



مقاله پژوهشی

ارائه الگوی پایداری کسب و کارها در تعاونی‌های موفق استان همدان

علیرضا اسلامبولچی<sup>۱</sup>، حمیدرضا یاری<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۲

اسلامبولچی، ع.، زندی، ر و یاری، ح.، ۱۴۰۰. ارائه الگوی پایداری کسب و کارها در تعاونی‌های موفق استان همدان. تعاون و کشاورزی ۱۰(۴۰): ۹۸-۱۳۷.

چکیده

امروزه با پایداری در کسب و کارها در تعاونی‌ها میتوان با مشکل بیکاری و ورشکستگی بسیاری از تعاونی‌ها مقابله کرد. ارائه الگوی پایداری کسب و کارها یکی از عوامل مؤثر در موفقیت و پایداری تعاونی‌ها می‌باشد. تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی پایداری کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی استان همدان انجام شد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و روش تحقیق و چارچوب پژوهش به صورت کمی-کیفی (آمیخته) است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی برخی از مدیران تعاونی‌های موفق کشور و اساتید خبره در زمینه بازرگانی به روش در دسترس هدفمند (افراد متخصص و خبره در حوزه بازرگانی و کسب و کار در تعاونی‌ها که خودشان به شرکت در این پژوهش تمایل داشتند) بر اساس اشباع نظری به تعداد ۱۲ و در بخش کمی جامعه آماری تعداد ۳۶۰ نفر از مدیران کلیه تعاونی‌های موفق کشور که مشارکت‌کنندگان بر اساس جدول مورگان و کرجسی به تصادفی طبقه‌ای به تعداد ۱۳۰ نفر انتخاب شدند. نتایج پژوهش در بخش تحلیل کیفی نشان داد که این الگو پایداری کسب و کار شامل شش مقوله از جمله شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، بود و ۸۲ عامل مؤثر بر طراحی الگوی پایداری کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی شناخته شد. همچنین مشخص شد که تأثیر شرایط علی بر مقوله محوری و مقوله محوری بر راهبردها به طور مستقیم و تأثیر راهبردها بر پیامدها، عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بر راهبردها به شکل غیرمستقیم می‌باشد. در قسمت کمی مشخص شد مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

واژه‌های کلیدی: الگوی پایداری کسب و کار، توسعه کارآفرینی، بخش تعاونی

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، ایران.

۲. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، ایران.

\*نویسنده مسئول

## مقدمه

امروزه پایداری به عنوان بخشی از مدل کسب‌وکار در سراسر جهان تبدیل شده است (Antolin-Lopez et al., 2016). شرکت‌ها با محیط فیزیکی، بیولوژیکی و اجتماعی خود ارتباط برقرار می‌کنند، بر آن تاثیر می‌گذارند و از آن تاثیر می‌پذیرند (Phillis & Davis, 2009). متخصصان حوزه کسب‌وکار تاکید ویژه‌ای بر شناخت عناصر تاثیرگذار بر پایداری کسب‌وکار دارند و معمولاً در قالب مدل‌های مفهومی و توصیفی به شرایط پایدارسازی کسب‌وکار اشاره دارند. مدل پایداری کسب‌وکار با ایجاد درک مشترک از منطق کسب‌وکار، امکان تجزیه و تحلیل و بهبود مدیریت کسب‌وکار را فراهم می‌کند (Mukherjee et al., 2016). به همین دلیل توجه به پایداری کسب‌وکارها در تعاونی‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. مدل کسب‌وکار تعاونی‌ها یک مدل کارآفرینی اجتماعی محسوب می‌شود (حسین‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۳).

سرمایه‌گذاران و کارآفرینان خواستار اطلاعات مالی و غیرمالی شفاف، دقیق و قابل اعتماد در مورد شاخص‌های اصلی عملکرد تعاونی‌ها هستند که این شاخص‌ها از طریق گزارشگری عملکرد پایدار کسب‌وکارها ارائه می‌شود (do Rosário Cabrita et al., 2021). گزارش عملکرد پایدار کسب‌وکارها، فرآیند شناسایی، طبقه‌بندی، اندازه‌گیری، شناخت و گزارشگری فعالیت‌ها در همه ابعاد پنجگانه عملکرد پایدار کسب‌وکار است و به تعاونی‌ها امکان طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌ها را می‌دهد (Brockett & Rezaee, 2017; Rezaee & et al, 2013). بنابراین، پایداری کسب‌وکار از مسائل کلیدی محیط تجاری کنونی به شمار می‌آید (Erdirencelebi & Dundar, 2012). برای تبدیل پایداری به موضوعی اصلی در تاریخ کسب‌وکار، که در آن مشاغل و جوامع می‌توانند رویکردهایی را پیدا کنند که به طور همزمان به هر سه هدف (حفاظت از محیط زیست، رفاه اجتماعی و توسعه اقتصادی) برسد، به طور فوری نیاز به یک پاسخ مشترک است (Bonvoisin, Stark, Seliger & 2017). امروزه پایداری به عنوان بخشی از مدل کسب‌وکار در سراسر جهان تبدیل شده است (Antolin-Lopez et al, 2016). متخصصان حوزه کسب‌وکار تاکید ویژه‌ای بر شناخت عناصر تاثیرگذار بر پایداری کسب‌وکار دارند و معمولاً در قالب مدل‌های مفهومی و توصیفی به شرایط پایدارسازی کسب‌وکار اشاره دارند. مدل پایداری کسب‌وکار با ایجاد درک مشترک از منطق کسب‌وکار، امکان تجزیه و تحلیل و بهبود

مدیریت کسب و کار را فراهم می‌کند (کلابی، ۱۳۹۹). پایداری کسب و کار با ایجاد چشم‌انداز روشن موجب می‌شود که تعاونی‌ها با طرح‌ها و ایده‌های خود، زمینه ورود به بازار را فراهم آورده و در نتیجه امکان حفظ و ارتقا موقعیت تعاونی‌شان را در بازارهای داخلی و جهانی را فراهم نمایند (Johnson et al, 2008). بنابراین کاملاً بدیهی است که مدل‌های کسب و کار نقش مهمی در توسعه اقتصادی کنونی کشور و پایداری اقتصاد و گذر از شرایط تحریم که تأثیر بسیار زیادی بر اقتصاد کشور دارد ایفا نماید. رویکرد جدید نسبت به مسئله پایداری می‌تواند توسط سازمان‌های خصوصی و دولتی به‌عنوان یک راه‌حلی جهت تصمیم‌گیری بهتر برای بهبود کسب و کار با توجه به افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری مورد استفاده قرار گیرد (Mukherjee et al, 2016). به همین دلیل توجه به مدل کسب و کار پایدار در تعاونی‌ها به دلیل نقش مهم تعاونی در عرصه تولید در شرایط اقتصادی حال حاضر کشور و وجود تحریم‌های سخت برای ایران و با توجه به تأکیدات مقام معظم رهبری جهت تولید ملی و حمایت از تولیدکنندگان و کارآفرینان داخلی و هم‌ین‌طور اشتغال‌زایی بسیار حائز اهمیت است. با نگاهی به چگونگی شکل‌گیری تعاونی‌های کشورهای توسعه یافته مشخص شد که بسیاری از این کشورها با کمک گرفتن از تعاونی‌ها توانسته‌اند در تهیه غذا، تأمین نیروی کار مورد نیاز بخش صنعت، صنایع تبدیلی و تکمیلی و همچنین ایجاد بازار مصرف کالاهای تولیدی، جلوگیری از افزایش قیمت‌ها و ... نقش اساسی ایفاء کنند (Mikami, 2018; Dewi & Dhewanto, 2012). بیش از ۹۳ درصد از مدیران اجرائی در سراسر جهان، پایداری را عاملی مهم برای موفقیت کسب و کار خود می‌دانند (Mass et al, 2016). بنابراین شناسایی و طراحی مولفه‌هایی که منجر به پایداری مدل‌های کسب و کار داخلی می‌شود از اهمیت زیادی برخوردار است (کلابی، ۱۳۹۹). ارزیابی پایداری ضروری است و گزاره ارزش می‌تواند ارزش اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی را قابل اندازه‌گیری کند. تعاونی‌ها به دنبال نوآوری برای ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی هستند (Bocken et al, 2014). همچنین بهبود بهره‌وری اقتصادی و اکولوژیکی تعاونی‌ها به معنای ارزش بالاتر و رقابت‌پذیری بیشتر است. با توجه به مطالب گفته شده نوآوری برای انتقال تعاونی‌ها از مدل‌های سنتی به مدل‌های کسب و کار پایدار ضروری است (Morioka et al, 2016). تعاونی‌های تولید اگر بتوانند در ارائه محصولات و فعالیت‌های خود کارایی و بهره‌وری مناسب داشته باشند می‌توان از آن‌ها به عنوان

تعاونی‌های تولید موفق و الگوهای پایدار کسب‌وکار برای سایر تعاونی‌ها بهره برد اما متأسفانه در کشور ما نظام و فرایند منظم و برنامه‌ریزی شده برای استفاده از تجربیات موفقیت‌آمیز این تعاونی‌ها وجود ندارد (عطائی و همکاران، ۱۳۹۵). آمارها نشان می‌دهد، هم‌اکنون بیش از ۹۰۰ میلیون نفر از جمعیت جهان عضو تعاونی‌ها هستند و تعاونی‌ها بالای ۱۰۰ میلیون شغل را در جهان ایجاد کرده‌اند. براساس آمار موجود وزارت تعاون در ایران سهم تعاونی‌ها جهت اشتغال بیکاران به میزان ۱/۲ درصد کل بیکاران می‌باشد. این مقدار با توجه به اهداف تعاونی‌ها، به‌عنوان یک بخش اقتصادی در قانون اساسی بسیار ناچیز و غیرقابل‌ملاحظه می‌باشد. برآوردها نشان می‌دهد سهم تعاون در تولید ناخالص داخلی در حال حاضر حدود ۵/۵ درصد می‌باشد و این در حالی است که بر اساس سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی که توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است، سهم بخش تعاون در اقتصاد ملی تا پایان برنامه چهارم توسعه می‌بایست به ۱۸ درصد برسد. از طرف دیگر، بر اساس آمار و ارقام وزارت تعاون بیش از ۲۰ درصد شرکت‌های تعاونی در دو سال اول پس از تأسیس غیرفعال و نهایتاً منحل می‌شوند (وزارت تعاون، ۱۳۸۵). بررسی‌ها نشان داده کمترین میزان اشتغال‌زایی تعاونی‌ها مربوط به ۱۳۸۴ با ۲۴۵۹۱ نفر و بیشترین میزان آن مربوط به ۱۳۸۶ با ۱۷۷۱۹۱ نفر بوده است. با مقایسه اطلاعات میزان اشتغال‌زایی تعاونی‌ها طی ۲۰ سال گذشته می‌توان گفت به‌جز چند سال استثنا (به‌ویژه سال‌های ۱۳۸۶ و ۱۳۹۱)، میزان اشتغال‌زایی در تعاونی‌های تازه تأسیس نسبتاً ثابت و یا با روند افزایشی - کاهشی ملایم همراه بوده است؛ بنابراین، دوباره می‌توان نتیجه گرفت که تعاونی‌ها بیشتر در قالب بنگاه‌های کوچک و متوسط، که ظرفیت اشتغال‌زایی محدودی دارند، توسعه پیدا کرده‌اند. با اینکه توجه خاصی به اقتصاد تعاونی به‌ویژه پس از پیروزی انقلاب اسلامی شده است، سهم این بخش از اقتصاد ملی رشدی اندک داشته و در حد تقریباً ۵ درصد از کل اقتصاد ثابت مانده است (میمنت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از دلایل توسعه نیافتگی بخش تعاونی در ایران را می‌توان به بعد نظری آن مربوط دانست. با اینکه افزون بر ۸ دهه از شروع نهضت تعاونی در کشور می‌گذرد، تاکنون مطالعه جامعی که از دل آن، نظریه و الگویی برای و رشد و بالندگی و پایداری کسب‌وکار در تعاونی‌ها خارج شود، ارائه نشده است تا بتوان با یک پشتوانه علمی نظری قوی ادعا نمود.

حال باتوجه به مطالب گفته شده و اهمیت بالای کسب و کار پایدار و موفق در تعاونی‌ها، این تعاونی می‌تواند شرایط و اوضاع اشتغال را در استان همدان بهبود بخشد چرا که بالا بودن نرخ بیکاری و تورم در استان همدان موجب شده تا نیروی کار جوان استان همدان برای اشتغال به تهران یا استان‌های دیگر مانند فارس، اصفهان و ... مهاجرت کنند که این مسئله تبعات زیادی برای جوانان و خانواده‌هایشان را به همراه دارد. در این راستا کارآفرینان می‌توانند با تشکیل تعاونی‌ها و اشتغال‌زایی با حمایت‌های اداره کار و رفاه اجتماعی استان همدان باعث کاهش بیکاری و نرخ تورم در استان همدان گردیده و همینطور این امر مانع مهاجرت نیروی کار به خارج از استان و همینطور جذب نیرو از سایر استان‌های همجوار در استان همدان می‌شود که این خود موجب رونق اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در این استان می‌گردد. علاوه بر این استان همدان به دلیل شرایط اقلیمی و موقعیت جغرافیایی مناسب، قرارگیری در شاهراه ارتباطی و دسترسی به منابع طبیعی، خدادادی و تاریخی و همچنین مطرح بودن به‌عنوان قطب علمی غرب کشور، دارای ظرفیت بالقوه و مزیت‌های رقابتی فراوانی نسبت به سایر استان‌ها در حوزه ایجاد و توسعه کسب و کارهای شهری است؛ با این حال به‌منظور توانمندسازی و بالفعل کردن این توان نهفته و کمبودهای فعلی شهر، توجه به الگوی کسب و کار با رویکرد پایداری در شهر همدان مساله ای مهم و درخور توجه است که در نتیجه آن شاهد ساماندهی، توسعه کسب و کار، افزایش درآمدهای شهر و ایجاد اشتغال پایدار برای جوانان و فارغ‌التحصیلان استان همدان خواهیم بود که البته برای رسیدن به این مقصد راه درازی را در پیش داریم و لازم است تا تحقیقات گسترده و مبتنی بر پایه‌های علمی صورت پذیرد که این مهم دلیل موجه به منظور ارائه الگوی پایداری کسب و کار در تعاونی‌های استان همدان می‌باشد و علیرغم تعداد بالای مقالات پژوهشی که در مطالعه مدل‌های کسب و کار در دو دهه گذشته مورد بررسی قرار گرفته است، پژوهش‌های ساختاری و دقیق در مورد ارائه الگوی پایداری کسب و کار در تعاونی‌ها نادر است. به علاوه بیشتر تحقیقات در مدل کسب و کار در زمینه شروع کار انجام شده است، بنابراین، کمتر درباره ی مدل‌های کسب و کاری مطالعه و تحقیق شده است، از جمله این تحقیقات کلایی (۱۳۹۹) که نتایج تحقیقش نشان داد عوامل موثر بر پایداری مدل کسب و کار به ترتیب نوآوری، خلق ارزش مشترک، رهبری مشارکتی، عوامل اقتصادی و حاکمیت شرکتی می‌باشند. الفتی و همکاران (۱۳۹۹) در

پژوهششان به این نتیجه رسیدند که مدیران عامل تعاونی‌ها باید از میان افرادی با توانایی و مهارت‌های مدیریتی و فنی انتخاب شوند. همین‌طور مشخص شد نقش عوامل اقتصادی، کمبود منابع مالی و سخت‌گیری بیش‌ازاندازه بانک‌ها در استفاده از اعتبارات و تسهیلات بانکی، از جمله موانع سرمایه‌گذاری بلندمدت و مولد تعاونی‌ها و در نتیجه، گسترش و توسعه آنهاست. پارسا پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مهمترین عوامل تاثیرگذار بر پایداری کسب‌وکار در بنگاه‌های کوچک و کارآفرین عبارتند از: تحصیلات مدیر، نحوه کنترل و نظارت بنگاه توسط مدیر، ریسک‌پذیری مدیر، آگاهی از فرصت‌های بازار، تعداد دوره آموزشی کارکنان، دسترسی به بازار و اتکا به تأمین مالی استقراری هستند. در پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور Barik (۲۰۱۹) به این نتیجه رسید موانع متعددی را برای پایداری کسب‌وکار شامل سطح پایین آموزش، مشتریان با درآمد پایین، کمبود سرمایه اولیه کسب‌وکار، رقابت با کسب‌وکارهای بزرگ، عدم توانمندی در جمع‌آوری بدهی‌ها و بازده مالی پایین و... می‌باشد و Mikami (۲۰۱۸) نیز نشان داد شرکت‌های تعاونی می‌توانند جایگزینی امیدوارکننده برای شرکت‌های سرمایه‌داری در طیف وسیع‌تر و موقعیت بهتری باشند حال با توجه به مطالب گفته شده و بررسی تحقیقات انجام شده و ضرورت توجه به کسب‌وکارها در تعاونی‌های استان همدان بر آن شد تا به بررسی ارائه الگوی پایداری کسب‌وکارها در تعاونی‌های موفق استان همدان بپردازیم تا شاید این پژوهش راهی برای تشکیل تعاونی‌هایی موفق و پایدار در استان همدان باشد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با موضوع ارائه الگوی پایداری کسب‌وکارها در تعاونی‌های موفق استان همدان از لحاظ هدف کاربردی-توسعه‌ای می‌باشد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش عبارت است از مدیران تعاونی‌های موفق کشور و اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه بازرگانی می‌باشند در سال ۱۳۹۹ که فهرست آن‌ها از سوی وزارت تعاون (معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج) منتشر شده است. نمونه آماری پژوهش برخی از مدیران تعاونی‌های موفق کشور و اساتید خبره در سال ۱۳۹۹

در زمینه بازرگانی به روش در دسترس هدفمند بر اساس اشباع نظری به تعداد ۱۲ نفر می‌باشد.

مشارکت‌کنندگان این پژوهش در بخش کمی مدیران کلیه تعاونی‌های موفق کشور در سال ۱۳۹۹ که تعداد آن‌ها ۳۶۰ نفر می‌باشد و نمونه آماری در این بخش بر اساس جدول مورگان و کرجسی به شیوه در دسترس به تعداد ۱۳۰ نفر انتخاب شد.

روش تحقیق حاضر به صورت کمی و کیفی (آمیخته) بوده و از تحلیل داده بنیاد استفاده شده است. در واقع هدف از استفاده از روشهای تحقیق آمیخته به کار بردن یکی به جای دیگری نیست بلکه تقویت نقاط قوت و کاهش دادن یا به حداقل رساندن ضعفهای هر دو روش در یک مطالعه است (بازرگان ۱۳۹۵). علت استفاده از روش داده بنیاد نیز به این دلیل است که به کمک این روش می‌توان به ارائه نظریه بر اساس عوامل مختلف و ارتباط بین آنها پرداخت. در واقع تفاوت عمده بین این روش و دیگر رویکردها در پژوهش کیفی تاکید آن بر شکل‌دهی و تدوین نظریه است. نظریه‌پردازی داده بنیاد در پژوهش حاضر در سه مرحله تکمیل و تقسیم‌بندی شد در مرحله مقدماتی تاکید بر مسئله پژوهش و بیان سوال پژوهش است و پژوهشگر بر اساس دغدغه پژوهشی و حوزه تخصصی و مطالعاتی خویش به دنبال کشف و انتخاب مشکلات و انتخاب آنها در قالب مسائل پژوهشی است. (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۶). در این روش سوال پژوهشگر با انعطاف‌پذیری لازم مهم‌ترین راهنمای پژوهشگر است که او را به بررسی رفتارهای شخص شرایطی که حوادث در زمان آنها رخ می‌دهد، اسناد، حوزه پژوهش و اسنادی که مصاحبه با آنها مفید است رهنمون می‌شود در مرحله دوم داده‌ها کدگذاری می‌شوند که خود شامل چندین مرحله کدگذاری‌اند و سپس به دنبال تحلیل داده‌های کدگذاری شده و ادامه روند تا رسیدن به نقطه اشباع می‌باشد در مرحله سوم بعد از رسیدن به نقطه اشباع سعی در ارائه نظریه توسط محقق صورت می‌گیرد.

بعد از جمع‌آوری اطلاعات حاصل از مابانی نظری، پیشینه‌های پژوهش و نیز مصاحبه با خبرگان، نسبت روایی محتوایی<sup>۱</sup> از اطلاعات جهت بررسی سودمندی و یا عدم سودمندی سؤالات به خبرگان داده شد و بعد از این مرحله، مراحل سه‌گانه تکنیک دلفی جهت هماهنگی و توافق نظرات خبرگان شروع گردید. سپس در بخش کمی پژوهش، بعد از

ایجاد هماهنگی در نظرات خبرگان، در حوزه مؤلفه‌های پایداری کسب‌وکار تعاونی‌های موفق استان همدان با پانل دلفی شاخص‌هایی مرتبط شناسایی شدند و آنگاه روایی و پایایی پرسشنامه مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری کسب‌وکار در تعاونی‌های موفق استان همدان با تحلیل عاملی تائیدی تهیه شد. در نهایت بعد از اولویت‌بندی مؤلفه‌های پایداری کسب‌وکار، در مدل پژوهش به جهت تأثیر هر یک از مؤلفه‌های پایداری کسب‌وکار در تعاونی‌های موفق استان همدان از روش معادلات ساختاری استفاده گردید و مدل پژوهش ارائه شد.

## نتایج

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی در ذیل آورده شده است: در ابتدا در بخش کیفی ۶ مقوله مرتبط با تکنیک داده بنیاد آورده شده سپس در بررسی سؤال اول پژوهش نسبت روایی محتوایی و مراحل سه گانه تکنیک دلفی بررسی شده است در ادامه و در بخش کمی نرمال بودن متغیرها و بررسی سوال دوم پژوهش پرداخته شده است.

## الف) بخش کیفی

پس از بررسی‌ها انجام مصاحبه‌های مقوله‌های پژوهش در شش دسته‌ی زیر ارائه می‌گردند:

**الف-۱) مقوله شرایط علی:** این مقوله‌ها که حاصل از شرایط علی یا مقدم است رویدادهایی را در بر می‌گیرد که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. در مورد شرکت‌های تعاونی موفق شرایط علی، ساختار مناسب تعاونی را دربرمی‌گیرد که زمینه‌ساز موفقیت این شرکت‌ها می‌باشد. ساختار مناسب تعاونی خود در ۳ بخش: الف- مزایای تشکیل تعاونی ب- ترکیب مناسب تعاونی و ج- پیشینه‌ی مناسب کدگذاری شدند. جدول زیر این مقوله‌ها را معرفی می‌نماید.



جدول ۱- مؤلفه‌های شرایط علی، ساختار مناسب تعاونی		
مؤلفه اصلی	مقوله‌ی فرعی (مفهوم)	مؤلفه
مزیای تشکیل تعاونی، ساختار مناسب تعاونی، شرایط علی،	مزیای تشکیل تعاونی	ارتباط خوب و همدلی کارکنان بخش تعاون ۱۰۱
		پرداخت وام‌های آسان به تعاونیها ۱۰۲
		تسهیلات و فواید ویژه‌ی بخش تعاونی ۱۰۳
		تناسب و اعتماد و یکدلی بین اعضا ۱۰۴
	پیشینه‌ی مناسب	تقسیم مسؤلیت‌ها بین اعضا ۱۰۶
		داشتن سابقه در حرفه‌ی مورد نظر ۱۰۷
		داشتن تجربه در حوزه‌ی مرتبط ۱۰۸

همان طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود و مصاحبه‌های عمیق نشان دادند تمامی کارآفرین‌هایی که اقدام به تشکیل شرکت تعاونی کردند از سویی مزایایی که تأسیس این شرکت‌ها در زمان اقدام ایشان به این امر داشته مشوق آن‌ها به ایجاد چنین کسب‌وکارهایی بوده است، مشوق‌هایی چون دریافت وام‌های آسان و تسهیلات ویژه‌ای نظیر اعطای زمین، اعطای تسهیلات ایثارگری و معافیت‌های مالیاتی و از سوی دیگر جو و رابطه‌ی صمیمانه‌ی کارکنان بخش تعاون استان با ایشان را عامل مهمی در شکل‌گیری ارتباط و ورود موفقیت‌آمیزشان به بخش تعاونی عنوان می‌دارند. معافیت‌هایی که بسیاری از آن‌ها هم‌اکنون وجود ندارند و یا اعمال نمی‌شوند و صمیمیتی که با ترکیب بخش تعاون با وزارت کار کمرنگ و کمرنگ‌تر شده است.

مقوله مهم دیگر شکل‌گیری ترکیب مناسب در بین اعضای تعاونی شناسایی شد، این ترکیب هم از لحاظ تخصص و آشنایی به حوزه‌ی کسب‌وکار مربوطه و هم از لحاظ وجود اعتماد و همدلی لازم بین آن‌ها مورد توجه است، در این میان تقسیم متناسب مسؤلیت‌ها بین اعضا و ساختاردهی مجدد اعضا نیز مواردی هستند که در موفقیت این کسب‌وکارها مورد تأکید قرار گرفتند.

سومین مقوله‌ای که پایه‌گذار موفقیت این شرکت‌ها شناخته شد پیشینه‌ی مناسبی بوده‌است که کارآفرینان در حوزه‌ی کسب‌وکار مربوط داشته‌اند به این معنا که یا سابقه کار خانوادگی و شخصی در آن حوزه داشته‌اند و یا در حوزه‌های مشابه تجربه‌ی فعالیت داشته‌اند.

مؤلفه اصلی	مقوله‌ی فرعی (مفهوم)	مؤلفه
مقوله محوری، عاشق و سرسخت کارآفرین	عشق به کار و تولید	اشتقاق به تولید و خدمت دغدغه‌ی اشتغال و روزی کارگر تلاش برای حصول هدف سخت کوشی
	سماجت برای تحقق نتیجه	تحمل سختی‌های مواجهه با بروکراسی اداری تحمل شرایط بد مالی و کاری ساعات کاری طولانی ترک راحتی بالای سر کار بودن برخاستن پس از زمین خوردن جاه طلبی ( به کم راضی نشدن)
	تلاش برای بهبود مداوم	توسعه‌ی شخصی بهره‌گیری از فرصت‌ها

**الف-۲) مقوله‌ی محوری:** مقوله‌ی محوری مقوله‌ای است همواره در داده‌ها ظاهر می‌شود و تمامی مقوله‌های اصلی دیگر به آن مربوط می‌شوند. (St) در این پژوهش مقوله‌ی محوری که عامل اصلی در موفقیت و پایداری کسب و کارهای بخش تعاونی شناخته شد «ذات عاشق و سرسخت کارآفرین» می‌باشد. این مقوله اصلی در سه بخش: الف- عشق به کار و تولید، ب- سماجت برای تحقق نتیجه و ج- تلاش برای بهبود مداوم دسته‌بندی شدند. جدول شماره ۲ این مقوله‌ها را معرفی می‌نماید.

بررسی مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها این مقوله مشترک و مهم را در تمامی کارآفرینان بخش تعاونی نشان داد که از لحاظ شخصیتی ویژگی‌های مشترکی در میان ایشان به چشم می‌خورد. این کارآفرینان همگی علاقه‌ی اصلیشان تولید و کار بود، با کار و تولید احساس بودن و جریان داشتند می‌کردند و سود مالی و پول اولویت اول ایشان نبود، در شرایط بد

اقتصادی و مشکلات شدیدی که هر روز پیشروی آنها بود درحالیکه با سپرده‌گذاری سرمایه در بانک سود بیشتری به دست می‌آوردند یا از طریق دلالتی کامیابی مالی بیشتری می‌توانستند داشته باشند کماکان عشق به تولید از یکسو و عشق به کارگران و واسطه‌های روزی آنها شدن در وجود این کارآفرینان به وضوح قابل تشخیص بود تا جاییکه بهترین لحظات زندگیشان را لحظه‌ای می‌دانستند که سر ماه حقوق کارگر را پرداخت می‌کنند. ویژگی مشترک شناسایی شده بعدی سماجت و اصرار شدید برای تحقق نتیجه دلخواه بود؛ ناامید نشدن، سخت‌کوشی، تحمل شرایط سخت مالی، ساعات کاری طولانی و برخاستن از زمین پس از زمین خوردن دیگر مشخصه‌های این ویژگی بود.

تلاش برای بهبود مداوم ویژگی بارز دیگری در نهادین کارآفرینان بود، میل شدید به پیشرفت، جاه‌طلبی و هر روز بهتر شدن هم در مباحث کاری و هم توسعه‌ی شخصی و یادگیری آموزه‌های جدید در این کارآفرینان شناسایی شد. همچنین این روحیه حرکت به سمت تعالی در میان کارآفرینان باعث شده بود تا فرصت‌هایی که محیط و یا بخت و اقبال به گفته برخی از آنها در مسیر راهشان قرار می‌داد را شناسایی کنند و از آنها بهره ببرند.

**الف-۳) مقوله‌ی بستر حاکم:** بستر حاکم یا مقوله‌ی زمینه‌ای به شرایطی اطلاق می‌شود که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش دست‌اندا‌زهای دولتی که کارآفرین با آنها رو بروست در این مقوله به شرح زیر دسته‌بندی شده‌اند:

باتوجه به جدول شماره ۳ بررسی و کدگذاری‌های مقوله بستر حاکم و دست‌اندا‌زهای دولتی نشان داد که نبود دغدغه تولید در بدنه حاکمیت؛ مثلث دارایی، بانک و بیمه، خط‌مشی‌گذاری نامناسب دولتی و شرایط نامناسب اقتصادی از جمله موانع و دست‌اندا‌زهای کاری کارآفرینان در حوزه‌ی شرکتهای تعاونی است.

**الف-۴) شرایط مداخله‌گر؛ دست‌اندا‌زهای فرهنگی:** شرایط مداخله‌گر، شرایط وسیع و عامی همچون فرهنگ، فضا و غیره است که به عنوان محدودکننده راهبردها عمل می‌کند به عنوان یک مانع اجرای راهبردها را دچار تأخیر می‌کند. شرایط مداخله‌گر و

دست‌اندا‌زهای فرهنگی که کارآفرین با آن‌ها مواجه است در این مقوله به شکلی که در جدول شماره ۴ آمده دسته‌بندی شده‌اند:

جدول ۳ - مؤلفه‌های مقوله بستر حاکم: دست‌اندا‌زهای دولتی

مؤلفه اصلی	مقوله‌ی فرعی (مفهوم)	مؤلفه
بستر حاکم: دست‌اندا‌زهای دولتی	نبود دغدغه تولید در بدنه حاکمیت	عدم توجه حاکمیت به قشر ضعیف عدم اعتقاد به بخش تعاونی در بدنه اجرایی عدم حمایت از تولیدکنندگان مشکلات با اداره دارایی و مالیات دشواری اخذ وام و بازپرداخت وام‌ها
	مثلث دارایی، بانک، بیمه	تأمین اجتماعی و سایر ارگان‌های دولتی ارائه مجوزهای کارشناسی نشده ناکارآمدی سیستم حمایت‌های مالی بروکراسی شدید در اخذ مجوزها
	خط‌مشی‌گذاری نامناسب دولتی	ضعف در سیستم آموزش و تربیت نیروی ماهر عدم هماهنگی سازمان‌های همکار در زمینه تولید عدم وجود زیرساخت‌های لازم دشواری صادرات ضعف نظام توزیع ضعف اتحادیه‌ها
	شرایط نامناسب اقتصادی	ضعف قوانین حمایت از حقوق تولیدکننده واردات بی‌رویه تحریمها نابسامانی بازار ارز عدم دسترسی به ماشین‌آلات به روز ناتوانی و فقر اعضای جامعه

جدول شماره ۴ مؤلفه‌های مقوله‌ی شرایط مداخله‌گر؛ دست‌اندازهای فرهنگی

مقوله	مقوله‌ی فرعی (مفهوم)	مؤلفه
شرایط مداخله‌گر؛ دست‌اندازهای فرهنگی	فساد	درخواست رشوه
		دزدی از کار
		بی‌اخلاقی و فساد اقتصادی
		تنگ نظری همدانی‌ها
	شرایط فرهنگی بومی	تقلید سریع از کسب‌وکارهای موفق
		رقابت ناسالم
		منفعت طلبی افراد جامعه
	فرهنگ غیرمولد	عدم اطمینان زنجیره تأمین به هم
		ضعف فرهنگ تولید، کار گروهی و بی‌اخلاقی

با توجه به جدول شماره ۴ مقوله شرایط مداخله‌گر و دست‌اندازهای فرهنگی که کارآفرینان در بخش تعاونی در استان همدان با روبرو هستند طی بررسیها و کدگذارهای به سه مقوله فرعی فساد، شرایط فرهنگی بومی و فرهنگ غیر مولد دسته‌بندی شد که این سه دسته مطابق جدول بالا طبق مؤلفه‌های کدگذاری شده به دست آمده‌است.

**الف-۵) فرآیندها و استراتژی‌ها؛ حرکت روبه‌جلو:** فرآیندها و استراتژی‌های حرکت رو به جلو یکی از مهم‌ترین بخش‌های مؤثر بر تداوم کسب‌وکار شرکت، منابع مالی شرکت می‌باشد. فرآیندها و استراتژی‌های حرکت رو به جلو که به موفقیت کارآفرینان کمک می‌کنند به ۷ دسته جدول شماره ۵ آمده دسته‌بندی شده‌اند:

بررسی‌ها نشان داد که از مقوله‌های مهم و تاثیرگذار در موفقیت کارآفرینان در حوزه تعاونی در استان همدان فرآیندها و استراتژی‌های حرکت روبه‌جلو می‌باشد مصاحبه‌ها نشان داد اکثریت کارآفرینان موفق به مقوله‌های کاهش هزینه‌ها و تأمین مالی، تلاش برای بقا، نوآوری در ارائه محصولات و خدمات، استراتژی‌های مناسب بازاریابی، استراتژی مناسب تولید، تعامل با سازمان‌های دولتی و تعامل مناسب با نیروی انسانی توجه نموده اند در جدول شماره ۵ مفهوم و مؤلفه‌ی هرکدام از این مقوله‌های راهبردی که طبق مصاحبه‌های عمیق به دست آمده آورده و کدگذاری شده‌اند.

جدول ۵- مؤلفه‌های مقوله فرآیندها و استراتژی‌ها؛ حرکت رو به جلو

مفهوم	مقوله‌ی فرعی	مقوله اصلی
کاهش هزینه‌ها		
استفاده از دفتر ساده و ارزان		
انجام کارها توسط خود		کاهش هزینه‌ها و تأمین مالی
تزریق سود به عنوان سرمایه‌گذاری		
تأمین مالی برای توسعه و سرمایه در گردش		
فروش بدون سود یا سود اندک		
فروش داراییهای شخصی		تلاش برای بقا
تعدیل نیرو در صورت نیاز		
شراکت با رقبا		
رصد و توجه به تغییرات بازار		
تطبیق محصول خود با نیاز و خواست مشتری		نوآوری در ارائه محصولات و خدمات
یافتن بازارهای جدید و ارائه محصول برای آنها		
نوآوری و توجه ویژه به بخش R&D		
توسعه تدریجی		
شناخت بازار و بخش‌بندی بازار		
ارائه محصول و خدمت برای بازار هدف		استراتژی‌های مناسب بازاریابی
توجه به کیفیت و رضایت مشتری		
به دست آوردن انحصار تولید و بازار		
تبلیغات و پیشبرد مناسب		
الگوبرداری از بهترین‌های بازار		استراتژی‌های مناسب تولید
به روز بودن ماشین آلات تولید و خدمات		
تکمیل زنجیره‌ی تولید		
رابطه خوب با ممیزهای مالیاتی		
خوش حسابی		
پرهیز از اخذ وام		تعامل با سازمان‌های دولتی
وفای به عهد و رعایت اخلاق کسب و کار		
تبعیت از قوانین		
خلاقیت در نشان دادن عزم به سازمان‌های دولتی		
متعهد کردن و برنگیختن نیروی انسانی		تعامل مناسب با نیروی انسانی
رسیدگی و تعامل مناسب با کارکنان		

فرآیندها و استراتژی‌ها؛ حرکت رو به جلو

دخیل کردن کارکنان در تصمیمات  
آموزش نیروی انسانی  
ارزیابی و کنترل نیروی کار  
ایجاد فضای صمیمی کاری

**الف-۶) پیامدها:** آخرین مقوله مؤثر بر طراحی الگوی پایداری کسب و کار بخش تعاونی استان همدان، پیامدها می‌باشد. مقوله پیامد که مانع موفقیت کارآفرینان می‌شود به ۴ دسته طبق جدول شماره ۶ آمده دسته‌بندی شده‌اند:

جدول ۶- مؤلفه‌های مقوله پیامد

مقوله	مقوله‌ی فرعی (مفهوم)	مؤلفه
	بقا	حفظ و یا کاهش حجم فعالیت‌ها تعدیل نیرو
	ناامیدی	پشیمانی از تولید و خستگی از وضع موجود کاهش ریسک پذیری برای سرمایه‌گذاری ورود به سرمایه‌گذاری‌های غیر از تخصص اصلی رشوه دادن
پیامدها	بازتولید فرهنگ معیوب	دروغ تولید به صورت مخفیانه قاچاق کالا تعطیلی تولیدی‌ها
	شکست تولید و بخش تعاونی	محقق نشدن وعده‌ها و مزایای فعالیت در بخش تعاونی عدم صرفه تولید و تعاونی از بین رفتن رابطه خوب اداره تعاون و تعاونی‌ها ضعف قوانین و فرایندهای بخش تعاونی (به بخش علی بیاید)

بررسی و کدگذاری‌های مقوله پیامدها نشان داد که بقا، ناامیدی، بازتولید فرهنگ معیوب و شکست تولید و بخش تعاونی از جمله موانع رشد و پیشرفت کارآفرینان در

حوزه‌ی تعاونی‌های موفق در استان همدان می‌باشد در جدول شماره ۶ مفهوم و مؤلفه‌هایی که این ۶ مقوله از آن به دست آمده در جدول شماره‌ی ۶ به همراه کدبندی آنها آورده شده‌است.

### سؤال اول پژوهش

الگوی پایداری کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی استان همدان کدام است؟

جهت پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش از تکنیک دلفی در سه مرحله استفاده شد که بعد از آن که پرسشنامه اولیه به ۱۲ نفر از خبرگان در خصوص سودمند بودن سؤالات داده شد، پرسشنامه از ۹۸ سؤال به ۸۷ سؤال تقلیل پیدا کرد و سؤالاتی در پرسشنامه باقی ماندند که بر اساس فرم اعتبارسنجی CVR نمره قابل قبولی را کسب کرده بودند که در ذیل به‌طور کامل شرح داده شده است:

### نسبت روایی محتوایی

نسبت روایی محتوایی که با اختصار CVR نشان داده و کمی سازی می‌شود، نسبت روایی محتوایی تکنیکی را توصیف می‌کند که باهدف استنباط سازی به‌کاربرده می‌شود و به صورتی هدفمند و نظام‌یافته‌ای در راستای شناسایی ویژگی‌های خاص یک پیام گام برمی‌دارد (Lawshe, 1975). فرمول زیر بدین منظور به کار می‌رود:

$$CVR = \frac{n_e - n/2}{n/2}$$

فرمول شماره ۱:

ne: تعداد افرادی که برای هر سؤال گزینه سودمند بودن را انتخاب کرده‌اند.

n: تعداد کل خبرگان شرکت‌کننده

از نظر لاوشی (۱۹۷۵)، هنگامی که سطح انتزاعی و بینش بالایی در رابطه با قضاوت نیاز است و در حالتی که دامنه استنباط در محتوا و پیرامون یک پیام گسترده است، محققان می‌بایست از رویکرد روایی محتوایی یا همان فرم اعتبارسنجی CVR استفاده کنند. از منظر ایشان، برای تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه باید در اختیار گروه پانل قرار



گیرد، به طوری که امکان قضاوت دقیق اعضاء بر اساس ضرورت اجزای ابزار (مدل یا پرسشنامه) فراهم آید و از آن‌ها خواسته شود که نظر خود را درباره هر آیتهم در مقیاس قضاوتی که تعیین شده است، لحاظ نمایند. معمولاً اعضای گروه پانل یا همان ارزیاب‌های روایی پرسشنامه از متخصصانی تشکیل می‌شوند که در حوزه دامنه محتوایی پرسشنامه فعالیت داشته باشند تا امکان قضاوت دقیق و صحیح آن‌ها فراهم شود. در جدول شماره ۸ حداقل مقادیر قابل قبول CVR بر اساس تعداد خبرگان شرکت‌کننده آورده شده است.

جدول شماره ۸: حداقل مقادیر قابل قبول CVR بر اساس تعداد خبرگان شرکت‌کننده (لاوشی، ۱۹۷۵)

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۸	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۵	۱۵	۰/۴۹	-	-
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲	-	-

در مرحله روایی محتوایی، بعد از شناسایی اعضاء، ۹۸ سؤال بسته برگرفته از ادبیات و پیشینه پژوهش و یک سوال باز که در خصوص توضیحات جانبی پرسشنامه بود، در قالب فرم اعتبارسنجی CVR به ۱۲ نفر خبره در خصوص سودمند بودن سؤالات داده شد و بعد از تحلیل فرم اعتبارسنجی CVR، سؤالاتی که سودمند بودند، برای مرحله اول تکنیک دلفی مشخص شدند که ۸۷ سؤال باقی ماندند. حال با توجه به فرمول CVR و حداقل مقادیر قابل قبول آن به بررسی پذیرش و رد سؤالات پرسشنامه می‌پردازیم:

از آنجاکه حداقل مقدار قابل قبول برای عدد CVR به دلیل حجم نمونه ۱۲ نفر خبره شرکت‌کننده در این پژوهش، ۰/۵۶ می‌باشد، بنابراین سؤالات (۱۴-۱۷-۲۷-۳۱-۳۳-۳۴-۳۵-۴۳-۴۵-۷۳-۹۱) رد می‌گردد و مابقی سؤالات مورد پذیرش قرار می‌گیرند و این ۸۷ سؤال باقی مانده برای مرحله اول تکنیک دلفی مورد استفاده قرار گرفتند. در جدول شماره ۹ مراحل سه گانه تکنیک دلفی بررسی شده:

جدول شماره ۹- مراحل سه گانه تکنیک دلفی

تعداد سوالات حذف شده	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	آماره خی دو	ضریب کندال	مراحل تکنیک دلفی
۵	.۰۰۰	۸۶	۳۶۳.۵۵۵		مرحله اول تکنیک دلفی
۰	.۰۰۰	۸۱	۶۴۶.۶۳۳	۰.۶۵۲	مرحله دوم تکنیک دلفی
۰	.۰۰۰	۸۱	۷۴۲.۹۰۶	۰.۹۳۳	مرحله سوم تکنیک دلفی

**بر اساس نتایج تکنیک دلفی مرحله اول** می‌توان گفت که از آزمون کندال، ضریب کندال حدود ۰/۳۵۲ می‌باشد که این امر نشان می‌دهد، هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان، تقریباً ۳۵٪ است که می‌بایست بیشتر از ۷۰٪ باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون کندال کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که گویای این مطلب است، این هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان معنادار می‌باشد. بنابراین برای ارتقای ضریب کندال، لازم است که مرحله دوم تکنیک دلفی انجام شود. از سوی چون سطح معنی‌داری تک‌تک سوالات پرسشنامه از آزمون t تک نمونه‌ای کمتر از ۰/۰۵ هستند، بنابراین بین میانگین هر سؤال و مقدار ارزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. لذا چون سطوح معنی‌داری سوالات بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشند، بنابراین در این مرحله از تکنیک دلفی از پرسشنامه سوالات (۲۲-۴۹-۵۵-۵۶-۸۳) حذف می‌شوند. بنابراین برای مرحله دوم تکنیک دلفی، ۸۲ سؤال باقی خواهند ماند و به عبارتی ۸۲ سؤال باقی مانده مجدد آزمون خواهند شد.

**بر اساس نتایج تکنیک دلفی مرحله دوم** می‌توان گفت که از آزمون کندال، ضریب کندال حدود ۰/۶۵۲ می‌باشد که نشان می‌دهد، هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان، تقریباً ۶۵٪ است که می‌بایست بیشتر از ۷۰٪ باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون کندال کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که گویای این مطلب است، این هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان معنادار می‌باشد. بنابراین برای ارتقای ضریب کندال، لازم است که مرحله سوم تکنیک دلفی انجام شود. از سوی دیگر، چون سطح معنی‌داری تک‌تک سوالات پرسشنامه به‌غیر از سوالات از آزمون t تک نمونه‌ای کمتر از ۰/۰۵ است،

بنابراین بین میانگین هر سؤال مقدار ارزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. لذا چون سطح معنی‌داری سؤال بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین سؤالی در این مرحله از تکنیک دلفی از پرسشنامه حذف نمی‌شود. بنابراین برای مرحله سوم تکنیک دلفی، ۸۲ سؤال باقی خواهند ماند و به عبارتی ۸۲ سؤال باقی مانده مجدد آزمون خواهند شد.

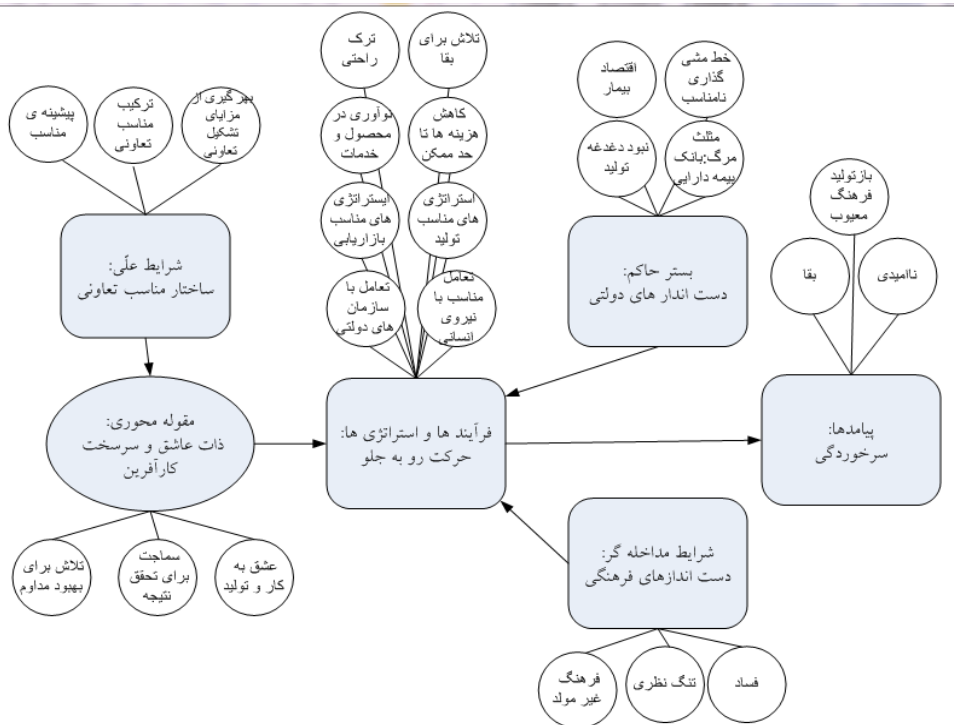
**براساس نتایج تکنیک دلفی مرحله سوم** می‌توان گفت که از آزمون کندال، ضریب کندال حدود ۰/۹۳۳ می‌باشد که نشان می‌دهد، هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان، تقریباً ۹۳٪ است که بیشتر از ۷۰٪ می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون کندال کمتر از ۰/۰۱ است که گویای این مطلب می‌باشد، این هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان معنادار است. بنابراین به دلیل این که ضریب کندال بزرگ‌تر از ۷۰٪ است، تکنیک دلفی به اتمام می‌رسد. از سوی دیگر میانگین تمامی سؤالات پرسشنامه بیشتر از مقدار ارزشی (گزینه «تاحدودی») پرسشنامه=۳ است و از طرفی چون سطح معنی‌داری تک‌تک سؤالات پرسشنامه از آزمون t تک نمونه‌ای کمتر از ۰/۰۵ هستند، بنابراین بین میانگین هر سؤال و مقدار ارزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. حال می‌توان به این سؤال پژوهش پاسخ داد الگوی پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی استان همدان کدام است؟

جدول شماره ۱۰- مقوله پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی

شماره	مقوله
۱	ارتباط خوب و همدلی کارکنان بخش تعاون
۲	پرداخت وام‌های آسان به تعاونی‌ها
۳	تسهیلات و فواید ویژه بخش تعاونی
۴	تناسب و اعتماد و یکدلی بین اعضا
۵	تقسیم مسؤولیت‌ها بین اعضا
۶	داشتن سابقه در حرفه‌ی موردنظر
۷	داشتن تجربه در حوزه‌ی مرتبط
۸	اشتیاق به تولید و خدمت
۹	دغدغه‌ی اشتغال و روزی کارگر
۱۰	تلاش برای حصول هدف
۱۱	سخت‌کوشی
۱۲	تحمل سختی‌های مواجهه با بروکراسی اداری
۱۳	تحمل شرایط بد مالی و کاری
۱۴	ترک راحتی

بالای سر کار بودن	۱۵
جاه‌طلبی ( به کم راضی نشدن)	۱۶
توسعه‌ی شخصی	۱۷
بهره‌گیری از فرصت‌ها	۱۸
عدم توجه حاکمیت به قشر ضعیف	۱۹
عدم اعتقاد به بخش تعاونی در بدنه اجرایی	۲۰
عدم حمایت از تولیدکنندگان	۲۱
دشواری اخذ وام و بازپرداخت وام‌ها	۲۲
تأمین اجتماعی و سایر ارگان‌های دولتی	۲۳
ناکارآمدی سیستم حمایت‌های مالی	۲۴
بروکراسی شدید در اخذ مجوزها	۲۵
ضعف در سیستم آموزش و تربیت نیروی ماهر	۲۶
عدم وجود زیرساخت‌های لازم	۲۷
ضعف قوانین حمایت از حقوق تولیدکننده	۲۸
واردات بی‌رویه	۲۹
تحریم‌ها	۳۰
نابسامانی بازار ارز	۳۱
عدم دسترسی به ماشین‌آلات به‌روز	۳۲
ناتوانی و فقر اعضای جامعه	۳۳
درخواست رشوه	۳۴
بی‌اخلاقی و فساد اقتصادی	۳۵
تقلید سریع از کسب و کارهای موفق	۳۶
رقابت ناسالم	۳۷
منفعت‌طلبی افراد جامعه	۳۸
عدم اطمینان زنجیره تأمین به هم	۳۹
ضعف فرهنگ تولید، کار گروهی و بی‌اخلاقی	۴۰
کاهش هزینه‌ها	۴۱
استفاده از دفتر ساده و ارزان	۴۲
انجام کارها توسط خود	۴۳
تزریق سود به عنوان سرمایه‌گذاری	۴۴
تأمین مالی برای توسعه و سرمایه در گردش	۴۵
فروش بدون سود یا سود اندک	۴۶
فروش دارایی‌های شخصی	۴۷
شراکت با رقبا	۴۸

رصد و توجه به تغییرات بازار	۴۹
تطبیق محصول خود با نیاز و خواست مشتری	۵۰
یافتن بازارهای جدید و ارائه محصول برای آنها	۵۱
نوآوری و توجه ویژه به بخش	۵۲
ارائه محصول و خدمت برای بازار هدف	۵۳
توجه به کیفیت و رضایت مشتری	۵۴
به دست آوردن انحصار تولید و بازار	۵۵
تبلیغات و پیشبرد مناسب	۵۶
الگوبرداری از بهترین‌های بازار	۵۷
به‌روز بودن ماشین‌آلات تولید و خدمات	۵۸
تکمیل زنجیره‌ی تولید	۵۹
خوش‌حسابی	۶۰
پرهیز از اخذ وام	۶۱
وفای به عهد و رعایت اخلاق کسب‌وکار	۶۲
تبعیت از قوانین	۶۳
خلاقیت در نشان دادن عزم به سازمان‌های دولتی	۶۴
متعهد کردن و برانگیختن نیروی انسانی	۶۵
رسیدگی و تعامل مناسب با کارکنان	۶۶
دخیل کردن کارکنان در تصمیمات	۶۷
آموزش نیروی انسانی	۶۸
ارزیابی و کنترل نیروی کار	۶۹
ایجاد فضای صمیمی کاری	۷۰
حفظ و یا کاهش حجم فعالیت‌ها	۷۱
تعدیل نیرو	۷۲
پشیمانی از تولید و خستگی از وضع موجود	۷۳
کاهش ریسک‌پذیری برای سرمایه‌گذاری	۷۴
ورود به سرمایه‌گذاری‌های غیر از تخصص اصلی	۷۵
رشوه دادن	۷۶
تولید به‌صورت مخفیانه	۷۷
قاچاق کالا	۷۸
محقق نشدن وعده‌ها و مزایای فعالیت در بخش تعاونی	۷۹
عدم صرفه تولید و تعاونی	۸۰
از بین رفتن رابطه خوب اداره تعاون و تعاونی‌ها	۸۱
ضعف قوانین و فرایندهای بخش تعاونی	۸۲



شکل ۱- مدل اصلی پژوهش

بعد از اتمام مراحل تکنیک دلفی مقوله پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی در

جدول شماره ۱۰ آورده شده‌اند.

## ب) بخش کمی پژوهش

### بررسی نرمال بودن متغیرها

ابتدا قبل از بررسی سؤال‌های پژوهش لازم است، نرمال بودن پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی و مقوله‌های آن با آزمون کولموگروف-اسمیرنف<sup>۱</sup> مورد ارزیابی قرار گیرد. بنابراین جدول شماره ۷ به بررسی نرمال بودن متغیر تحقیق می‌پردازد. جدول ۷-بررسی نرمال بودن مقوله پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی و مقوله‌های آن

متغیرها	آماره Z	سطح معناداری
پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی	۰/۰۸۳	۰/۰۳
شرایط علی، ساختار مناسب تعاونی	۰/۱۳۴	۰/۰۰۱
مقوله محوری، ذات عاشق و سرسخت کارآفرین	۰/۰۹۷	۰/۰۰۵
عوامل زمینه‌ای: دست‌اندازهای دولتی	۰/۰۵۷	۰/۲
شرایط مداخله‌گر، دست‌اندازهای فرهنگی	۰/۰۸۳	۰/۰۲۷
فرآیندها و استراتژی‌ها، حرکت روبه‌جلو	۰/۰۵۳	۰/۲
پیامدها	۰/۱۱۲	۰/۰۰۱
مزایای تشکیل تعاونی	۰/۱۳	۰/۰۰۱
پیشینه‌ی مناسب	۰/۲۰۷	۰/۰۰۱
عشق به کار و تولید	۰/۱۰۹	۰/۰۰۱
سماجت برای تحقق نتیجه	۰/۱۲	۰/۰۰۱
تلاش برای بهبود مداوم	۰/۱۷	۰/۰۰۱
نبود دغدغه تولید در نبود حاکمیت	۰/۱۲۵	۰/۰۰۱
مثلث دارایی، بانک، بیمه	۰/۱۷۶	۰/۰۰۱
خط‌مشی‌گذاری نامناسب دولتی	۰/۰۷۱	۰/۱۸۲
شرایط نامناسب اقتصادی	۰/۱۰۸	۰/۰۰۱
فساد	۰/۲۰۲	۰/۰۰۱
شرایط فرهنگی بومی	۰/۱۲۴	۰/۰۰۱
فرهنگ غیر مولد	۰/۱۲۱	۰/۰۰۱
کاهش هزینه‌ها و تأمین مالی	۰/۰۸۹	۰/۰۱۴
تلاش برای بقا	۰/۱۳۴	۰/۰۰۱
نوآوری در ارائه محصولات و خدمات	۰/۱۴	۰/۰۰۱

۰/۰۰۲	۰/۱۰۱	استراتژی‌های مناسب بازاریابی
۰/۰۰۱	۰/۱۳۷	استراتژی‌های مناسب تولید
۰/۰۶۶	۰/۰۷۵	تعامل با سازمان‌های دولتی
۰/۰۶۶	۰/۰۷۶	تعامل مناسب با نیروی انسانی
۰/۰۰۱	۰/۱۸	بقا
۰/۰۰۱	۰/۱۵۶	نامیدی
۰/۰۰۱	۰/۱۲۹	بازتولید فرهنگ معیوب
۰/۰۰۱	۰/۱۲۱	شکست تولید و بخش تعاونی

با توجه به جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت که سطح معناداری مقوله‌های پژوهش به‌جز مقوله‌های عوامل زمینه‌ای و فرآیندها و استراتژی‌ها، کمتر از ۰/۰۵ می‌باشند. لذا داده‌های این مقوله‌ها فوق نرمال نیستند. همچنین سطح معنی‌داری همه مفاهیم به‌جز خط‌مشی، تعامل با سازمان‌های دولتی‌گذار نامناسب دولتی و تعامل مناسب با نیروی انسانی کمتر از ۰/۰۵ می‌باشند از این‌رو داده‌های این مفاهیم نرمال نیستند، بنابراین به دلیل آن که تمامی مقوله‌های موردبررسی در پژوهش حاضر نرمال نیستند، لذا برای انجام معادلات ساختاری از نرم‌افزار PLS استفاده می‌شود، زیرا یکی دیگر از دلایل استفاده از این نرم‌افزار آن است که توزیع داده‌های تمامی مقوله‌های موجود در مدل پژوهش نرمال نباشند. (Henseler & et al, 1975).

## سؤال دوم

آیا مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است؟  
برای سنجش این سؤال ابتدا باید مدل اندازه‌گیری که شامل آزمون‌های روایی، پایایی و کیفیت مدل اندازه‌گیری موردبررسی قرار گیرد.

## مدل اندازه‌گیری

### آزمون روایی

### آزمون همگن بودن

آزمون همگن بودن به جهت تک‌جنسی کردن یا همگن کردن سؤالات هر مفهوم انجام می‌شود و به عبارتی این آزمون به بررسی تحلیل عاملی تائیدی سؤالات مقوله‌های پژوهش



می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد که سؤالاتی که بارهای عاملی آنان بیشتر از ۰/۴ می‌باشند، در مدل اندازه‌گیری بیرونی باقی مانده و تأیید می‌شوند و سؤالاتی که بارهای عاملی آنان کمتر از ۰/۴ هستند، از مدل نهایی حذف می‌گردند و تحلیل فرضیه بر اساس مدل نهایی صورت می‌گیرد، درحالی‌که بارعاملی تمامی مقوله‌های پژوهش بیشتر از ۰/۴ هستند و هیچ‌یک از سؤالات از مدل اندازه‌گیری خارج نمی‌شوند.

### روایی مدل اندازه‌گیری (روایی سازه)

آزمون روایی مدل بر اساس روایی همگرا و واگرا موردسنجش قرار می‌گیرد. روایی همگرا در رابطه با آزمون میانگین واریانس استخراجی (AVE) و آزمون مقایسه ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی می‌باشد و روایی واگرا در رابطه با آزمون فورنل و لارکر است. در رابطه با روایی همگرا یکی از آزمون‌ها آزمون میانگین واریانس استخراجی (AVE) یا همان ضریب پایایی اشتراکی است. محاسبات نشان داد که برای تمامی مقوله‌ها و مفاهیم میانگین واریانس استخراجی یا ضریب پایایی اشتراکی بیشتر از ۰/۵ بود. بنابراین روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد و این نشان می‌دهد که سؤالات هر مقوله با یکدیگر همگرایی لازم را دارند، به عبارتی، سؤالات اندازه‌گیری کننده هر مقوله با یکدیگر همبستگی دارند.

### آزمون پایایی

در این بخش پایایی مدل بر اساس آزمون آلفای کرونباخ<sup>۱</sup>، آزمون پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> و آزمون اسپیرمن<sup>۳</sup> موردسنجش قرار می‌گیرد. نتایج تجزیه و تحلیل داده نشان داد که ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی مقوله‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ بوده و بنابراین همبستگی بین سؤالات مقوله‌ها در خارج از مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرند و مقوله‌ها در خارج از مدل اندازه‌گیری دارای همسانی درونی هستند. همبستگی اسپیرمن به بررسی همبستگی بین سؤالات هر مقوله می‌پردازد و از آنجاکه تمامی ضرایب بیشتر از ۰/۷ هستند، لذا بنا بر گفته هینسلر و همکاران (۲۰۰۹) که طیف لیکرت زیر هفت گزینه‌ای، یک طیف ترتیبی است، بنابراین این آزمون ناپارامتریک سنجش می‌شود که بتواند همبستگی بین سؤالات مقوله‌ها را برای طیف لیکرت پنج گزینه‌ای موردبررسی قرار دهد.

<sup>1</sup> Cronbach's Alpha

<sup>2</sup> Composite Reliability (CR)

<sup>3</sup> Spearman

همچنین از آنجاکه پایایی ترکیبی برای تمام مقوله‌ها بیشتر از ۰/۷ است، لذا بین سؤالات هر مقوله در داخل مدل اندازه‌گیری نیز همبستگی وجود دارد. از آنجاکه در پایایی اشتراکی به این موضوع پرداخته می‌شود که هر سؤال به تنهایی از یک مدل به مدل دیگر چقدر تعمیم‌پذیری دارد، بنابراین پایایی اشتراکی برای تمام مقوله‌های مورد تأیید قرار می‌گیرد، زیرا این مقادیر همگی بیشتر از ۰/۵ هستند.

### کیفیت مدل اندازه‌گیری

کیفیت مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی به بررسی کیفیت اندازه‌گیری مقوله‌ها بر اساس سؤالات آن‌ها می‌پردازد. در جدول شماره ۱۱ کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش برای تک تک مقوله‌ها آورده شده است:

جدول شماره ۱۱: کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش

مقوله	کیفیت مدل	نتیجه
شرایط علی، ساختار مناسب تعاونی	۰/۴۲۸	بسیار قوی
مقوله محوری، ذات عاشق و سرسخت کارآفرین	۰/۳۸۳	بسیار قوی
عوامل زمینه‌ای: دست‌اندازهای دولتی	۰/۲۶۳	قوی
شرایط مداخله‌گر، دست‌اندازهای فرهنگی	۰/۲۴	قوی
فرآیندها و استراتژی‌ها، حرکت روبه‌جلو	۰/۲۷۲	قوی
پیامدها	۰/۲۸۴	قوی

مقادیر هر مقوله با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت مدل اندازه‌گیری ضعیف)، ۰/۱۵ (کیفیت مدل اندازه‌گیری متوسط) و ۰/۳۵ (کیفیت مدل اندازه‌گیری قوی) مورد ارزیابی قرار گرفتند و مشخص شد که کیفیت مدل اندازه‌گیری مقوله‌های عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، فرآیندها و استراتژی‌ها و پیامدها در سطح قوی بوده و کیفیت مدل اندازه‌گیری مقوله‌های شرایط علی و مقوله محوری در سطح بسیار قوی می‌باشد.

### مدل ساختاری

جهت بررسی سؤال دوم پژوهش از تحلیل معادلات ساختاری تحت نرم‌افزار PLS استفاده می‌گردد. جدول شماره ۸ آزمون معناداری سؤال دوم پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس جدول شماره ۱۲ می‌توان نتیجه گرفت که مقادیر t-value برای تمامی روابط فوق، خارج از بازه ۲/۵۸ و -۲/۵۸ می‌باشند و لذا این روابط با سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار

می‌باشند. از طرفی، از ضرایب بتا می‌توان به این نتیجه دست یافت که شرایط علی به میزان ۸۴٪ بر مقوله محوری تأثیرگذار بود، مقوله محوری به میزان ۲۷٪ بر راهبردها تأثیر گذاشت، راهبردها به میزان ۶۵٪ و به صورت معکوس پیامدها را تبیین کرد و راهبردها به میزان ۵۸٪ و ۲۷٪، به‌طور غیرمستقیم، به ترتیب تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بود. بنابراین در کل می‌توان نتیجه گرفت که شرایط علی بر مقوله محوری و مقوله محوری بر راهبردها به‌طور مستقیم تأثیرگذار بودند. همچنین راهبردها به شکل غیرمستقیم بر پیامدها تأثیر گذاشت و عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر به شکل معکوس بر راهبردها مؤثر بودند.

جدول ۱۲- بررسی سؤال دوم پژوهش

روابط	ضریب مسیر (بتا)	انحراف معیار	آماره t-value	سطح معنی‌داری	نتیجه
شرایط علی $\rightarrow$ مقوله محوری	۰/۸۳۸	۰/۰۳۲	۲۶/۲۷۵	۰/۰۰۱	معنادار
مقوله محوری $\rightarrow$ راهبردها	۰/۲۶۷	۰/۰۳۸	۷/۰۴	۰/۰۰۱	معنادار
راهبردها $\rightarrow$ پیامدها	-۰/۶۴۷	۰/۰۷	۹/۲۶	۰/۰۰۱	معنادار
عوامل زمینه‌ای $\rightarrow$ راهبردها	-۰/۵۷۹	۰/۰۵۲	۱۱/۲۳۲	۰/۰۰۱	معنادار
شرایط مداخله‌گر $\rightarrow$ راهبردها	-۰/۲۶۹	۰/۰۴۴	۶/۰۸۹	۰/۰۰۱	معنادار

حال با توجه به آزمون‌های پیشروی، قدرت برازش مدل پژوهش موردسنجش قرار می‌گیرد. بنابراین جدول شماره ۱۵ به بررسی قدرت پیش‌بینی پیامدها در سؤال دوم پژوهش می‌پردازد.

جدول ۱۳- قدرت پیش‌بینی پیامدها در سؤال دوم پژوهش

مقوله‌های پیش‌بین	R <sup>2</sup> تنظیم شده	نتیجه	Gof	نتیجه	شاخص استون-گیسر Q <sup>2</sup>	نتیجه
شرایط علی	۰/۴۱۴	قوی	۰/۳۹۳	بسیار قوی	۰/۱۶۲	قوی

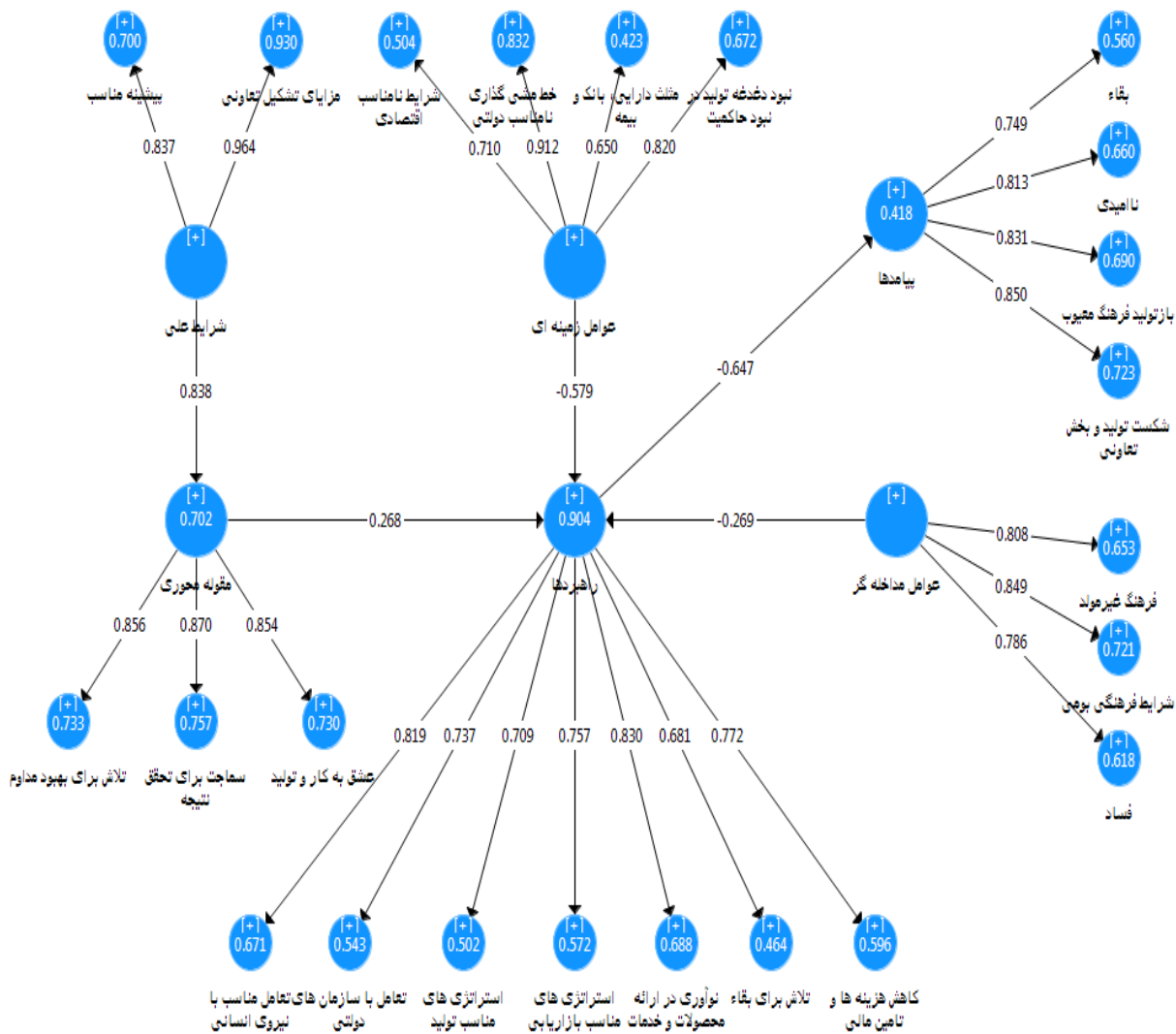
مقوله محوری

راهبرها

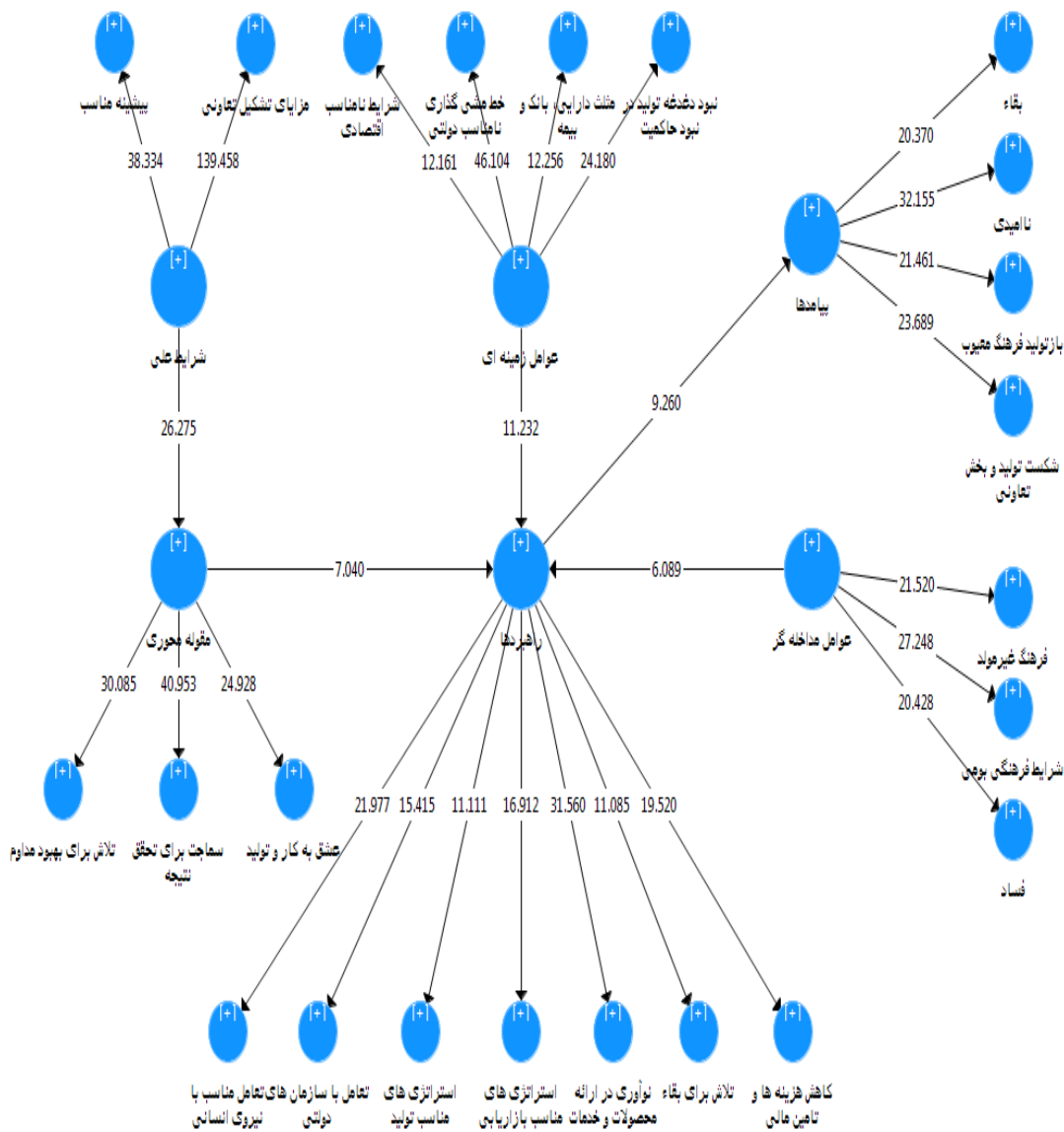
عوامل زمینه‌ای

شرایط مداخله‌گر

جدول شماره ۱۳ نشان می‌دهد که شاخص  $R^2$  تنظیم شده برای مقوله ملاک یا درون‌زا آورده شده است و مقادیر آن‌ها با سه مقدار ۰/۱۹ (کیفیت پیش‌بینی ضعیف)، ۰/۳۳ (کیفیت پیش‌بینی متوسط) و ۰/۶۷ (کیفیت پیش‌بینی قوی) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این امر گویای این مطلب است که شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر روی هم‌رفته به میزان ۴۱٪ و به صورتی قوی، پیامدها را مورد پیش‌بینی قرار می‌دهند. از طرفی آزمون Gof که مربوط به شاخص نیکویی برازش می‌باشد، با مقدار ۰/۳۹۳ با سه مقدار استاندارد ۰/۰۱ (کیفیت‌سنجی ضعیف)، ۰/۲۶ (کیفیت‌سنجی متوسط) و ۰/۳۶ (کیفیت‌سنجی قوی) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و مشخص می‌شود که قدرت برازش این نرم‌افزار جهت بررسی سؤال دوم پژوهش در حد بسیار قوی است. همچنین شاخص استون-گیسر  $Q^2$  برای مقوله درون‌زا آورده شده است و مقادیر آن‌ها با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت مدل ساختاری ضعیف)، ۰/۱۵ (کیفیت مدل ساختاری متوسط) و ۰/۳۵ (کیفیت مدل ساختاری قوی) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. لذا مشخص شد که برای شاخص‌های برازش به میزان ۱۶٪ می‌باشد و این شاخص نشان می‌دهد که کیفیت مدل ساختاری در سؤال دوم پژوهش به صورتی قوی ارزیابی می‌شود. همچنین مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب و معناداری ضرایب در اشکال ۱ الی ۲ آورده می‌شوند.



شکل ۱-مدل اندازه‌گیری پژوهش در حالت تخمین ضرایب



شکل ۲- مدل اندازه‌گیری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

## بحث و نتیجه گیری

بررسی‌ها و مطالعات نشان داده که ارائه الگوی پایداری کسب‌وکارها یکی از عوامل مؤثر در موفقیت و پایداری تعاونی‌ها استان همدان می‌باشد. تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی استان همدان انجام شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد چندین مقوله‌ی شرایط علی و ساختار مناسب در تعاونی‌ها، وجود پیشینه مناسب، مقوله محوری، ذات عاشق و سرسخت کارآفرین، شرایط مداخله‌گر، فرآیندها و استراتژی‌ها و حرکت روبه‌جلو و توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی به عنوان عوامل تأثیرگذار بر الگوی پایداری کسب‌وکار در تعاونی‌ها در استان همدان هستند. در حوزه کارآفرینی، مدیران تعاونی‌ها و کارآفرینان در این حوزه با مطالعه نتایج پژوهش حاضر و مطالبی بیشتر در این حوزه از آن‌ها بهره گرفته و به موفقیت تعاونی‌ها کمک کنند پژوهش حاضر و مصاحبه با خبرگان در زمینه کسب‌وکار در تعاونی‌ها و استاتید دانشگاه و تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده نتایج ذیل را نشان داد:

با توجه به سؤال اول پژوهش که به شناسایی الگوی پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی استان همدان می‌پردازد. در همین راستا نتایج پژوهش‌های داخلی کلایی (۱۳۹۹)، الفتی و همکاران (۱۳۹۹)، کرمی و رضایی مقدم (۱۳۹۸)، حساس یگانه و همکاران (۱۳۹۷)، ایمانی و همکاران (۱۳۹۶)، پارسا پور و همکاران (۱۳۹۶)، مرادی و همکاران (۱۳۹۵)، اعظمی و همکاران (۱۳۹۳) و رضایی و همکاران (۱۳۹۲) و در پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور Do Rosário Cabrit, & Duarte (۲۰۲۱) و Mikami (۲۰۱۸) همسو با نتایج حاصله می‌باشند. زیرا ایشان در پژوهش‌های خود عوامل مؤثر بر پایداری الگوی کسب‌وکار با رویکرد کارآفرینی را در حوزه‌های مختلفی بررسی کرده‌اند.

بنابر قیاس این نتایج و نتایج به دست آمده از یافته‌های پژوهش همانطور که در بالا گفته شد چندین مقوله تأثیرگذار بر الگوی پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی‌ها عنوان شد. که علت اثر بخشی هر کدام در ذیل آورده شده است:

مهم‌ترین دلیل فعال ماندن تعاونی‌ها، شرایط مطلوب آن‌ها می‌باشد. این شرایط مطلوب باعث می‌شود نیروها با دلگرمی و امید بیشتری به انجام امور بپردازند و باعث پایداری سازمان و یا نهاد در حال فعالیت باشند. شرایط اقتصادی یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در

پایداری تعاونی می‌باشد، به طوری که تأمین منابع مالی در یک تعاونی، برابر با تولید بیش‌تر و باکیفیت‌تر و همچنین موجب رضایت نیروها از اشتغال در تعاونی خواهد شد. بنابراین، در نظر داشتن تسهیلات ویژه برای تعاونی‌ها، در بهبود شرایط اقتصادی آنان کمک مهمی محسوب می‌شود و به پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، منجر خواهد شد. مسئله بعدی که در بحث شرایط تعاونی‌ها می‌توان عنوان کرد، شرایط محیطی و نوع ارتباط بین نیروها می‌باشد، زمانی که کارکنان یک تعاونی با یکدیگر متحد باشند و باهم به شکل هماهنگ به سوی پیشرفت تعاونی گام بردارند، پایداری تعاونی را تضمین خواهند کرد. این مشارکت نتیجه ارتباط خوب و همدلی همه کارکنان می‌باشد. از این رو مشاهده می‌شود که بسیاری از ضعف‌ها و کاستی‌های موجود، توسط همدلی و تعامل و بالای کارکنان، رفع خواهد شد و تعاونی را از نظر توانمندی به سطح مطلوبی خواهد رساند. بنابراین وجود تسهیلات و فواید ویژه بخش تعاون و ارتباط خوب و همدلی کارکنان در این بخش، از مزایای تشکیل تعاونی می‌باشد که در طراحی الگوی پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی مؤثر می‌باشد. همین‌طور وجود یک یا چند نیروی باتجربه و کارآزموده در هر تعاونی، برای جلوگیری از تکرار اشتباه، لازم و ضروری است. در نتیجه پیشینه افراد و داشتن تجربه در حوزه مرتبط، یکی از موارد تأثیرگذار بر پایداری یک تعاونی به شمار می‌آید.

اگر فرد کارآفرین، تمام تلاش خود را بکند تا بتواند با توانایی خود، فرصت را برای افراد جویای کار و باپشتکار فراهم کند، تا علاوه بر اینکه، مهارت‌های خود را افزایش می‌دهند، مشغول به کار نیز بشوند. این انگیزه خیرخواهانه باعث می‌شود که فرد، تمام کوشش خود را برای پایداری تعاونی به کار گیرد. همچنین از شاخصه‌های یک کارآفرین موفق، بالا بودن میزان سرسختی او می‌باشد.

از دیگر عواملی مؤثر برای پایداری کسب‌وکار حمایت دولت می‌باشد. در حقیقت دولت با حمایت از کسب‌وکار، از قشر ضعیف جامعه حمایت کرده است تا بخشی از دغدغه‌های آنان حل شود. اما گاهی اوقات دولت با عدم حمایت از حقوق تولیدکنندگان و سنگ‌اندازی‌های اداری، در امور مالی همچنین پرداخت وام قبل از به سود رسیدن کسب‌وکار عامل ورشکستگی کسب‌وکارها و کارآفرینان می‌شود و آنان را با مشکلات بسیاری روبرو می‌کند. اما دولت می‌تواند با رفع موانع تولید، بهبود شرایط کسب‌وکار و



ایجاد فضای مساعد کارآفرینی با فعالیتهای مانند حمایت بیمه‌ای بانکی و تأمین منابع تسهیلاتی از تولیدکننده و کارآفرین حمایت کند تا به ثبات کسب‌وکار آنان کمک کند. بنابراین ضعف در قوانین حمایت از حقوق تولیدکنندگان، درنهایت با الگوی پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بخش تعاونی، به صورت منفی اثر می‌گذارد.

همچنین برخی شرکتهای، روند فعالیت کسب‌وکارهای موفق را رصد می‌کنند و از فعالیتهای نتیجه‌بخش آنها الگو می‌گیرند. این الگو برداری در اصل کاری غیرحرفه‌ای نمی‌باشد، اما نباید تقلید را با الگو برداری یکسان دید. در الگو برداری یک طرح را با توجه به ظرفیت و توانایی شرکت به کار می‌گیرند، اما در تقلید کارایی و تناسب طرح با ظرفیت شرکت بررسی نمی‌شود و درنهایت باعث از بین رفتن وقت و سرمایه شرکت شده، تقلید کورکورانه از کسب‌وکارهای موفق، در حقیقت عامل مخرب در پایداری شرکت محسوب می‌شود.

گاهی در کسب‌وکارهای موجود، پدیده‌ای به نام فرهنگ غیرمولد مشاهده می‌شود، که ناشی از منفعت‌طلبی افراد می‌تواند باشد. در این حالت فرد به سازنده بودن فعالیت خود نمی‌اندیشد و تنها به سود و منفعت کسب‌شده فکر می‌کند، درحالی‌که به کارگیری سبک تولیدگر و زاینده، مداومت فعالیت شرکت را ضامن می‌شود. اما منفعت‌طلبی باعث می‌شود شرکت پس از مدتی تنها به یک واسطه تبدیل شود، که قطعاً رقبای بسیاری را نیز پیدا خواهد کرد و همین تفکر غیر مولد بودن به مرور به ثبات کسب‌وکار شرکت ضربه می‌زد و موجب ناپایداری شرکت خواهد شد

از دیگر عواملی که موجب پایداری کسب‌وکار می‌شود فرآیندها و استراتژی‌ها و حرکت روبه‌جلو می‌باشد. یکی از مهم‌ترین بخش‌های مؤثر بر تداوم کسب‌وکار شرکت، منابع مالی شرکت می‌باشد. شرکتهای موفق استراتژی‌های بسیار موفق در حوزه مالی دارند که موجب کاهش هزینه‌ها می‌شود. یکی از راه‌های کاهش هزینه‌های شرکت، انجام بعضی امور توسط خود فرد است زمانی که صاحب شرکت با پرداخت مبلغ مشخصی، بخشی از کار شرکت را آموزش می‌بیند و یا این آموزش را برای افرادی از کارکنان در نظر می‌گیرد، در آن بخش خودکفا شده و دیگر نیازی به پرداخت دوره‌ای دستمزد برای انجام امور به افرادی در بیرون از شرکت نیست. در حقیقت سرمایه را صرف ارتقا خود شرکت کرده است. همچنین از سیاست‌هایی که یک شرکت، در جهت حفظ پایداری خود به کار می‌گیرد، شراکت با رقبا می‌باشد. در برخی مواقع شرکت توان مالی مناسبی برای بازاریابی مطلوب ندارد، در این

شرایط، هوشمندانه‌ترین راه، شراکت با رقبا انتخاب می‌شود. با این کار شرکت رقیب خود را به همکار خود تبدیل می‌کند و در سود با او شریک می‌شود. همچنین خلاقیت در کسب‌وکار عامل پایداری در آن می‌باشد. اکثر مشتریان شرکت‌ها با تغییرات روز، سلیقه آن‌ها نیز تغییر می‌کند. بنابراین شرکت برای حفظ مشتریان خود، که لازمه بقای شرکت می‌باشد، باید در محصولات و خدمات خود، نوآوری لازم را باید به کار گیرد.

زمانی که شرکت به دلایل مختلفی مانند مشکلات بازار و یا عدم تأمین اعتبارات مالی، ناچار می‌شود روند کار را به‌گونه‌ای پیش ببرد که فعالیت جدیدی به فعالیت‌های شرکت اضافه نشود و یا گاهی، حجم فعالیت‌ها را نیز کاهش دهد. با تکرار این روند، به‌مرور ممکن است نیروها نسبت به آینده کاری خود احساس خطر کرده و تمایلی به ادامه همکاری با شرکت نداشته باشند. این اتفاق زنگ خطری برای حفظ بقا و پایداری شرکت می‌باشد. در این زمان است اگر صاحبان شرکت، در رسیدن به اهداف ناامید بشوند و تمایل به سرمایه‌گذاری در بخش‌های دیگری داشته باشند این عمل به ضرر کسب‌وکار خواهد شد که سرمایه‌گذاری، در بخش‌های غیرتخصصی صورت گیرد. چراکه علاوه بر از دست دادن فرصت قبلی، بخشی از سرمایه را صرف راهنمایی گرفتن از افراد ماهر در آن حوزه می‌کنند. از طرفی به علت ریسک بالای این سرمایه‌گذاری ممکن است بخشی از نیروها به حاضر به همکاری نباشند. در نتیجه ورود به سرمایه‌گذاری‌های غیرتخصصی، می‌تواند منجر به عدم پایداری در کسب‌وکار شود.

همچنین زمانی که تعاونی یک فرهنگ معیوبی را در کسب‌وکار خود، مانند رشوه دادن، پرورش داده باشد. قطعاً زمانی پیش خواهد آمد با مشکل روبرو شود. در بهترین حالت با کارمندی روبرو می‌شود که دیگر رشوه دادن مانع او از انجام درست وظایف نشود، در این حالت فرد به دلیل اینکه همواره با رشوه دادن کارهای خود را پیش برده، یافتن راه‌حلی دیگر برای او سخت خواهد بود. اما بدترین حالت نیز پیگیری قانونی رشوه توسط مراجع قانونی می‌باشد که در نهایت، در هر دو حالت شرایط کسب‌وکار برای فرد، در حالت ناپایداری قرار خواهد گرفت. از طرفی برای حفظ پایداری تعاونی، باید عواملی را که ممکن است باعث شکست تولید و بخش تعاونی شود، شناسایی کرد. بسیاری از کارآفرینان در ابتدای فعالیت، برای عملی کردن طرح‌های خود بر مزایای فعالیت در بخش تعاونی و

تحقق وعده‌های داده‌شده، امید دارند. اما زمانی که وعده‌های داده‌شده تحقق نیابد، مسیر حرکت تعاونی دچار مشکلاتی می‌شود، که ممکن است باعث ناپایداری آن شود. با توجه به سؤال دوم پژوهش که به بررسی برآزش مدل پژوهش می‌پردازد، می‌توان گفت که شرایط علی بر مقوله محوری و مقوله محوری بر راهبردها به شکل مستقیم اثرگذار بودند. علت تأثیرگذاری شرایط علی بر مقوله محوری را می‌توان فراهم شدن انتظارات کارآفرین دانست. زمانی که کارآفرین مزایای تشکیل تعاونی را که شامل تأمین اعتبارات لازم برای به اجرا رساندن طرح‌های خود و همچنین شیوه مطلوب اجرای برنامه‌ها می‌باشد را مشاهده کند، انگیزه او برای تلاش بیشتر در راه رسیدن به هدف خود افزایش می‌یابد و در بعضی مواقع نیز به شرایط فعلی خود راضی نبوده و سعی در ارتقاء جایگاه خود دارد. نتایج نشان داد راهبردها به شکل مستقیم تحت تأثیر مقوله محوری می‌باشد. چراکه زمانی که کارآفرین، اشتیاقی به ادامه فعالیت خود نداشته باشد و در کسب‌وکار دغدغه خاصی را دنبال نکند، تلاشی برای حفظ پایداری شرکت در شرایط سخت نخواهد داشت. از طرفی لازمه حرکت روبه‌جلو، سخت‌کوشی، تحمل شرایط بد مالی و کاری و همچنین نظارت دقیق بر روند تولید و کسب‌وکار می‌باشند.

به‌کارگیری صحیح استراتژی‌ها و فرآیندهای برنامه‌ریزی‌شده، پیامدهایی را به دنبال دارد که موجب پایداری و افزایش سودآوری تعاونی‌ها می‌شود، زمانی که تعاونی در انجام تمام فعالیت‌ها خودکفا شود، بخش مهمی از هزینه‌ها که به علت وابستگی به بیرون از تعاونی بود، کاهش می‌دهد و دیگر نیازی به اقداماتی مانند تعدیل نیرو و کاهش فعالیت‌ها نمی‌باشد. از سری مشکلاتی که عوامل زمینه‌ای برای تحقق استراتژی‌ها ایجاد کرده، ضعیف بودن قوانین حمایت از تولیدکننده و واردات بی‌رویه کالاها را می‌توان نام برد. هر دو این عوامل، مانع از تحقق اهداف و استراتژی‌هایی کارآفرینان می‌شود. همچنین وجود شرایط بد اقتصادی، که بخشی از آن ناشی از تحریم‌های اعمال‌شده می‌باشد، بر پایداری تعاونی تأثیر منفی دارد، زیرا علاوه بر اینکه خود تعاونی در چرخه تولید خود با مشکلاتی مواجه می‌شود، فعالیت مفیدی نیز در بازار نخواهد داشت. بنابراین عوامل زمینه تأثیر معکوسی بر اجرای راهبردها می‌گذارند.

درنهایت مشاهده می‌شود که شرایط مداخله‌گر و بسترهای نامناسب فرهنگی مانع به نتیجه رسیدن راهبردهای تعاونی‌ها می‌شود. چراکه وجود فساد و بی‌اخلاقی‌های اقتصادی

کارآفرین را از ادامه کار خود دلسرد خواهد کرد و رفتار نامتعارف تجاری مانند رقابت ناسالم ممکن است بر بدنه کسب‌وکار ضربه وارد کند و فقدان فرهنگ کار تولیدی در تعاونی‌ها، زمینه را برای شکست فعالیت آنان فراهم خواهد کرد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و مشخص شدن نقش مقوله‌های مؤثر بر پایداری کسب‌وکار در تعاونی‌های استان همدان به مسئولین امر در بخش تعاونی استان همدان پیشنهاد می‌شود که بخشی از مزایایی که برای تشکیل تعاونی در نظر دارند در ابتدای فعالیت به کارآفرین واگذار شود تا انگیزه او افزایش یابد، همچنین می‌توان با ارائه طرح‌هایی به تعاونی‌ها مانند صندوق سرمایه‌گذاری به‌منظور پشتوانه، نگرانی‌های آنان را در شرایط بد اقتصادی کاهش داد. همین‌طور به مسئولین امر در بخش تعاونی استان همدان پیشنهاد می‌شود که به شرایطی مادی که برای شروع کسب‌وکارها در نظر دارند توجه بیشتری داشته باشند. زیرا این شرایط بیشتر از تجربه افراد بر پایداری کسب‌وکار تأثیرگذار می‌باشد. چراکه وجود بسیاری از افراد باتجربه امروز نتیجه فعالیت آنان در کسب‌وکاری است که دیروز مورد حمایت بوده است. به مسئولین امر و دولت مردان در بخش تعاونی استان همدان پیشنهاد می‌شود که مواردی را که در خط و مشی‌های پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی که توسط دولت تعیین شده، برای کارآفرینان مشکل‌ساز می‌باشد را شناسایی کرده و حمایت خود را از کارآفرینان در جهت رفع این مشکلات به‌صورت کامل به عمل آورند. پیشنهاد دیگر اینکه به مسئولین امر در بخش تعاونی استان همدان پیشنهاد می‌شود که نظارت دقیقی بر عملکرد تعاونی‌ها داشته باشد و با تخلفات برخی تعاونی‌ها که به علت رقابت ایجادشده به شکل جدی برخورد کند. همین‌طور به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که برای متغیرهای پژوهش از سایر ابزارهای اندازه‌گیری طبق مدل‌های مفهومی دیگر بهره ببرند تا بتوان با سایر جنبه‌های دیگر این متغیرها آشنا شد. همچنین به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که موضوع پژوهش حاضر را در دیگر استان‌های کشور مورد بررسی قرار دهند تا بتوان استان‌های کشور را از این حیث مورد مقایسه کلی قرار داد تا اگر استانی در این زمینه سرآمد و موفق‌تر بود را به‌عنوان الگو به‌خصوص در زمینه پایداری کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در نظر گرفت.

مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش به دلیل شیوع ویروس کووید-۱۹ سخت بودن ارتباط با اساتید و خبرگان برای مصاحبه پژوهش و همچنین رکورد کسب‌وکار بعضی از تعاونی‌ها می‌باشد. یکی دیگر از محدودیت‌ها ناتوانی در کنترل برخی متغیرهای غیرمرتبط و مخدوش‌کننده از جمله انگیزه برای پرکردن پرسشنامه‌ها، خستگی به وجود آمده در حین کار و یا متغیرهای اثرگذار خارج از محیط کار بر شرکت‌کنندگان می‌باشد.

### **قدردانی و تشکر**

این پژوهش تحقیق با حمایت مالی هیچ نهادی نبوده است.

## منابع

- اعظمی، م.، یعقوبی فراهانی، ا.، موسوی، ع.، پیرمرادی، ا. ح. ۱۳۹۳. توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌ها. نشریه کارآفرینی در کشاورزی، ۱(۱۹)، ۱-۱۸.
- الفتی، ج.، رنگریز، ح.، احمدی، ک.، رضایی، ب. ۱۳۹۹. عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی تولیدی استان کرمانشاه. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۹(۳۴)، ۱۱۹-۱۴۶.
- ایمانی، ع. م.، یعقوبی، ن. م.، مبارکی، م. ۱۳۹۶. شناسایی و اولویت‌بندی خط‌مشی‌های توسعه کارآفرینی بخش تعاون. توسعه کارآفرینی، ۱۰(۱)، ۲۱-۳۹.
- بازرگان، ع. ۱۳۹۵. کتاب روش تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: نشر دیدار.
- پارساپور، س.، براتی، ج.، رسولزاده، م. ۱۳۹۶. عوامل اثرگذار بر پایداری بنگاه‌های کوچک و کارآفرین مورد مطالعه: بنگاه‌های صنعتی شهرستان مشهد. نشریه توسعه کارآفرینی، ۱(۱)، ۴۱-۶۰.
- حافظ‌نیا، م. ر. ۱۳۹۵. مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: (سمت).
- حسین‌نژاد، م.، حسینی‌نیا، غ. ح.، وظیفه‌دوست، ح. ۱۳۹۹. طراحی مدل دیرپایی کسب و کارهای کارآفرینی بخش تعاون مبتنی بر مؤلفه‌های کلیدی کارآفرینی. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۴۲(۱۳۹۹)، ۳۴-۱۹.
- دانایی فرد، ح.، و اسلامی، آ. ۱۳۹۶. کاربرد نظریه داده بنیاد در عمل ساخت نظریه متفاوتی سازمانی.
- رضایی، ر. ا.، حسینی، س. م. ۱۳۹۲. طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان. توسعه کارآفرینی، ۶(۴)، ۷۴-۵۷.
- کرمی، غ. ح.، رضایی مقدم، ک. ۱۳۹۸. اقدام پژوهی مشارکتی: حلقه اتصال پژوهش و اقدام در مدیریت تعاونی‌های کارآفرین کشاورزی، دوفصلنامه کارآفرین، ۴۶، ۱۶۱-۱۸۱.
- کلایی، ا. م. ۱۳۹۹. مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پایداری مدل‌های کسب و کار. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۷)، ۱۱۱-۱۳۴.
- مرادی، ش.، رضایی، ب.، پاپ‌زن، ع. ح. ۱۳۹۵. شناسایی عوامل توسعه کارآفرینی از منظر کارآفرینان ایرانی (مورد مطالعه: تجربه زیسته کارآفرینان در برنامه تلویزیونی پایش). توسعه کارآفرینی، ۹(۳)، ۵۳۲-۵۱۳.
- مقیم، س. م.، وکیلی، ی.، اکبری، م. ۱۳۹۳. نظریه‌های کارآفرینی. تهران: دانشگاه تهران.
- وزارت تعاون. (۱۳۸۵). عملکرد شرکت‌های تعاونی در ایران. ماهنامه تعاون، شماره ۱۷۵.
- Antolin-Lopez, R., Delgado-Ceballos, J., Montiel, I. 2016. Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136(1), 5-17.
- Barik, A., 2019. Climate Change: Emerging Challenges for Agriculture, Food Security and Sustainable Development. *Researchgate.net*
- Bocken, N., Short, S., Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Brockett, A., Rezaee, Z. 2013. *Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, NJ.
- Creswell, J.W, Plano Clark, V., Gutmann, M., and Hanson, W (2003). Advanced mixed methods research designs. In A. Tashakkori and C Teddle (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209-240).

- Dewi, A. E., Dhewanto, W. 2012. Key Success Factors of Islamic Family Business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 53-60.
- Do Rosário Cabrita, M., & Duarte, S. 2021. Addressing Sustainability and Industry 4.0 to the Business Model. In *Research Anthology on Cross-Industry Challenges of Industry 4.0* (pp. 818-838). IGI Global.
- Erdirencelebi, M., & Dunder, A. O. 2012. Corporate view on sustainability: a research in the province of Konya. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1199-1207.
- França, C. L., Broman, G., Robèrt, K. H., Basile, G., Trygg, L. 2017. An Approach to Business Model Innovation and Design for Strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Koleda, N., Lace, N. 2013. Assurance of Business Viability through Equity Sufficiency. [pdfs.semanticscholar.org](https://pdfs.semanticscholar.org).
- Lawshe, C. H. 1975. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Mass, K., Schaltegger, S., Crutzen, N. 2016. Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*. 136(1), 237-248.
- Mikami, K. 2018. Are cooperative firms a less competitive form of business? Production efficiency and financial viability of cooperative firms with tradable membership shares. *Economic Systems*, 42 (1), 487-502.
- Morioka, S., Evans, S., & Carvalho, M. 2016. Sustainable Business Model Innovation: Exploring Evidences in Sustainability Reporting. *Procedia CIRP*, 40, 659-667.
- Mukherjee A., Vijayan G., Kamarulzaman N.H., Vaiappuri S.K.N., (2016). Sustainability: A Comprehensive Literature. In *Handbook of Research on Global Supply Chain Management*, IGI Global, 248-268.
- Rezaee, Z., Zhen, K., Ha, M. 2017. Progress Toward Business Sustainability in Asia in the Aftermath of 2015 Hong Kong Stock Exchange Requirements. *International Journal of Sustainability Management and Information Technologies*, 3(4), 40-45.

---

---

## Providing a model of business sustainability in successful cooperatives in Hamedan province

*A. Eslambolchi<sup>1\*</sup>, H. Yari<sup>2</sup>*

Received: 2021/6/2

Accepted: 2022/3/13

### Abstract

Today, with the stability of businesses in cooperatives, the problem of unemployment and bankruptcy of many cooperatives can be addressed. Providing a model of business sustainability is one of the effective factors in the success and sustainability of cooperatives. The aim of this study was to design a business sustainability model with an entrepreneurship development approach in the cooperative sector of Hamedan province. This research is quantitative-qualitative (mixed) in terms of applied-development purpose and research method and research framework. Participants in the quality section of some of the successful cooperative managers of the country and expert professors in the field of business in a purposefully available way (experts in the field of business and cooperatives in the cooperatives who themselves wanted to participate in this study) based on theoretical saturation of 12 And in the quantitative part of the statistical population, 360 managers of all successful cooperatives in the country, whose participants were randomly selected based on Morgan and Krejcie table, 130 people. The results of qualitative analysis showed that this model included six categories including causal conditions, central category, contextual factors, intervening conditions, strategies and consequences, and 82 factors were identified as designing a business sustainability model with an entrepreneurial development approach. It was also found that the effect of causal conditions on the central category and the central category on the strategies is direct and the effect of strategies on the outcomes, contextual factors and intervening conditions on the strategies is indirect. In a small part, it was found that the model has a good fit.

**Keywords:** Business Sustainability Model, Entrepreneurship Development, Cooperative Sector

---

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Hamedan Branch, Iran.

\* Corresponding Author

arman.conf@gmail.com

2..Phd Student, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Hamedan Branch, Iran.