



## ارزیابی تأثیر ابعاد ساختاری سازمان بر گرایش به کارآفرینی (مطالعه موردی)

هوشنگ تقی زاده (نویسنده مسؤل)

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران

E-mail: taghizadeh@iaut.ac.ir

غفار تاری

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرند، گروه مدیریت صنعتی، مرند، ایران

بهروز بینا گوگ تپه

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران

تاریخ دریافت: ۹۰/۷/۲۱ \* تاریخ پذیرش: ۹۱/۴/۲۲

### چکیده

هدف این تحقیق ارزیابی تأثیر ابعاد ساختاری سازمان بر گرایش به کارآفرینی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق اداره ثبت املاک و اسناد شهرستان اردبیل می‌باشد که تعداد ۴۷ نفر به عنوان نمونه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. جهت بررسی وضعیت سازمان مورد مطالعه از نظر ساختار و کارآفرینی سازمانی از آمار توصیفی استفاده شده است. همچنین جهت بررسی تأثیر ابعاد ساختاری بر گرایش به کارآفرینی از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شده است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که در نمونه انتخاب شده میزان رسمیت و سلسله مراتب بالا است، ولی این سازمان از نظر داشتن استاندارد، تمرکز، پیچیدگی و تخصصی بودن در سطح پایینی قرار دارد. علاوه بر آن سازمان تحت بررسی از نظر کارآفرینی سازمانی نیز در سطح پایینی قرار دارد. همچنین نتایج رگرسیون نشان داد که در جامعه مورد نظر شاخص‌های رسمی بودن، تمرکز و تخصصی بودن بر روی کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار سازمانی، ابعاد ساختاری، کارآفرینی سازمانی.

## ۱- مقدمه

در عصر حاضر که تغییر و تحولات محیطی از مهم‌ترین چالش‌های فراروی سازمانها به شمار می‌روند، بهره‌گیری مناسب از استعدادها و توانایی‌های افراد در تدوین چارچوب‌ها و الگوهای فکری جدید، نقشی حیاتی دارد. امروزه سازمانها دیگر نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای چابک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم هزینه خود فائق آیند. این سازمانها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان از چنین روحیه کارآفرینانه‌ای بهره‌مند شده و بتوانند به راحتی و به طور فردی یا گروهی، فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا در آورند. سازمانهای کارآمد و موفق سازمانهایی هستند که کارآفرینی را به عنوان جزء تفکیک‌ناپذیری از ویژگیها و خصایص خود دانسته و در جهت تقویت روحیه کارآفرینی سازمانی، از هیچ کوششی فروگذار نباشند. در جهان امروز تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آنها در سازمانها امری اجتناب‌ناپذیر است. امروزه توسعه و ارتقای کارآفرینی نه تنها لازمه ی یک اقتصاد سالم است بلکه برای رشد روز افزون جامعه و خلق مشاغل جدید حائز اهمیت و حیاتی است (Henry et al., 2003). به بیان دیگر دستیابی به سطوح بالای تعالی، بهره‌وری و در نتیجه رشد و توسعه اقتصادی مستلزم شناسایی و خلق فرصتهای کارآفرینی در کشور می باشد، به همین دلیل شومپتر<sup>۱</sup>، اقتصاد دان آلمانی، کارآفرینی را موتور اقتصاد قلمداد می‌نماید. از سوی دیگر کارآفرینی عبارت از فرایند خلق چیزی جدید و پذیرش مخاطرات و سود حاصل از آن است (Shahrokni, 2005).

واقعیت آن است که توسعه کارآفرینی در جامعه و به خصوص در سازمانها نیازمند بستر مناسب برای رشد و پرورش افراد کارآفرین می‌باشد. توسعه کارآفرینی در یک کشور تابع زمینه‌های آن است. دربرخی از کشورها زمینه رشد و توسعه کارآفرینی بسیار فراهم تر است. درحالی که در برخی دیگر کارآفرینان زمینه رشد پیدا نمی‌کنند. سازمانها نیز از نظر ایجاد بستر مناسب برای کارآفرینی یکسان نیستند. برای مثال در یک سازمان بروکراتیک گرایش به کارآفرینی در کارکنان پایین خواهد بود. گرایش به کارآفرینی بیانگر تمایل مشخص به کشف و پی‌گیری فرصتهای ارزشمند و تبدیل آنها به کسب و کار جدید می باشد. برای درک سازمان از نظر ایجاد بستر مناسب برای کارآفرینی، باید به ابعادی از سازمان توجه شود که بیان‌کننده ی ویژگی‌های خاص سازمان هستند. ابعاد ساختاری<sup>۲</sup> بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمانها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد (Daft, 2003). بنابراین تعیین شاخصهای معتبر برای سنجش ساختار سازمانی از نظر روش‌شناسی در پژوهش‌های مدیریت حائز اهمیت فراوانی است؛ زیرا با بررسی هریک از شاخصها می‌توان در مورد انعطاف‌پذیر بودن و در نهایت کارآفرین بودن سازمان اظهار نظر نمود. ریچارد دفت، برای ابعاد ساختاری سازمان، هشت بعد را به شرح زیر معرفی می‌کند:

رسمی بودن<sup>۳</sup>؛ تخصصی بودن (یا تقسیم کار)<sup>۴</sup>؛ داشتن استاندارد<sup>۵</sup>؛ سلسله مراتب اختیارات<sup>۶</sup>؛ پیچیدگی<sup>۷</sup>؛ متمرکز بودن<sup>۸</sup>؛ حرفه‌ای بودن<sup>۹</sup>؛ نسبت‌های پرسنلی<sup>۱۰</sup> (Ibid, p.28-32).

همانطور که مشاهده می‌شود برخی از ابعاد مزبور می‌تواند در گرایش به کارآفرینی در سازمانها مؤثر باشد. به عنوان مثال، مطالعات نشان می‌دهد در سازمان‌هایی که میزان رسمیت در آنها کم است میزان کارآفرینی سازمانی در آنها بیشتر است. چنین سازمان‌هایی مخالف محدود کردن کارکنان از طریق دستورالعمل‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌های رسمی هستند چون معتقدند هرچه افراد آزادتر باشند خلاقیت بیشتری خواهند داشت (Samadaghayi, 2003). همچنین در سازمان‌های کارآفرین تمرکز در تصمیم‌گیری اساساً کم است زیرا این گونه سازمان‌ها نیاز دارند تا نسبت به تغییرات محیطی و خواسته‌های مشتری واکنش سریع

<sup>1</sup> Schumpeter

<sup>2</sup> Structural dimensions

<sup>3</sup> Formalization

<sup>4</sup> Specialization

<sup>5</sup> Standardization

<sup>6</sup> Hierarchy of authority

<sup>7</sup> Complexity

<sup>8</sup> Centralization

<sup>9</sup> Professionalism

<sup>10</sup> Personnel ratios

نشان دهند از این رو بسیاری از تصمیمات در سطوح پایین اتخاذ می‌شود (Ibid, p.101). لذا شناسایی ویژگی‌های بستر مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان یکی از اساسی‌ترین مسائل روز سازمان‌ها می‌باشد. با توجه به موارد بیان شده، در این تحقیق به بررسی تأثیر ابعاد ساختاری سازمان بر گرایش به کارآفرینی پرداخته شده است. معیارهای سنجش کارآفرینی سازمانی در این تحقیق عبارتند از: خلاقیت؛ نوآوری سازمانی؛ مسؤولیت‌پذیری سازمانی؛ ریسک‌پذیری؛ اعتماد به نفس؛ و توفیق طلبی (Taghizadeh, Tari & musavi, 2007).

فرضیه‌های<sup>۱۱</sup> تحقیق عبارتند از:

۱. رسمی بودن سازمان بر گرایش به کارآفرینی تأثیر دارد.
۲. تخصصی بودن سازمان بر گرایش به کارآفرینی تأثیر دارد.
۳. داشتن استاندارد در سازمان بر گرایش به کارآفرینی تأثیر دارد.
۴. سلسله مراتب اختیارات بر گرایش به کارآفرینی تأثیر دارد.
۵. پیچیدگی بر گرایش به کارآفرینی تأثیر دارد.
۶. متمرکز بودن سازمان بر گرایش به کارآفرینی تأثیر دارد.
۷. حرفه‌ای بودن سازمان بر گرایش به کارآفرینی تأثیر دارد.

در ادامه ادبیات نظری مربوط به ساختار سازمانی به طور خلاصه ارائه شده است.

بحث ساختار سازمانی از زمان پیدایش نظریه‌های سازمان و مدیریت در بین دانشمندان و صاحب نظران مدیریت شروع شده است. سازمانها برای اینکه فعالیتشان را هماهنگ و کنترل نمایند و در جهت نیل به هدف یا اهدافی خاص (فلسفه وجودی هر سازمان) حرکت نمایند، ناچارند که ساختاری داشته باشند. ساختار، اسکلت سازمان و هسته متمایز کننده سازمانهاست. ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالشهای محیطی است (Hair, 1992). ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیتها و فرآیندهای سازمان است. در طرح ریزی ساختار سازمانی سه رکن اصلی همواره وجود دارند و رعایت می‌شوند. این سه رکن عبارتند از (Vazifeh, 2002):

۱. ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند.
۲. ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند و گروه بندی و تقسیم بندی دوایری است که در کل سازمان وجود دارند.
۳. ساختار سازمانی در برگیرنده طرح سیستم‌هایی می‌شود که به وسیله آنها فعالیت‌های همه دوایر هماهنگ و یکپارچه می‌گردد و در نتیجه سیستم ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد.

ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند و چه شخصی به چه کسی گزارش دهد (Robbins, 1997). به دلیل اهمیت موضوع ساختار سازمانی، اکثر دانشمندان مدیریت در این زمینه نظریه پردازی کرده و از دیدگاه‌های مختلف به این موضوع نگریسته اند. در ادامه نظریات صاحب نظرانی مانند ریچارد ال دفت<sup>۱۲</sup>، استیفن رایبیز<sup>۱۳</sup>، ریچارد اچ. هال<sup>۱۴</sup> و هیگ و ایکن<sup>۱۵</sup> به طور خلاصه مطرح می‌گردند.

ریچارد ال دفت معتقد است برای درک سازمان باید ابعاد سازمان را مورد بررسی قرار داد. این ابعاد بیانگر ویژگی‌های خاص سازمان هستند. همانطور که ویژگی‌های فیزیکی و شخصیت معرف افرادند، این ابعاد نیز معرف سازمان هستند. وی ابعاد سازمانی

<sup>۱۱</sup> - با توجه به اینکه نسبت های پرسنلی در سازمان یک عدد منفرد می باشد ولی برای کارآفرینی سازمانی مجموعه ای از اعداد از طریق پاسخ های اعضای نمونه تعلق می گیرد و برای استفاده از رگرسیون مجموعه ای از اعداد زوج مرتب نیاز است، لذا شاخص نسبت های پرسنلی از مطالعه مستثنی شده و در فرضیه های تحقیق آورده نشده است.

<sup>۱۲</sup> Richard L. Daft

<sup>۱۳</sup> Stephen Robbins

<sup>۱۴</sup> Richard H. Hall

<sup>۱۵</sup> Hige & Aiken

را به دو گروه ابعاد ساختاری<sup>۱۶</sup> و ابعاد محتوایی<sup>۱۷</sup> طبقه‌بندی می‌کند (Daft, 2003). از دیدگاه استیفن رایبیز<sup>۱۸</sup> در ساختار سازمانی تصریح می‌شود که وظایف چگونه تخصیص داده شوند. چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟ رایبیز ساختار را به عنوان یکی از اجزاء سازمان متشکل از سه عنصر: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تعریف می‌نماید (Robbins, 1997). ریچارد هال ساختار سازمانی را گماردن و انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پستهای اجتماعی، پستهایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد، تعریف می‌کند. ساختار سازمانی سه نقش یا وظیفه بر عهده دارد: اول، مهمترین وظیفه ساختار این است که باید بدان وسیله هدفهای سازمان تأمین گردد. دوم؛ ساختار بدین سبب طرح ریزی می‌گردد که قدرت افراد مختلف در سازمان مشخص و رویه‌ها مقرر گردد. مقصود از ساختار این است که بر افراد تفهیم شود که باید مقررات سازمان را رعایت کنند. سوم؛ ساختار، حوزه یا محدوده قدرت را تعیین می‌کند و تصمیمات باید در این محدوده قدرت گرفته شود و همچنین در ساختار، کارها و فعالیتهای سازمانی به اجرا در آمده و صحنه عملیات سازمان اطلاق می‌گردد (Haghighi, 2003). پژوهشگرانی بنام هیگ و ایکن در سال ۱۹۶۵ ویژگیهای ساختاری مثل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را بر شمرند و گفتند که در سازمانهای مختلف میزان یا تعداد این ویژگیها بسیار متفاوت است (Ibid, p.67). ادبیات نظری مربوط به کارآفرینی سازمانی به طور خلاصه در ادامه ارائه شده است. کارآفرینی شامل یک فرآیند یادگیری است و عبارت از توانایی برآمدن از عهده مسائل و مشکلات و نیز یادگرفتن از آنها است (Deakins & Freel, 2003). کارآفرینی از ابتدای خلقت بشر و همراه با او در تمام شئون زندگی انسان حضور داشته و مبنای تمامی تحولات و پیشرفتهای بشری بوده است. ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که کارآفرینی فعالیتهای بشر را در بر می‌گیرد (Samadaghayi, 2003).

کارآفرینی در سه زمینه یا قالب ذیل شکل می‌گیرد:

(الف) در قالب افراد آزاد و غیر وابسته به سازمان ( کارآفرینی شخصی - کارآفرینی مستقل<sup>۱۹</sup> )

(ب) در قالب کارکنان سازمان (کارآفرینان سازمانی - کارآفرینی درون سازمانی<sup>۲۰</sup> )

(ج) در قالب سازمان (سازمان کارآفرین - کارآفرینی سازمانی<sup>۲۱</sup> )

درباره کارآفرینی سازمانی تعاریف متعددی ارائه شده است. مکنزی<sup>۲۲</sup> و دیکامبو<sup>۲۳</sup> معتقدند که فعالیت کارآفرینانه سازمانی می‌تواند شامل توسعه یک محصول جدید تا ایجاد یک فرآیند اثربخش باشد. جنیگ و یانگ<sup>۲۴</sup> کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیند توسعه محصولات یا بازارهای جدید تعریف می‌کنند. کوراتکو، منتاگنو و هورنسبای<sup>۲۵</sup> کارآفرینی سازمانی را به عنوان ایجاد کسب و کارهای جدید در درون چارچوب شرکتهای مادر توصیف می‌نمایند. آریلا معتقد است که کارآفرینی سازمانی دارای سه بعد است که عبارتند از: نوآوری، توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید و ریسک‌پذیری (Hadizadeh M. & Rahimi F., 2004). در تعریفی دیگر بیان شده است که کارآفرینی سازمانی عبارت از مجموعه تلاشهایی برای توسعه مزیت‌های رقابتی سازمان از طریق نوآوری و تغییرات معنی دار و نیز موازنه رقابت در یک صنعت می‌باشد (Ferreira, 2002). در این تعاریف برخی از ویژگیهایی که برای سازمان کارآفرین شمرده شده است عبارتند از توفیق طلبی، خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری و اعتماد به نفس بالا.

<sup>16</sup> Structural dimensions

<sup>17</sup> Contextual dimensions

<sup>18</sup> Stephen Robbins

<sup>19</sup> Individual entrepreneurs - independent entrepreneurship

<sup>20</sup> Entrepreneurs- Entrepreneurship

<sup>21</sup> Entrepreneurial Organization- cooperate entrepreneurship

<sup>22</sup> McKensy

<sup>23</sup> Dicambo

<sup>24</sup> Jennig & Young

<sup>25</sup> Kuratko, Montagno & Hornsby

کارآفرینی منحصر به سازمانهای با اندازه خاصی نیست و نیز مربوط به دوره خاصی از حیات سازمان نمی‌گردد بلکه در یک محیط رقابتی، کارآفرینی یک جزء بسیار مهم برای موفقیت سازمان می‌باشد (Schollhammer, 1982).

مزایا و منافع کارآفرینی سازمانی را می‌توان در کارکردها و منافع مالی، انگیزش و حفظ کارکنان، انعطاف پذیری بالا در محیط رقابتی و بدست آوردن موقعیت بهتر و بالاتر رقابتی دانست. در ادامه به مدل‌های مختلف کارآفرینی سازمانی اشاره شده است. برخی از پایان‌نامه‌ها، مقالات و تحقیقات انجام شده در زمینه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

چن و وینگ<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۷) در مقاله خود یک تئوری تحلیلی جدید ترمودینامیک ارائه داده و نشان داده اند که آن باعث درک ساده‌ای از کارآفرینی می‌شود. رویکردی که آنها ارائه کرده اند با تحقیقات قبلی متفاوت است. آنها علاوه بر اینکه از ابزارهای ریاضی و تشابه آن با ترمودینامیک استفاده کرده اند، با موضوع اقتصاد به طور اعم و کارآفرینی به طور اخص به عنوان یک فرآیند ترمودینامیک رفتار کرده اند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که رقابت‌پذیری شرکت‌های تأسیس شده و شرکت‌های کارآفرینانه در بازار متفاوت است. حتی در حالت تعادل، نوآوری ارائه شده توسط شرکت‌های کارآفرین بازار را تغییر داده و تعادل سیستم‌های قبلی را به هم خواهد ریخت. در این تحقیق همچنین از تئوری اطلاعات استفاده شده و نشان داده شده است که اگر محیط بطور ناگهانی تغییر یابد، شرکت‌های جدید کارآفرین بهتر از شرکت‌های متخصص عمل می‌کنند.

موزیچنکو<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۸) در مقاله خود به بررسی تأثیر محیط چندفرهنگی در شناخت، رفتار و اثربخشی تصمیم‌گیری توسط کارآفرینان بین‌المللی در شناسایی فرصت‌های بین‌المللی پرداخته است. عملکرد بین‌المللی بطور روزافزون یک پیش‌نیاز برای بقا، رقابت و رشد شرکت‌های کارآفرینانه به شمار می‌آید. در اروپا که شرکت‌های کوچک و متوسط و کارآفرینان نقش معنی‌داری در اقتصاد ایفا می‌کنند، این شرکت‌ها در محیط پیچیده‌ای در حال فعالیت هستند که تحت تأثیر فرهنگ‌های ملی متعدد می‌باشند. درک نظری عمیق درباره متغیرهای اثرگذار بر کارآفرینی بین‌المللی می‌تواند به عملکرد کارآفرینان در مواجهه با این چالش‌ها کمک نماید. این مقاله به درک نظری فرآیند شناسایی فرصت‌های بین‌المللی توسط کارآفرینان کمک می‌کند.

فرج‌الله رحیمی فیل‌آبادی (۱۳۸۳) در پایان‌نامه خود به بررسی رابطه ساختار سازمانی با کارآفرینی در مجتمع اقتصادی کوثر پرداخته است. در این تحقیق، محقق ضمن بررسی فرضیه‌های تحقیق، نتیجه گرفته است که با اصلاح ساختار سازمانی، بستر مناسب برای کارآفرینی سازمانی ایجاد خواهد شد.

الهام رحیمی (۱۳۸۲) در تحقیق خود با عنوان « بررسی مدلها و استراتژیهای کارآفرینی سازمانی و ارائه الگوی مناسب جهت سازمانهای داخلی»، مدلی ارائه کرده است تا در اثر پیاده‌سازی در سازمانهای داخلی موجب ارتقای سطح کارآفرینی در آنها شده و وضعیت نوآوری را در آنها بهبود بخشد.

حسین رضازاده (۱۳۸۲) در پایان‌نامه خود به بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی تهران بزرگ پرداخته است. وی در تحقیق خود ساختار سازمانی مناسب برای ظهور روحیه کارآفرینی در کارکنان را معرفی می‌نماید.

غلامرضا بخشی (۱۳۸۱) در تحقیق خود موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران را بررسی کرده است. بر اساس نتایج بدست آمده از این تحقیق، موانع داخلی، تصمیمات نامناسب مدیران عالی در انتصاب و به کارگیری زیر دستان بیشترین نقش را داشته است.

امیر مسعود صالحی (۱۳۸۱) در تحقیق خود با عنوان « شناسایی عوامل و شاخصهای اولویت‌دار جهت دستیابی به سازمانهای کارآفرین در کشور»، عوامل و شاخص‌هایی را که در صورت وجود در سازمانها به تقویت فضای نوآوری و افزایش انجام فعالیتهای کارآفرینانه در سازمان منجر می‌شود، مورد بررسی قرار داده است. در این تحقیق، این عوامل در پنج دسته مطالعه شده‌اند که عبارتند از: ۱- حمایت مدیریت ۲- فرهنگ ۳- ساختار ۴- سیستمها ۵- اهداف و استراتژیها.

<sup>26</sup> Chen & Vinig

<sup>27</sup> Muzychenko

محمد مقیمی (۱۳۸۱) در پایان نامه خود به بررسی توانمندیها و ویژگیهای کارآفرینی سازمانی در NGOهای کشور پرداخته است تا بر اساس آن الگوی جامعی طراحی گردد که کلیه سازمانهای غیردولتی در راستای اهداف برنامه سوم توسعه جمهوری اسلامی ایران، به بهبود تواناییها و مهارتهای ساختاری، رفتاری و محیطی خود بپردازد و برای ایفای مؤثر نقشهای اجتماعی و فرهنگی در جامعه، آمادگی لازم را پیدا کند.

جعفر هزار جریبی (۱۳۸۲) در مقاله خود با عنوان «توسعه کار آفرینی و دانش آموختگان»، به ویژگیهای کارآفرینی در بین دانش آموختگان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به ویژه رشتههای علوم انسانی پرداخته است. در این تحقیق نشان داده شده است که بین کارآفرینی و دورههای آموزشی، مهارت فردی، انگیزه فردی، ریسک پذیری، نیاز به توفیق و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد.

صمد کلانتری، رسول ربانی و جعفر هزار جریبی (۱۳۸۳) در تحقیقی با عنوان «بررسی میزان کارآفرینی دانش آموختگان در عرصه نشریات و مطبوعات»، ویژگیهای کارآفرینی دانش آموختگان را در بخشهای مطبوعاتی جامعه مورد بررسی قرار داده اند. بررسیهای تجربی در این تحقیق نشان داده است که بین ویژگیهای کارآفرینی با دارا بودن آموزشهای رسمی دانشگاهی، ریسک پذیری، داشتن مهارت فردی و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد و در این میان سهم دانش آموختگان رشتههای علوم انسانی در توسعه مطبوعات و نشریات کشور بیش از سایر دانش آموختگان در رشته های دیگر دانشگاهی بوده است.

محمود احمدپور داریانی (۱۳۷۷) در تحقیق خود به طراحی و تبیین الگوی پرورش مدیران کارآفرین در صنعت پرداخته است. وی دو الگوی موفقیت سازمانی کارآفرین و الگوی پرورش مدیران کارآفرین را ارائه کرده و براساس دو مدل نظری و فرضیات اصلی متغیرهای گوناگون، ویژگیهای کارآفرین شامل عوامل شخصیتی، سازمانی و جمعیت‌شناختی و موفقیت شامل سه جنبه نوآوری، رشد، تغییر و فرآیند آموزش به تفکیک عوامل تعیین کرده است.

## ۲- مواد و روشها

از آنجایی که در این تحقیق به دنبال ارزیابی تأثیر ابعاد ساختاری سازمان بر گرایش به کارآفرینی سازمانی هستیم، لذا رابطه علت و معلولی بین متغیرهای تحقیق وجود دارد. همچنین به دلیل اینکه در این تحقیق متغیرهای مستقل دستکاری نمی‌شوند، بنابراین می‌توان گفت که این تحقیق، تحقیق علی یا پس از وقوع است (Taghizadeh & Tari, 2007). همچنین در این تحقیق، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. لذا از نظر روش گردآوری داده‌ها، تحقیق حاضر، یک تحقیق میدانی به شمار می‌رود. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک شهرستان اردبیل که این جامعه مشتمل بر ۹۰ کارمند می‌باشد. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه برای جوامع محدود، حجم نمونه آماری این تحقیق برابر ۴۷ محاسبه شده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شده است.

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. جهت افزایش روایی پرسشنامه ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای سعی شده است که مفاهیم و متغیرهای این تحقیق و چگونگی اندازه‌گیری آنها به طور کامل روشن گردد سپس پرسشنامه طراحی شده برای بررسی روایی در اختیار چند تن از استادان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته و پس از اصلاحات لازم مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و عدد ۰/۹۱۵ به دست آمده است که نشان دهنده اعتبار بالای پرسشنامه می‌باشد.

## ۳- نتایج و بحث

پس از گردآوری و تلخیص داده‌ها، به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک بعدی استفاده شده است. نتایج این آزمون برای شاخص‌های ابعاد ساختاری و کارآفرینی سازمانی در جداول (۱) و (۲) آورده شده است.

جدول شماره (۱): آزمون نرمال بودن داده های مربوط به شاخص های ابعاد ساختاری

سلسله مراتب اختیارات	تخصصی بودن	داشتن				رسمی بودن	
		حرفه ای بودن	پیچیدگی	تمرکز	استاندارد		
مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف	۰/۹۹۵	۱/۰۰۵	۱/۰۰۰	۱/۱۱۵	۰/۸۸۸	۱/۲۰۲	
سطح معنی داری	۰/۲۷۶	۰/۲۶۴	۰/۲۷۰	۰/۱۶۶	۰/۴۰۹	۰/۱۱۱	

جدول شماره (۲): آزمون نرمال بودن داده های مربوط به شاخص های کارآفرینی سازمانی

مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف	نوآوری	پذیری	ریسک پذیری	اعتماد به نفس	توفیق طلبی	خلاقیت سازمانی
۰/۶۷۸	۱/۱۱۳	۰/۸۴۹	۰/۶۶۵	۰/۹۰۴	۰/۸۷۰	
۰/۷۴۷	۰/۱۶۸	۰/۴۶۷	۰/۷۶۸	۰/۳۸۷	۰/۴۳۶	

چنانچه در دو جدول (۱) و (۲) ملاحظه می شود سطوح معنی داری محاسبه شده برای همه شاخص ها از ۰/۰۵ بزرگتر بوده و با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که داده های مربوط به همه شاخص های متغیرهای تحت بررسی از توزیع نرمال تبعیت می کنند. جهت بررسی وضعیت ابعاد ساختاری و کارآفرینی سازمانی از آمار توصیفی استفاده شده است. نتایج حاصل از خروجی SPSS در مورد این شاخص ها در جداول (۳) و (۴) آورده شده است.

جدول شماره (۳): آمار توصیفی مربوط به ابعاد ساختاری

حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
۲/۰۰	۴/۶۷	۳/۳۶۸۸	۰/۶۱۴۷۷
۱/۶۷	۴/۰۰	۲/۶۹۵۹	۰/۵۴۶۲۵
۱/۰۰	۴/۲۰	۲/۶۸۳۷	۰/۶۹۰۲۲
۱/۵۰	۴/۵۰	۳/۱۰۶۴	۰/۷۹۸۶۸
۷۵/۰۰	۱۱۰۰/۰۰	۴۳۴/۷۴۳۶	۲۱۴/۹۲۶۵۵
۱/۵۰	۴/۵۰	۳/۱۷۰۲	۰/۸۶۱۴۷
۱/۰۰	۴/۶۷	۲/۹۴۸۷	۰/۸۰۴۶۲

همانگونه که در جدول فوق دیده می شود بر اساس نمونه آماری مورد بررسی میانگین شاخص رسمی بودن برابر ۳/۳۶۸۸ می باشد. همچنین میانگین شاخص های استاندارد سازی برابر ۲/۶۹، تمرکز برابر ۲/۶۸، پیچیدگی برابر ۳/۱۰۶، حرفه ای بودن برابر ۴۳۴/۷۴، تخصصی بودن برابر ۳/۱۷ و سلسله مراتب اختیارات برابر ۲/۹۴ می باشد. شاخص حرفه ای بودن نشان دهنده متوسط میزان ساعات ضمن خدمت گذرانده شده توسط کارکنان سازمان می باشد.

آمار توصیفی مربوط به شاخص های کارآفرینی سازمانی در جدول (۴) آورده شده اند.

جدول شماره (۴): آمار توصیفی مربوط به شاخص های کارآفرینی سازمانی

حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
۱/۴۴	۴/۲۲	۲/۵۲۳۹	۰/۶۹۷۱۳
۱/۰۰	۴/۳۳	۳/۲۵۱۸	۰/۷۱۵۴۹
۱/۰۰	۳/۵۰	۲/۴۷۵۲	۰/۶۱۵۷۹
۱/۴۳	۴/۲۹	۲/۹۵۴۴	۰/۷۲۹۷۱
۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۶۴۱۳	۰/۸۰۳۱۰
۱/۰۰	۳/۵۷	۲/۲۳۹۲	۰/۷۱۰۱۴
۱/۴۸	۳/۶۰	۲/۶۸۱۰	۰/۵۳۹۵۶

طبق اطلاعات حاصل از این جدول میانگین شاخص نوآوری ۲/۵۲، مسئولیت پذیری ۳/۲۵، ریسک پذیری ۲/۴۷، اعتماد به نفس

۲/۹۵، توفیق طلبی ۲/۶۴ و خلاقیت سازمانی ۲/۲۳ می‌باشد. همچنین میانگین کل کارآفرینی سازمانی معادل ۲/۶۸۱۰ می‌باشد. پس از ارائه آمار توصیفی در مورد متغیرهای تحقیق، جهت آزمون فرضیه های تحقیق از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شده است. نتایج رگرسیون برآورد شده در جداول (۵) تا (۷) آورده شده است.

جدول شماره (۵): خلاصه مدل رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (Adjusted R Square)	انحراف استاندارد برآورد (Std. Error of the Estimate)	آماره دوربین-واتسون (Durbin-Watson)
۱	۰/۶۶۶	۰/۳۴۳	۰/۴۳۷۳۷	۲/۱۷۲

در جدول (۵) خلاصه اطلاعات مربوط به رگرسیون برآورد شده دیده می‌شود. بر اساس این جدول ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰/۶۶۶ می‌باشد. همچنین ضریب تعیین برآورد شده برابر ۳/۴۴ درصد می‌باشد. این بدان معنی است که حدود ۴۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی) به متغیرهای مستقل وارد شده در مدل بستگی دارد و مابقی تغییرات در کارآفرینی سازمانی از عواملی غیر از متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده در این تحقیق ایجاد می‌شود. یکی دیگر از آماره های برآورد شده در جدول فوق، آماره دوربین-واتسون است. این آماره وجود یا عدم وجود چند هم خطی بین متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد. مقدار این آماره برابر ۲/۱۷۲ برآورد شده است. چنانچه این آماره اعدادی بین ۱/۸ تا ۲/۱ اختیار کند، نشان دهنده عدم وجود رابطه چند هم خطی بین متغیرها می‌باشد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای مستقل در این تحقیق، رابطه چند هم خطی نداشته و رابطه رگرسیون از این بابت قابل اعتماد است.

بررسی معنی دار بودن کل مدل رگرسیون برآورد شده و روابط خطی بین متغیرها در جدول (۶) آورده شده است.

جدول شماره (۶): تحلیل واریانس در مورد معنی دار بودن کل مدل رگرسیون

مدل	مجموع مربعات (Sum of Squares)	درجه آزادی (df)	میانگین مربعات (Mean Square)	آماره F	سطح معنی داری
۱ رگرسیون	۵/۹۳۱	۷	۰/۸۴۷	۴/۴۳۰	۰/۰۰۱
باقیمانده‌ها	۷/۴۶۱	۳۹	۰/۱۹۱		
کل	۱۳/۳۹۲	۴۶			

نتایج ارائه شده در جدول (۶) نشان می‌دهد که سطح معنی داری محاسبه شده برای رابطه رگرسیون برابر ۰/۰۰۱ بوده و کمتر از  $\alpha = ۰/۰۵$  می‌باشد. بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورد شده بین متغیرهای مستقل و وابسته معنی دار است و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان پذیرفت که رابطه بین متغیرها خطی است (Azar & Momeni, 2001). ضرایب رگرسیون برآورد شده در جدول (۷) آورده شده است.

جدول شماره (۷): ضرایب مدل رگرسیون

ضرایب استاندارد نشده	ضرایب استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری	آماره های هم خطی	مقدار VIF	تولرانس
B	Beta					
۱/۰۷۵	۰/۷۲۰	۱/۴۹۳	۰/۱۴۳			
۰/۲۴۱	۰/۱۱۹	۲/۰۲۸	۰/۰۴۹	۱/۲۸۵	۰/۷۷۸	
-۰/۱۹۲	۰/۱۲۸	-۱/۴۹۸	۰/۱۴۲	۱/۱۷۸	۰/۸۴۹	
۰/۲۴۵	۰/۱۰۷	۲/۲۹۳	۰/۰۲۷	۱/۳۰۴	۰/۷۶۷	
۰/۰۶۹	۰/۱۰۰	۰/۶۹۰	۰/۴۹۴	۱/۵۴۶	۰/۶۴۷	
-۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	-۱/۹۰۷	۰/۰۶۴	۱/۱۹۴	۰/۸۲۸	
۰/۲۵۹	۰/۰۹۱	۲/۱۸۶	۰/۰۰۷	۱/۴۶۴	۰/۶۸۳	
-۰/۰۳۷	۰/۱۰۰	-۰/۳۷۳	۰/۷۱۱	۱/۵۵۸	۰/۶۴۲	



اگر به ستون سطح معنی داری در جدول (۷) دقت کنیم، ملاحظه می‌شود که سطح معنی داری برآورد شده برای شاخص‌های رسمی بودن، تمرکز و تخصصی بودن کمتر از ۰/۰۵ درصد بوده و برای بقیه شاخص‌ها بیشتر از ۰/۰۵ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر سه شاخص رسمیت، تمرکز و تخصصی بودن بر روی کارآفرینی سازمانی معنی دار است. همچنین شاخص حرفه‌ای بودن نیز در سطح خطای ۰/۱۰ معنی دار بوده و بقیه شاخص‌ها و همچنین مقدار ثابت (Constant) تأثیر معنی داری بر روی کارآفرینی سازمانی ندارند. لذا می‌توان مدل رگرسیون برآورد شده را به صورت زیر نوشت:

$$\hat{Y} = 0/241 x_1 + 0/245 x_2 + 0/259 x_3$$

که در آن  $x_1$  رسمی بودن،  $x_2$  تمرکز و  $x_3$  تخصصی بودن می‌باشد.

همچنین در مدل برآورد شده ضرایب مثبت هر سه شاخص نشان دهنده رابطه مستقیم این شاخص‌ها با کارآفرینی سازمانی می‌باشد. البته این روابط مخالف انتظارات ما در مورد رسمیت و تمرکز می‌باشد. ما بر اساس مطالعات نظری انتظار داشتیم که هر چقدر میزان رسمیت و تمرکز در سازمان بیشتر باشد زمینه خودشکوفایی کارکنان و در نتیجه کارآفرینی آنان کاهش یابد، ولی طبق اطلاعات حاصل از رگرسیون رابطه بین آنها مستقیم بوده و با افزایش رسمیت، تمرکز و تخصصی بودن در سازمان، کارآفرینی سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

ستون آخر جدول (۷) نیز نشان دهنده وجود یا عدم وجود رابطه هم خطی بین متغیرهای مستقل می‌باشد. چنانچه آماره  $VIF^{28}$  بزرگتر از ۵ باشد می‌توان به وجود رابطه چند هم خطی بین متغیرها حکم کرد (Nasiri, 2005). در این مدل همه  $VIF$  های برآورد شده کمتر از ۵ بوده و رابطه چند هم خطی بین متغیرهای مستقل وجود ندارد این نتیجه گیری نتایج حاصل از آماره دوربین-واتسون ارائه شده در جدول (۵) را تأیید می‌کند.

می‌دانیم در هر مدل رگرسیون خطی، چند فرض وجود دارد که با فرض درستی آنها، نتایج رگرسیون معتبرند و در غیر این صورت باید مدل دیگری را جایگزین ساخت. این فرض‌ها عبارتند از (Esmailian, 2005):

- ۱- میانگین باقی مانده باید صفر باشد،
  - ۲- واریانس باقی مانده‌ها باید عدد ثابت باشد،
  - ۳- باقیمانده‌ها باید دارای توزیع نرمال باشند.
- برای بررسی دو مورد اول از آماره‌های توصیفی باقیمانده‌ها و برای بررسی نرمال بودن باقی مانده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن در ذیل ارائه شده است.

جدول شماره (۸): آماره‌های مربوط به باقیمانده‌های مدل رگرسیون

انحراف استاندارد	میانگین	حداکثر	حداقل	
۰/۳۵۰۱۱	۱/۶۸۱۰	۳/۴۹۱۲	۱/۹۷۶۹	مقدار برآورد شده
۰/۴۱۰۵۵	۰/۰۰۰	۰/۸۴۶۶۸	-۰/۹۲۳۱۹	باقی مانده
۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲/۳۱۴	-۲/۰۱۱	مقدار برآورد شده استاندارد
۰/۹۲۱	۰/۰۰۰	۱/۸۹۹	-۲/۰۷۰	باقی مانده استاندارد

همانطور که در این جدول مشاهده می‌شود، میانگین باقی مانده‌ها صفر و انحراف معیار آنها برابر عدد ثابت ۰/۴۱ می‌باشد. بنابراین دو فرض اول فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

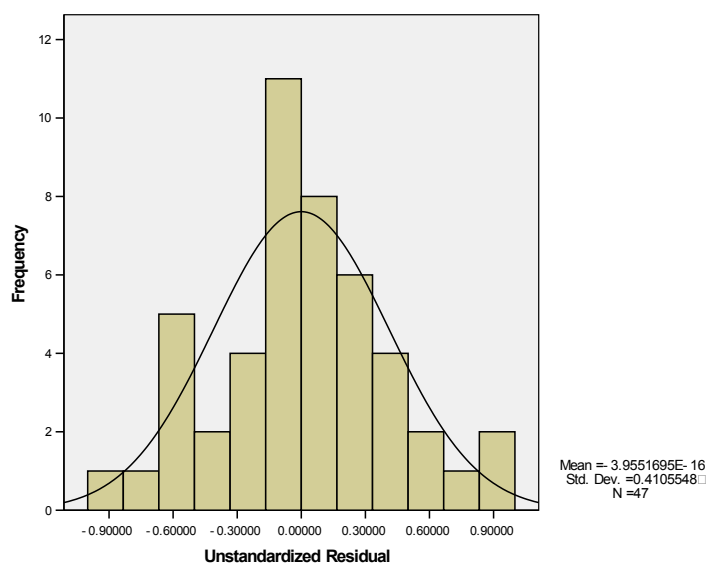
برای بررسی نرمال بودن باقیمانده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است (جدول ۹).

<sup>28</sup> Variance Inflation Factor

جدول شماره (۹): آزمون نرمال بودن باقیمانده ها

باقیمانده های استاندارد نشده	
مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف	۰/۵۸۳
سطح معنی داری	۰/۸۸۶

جدول فوق نشان می‌دهد که سطح معنی داری محاسبه شده برای تست نرمال بودن باقیمانده‌ها برابر ۰/۸۸۶ بوده و چون از  $\alpha$  آزمون یعنی ۰/۰۵ بزرگتر است، لذا  $H_0$  پذیرفته می‌شود و توزیع باقی مانده‌ها نرمال است. هیستوگرام باقیمانده‌ها نیز نرمال بودن باقی مانده‌ها را تأیید می‌کند (نمودار ۱).



نمودار شماره (۱): هیستوگرام باقیمانده ها

بررسی وضعیت ابعاد ساختاری سازمان به طور خلاصه نشان می‌دهد که میانگین رسمی بودن در نمونه مورد مطالعه برابر ۳/۳۶، میانگین استاندارد سازی برابر ۲/۶۹، تمرکز ۲/۶۸، پیچیدگی ۳/۱، حرفه ای بودن (میانگین ساعات ضمن خدمت گذرانده شده توسط کارکنان از بدو استخدام) ۴۳۴/۷۴ ساعت، میانگین تخصصی بودن ۳/۱۷ و میانگین سلسله مراتب اختیارات برابر ۲/۹۴ می باشد.

همچنین بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی با استفاده از اطلاعات نمونه نشان داد که میانگین شاخص نوآوری برابر ۲/۵۲، مسؤولیت پذیری ۳/۲۵، ریسک پذیری ۲/۴۷، اعتماد به نفس ۲/۹۵، توفیق طلبی ۲/۶۴ و خلاقیت سازمانی ۲/۲۳ می‌باشد. همچنین میانگین کل کارآفرینی سازمانی معادل ۲/۶۸۱۰ می باشد. جدول (۱۰) خلاصه این نتایج را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۱۰): خلاصه وضعیت متغیرهای تحقیق

وضعیت ابعاد ساختاری		وضعیت کارآفرینی سازمانی	
شاخص	وضعیت	شاخص	وضعیت
رسمی بودن	بیشتر از میانگین	نوآوری	پایین تر از میانگین
داشتن استاندارد	کمتر از میانگین	مسؤولیت پذیری	بالتر از میانگین
تمرکز	کمتر از میانگین	ریسک پذیری	پایین تر از میانگین
پیچیدگی	بیشتر از میانگین	اعتماد به نفس	پایین تر از میانگین
حرفه ای بودن	-----	توفیق طلبی	پایین تر از میانگین
سلسله مراتب اختیارات	کمتر از میانگین	خلاقیت سازمانی	پایین تر از میانگین
تخصصی بودن	بیشتر از میانگین	کارآفرینی سازمانی	پایین تر از میانگین

چون مبنای مناسبی برای متوسط ساعات ضمن خدمت گذرانده شده در دسترس نیست بنابراین نمی توان در مورد متوسط حرفه‌ای بودن در سازمان اظهار نظر نمود.

نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۶۶/۶ درصد است. همچنین ضریب تعیین برآورد شده برابر ۴۴/۳ درصد می‌باشد. این بدان معنی است که حدود ۴۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی) به وسیله متغیرهای مستقل وارد شده در مدل قابل تبیین است و مابقی تغییرات در کارآفرینی سازمانی از عواملی غیر از متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده در این تحقیق ایجاد می‌شود. همچنین ضرایب برآورد شده از رگرسیون نشان داد که سه متغیر رسمی بودن، تمرکز و تخصصی بودن بر روی کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. بقیه شاخص‌های مربوط به ابعاد ساختاری سازمان بر روی کارآفرینی سازمانی بی تأثیر بودند. خلاصه این نتایج در جدول (۱۱) آورده شده است.

جدول شماره (۱۱): نوع رابطه و معنی داری تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته

شاخص	نوع رابطه با کارآفرینی سازمانی	معنی داری اثر
رسمی بودن	مستقیم	معنی دار است
داشتن استاندارد	معکوس	معنی دار نیست
تمرکز	مستقیم	معنی دار است
پیچیدگی	مستقیم	معنی دار نیست
حرفه‌ای بودن	معکوس	معنی دار نیست
تخصصی بودن	مستقیم	معنی دار است
سلسله مراتب اختیارات	معکوس	معنی دار نیست

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود رابطه بین شاخص‌های رسمی بودن، تمرکز، پیچیدگی و تخصصی بودن با کارآفرینی سازمانی مستقیم و بین شاخص‌های استاندارد سازی، حرفه‌ای بودن و سلسله مراتب اختیارات با کارآفرینی سازمانی معکوس می‌باشد.

رابطه مستقیم به دست آمده بین شاخص‌های رسمیت، پیچیدگی و تمرکز با کارآفرینی سازمانی با نتایج تحقیقات قبلی مغایر است. تحقیقات پالاک و همکاران<sup>۲۹</sup> نشان داد که هرچه افراد بیشتر مجاز باشند فعالیت‌های مربوط به کار خود را برگزینند، عملکردشان در آن فعالیت‌ها بیشتر خواهد شد، همچنین تحقیق آلکن و هیج<sup>۳۰</sup> نشان داده است سازمان‌هایی که وجه مشخصه آنها عدم تمرکز و فقدان نسبی مقررات رسمی است به احتمال بیشتر نوآورند. در مورد پیچیدگی، کووین و سلوین<sup>۳۱</sup> در پژوهش‌های خود رابطه منفی بین پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی به دست آورده‌اند. درخصوص تمرکز در تصمیم‌گیری نیز الیزابت<sup>۳۲</sup> معتقد است که بروکراسی به وسیله عده‌ای هماهنگ کننده در بالای سازمان، هوش سازمان را تکه تکه می‌کند. تحقیقات مک کلند، آندراد و روزن<sup>۳۳</sup> نشان می‌دهد که هرچه شخص بیشتر به تفکر مستقل ترغیب شود و بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کند و از او انتظار رود که به معیارهای بالایی از موفقیت دست یابد، موفقیت او بیشتر می‌شود.

در مورد سایر مؤلفه‌های ابعاد ساختاری، تحقیقات قبلی جهت مقایسه با نتایج این تحقیق در دست نیست. ولی با تفکر و استدلال منطقی روابط منفی به دست آمده در مورد شاخص‌های میزان استانداردها و سلسله مراتب اختیارات قابل تحلیل است. میزان استاندارد سازی بالا در مشاغل آزادی عمل و خلاقیت کارکنان را سلب کرده و میزان کارآفرینی آنان را کم خواهد کرد. همچنین

<sup>29</sup> Pallak, Brook & Kiesler

<sup>30</sup> Alken and Hage

<sup>31</sup> Covin and Slevin

<sup>32</sup> Elizabeth

<sup>33</sup> Mc Keleland, Anderade & Rosen

هرچقدر سلسله مراتب اختیارات و خطوط فرماندهی در سازمان بیشتر باشد، در این صورت نیز کارکنان تحت کنترل بیشتری بوده و حق آزادی عمل نخواهند داشت. امروزه سازمان‌های کارآفرین معتقدند با کنترل سلسله مراتبی یا کنترل مرکزی نمی‌توان بر محیط رقابتی، پیچیده، پویا و نامطمئن فایز آمد و مدیران از آزادی عمل و اختیار تشخیص به رأی، بدون تأیید مقام بالاتر، بیشتر بهره‌مند هستند.

رابطه مثبت تخصصی بودن و رابطه منفی حرفه‌ای بودن مخالف انتظارات ما بر اساس استدلال‌های ذهنی می‌باشد. اگر تخصصی بودن را به این معنا بدانیم که تا چه اندازه کارها و فعالیت‌های سازمان به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم شده‌اند، باید اذعان کرد که سازمان‌های کارآفرین بسیار کم تخصصی هستند. بدین ترتیب که هر یک از کارکنان چندین وظیفه را بر عهده دارد و دامنه وسیعی از کارها را انجام می‌دهد. اصولاً یکی از موانع کارآفرینی در سازمان‌های سنتی این است که افراد نمی‌توانند مسأله و مشکلی را شناسایی کنند، چون حس کنجکاوی و راه حل جویی آنها فقط در حوزه کاری مشخص خودشان برانگیخته می‌شود. به عبارت دیگر نه فرصت پیدا می‌کنند و نه اجازه دارند ایده‌های تازه را که ممکن است در حیطه کاری دیگران قرار گیرد پی‌گیری کنند. سازمان‌های کارآفرین، این مشکل را با کمتر تخصصی کردن کارها از بین می‌برند. در مورد سطح تحصیلی کارکنان (حرفه‌ای بودن) سازمان‌های کارآفرین آمارهای مختلف و متضادی وجود دارد که نمی‌توان بدانها تکیه کرد. اما از این نظر که سازمان‌های کارآفرین گرایش بیشتری به تکنولوژی پیشرفته دارند احتمال می‌رود که از افراد تحصیل کرده بیشتر استفاده کنند. جنینگز و همکاران نیز نشان دادند، تحصیلات دانشگاهی برای کارآفرینان، گرچه پیش‌نیازی برای موفقیت نیست، به نظر می‌رسد برای رشد در سلسله مراتب سازمان‌های بزرگ و رهبری شرکت‌های خانوادگی بهتر است تحصیلات دانشگاهی و آموزش‌های مدیریتی نیز گذرانده شود.

با توجه به نتایج کسب شده و مبانی نظری تحقیق پیشنهاداتی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱- تعهد مدیریت عالی سازمان به کارآفرینی: مدیران عالی اداره ثبت اسناد و املاک شهرستان اردبیل باید به مفهوم کارآفرینی به طور اعم و کارآفرینی سازمانی به طور اخص حساس باشند و آن را به عنوان یکی از عوامل عمده برای بقا و رشد سازمان در نظر بگیرند؛

۲- توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی؛

۳- ایجاد یک سازمان ارگانیک که در آن تمامی اجزای سازمان حامی کارآفرینی سازمانی باشند؛

۴- تشویق کارکنان به نوآوری و خلاقیت: هسته اصلی کارآفرینی، نوآوری است و نوآوری در سازمان‌ها یک فرآیند پابین به بالا است. کارآفرینی سازمانی تنها وقتی به وقوع می‌پیوندد که کارکنان سطح پابین‌تر سازمان نوآوری داشته باشند. اما تنها وقتی که به کارکنان اختیار لازم داده شود و آنها تشویق شوند، نوآوری و کارآفرینی سازمانی امکان بروز خواهد یافت؛

۵- ایجاد بستر مناسب برای استفاده از نظرات کارکنان از طریق سیستم‌هایی نظیر مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادات و غیره؛

۶- ارائه آموزش‌های متنوع و مداوم و مناسب ضمن خدمت به منظور افزایش دانش و مهارت شغلی کارکنان؛

۷- هدفمند کردن آموزش‌های ضمن خدمت و سنجش اثربخشی آنها پس از اجرای دوره‌ها؛

۸- تدوین شرح وظایف دقیق پست‌های سازمانی که در آن آزادی عمل و انعطاف لازم منظور شده باشد؛

۹- اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی، قوانین و مقررات موجود و حذف بروکراسی اداری زائد؛

۱۰- تقسیم کار مناسب و تخصصی نمودن وظایف کارکنان که هر فرد در شغل خود واقعاً متخصص شود. این امر باعث خواهد شد که پاسخگویی به مراجعان (ارباب رجوع) دقیق بوده و از رفت و آمدهای بیش از حد و غیر ضروری آنها به اداره کاسته شود؛

۱۱- کاهش میزان استانداردهای شغلی به نحوی که کارکنان برای انجام یک شغل و وظیفه در چارچوب روش‌های مشخص و گاه دست و پاگیر گرفتار نشوند و بتوانند به صورت خلاق مسائل را حل کرده و پاسخگویی نیازهای ارباب رجوع باشند.

#### ۴- منابع

1- Ahmad Pour D.M. (1998). Designing and expression the pattern of fostering entrepreneur managers in industry (M.A. dissertation). Tarbiat Modares University.

- 2- Azar A. & Momeni M. (2001). Statistics and its application in management, vol.2 (5<sup>th</sup> ed.). Tehran: SAMT Publication.
- 3- Bakhshi, GH. (2002). Investigating the barriers of organizational entrepreneurship in Mazandaran University (M.A. dissertation). Mazandaran University.
- 4- Chen, J., & Vinig, T. (2007). Entrepreneurship: An analytical thermodynamic theory. University of Amsterdam, Netherlands. Sprouts: Working Papers on Information Systems, 7(1). Retrieved from <http://sprouts.aisnet.org/7-1>.
- 5- Daft R.L. (2003). Organization Theory and Design-Vol. 1 (4<sup>th</sup> ed.). Parsaeian A. & Arabi S.M. Cultural Surveys Institute.
- 6- Deakins, D. and Freel, M. (2003). Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs. The Learning Organization 5 (3): 144-55. White Rose Centre for Excellence in Teaching and Learning of Enterprise.
- 7- Esmailian M. (2005). SPSS 12 training book. Tehran: Nagous Publication.
- 8- Ferreira, J. (2002). Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective. International Council for Small Business, 47<sup>th</sup> World Conference.
- 9- Hadizadeh Moghaddam, A., & Rahimi Filabadi F. (2004). Organizational entrepreneurship. Tehran: Janan publication.
- 10- Haghghi M.A. (2003). Organization and Organizing. First Edition. Tehran.
- 11- Henry, C., Hill, F. and Leitch C. (2003). Developing a coherent enterprise support policy: a new challenge for governments. Environment and Planning C: Government and Policy (21), 3-19.
- 12- Hezar Jaribi J. (2003). Development of entrepreneurship and graduated students. Research and planning in higher education (30), 159-174.
- 13- Kalantari S., Rabbani R. & Hezar Jaribi J. (2004). The investigation of Entrepreneurship status of graduated students of publication and press. Social Science Letter. (23), 171-189.
- 14- Moghimi M. (2002). Designing and expression of organizational entrepreneurship for NGOs (M.A. dissertation). Tehran University.
- 15- Muzychenko, Olga (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. European Management Journal 26(6), 366-377.
- 16- Rahimi E. (2003). The study of organizational entrepreneurship models and strategies and offering a suitable model for domestic organizations (M.A. dissertation). Elmo Sanat University.
- 17- Rahimi Fil-Abadi F. (2004). The investigation of relationship between organizational structure and organizational entrepreneurship in Kousar Economic Complex (M.A. dissertation). Shahid Beheshti University.
- 18- Reza Zadeh H. (2003). The investigation of relationship between organizational structure and organizational entrepreneurship- Case Study: Tehran Tamin Ejtemaei institution (M.A. dissertation). Tehran University.
- 19- Robbins S. (1997). Organization Theory. Alvani S.M. & Danayi Fard H. Tehran: Saffar Publication.
- 20- Salehi A.M. (2002). Identification of priority factors and criteria for achieving the entrepreneurial organizations in Iran (M.A. dissertation). Elmo Sanat University.
- 21- Samad Aghayi J. (2003). Entrepreneurial organizations (2<sup>nd</sup> Ed.). Tehran: Administrative management training center.
- 22- Schollhammer, H. (1982). Internal Corporate Entrepreneurship. Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 209-229.
- 23- Shahrokni H. (2005). The entrepreneur characteristics. Tadbir, 160.
- 24- Taghizadeh H. & Tari, GH. (2007). Graphical model of research method in humanities. Tehran: Hafiz Publication.

- 25- Taghizadeh H., Tari, GH. & Musavi S.R. (2007). Evaluation of organizational entrepreneurship (case Study). *Management Science*. 3, 155- 180.
- 26- Vazifeh, Z. (2002). *Organizing: Organization and methods*. Tehran.