلاب کارآفرینانه، از مزایای کارآفرینی در سازمان خود بهره‌گیری مناسب نماید و کارآفرینی سازمانی در این سازمان در حد خیلی نامطلوبی قرار دارد. پس هدف ما در این پژوهش این است که با استفاده از فرایند کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی را به نحوی متحول کنیم که رسالت خود را در بهبود فرایند توسعه پایدار کشاورزی به نحو احسن انجام دهد. با عنایت به این مطالب این سازمان نیازمند مدل و الگویی کاربردی برای توسعه کارآفرینی در سازمان به منظور بهبود عملکرد آن در فرایند توسعه پایدار کشاورزی می‌باشد. به همین دلیل در این مقاله مدل کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی توسعه داده شده است که شامل چهار قسمت پیش-نیازها، فرایند، محیط و نتایج یا پیامدها می‌باشد. در واقع این مدل نشان می‌دهد که متغیرهای مختلفی از قبیل عوامل ساختاری، رفتاری، و محیطی ترویج کشاورزی همراه با سازوکارهای مناسب توسعه پایدار کشاورزی بر توسعه فرایند کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی تاثیر می‌گذارند و باعث بروز نتایج و پیامدهایی در قالب چهار بعد توسعه پایدار کشاورزی یعنی نتایج و پیامدهای اجتماعی، نتایج و پیامدهای اقتصادی، نتایج و پیامدهای زیست-محیطی و نتایج و پیامدهای سازمانی می‌شوند. امید است که مدل ارائه شده راهگشای فعالیتهای ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی گردد و این سازمان را در رسیدن به رسالت خود یاری و کمک نماید.

## سازوکارهای مناسب توسعه پایدار کشاورزی در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی



## سازوکارهای مناسب توسعه پایدار کشاورزی در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی

شکل (۱): مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در فرایند توسعه پایدار کشاورزی





Ahmadvand, M. and E. Karami.(2007). Sustainable agriculture: toward a conflict, management based agricultural extension. *Journal of Applied Sciences*, 7: 3880-3890.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.

Antoncic, B., & Scarlat, C. (2005). Corporate entrepreneurship and organizational performance: A comparison between Slovenia and Romania. In *Proceedings of the 6th international conference of the faculty of management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia*, November, 71–89.

Atsan, T., Bayram Isik H., Yavuz, F & Yurttas, Z.(2009). Factors affecting agricultural extension services in Northeast Anatolia Region. *African Journal of Agricultural Research* Vol. 4 (4), pp. 305-310. Available online at: <http://www.academicjournals.org/ajar/PDF/pdf%202009/Apr/Atsan%20et%20al.pdf>

Birkinshaw, J. (2003) “The paradox of corporate entrepreneurship”. *Strategy & Business*. <http://www.strategy-business.com/enewsarticle>, 22 January 2004.

Borras, Saturnino Jr, Marc Edelman and Cristóbal Kay, guest editors (2008). *Transnational Agrarian Movements: Origins and Politics, Campaigns and Impact.* *Journal of Agrarian Change*, 8(2 & 3), special double issue.

Bouchard, V. (2001) “Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective”. Paper delivered at European Entrepreneurial Learning Conference. December 2001: Lyon.

Burgelman, R.A. 1984. ‘Design for corporate entrepreneurship in established firms’, *California Management Review*, 16(3): 154–166.

BURGELMAN, Robert A. (1984): “Designs for Corporate Entrepreneurship”, *California Management Review*, 26, 154-166;

Carine & Pottelsberghe.(2001). *Intrapreneurship and reinvention of the Corporation*, Business Horizon.

Cho, K.M. and H., Boland, (2004). Education and Extension for Multi - Functional Agriculture: Extension Concepts for Sustainable Agricultural Development in Myanmar. In *Proceedings of 20th annual conference of AIAEE, Dublin, Ireland*.

Chrisfoxine, C.(2003). Some thoughts on intrapreneurship, *Harvard Business Review*, p4.

Cornwall, J. R., and Perlman, B.(1990). *Organizational Entrepreneurship*, Homewood, IL:Boston-Irvin.

Dess, G.G., Lumpkin, T.T. & McGee. (1999) “Linking CE to strategy, structure, and process: suggested research directions.” *Entrepreneurship Theory & Practice*, Spring 99:85-102

Elenkov, D.S., Judge, W. & Wright, P.(2005). ‘Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study’, *Strategic Management Journal*, 26: 665–682.

Eyal, O., Inbar, D.E. (2003), "Developing a public school entrepreneurship inventory: theoretical conceptualization and empirical examination", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 9 No.6, pp.221-44.

Graff, G., D. Donald and D. Zilberman. (2006). Agricultural Biotechnology and poverty reduction in low-income Countries. *World Development*,34: 1430-1445.

GUTH, William and GINSBERG, Ari (1990): “Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, 11, 297-308;

Heinonen, J., Poikkijoki, S-A., (2006), "An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: Mission impossible?" *Journal of Management Development*, Vol. 25, (No. 1), pp. 80–94.

Holt .D. T., Rutherford. M. W, & Clohessy. G.R.(2007). *Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context, and Process*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, Vol. 13, No. 4

Hornsby, J.S. Kuratko, D.F. & Zahra, S.A.(2002). 'Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale', *Journal of Business Venturing*, 17: 253–273.

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*, Vol. 17 No.2, pp.29-37.

Hough. J. & SCHEEPERS.R. (2008). *CREATING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP THROUGH STRATEGIC LEADERSHIP*. *Journal of Global Strategic Management*. June2008. available in:<http://isma.info/dosyalar/5V2H4Q5S4D1H4I1Y.PDF>

Hwengere. E.(2003). Factors that inhabit Intaroreneurship, *Financial Gozette Online*, pp(1-2).

Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29: 1-26.[CrossRef][Web of Science]

Jarna. H., Kaisu. K.(2004). *HOW ABOUT MEASURING INTRAPRENEURSHIP?*

Jones, G.R., Butler, J.E. (1992), "Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective", *Journal of Management*, Vol. 18 No.4, pp.733-49.

Kanter, R.M. 1989. *When Giants Learn to Dance*. New York: Simon and Schuster.

Karbasioun, M., Mulder, M. & Biemans, H. (2007). *Towards a competency profile for the role of instruction of agricultural extension professionals in Esfahan*. Published doctorate dissertation. Wageningen: Penson & Looijen Publications (321 pages).

Katsikis I. and Kyrgidou L., (2008), *Entrepreneurships' Object, Subject and Process Forms*, 28th Strategic Management Conference "How Does Knowledge Matter?", 12-15 October, Cologne, Germany.

Kreiser, P. Marino, L. & Weaver, L.M. (2002). *Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment and firm performance*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*:[http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/XVII/XVII\\_S4/SVII\\_S4\\_nav.html](http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/XVII/XVII_S4/SVII_S4_nav.html)

Kuratko. D.F., R.D. Ireland, J. Covin and J. Hornsby(2005), A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (6) (2005), pp. 699–716. [Full Text via CrossRef](#) | [View Record in Scopus](#) | [Cited By in Scopus \(22\)](#)

Kuratko, donald &hodgetts, richard(2001). *Entrepreneurship: a contemporary approach*, harcout colleg publishers.

Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. 2005. The role of organizational learning in the opportunity recognition process. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(4): 451-472.

MACMILLAN, Ian C. et al. (1986): "Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects", *Journal of Business Venturing* 1, 2, 177-192;

McGrath, R.G. & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Moghimi. S. M.(2005). *Corporate Entrepreneurship: Obstacles and Alternatives. The Case of Industrial Corporations in Iran*. *Journal of Entrepreneurship Research*.

Morris, M.H. & Kuratko, D.F.(2002). *Corporate Entrepreneurship*. Harcourt College Publishers: Orlando, Florida.

Ramon. L, and Michael A. T (2006). *Economic Development and Environmental Sustainability: New Policy Options*. New York, NY: Oxford University Press. ISBN: 0-19-929800-9.

Rezaei-Moghadam, K. and E. Karami.(2006). A multiple criteria evaluation of sustainable agricultural development models using AHP. *Environmental, development and sustainability*, DOI 10.1007/s10668-006-9072-1.

Saha, M., & Darnton, G. (2005). Green companies or green conpanies: are companies really green, or are they pretending to be? *Business and Society Review*, 110(2), 117–157.

Sarris, A. H.(2006). Guidelines for monitoring the impact of structural adjustment programmes on the agricultural sector. CAB Abstracts. <http://www.cababstractsplus.org/abstracts/Abstract.aspx?AcNo=19916710512>

Sartorius, C., (2007). Time strategies in environmental innovation policy—the case of the mobile fuel cell and hydrogen infrastructure. Working Paper Sustainability and Innovation No. S 4/2007. Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research, Karlsruhe, Germany.

Scheepers, M.J., Hough .J. & Bloom. J.Z.(2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *Southern African Business Review* Volume 12 Number 3 2008. available in:[http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service\\_dept/docs/nurturing\\_SABVII2\\_3Chap3.pdf](http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/nurturing_SABVII2_3Chap3.pdf)

SCHOLLHAMMER, Hans (1982): “Internal Corporate Entrepreneurship”, In C.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

Soubbotina, T. P. (2004) *Beyond Economic Growth; An Introduction to sustainable Development*, Washington, D.C., The World Bank.

STOPFORD, John and FULLER, Baden (1994): “Creating Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, 15;

Toness, A. S.(2001). The potential of participatory rural appraisal(PRA) approaches and methods for agricultural extension and development in 21st century. *Journal of International Extension and Education*,8 (1): 25-37.

Tuttle . s., Lindner. J. R., & Dooley. K. E.(2006). Historical and current extension systems in Dr. Arroyo, Northeastern Mexico. *Proceeding of the 22nd association for International Agriculture and Extension Education Annual Conference*. Cleawater Beach: Florida. Pp. 18-25.

UNITED NATIONS (2006) *Trends in Sustainable Development*, New York, United Nations, Department of Economic and Social Affairs.

Van den Ban, A., (1999). Agricultural development; Opportunities and threats for farmers and implications for extension organizations. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 6(3): 145-156.

Vesper, K.H. (1984), "Three faces of corporate entrepreneurship", in Hornaday. J.A. (Eds),*Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp.294-320.

Vesper, K.H. (1990), *New Venture Strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125–132.

Zahra, S.A. (1995). ‘Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts’, *Journal of Business Venturing*, 10: 225–247.

## **Designing a Conceptual Intrepreneurial Model for Extension in the Process of Sustainable Agricultural Development**

A. Karimi, I. Malek Mohammadi and A. Rezvanfar

### **Abstract**

Entrepreneurship is perceived as a process that can be experienced in every organization of any type and size. The objective of this study focuses on designing and introducing a conceptual intrepreneurial model by agricultural extension in the process of sustainable agricultural development. The target model aims at exploring all key factors affecting intrepreneurship as proposed by agricultural extension. It also describes and illustrates the impacts of these factors on the processes (evaluation of opportunities and options, development of ideas, planning and implementing intrepreneurial issues), and the consequences of agricultural intrepreneurship (institutional, economic, social and environmental ). Finally this model shows the basic mechanisms involved in achieving sustainable agricultural development.

**Key words:** Conceptual Entrepreneurial Model, Agricultural extension, Sustainable Agricultural development,