

بررسی رابطه‌ی بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی سطح شهر تهران)

جهانگیر یداله‌ی فارسی^{۱*} - امید عزیزی زیارت^۲ - حمزه خواستار^۳

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت - سیاست‌گذاری در بخش عمومی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱/۲۵، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۹/۹)

چکیده

کارآفرینی سازمانی یکی از عواملی است که بیش‌ترین تاثیر را بر موفقیت و رشد اقتصادی بنگاه‌ها، کشورها و دولت‌ها داشته و از طرف دیگر، یکی از مؤلفه‌های مهم جهت ایجاد کارآفرینی در داخل سازمان، ساختار سازمانی مناسب است. در این تحقیق رابطه‌ی بین مولفه‌های ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی، و تمرکز) با کارآفرینی سازمانی بررسی شده و برای ابزار تحقیق پرسش‌نامه‌ای حاوی ۲۵ سوال با ضریب اعتبار برابر با ۰/۹۴ طراحی شد. نتایج به‌دست آمده از پرسش‌نامه‌های توزیع شده بین نمونه ۱۰۶ نفری مدیران ادارات مرکزی بانک‌های خصوصی، نشان‌دهنده‌ی آن است که بین ابعاد ساختار سازمانی یعنی رسمیت، پیچیدگی، و تمرکز سازمانی با ابعاد کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، خطرپذیری و پیش‌گام بودن رابطه معنی‌داری وجود دارد. میزان هم‌بستگی ابعاد ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی برابر با رسمیت (۰/۵۲۶-)، پیچیدگی (۰/۲۱۵-)، و تمرکز (۰/۵۰۱-) است. در انتهای مقاله نیز نتایج و پیشنهاد‌های به‌دست آمده از این تحقیق ارائه شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی سازمانی، ساختار سازمانی، رسمیت، تمرکز، پیچیدگی

مقدمه

مفهوم کارآفرینی سازمانی^۱ طی سه دهه‌ی اخیر تکامل یافته و در برگیرنده‌ی تلاش‌هایی کارآفرینانه است که به حمایت‌های سازمانی و اختصاص منابع برای اجرایی کردن فعالیت‌های نوآورانه در قالب نوآوری سازمانی، فرایندی و تولیدی احتیاج دارد.

ضرورت کارآفرینی سازمانی به‌طور ناشی از ناسازگاری و عکس‌العمل‌گند سازمان‌های متوسط و بزرگ نسبت به تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیطی بوده و سرعت عمل و نوآوری را به‌عنوان عوامل کلیدی و رمز حیات و بقای سازمان در صحنه‌ی رقابت‌های فشرده‌ی امروزی معرفی می‌کند. از این‌رو شناخت ویژگی‌های بستر مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان، اولین قدم و اساسی‌ترین مسأله‌ی سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. به نظر می‌رسد برخی شرکت‌های بزرگ نیز به نقاط ضعف خود در جنبه‌های اجرایی مشخص و اساسی پی برده و برای دستیابی به نوآوری بیش‌تر، ساختارهای خود را اصلاح کرده‌اند.

تاکنون تحقیقات زیادی در رابطه با عوامل سازمانی که می‌توانند فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی سازمانی را ارتقا داده و یا مانع آن شوند، انجام شده است (Zahra, 1993; Antonic & Hisrich, 2001)؛ در این دسته از تحقیقات، توجه خاصی به عوامل درونی سازمان از قبیل نظام‌های کنترلی و انگیزشی شرکت‌ها (Sathe, 1985)، فرهنگ سازمانی (Kanter, 1994; Brazeal, 1993)، ساختار سازمانی (Covin & Slevin, 1990; Naman & Steven, 1993)، حمایت‌های مدیریتی (Stevenson & Jarillo, 1989)، و ارتباطات و ارزش‌های سازمانی (Antonic & Hisrich, 2001) شده است.

علاوه بر این محققان، کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان یک راهبرد رشد و ابزاری موثر برای دستیابی به مزایای رقابتی مطرح کرده‌اند (Pinchot, 1985; Kuratko, 2001; Lumpkin & Dess, 1996). یافته‌های تحقیقات قبلی بیان‌گر این مطلب هستند که عوامل

¹ corporate entrepreneurship

درونی سازمان با خلق یک فضای کارآفرینانه‌ی سازمانی ارتباط تنگاتنگی دارند (Covin & Slevin, 1990 & Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002). از این رو در این تحقیق بر یکی از مهم‌ترین عوامل درونی سازمان، یعنی ساختار سازمانی و ابعاد آن، به‌عنوان عوامل موثر بر ایجاد و نگهداری کارآفرینی سازمانی، تمرکز و بررسی شده است.

ساختار سازمانی به همراه اهداف، فناوری، و منابع انسانی جزو ارکان اصلی سازمان محسوب می‌شود. ساختار سازمانی به جنبه‌های متشکل یا تنظیم شده‌ی روابط موجود میان اجزای یک مجموعه‌ی سازمان‌دهی شده، اشاره دارد. شناخت و بررسی عامل ساختار سازمان، سرآغاز هرگونه بهره‌گیری از منابع و منافع سازمانی، توانمند شدن سازمان برای شناسایی فرصت‌ها، ارایه ترکیب‌های جدید از منابع موجود و در نهایت زمینه‌سازی برای توسعه‌ی سازمانی است.

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه‌ی بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی است. مرور ادبیات تحقیق مرتبط، با توجه به بررسی‌های محققانی مانند (Barringer & Bluedorn, 1999; Covin & Slevin, 1988; 1990a; 1990b; Dess et al., 1999; Kuratko et al., 2002; Zahra, 1993) نشان می‌دهد با وجود این که در مورد رابطه‌ی بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی پژوهش‌های زیادی انجام شده، اما رابطه‌ی بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی با توجه به جست‌وجوی ما در این پژوهش یا تاکنون مطالعه نشده و یا کم‌تر توجه شده است. نتایج به‌دست آمده از چنین پژوهشی توجه مدیران و محققان سازمانی را به ابعادی که اهمیت بیش‌تری دارند جلب خواهد کرد.

در این تحقیق، ابتدا ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق شامل ساختار سازمان، کارآفرینی سازمانی، و ابعاد هر کدام از آن‌ها بررسی شده و فرضیه‌های تحقیق ارایه شده‌اند. سپس روش تحقیق مورد استفاده در تحقیق کنونی مورد بحث قرار گرفته و یافته‌های حاصل از اطلاعات گردآوری شده و نتایج به دست آمده از آزمون‌های آماری نشان داده شده‌اند. در پایان مقاله نیز، نتایج حاصل از بررسی آزمون‌های آماری و فرضیه‌های تحقیق بررسی شده و مهم‌ترین پیشنهادها حاصله برای مدیران سازمان‌ها و محققان سازمانی ارایه می‌شوند.

ادبیات نظری تحقیق

کارآفرینی سازمانی^۱

مفهوم کارآفرینی سازمانی (یا همان‌طور که در ادبیات مطروحه به‌عنوان کسب و کار مخاطره آمیز سازمانی تعریف شده) طی سه دهه‌ی اخیر تکامل یافته است. فرض اساسی که پشت تفکر کارآفرینی سازمانی وجود دارد این‌که کارآفرینی سازمانی یک پدیده‌ی رفتاری است و تمامی شرکت‌ها را می‌توان در طول یک طیف شدت و ضعف قرار دارند. این طیف از بسیار محافظه‌کار شروع شده و با بسیار کارآفرین به پایان می‌رسد. شرکت‌های کارآفرین خطرپذیر، نوآور و پیش‌رو بوده و برعکس، شرکت‌های محافظه‌کار، خطرگریز بوده و از نوآوری بسیار اندکی برخوردار هستند. موقعیت یک بنگاه در این زنجیره، بیان‌کننده‌ی میزان کارآفرینی آن بنگاه است. کارآفرینی سازمانی مفهومی بسیار نزدیک به کارآفرینی شخصی بوده و به فرایندهای کارآفرینی و نوآوری مربوط می‌شود. کارآفرینان سازمانی، همانند یک کارآفرین شخصی هستند که عقاید خودشان را بدون توجه به مالک سازمان به اجرا در می‌آورند. کارآفرینی سازمانی عبارت است از شناسایی و بهره‌برداری از یک فرصت و اطمینان از این‌که بهره‌برداری از آن فرصت با یک روش جدید، انحراف از روش قبلی بوده و به موفقیت و تحقق اهداف سازمانی منجر خواهد شد.

کارآفرینی سازمانی در برگیرنده‌ی تلاش‌هایی کارآفرینانه است که به حمایت‌های سازمانی و اختصاص منابع برای اجرایی کردن فعالیت‌های نوآورانه در قالب نوآوری سازمانی و فرایندی و تولیدی احتیاج دارد (Burgelman, 1984; Kanter, 1983; Jennings & Seaman, 1990). به‌طور کلی، کارآفرینی در برگیرنده‌ی یک فرایند نوآوری فزاینده-ای است (Quinn, 1985) که در نهایت موجب یک رخداد کارآفرینانه می‌شود.

محققان زیادی تلاش کرده‌اند که اهمیت کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان یک راهبرد رشد و به‌عنوان ابزاری موثر برای دستیابی به مزایای رقابتی مطرح کرده (Pinchot,

1 corporate entrepreneurship

از طریق مطالعات تجربی، عناصر اصلی فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت‌ها بررسی و شناسایی شوند (Zahra, 1991; Lumpkin & Dess, 2001). یافته‌های حاصل از چنین تحقیقاتی بیان‌گر این مطلب هستند که عوامل درونی سازمان با خلق یک فضای کارآفرینانه‌ی سازمانی ارتباط تنگاتنگی دارند (Covin & Slevin, 1990 & Hornsby, 2002).

زهرا^۱ (۱۹۹۱) کارآفرینی سازمانی را فعالیت‌های رسمی و غیر رسمی برای ایجاد کسب‌وکار جدید و توسعه‌ی بازار از طریق نوآوری در فرایند یا محصول می‌داند. این فعالیتها در سطوح شرکت، بخش کسب‌وکار، کارکردها و پروژه‌ها انجام می‌شوند و هدف مشترک آنها ارتقای موقعیت رقابتی و عملکرد مالی شرکت است.

کارآفرینی سازمانی موجب تغییرات ساختاری، به چالش کشیدن فرهنگ سازمان حاکم، تشکیل گروه‌های کارآفرینانه، و ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان و مدیران، برای رسیدن به آرمان سازمان و در نهایت کارآفرین شدن سازمان، می‌شود. «کوین و اسلوین»^۲، کارآفرینی سازمانی را به مفهوم تعهد شرکت بر ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرایندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین به کار می‌برند. «گاث و گینزبرگ»^۳ نیز بیان کرده‌اند که کارآفرینی سازمانی دربرگیرنده‌ی دو نتیجه است: ایجاد کسب‌وکار جدید در درون شرکت و تغییر سازمان‌ها از طریق نوسازی راهبردی. زهرا می‌گوید کارآفرینی سازمانی، فعالیت‌های رسمی و غیر رسمی با هدف ایجاد شرکت جدید در درون سازمان از قبل تاسیس شده، از طریق تولیدات و فرایندهای جدید، نوآوری‌ها و توسعه‌ی بازارها است (Kuratko & Hornsby, 1996: 40-45).

سازمان‌های کارآفرین یک روحیه‌ی کارآفرینی را در فرهنگ خود وارد کرده و به یک تعهد راهبردی بلندمدت اعتقاد دارند (Kanter, 1994). اغلب در این نوع سازمان‌ها، با

1. Zahra
2. Covin & Sliven
3. Guth & Ginsberg

توجه به هنجارهای اصلی سازمان از قبیل کارآفرینی سازمانی، و کسب و کارهای مخاطره-آمیز و جدید (Quinn, 1985; Rule & Irwin, 1988) مزیت پیش گام بودن نصیب سازمان می شود. کارآفرینی سازمانی ابزاری برای سازمان ها و شرکت ها برای افزایش توانایی های نوآوری کارکنان و موفقیت شرکت است. از نظر عملی، سازمان ها به منابع مستقیم و غیرمستقیم برای ایجاد راهبردهای کارآفرینی موثر نیاز دارند. از جنبه نظری، محققان پیوسته نیازمند ارزیابی اجزا و ابعاد آن هستند تا بتوانند عوامل محیطی را پیش بینی، تبیین و طراحی کنند تا کارآفرینی اتفاق بیفتد (Hornsby & Naffziegr, 1992).

در این تحقیق با توجه به پیشینه تحقیق موجود سه بعد اصلی برای کارآفرینی سازمانی شناسایی شده اند؛ که عبارتند از:

- **نوآوری**^۱: شامل ایجاد محصولات، خدمات و فناوری های جدید است؛
 - **مخاطره پذیری**^۲: به معنای پی گیری شدن و وارد شدن در کسب و کارهای جدید، و ایجاد ارتباط با بازارهای جدید است؛
 - **پیش گام بودن**^۳: بر تمایل مدیریت عالی در افزایش رقابت اشاره می کند که شامل ابتکار، خطرپذیری، قاطعیت رقابتی و شجاعت است (Barringer & Bluedom, 1999; Dess et al, 1999; Zahra, 1993).
- مطالعات قبلی ویژگی های مربوط به بنگاه های بسیار کارآفرین را مشخص کرده اند که با ویژگی های شرکت هایی که سطوح پایین تری از کارآفرینی را از خود بروز می دهند متفاوت است.

ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی

ساختار سازمانی روابط حاکم بر مشاغل، نظام ها و فرایندهای عملیاتی، و افراد و گروه هایی است که برای دستیابی به هدف مشتری تلاش می کنند (Barney & Griffin, 1992: 315).

1 innovation
2 risk taking
3 proactive

ساختار نشان‌دهنده‌ی کسانی است که مسؤول سرپرستی بوده و مدیران را به کارکنانی که باید به آن‌ها دستور بدهند، معرفی می‌کند. از دیگر کاربردهای ساختار برای سازمان‌ها، کمک به تسهیل جریان اطلاعات است (Arnold & Feldman, 1986: 241). یک ساختار سازمانی مناسب توان تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری و واکنش مناسب نسبت به محیط و چالش‌های آن را ایجاد می‌کند (Daft, 1991: 210).

پیچیدگی^۱: پیچیدگی بر اساس میزان تخصصی کردن مشاغل در داخل سازمان اندازه‌گیری می‌شود (Fry & Slocum, 1984: 226). هم‌چنین ممکن است به‌وسیله‌ی تعداد مکان‌هایی که کار در آن‌جا انجام می‌شود، تعداد مشاغل و تعداد سلسله‌مراتبی که وجود دارند، تعریف و اندازه‌گیری شود. افزایش پیچیدگی در سازمان باعث افزایش مشکلات کنترل و هماهنگی می‌شود (Damanpour, 1996: 694-5). پیچیدگی سازمان از نبود اطمینانی که در محیط وجود دارد، ناشی می‌شود. محیط‌های پیچیده و متغیر موجب افزایش در نبود اطمینان محیطی شده و بدین ترتیب سازمان برای تطبیق با این افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، میزان پیچیدگی درونی خود را افزایش دهد. سازمانی بسیار پیچیده خوانده می‌شود که دارای تعداد سطوح سلسله‌مراتب زیاد و حیطه‌ی نظارت گسترده بوده و از نظر جغرافیایی پراکندگی بالایی داشته باشد (Robbins 1987, 56-63).

اولین رکن ساختار سازمانی، فعالیت‌ها و کارآیی بوده و در آن سازمان تقسیم یا از هم تفکیک می‌شود. هر قدر فعالیت‌های سازمان گسترده‌تر و به اجزای بیش‌تری تقسیم شده باشد، سازمان از پیچیدگی بیش‌تری برخوردار خواهد بود. این پیچیدگی بر رفتار اعضا، فرایندهای درون سازمان، رابطه‌ی بین سازمان و محیط پیرامون آن تأثیر می‌گذارد. پیچیدگی سازمان به سه شکل افقی و عمودی و جغرافیایی تجلی می‌کند.

چنان‌چه سازمان در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعداد پست‌های مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانون‌مندتر و رسمی‌تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت کم شده و این امر سازمان را از

¹ complexity

دست‌یابی به اهداف کارآفرینی خود دور می‌کند. تحقیقات انجام شده در این رابطه نیز تایید کننده‌ی رابطه‌ی منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است (Covin & Selvin, 1990).

رسمیت^۱: دومین جزء ساختار سازمانی رسمیت بوده و نشان‌گر میزان مکتوب بودن، تنوع مقررات، قوانین، رویه‌ها، و شیوه‌ی ارتباطات در سازمان است (Marsh and Mannari 1981,50). اهمیت رسمیت به‌عنوان یکی از ابعاد ساختار سازمانی تا حدی است که عده‌ای ساختار سازمانی را چارچوب سازمان، مقررات، ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند (Willmott 1981,427). شواهد موجود این امر را که در سازمان‌های بزرگ میزان رسمیت بیش‌تری وجود دارد تأیید کرده و دلیل آن ضرورت کنترل تعداد زیادی از ادارات و افراد از طریق مقررات، قوانین، روش‌ها و بخش‌نامه‌ها است. استفاده از قوانین و مقررات امکان کنترل بر تمامی امور سازمان را برای مدیران عالی فراهم می‌کند. (دفت، ۱۳۷۷، ص ۲۸۵). افزایش رسمیت در سازمان با هدف کاهش تنوع و تسهیل هماهنگی انجام می‌شود. میزان رسمیت بالا ابهام را از بین می‌برد اما در مقابل اختیار تصمیم‌گیری و اعمال نظر شخصی را از افراد سلب می‌کند (Fredrickson, 1986: 283).

چنانچه فعالیت‌ها و امور جاری سازمان به‌صورتی دقیق در قالب دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها و یا روش‌های سنتی و مدون به تصویر کشیده شده و از کارکنان انتظار رود که همیشه آن‌ها را به همان صورت به کار ببندد، گفته می‌شود که رسمیت سازمان بیش‌تر و عمیق‌تر است. بررسی‌های رسمی، کنترل‌ها و ساختارهای سخت به‌عنوان مانعی در برابر رفتار کارآفرینانه در سازمان محسوب می‌شود که به موجب آن عملکرد افراد نیز محدود می‌شود (Morris & Trotter, 1990).

تحقیقات (برای مثال Fry & Slocum, 1984; Dess et al., 1999) نشان داده است که هر چه افراد آزادی بیش‌تری در انتخاب فعالیت‌های مربوط به کار خود داشته باشند، عملکردشان در آن فعالیت‌ها بیش‌تر خواهد شد. هم‌چنین سازمان‌هایی که وجه مشخصه‌ی

1 formalization

آن‌ها نبود تمرکز و نبودن نسبی مقررات رسمی باشد از نوآوری بیش‌تری برخوردارند (Covin & Slevin, 1988, 1990b). یکی از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین، غیررسمی بودن آن‌ها است؛ چنین سازمان‌هایی مخالف محدود کردن کارکنان از طریق دستورالعمل‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌های رسمی هستند، چون معتقدند هر چه افراد آزادتر باشند، خلاقیت بیش‌تری خواهند داشت. در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل نداشته و کارها دارای انعطاف قابل قبول و قابل تحمل نیستند. در حالی که در یک سازمان کارآفرین، یادگیری، انعطاف‌پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان، اصول محوری به حساب می‌آیند.

تمرکز: تمرکز بر میزان سخت‌گیری سازمان در اتخاذ تصمیم‌های و ارزیابی فعالیت‌ها به صورت متمرکز (Ibid, 282) اشاره دارد. بعد تمرکز تعیین‌کننده‌ی اشخاصی است که در سازمان از حق تصمیم‌گیری برخوردار هستند (Fry & Slocum 1984: 225). در یک سازمان متمرکز مدیران ارشد و آن‌هایی که در رأس سازمان قرار دارند از حق تصمیم‌گیری برخوردار بوده اما در سازمان‌های غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر اتخاذ می‌شوند (دفت، ۱۳۷۷: ۲۸۶-۲۸۵). از آنجایی که توانایی مدیر در گردآوری و پردازش اطلاعات محدود بوده و وجود اطلاعات بیش از حد باعث ایجاد سردرگمی در تصمیمات می‌شود، اتخاذ برخی از تصمیمات باید توسط دیگران انجام شود. بدین ترتیب اختیار تصمیم‌گیری در کل سازمان پخش شده و نبود تمرکز به وجود می‌آید. تمرکز نداشتن امکان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری را فراهم کرده و باعث تقویت توان تصمیم‌گیری مدیران در سطوح سازمانی پایین‌تر می‌شود. در زمینه‌ی اثربخشی تصمیمات اتخاذ شده در سازمان نمی‌توان به صورت مطلق رای به برتری نبود تمرکز بر تمرکز داد، زیرا مزایا و معایب تمرکز و تمرکز نداشتن در سازمان بستگی به موقعیت خاص مساله دارد (Robbins, 1987: 73-78).

تمرکز به این معناست که تصمیمات در سطوح بالای سازمان گرفته شود. اساساً در

سازمان‌های کارآفرین تمرکز بالایی در تصمیم‌ها وجود ندارد، زیرا این گونه سازمان‌ها نیاز دارند تا نسبت به تغییرات محیطی و خواسته‌های مشتری واکنش سریع نشان دهند. از این رو بسیاری از تصمیمات در سطوح پایین اتخاذ شده و اختیارات تصمیم‌گیری به واحدها و افراد تفویض می‌شود تا بتوانند در زمان مناسب، حرکت مناسب را طراحی و به اجرا در آورند.

رابطه‌ای مثبت میان ساختار غیر متمرکز و جهت‌گیری کارآفرینانه در سازمان وجود دارد. این رابطه‌ی مثبت مشتمل بر قدرت اختیار بالا و نفوذ و کنترل بر منابع سازمانی بوده و اعضای سازمان را در راه‌اندازی و آزمایش مخاطرات جدید توانمند می‌کند. ایجاد و حفظ یک ساختار غیر متمرکز و غیر رسمی مشوقی برای اعطای اختیارات به مدیران رده پایین، افزایش مشارکت اعضای گروه و بنابراین تضمین نوآوری می‌شود (Miles & Arnold, 1991).

محققان اظهار می‌کنند که آن دسته از موسسات بخش عمومی که به دنبال توزیع بهتر عملکرد هستند باید به ساختار سازمانی خود توجه کرده و از نظام‌های متمرکز به سمت نظام‌های غیر متمرکز که سطوح بالاتر نظرات و آرا را تسهیل می‌کند، روی آورند (Caruana et al., 2002). الیزابت^۱ معتقد است که بوروکراسی به وسیله‌ی عده‌ای هماهنگ‌کننده در بالای سازمان، هوش سازمان را تکه‌تکه می‌کند. هم‌چنین تحقیقات مک‌کله‌لند، آندراد^۲ و روزن^۳ نشان می‌دهد که هر چه شخص بیش‌تر به تفکر مستقل ترغیب شود و بیش‌تر در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشد عملکرد بهتری را از خود نشان می‌دهد. ساختارهای سازمانی غیر متمرکز باعث تسهیل در جریان ارتباطات افقی و عمودی در سازمان می‌شوند. چنین ساختاری باعث ارتقای فرایند کارآفرینی و ابزاری برای ایجاد تعاملات غیر رسمی میان مدیریت عالی سازمان و کارمندان، و سرعت بخشیدن به شناخت ایده‌های عملی، محسوب می‌شود (Carrier, 1996).

2. Elizabeth

3. Andrade

4. Rosen

ساختار سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی: تناسب بین ساختار سازمانی و کارآفرینی نقش به‌سزایی در ارتقای عملکرد سازمانی دارد. سازمان‌ها برای این‌که بتوانند به‌طرز مناسبی در برابر تغییرات محیط‌های پویا واکنش نشان دهند نیازمند اقتباس ویژگی‌های ساختاری خاصی هستند که به آن‌ها انعطاف لازم و سرعت مناسب را در پاسخ‌گویی به تغییرات داده و موجب افزایش عملکرد سازمان در کشف فرصت‌های جدید شود (Covin & Slevin, 1990).

یکی از کاربردهای جالب ابعاد ساختاری (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) با مقایسه‌ی شکل‌های مکانیک و ارگانیک سازمان مشخص می‌شود. سطوح بالای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز ویژگی شکل‌های مکانیکی سازمان هستند. در سازمان‌های مکانیکی، نیروی کار به زیرمجموعه‌های بسیار تخصصی تقسیم می‌شود (پیچیدگی بالا)؛ کارگران در انجام کار دارای آزادی عمل محدود بوده و قوانین و رویه‌ها به دقت تعریف می‌شوند (رسمیت بالا)؛ و مشارکت محدودی در تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان انجام می‌شود (تمرکز بالا). از نظر ابعاد ساختاری، شکل ارگانیک ساختار سازمانی در نقطه‌ی مقابل ساختار مکانیکی قرار دارد؛ یک ساختار ارگانیک دارای سطوح پایینی از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است.

رابطه‌ای قوی و مثبت میان ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک با جهت‌گیری کارآفرینانه‌ی سازمان وجود دارد. یعنی هر چه میزان انعطاف ساختار سازمانی افزایش پیدا می‌کند میزان درجه‌ی خطرپذیری مدیران، و ایجاد نوآوری در سازمان افزایش یافته و هم‌چنین واکنش کلی سازمان در مقابل تغییرات و شرایط محیطی فعالانه‌تر و پویاتر می‌شود (Jogaratnam & Yick Tse, 2006). در مقایسه با سازمان‌های ماشینی، کارکنان شاغل در سازمان‌های ارگانیک، در جهت‌گیری‌های خود جامع‌گراتر (کلی‌نگرتر) بوده (پیچیدگی ساختاری کم‌تر) و در انجام وظایف آزادی عمل بیش‌تری داشته (رسمیت کم‌تر) و تصمیم‌گیری به سمت سطوح پایین سازمان سوق داده می‌شود (عدم تمرکزگرایی). سایر تحقیقات (Covin & Slevin, 1988; Bartlett & Goshal, 1996; Dess et al., 1999) نیز نشان می‌دهند که ویژگی‌هایی مانند خطرپذیری، گرایش به نوآوری و فوق‌فعال بودن در سازمان دارای ساختار ارگانیک نسبت به سازمان دارای ساختار مکانیکی بیش‌تر است.

فرضیه‌های تحقیق

با توجه به بررسی ادبیات پیشین در زمینه‌ی ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی می‌توان مجموعه‌ای از فرضیه‌ها را برای این پژوهش ارائه داد. فرضیه‌های پژوهش کنونی که بیان‌گر رابطه‌ی بین پیچیدگی و ابعاد کارآفرینی سازمانی هستند بدین ترتیب صورت‌بندی می‌شوند:

فرضیه‌ی شماره ۱- الف. بین «پیچیدگی» و «نوآوری» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان پیچیدگی یک سازمان بیش‌تر باشد نوآوری سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۱- ب. بین «پیچیدگی» و «خطرپذیری» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان پیچیدگی یک سازمان بیش‌تر باشد خطرپذیری سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۱- ج. بین «پیچیدگی» و «پیش‌گام بودن» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان پیچیدگی یک سازمان بیش‌تر باشد میزان پیش‌گام بودن سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۱- د. بین «پیچیدگی» و «کارآفرینی سازمانی» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان پیچیدگی یک سازمان بیش‌تر باشد کارآفرینی سازمانی کاهش می‌یابد.

هم‌چنین فرضیه‌های تحقیق در پیوند با رابطه‌ی بین رسمیت و ابعاد کارآفرینی سازمانی به‌صورت زیر فرمول‌بندی می‌شوند:

فرضیه‌ی شماره ۲- الف. بین «رسمیت» و «نوآوری» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان رسمیت یک سازمان بیش‌تر باشد نوآوری سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۲- ب. بین «رسمیت» و «خطرپذیری» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان رسمیت یک سازمان بیش‌تر باشد خطرپذیری سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۲- ج. بین «رسمیت» و «پیش‌گام بودن» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان رسمیت یک سازمان بیشتر باشد میزان پیش‌گام بودن سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۲- د. بین «رسمیت» و «کارآفرینی سازمانی» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان رسمیت یک سازمان بیشتر باشد کارآفرینی سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌های تحقیق در زمینه‌ی رابطه‌ی بین تمرکز و ابعاد کارآفرینی سازمانی نیز بدین ترتیب صورت‌بندی می‌شود:

فرضیه‌ی شماره ۳- الف. بین «تمرکز» و «نوآوری» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان تمرکز یک سازمان بیشتر باشد نوآوری سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۳- ب. بین «تمرکز» و «خطرپذیری» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان تمرکز یک سازمان بیشتر باشد خطرپذیری سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۳- ج. بین «تمرکز» و «پیش‌گام بودن» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان تمرکز یک سازمان بیشتر باشد میزان پیش‌گام بودن سازمانی کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۳- د. بین «تمرکز» و «کارآفرینی سازمانی» رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان تمرکز یک سازمان بیشتر باشد کارآفرینی سازمانی کاهش می‌یابد.

در نهایت، فرضیه‌های تحقیق در زمینه‌ی رابطه‌ی بین نوع ساختار سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی که به ترتیب زیر صورت‌بندی می‌شود:

فرضیه‌ی شماره ۴- الف. بین «ساختار سازمانی» و «نوآوری سازمانی» رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. بدین معنی که هر چه ساختار یک سازمان بیشتر تر مکانیکی باشد نوآوری سازمانی کاهش یافته و هر چه ساختار بیشتر تراگنیک باشد نوآوری سازمانی می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۴-ب. بین «ساختار سازمانی» و «خطرپذیری» رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. بدین معنی که هر چه ساختار یک سازمان بیش‌تر مکانیکی باشد خطرپذیری سازمانی کاهش یافته و هر چه ساختار بیش‌تر ارگانیک باشد خطرپذیری سازمانی افزایش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۴-ج. بین «ساختار سازمانی» و «پیش‌گام بودن سازمانی» رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. بدین معنی که هر چه ساختار یک سازمان بیش‌تر مکانیکی باشد میزان پیش‌گام بودن سازمانی کاهش یافته و هر چه ساختار بیش‌تر ارگانیک باشد میزان پیش‌گام بودن سازمانی افزایش می‌یابد.

فرضیه‌ی شماره ۴-د. بین «ساختار سازمانی» و «کارآفرینی سازمانی» رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. بدین معنی که هر چه ساختار یک سازمان بیش‌تر مکانیکی باشد کارآفرینی سازمانی کاهش یافته و هر چه ساختار بیش‌تر ارگانیک باشد کارآفرینی سازمانی افزایش می‌یابد.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، تحقیقی کاربردی محسوب می‌شود. از لحاظ شیوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-هم‌بستگی بوده و به دلیل این که داده‌ها در یک زمان خاص جمع‌آوری شده‌اند از نوع مقطعی است. در این تحقیق داده‌های ثانویه (داده‌هایی که از قبل تولید شده و در منابع موجود قابل دسترسی است) از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه‌ی کتب، اسناد و مدارک و هم‌چنین مطالب مورد نیاز از اینترنت جمع‌آوری شده و از این داده‌ها برای تدوین مبانی نظری استفاده شده است. هم‌چنین داده‌های اصلی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، به صورت میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شده‌اند. جامعه‌ی آماری تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ارشد بانک‌های خصوصی در سطح شهر تهران بوده و تعداد اعضای جامعه‌ی آماری برابر ۲۳۲ نفر است. برای نمونه‌گیری از این جامعه‌ی آماری از روش نمونه‌گیری گروهی^۱ استفاده شده و تعداد ۱۰۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

1 stratified sampling

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات تحقیق حاضر پرسش‌نامه بوده که از ۲۵ سؤال اصلی تشکیل شده است؛ سؤالات ۱ تا ۱۶ برای سنجش ابعاد ساختاری سازمان یعنی رسمیت، پیچیدگی، و تمرکز و سؤالات ۱۷ تا ۲۵ نیز برای سنجش ابعاد کارآفرینی سازمانی یعنی نوآوری، خطرپذیری^۱ و پیش‌گام بودن^۲ استفاده شد. ضریب آلفای به‌دست آمده برای پرسش‌نامه‌ی تحقیق برابر با ۰/۹۴ بوده و از آن‌جا که ضریب آلفای به‌دست آمده از ۰/۶ بزرگ‌تر است، از این‌رو می‌توان ادعا کرد که پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار بوده که در جدول شماره (۱)، متغیرهای اصلی تحقیق به همراه ابعاد و شاخص‌های سنجش آن‌ها و آلفای کرونیباخ مرتبط با هر کدام از متغیرها و ابعاد ارایه شده‌اند.

جدول ۱. تشریح ابعاد، شاخص‌ها و سؤالات مرتبط با هر کدام از متغیرهای تحقیق

متغیرها	آلفا	ابعاد	آلفا	شاخص‌های سنجش
کارآفرینی سازمانی	۰/۹۱۴	نوآوری	۰/۷۹۳	ایجاد محصولات، خدمات و فناوری‌های جدید
		مخاطره‌پذیری	۰/۸۴۳	بی‌گیرشدن و وارد شدن در کسب‌وکارهای جدید؛ ارتباط با بازارهای جدید
		پیش‌گام بودن	۰/۹۳۵	تمایل مدیریت عالی به افزایش رقابت که شامل ابتکار، خطرپذیری، قاطعیت رقابتی و شجاعت است.
ساختار سازمانی	۰/۹۴۷	رسمیت	۰/۹۳۷	نشان‌گر اسناد، روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌هایی است که سازمان باید رعایت و اجرا کند.
		پیچیدگی	۰/۹۵۴	عمودی: تعداد سطوحی که در سلسله‌مراتب اختیارات وجود دارد. افقی: تعداد عنوان شغلی یا دوایری است که به‌صورت افقی در سراسر سازمان وجود دارند جغرافیایی (فضایی): به محل‌ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می‌شود
		تمرکز	۰/۹۶۲	سطحی از اختیارات که قدرت تصمیم‌گیری دارد. در رابطه با خرید وسایل، تعیین اهداف، انتخاب عرضه‌کنندگان کالا، تعیین قیمت، استخدام کارکنان و مشخص کردن حیطه کنترل و بازاریابی یک سازمان

1 risk taking

2 proactive

پس از توزیع پرسش نامه‌ها بین نمونه آماری انتخاب شده و گردآوری آن‌ها، تمامی اطلاعات پرسش نامه‌های تحقیق وارد رایانه شده و آماره‌های مورد نظر تفسیر شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از نرم‌افزار SPSS استفاده کرده و از هر دو نوع آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده که از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت‌شناسی با استفاده از جداول فراوانی، و از فنون استنباط آماری برای آزمون فرضیه‌ها و فنون آماری مرتبط با آن استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

در جدول شماره (۲)، ویژگی‌های شرکت کنندگان تحقیق به تفکیک جنسیت ارایه شده است. این جدول نشان می‌دهد که حدود ۷۵ درصد از شرکت کنندگان مرد و ۲۵ درصد نیز زن هستند.

جدول ۲. فراوانی جنسیتی شرکت کنندگان در تحقیق حاضر

درصد	فراوانی	
۷۵	۷۹	مرد
۲۵	۲۷	زن
۱۰۰	۱۰۶	جمع کل

در جدول شماره (۳)، توزیع سنی شرکت کنندگان تحقیق نشان داده شده است. بر اساس داده‌های این جدول، حدود ۱۶ درصد از شرکت کنندگان کم‌تر از ۳۰ سال، ۲۵ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۸ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال، و ۲۱ درصد نیز بالاتر از ۵۱ سال سن دارند.

جدول ۳. فراوانی سنی شرکت کنندگان در تحقیق حاضر

درصد	فراوانی	سن
۱۶	۱۷	کم‌تر از ۳۰
۲۵	۲۷	۳۱-۴۰
۳۸	۴۱	۴۱-۵۰
۲۱	۲۱	بالاتر از ۵۱
۱۰۰	۱۰۶	جمع کل

آزمون فرضیه‌های شماره‌ی ۱- الف تا ۱- ۵: هدف از طرح این فرضیه نشان دادن این امر بود که آیا تفکیک واحدهای سازمانی یا بخش‌بندی درون سازمانی، تعداد سطوح مدیریت و پراکندگی جغرافیایی بانک‌ها با ابعاد کارآفرینی سازمانی ارتباط معنادار و منفی دارد یا خیر؟ نتایج به‌دست آمده از آزمون اسپیرمن برای بررسی هم‌بستگی بین پیچیدگی و ابعاد کارآفرینی سازمانی در جدول شماره (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج آماره آزمون اسپیرمن برای بررسی هم‌بستگی بین پیچیدگی و ابعاد کارآفرینی سازمانی

نام متغیرها	کارآفرینی سازمانی	نوآوری	خطرپذیری	پیش‌گام بودن
پیچیدگی	-۰/۲۱۵**	-۰/۱۵۰	-۰/۲۲۷*	-۰/۱۸۸
	۰/۰۲۷	۰/۱۲۵	۰/۰۱۹	۰/۰۵۳
* نشان دهنده‌ی هم‌بستگی معنادار در سطح ۵ درصد؛ ** نشان دهنده‌ی هم‌بستگی معنادار در سطح یک درصد				

یافته‌های جدول شماره (۴) نشان دهنده‌ی آن است که بین بعد پیچیدگی و بعد خطر-پذیری رابطه‌ی معناداری (-۰/۲۲۷) در سطح اطمینان ۵ درصد وجود دارد. هم‌چنین بین بعد پیچیدگی و کارآفرینی سازمانی (فرضیه‌ی ۱-د) رابطه‌ی معناداری (-۰/۲۱۵) در سطح اطمینان یک درصد وجود دارد. براساس یافته‌های بالا رابطه‌ی بین پیچیدگی و نوآوری (فرضیه ۱-الف) و پیچیدگی و پیش‌گام بودن (فرضیه‌ی ۱-ج) تایید نمی‌شوند.

آزمون فرضیه‌های شماره ۲- الف تا ۲- ۵: هدف از طرح این فرضیه بررسی این مساله است که آیا شرح وظایف مدون، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها، قوانین و مقررات در سازمان‌های شرکت‌کننده در تحقیق با ابعاد کارآفرینی سازمانی کارکنان آن سازمان ارتباط معنادار و منفی دارد یا خیر؟ نتایج به‌دست آمده از آزمون اسپیرمن برای بررسی هم‌بستگی بین رسمیت و ابعاد کارآفرینی سازمانی در جدول شماره (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آماره آزمون اسپیرمن برای بررسی هم‌بستگی بین رسمیت و ابعاد کارآفرینی سازمانی

نام متغیرها	کارآفرینی سازمانی	نوآوری	خطرپذیری	پیش‌گام بودن
رسمیت	-۰/۵۲۶**	-۰/۴۴۴**	-۰/۴۳۸**	-۰/۴۸۵**
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
* نشان دهنده‌ی هم‌بستگی معنادار در سطح ۵ درصد؛ ** نشان دهنده‌ی هم‌بستگی معنادار در سطح یک درصد				

با توجه به این یافته‌ها، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تمامی فرضیه‌های آرایه شده در زمینه‌ی رابطه‌ی بین رسمیت و ابعاد کارآفرینی سازمانی تایید می‌شود؛ بنابراین بین میزان رسمیت در سازمان و هر کدام از ابعاد کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد.

آزمون فرضیه‌های شماره ۳-الف تا ۳-۵: فرضیه‌ی شماره ۳ با این هدف طرح شده است تا بررسی شود که آیا بین میزان تمرکز سازمانی (مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها و تعبیر و تفسیر اطلاعات شرکت، در اختیار قرار دادن اطلاعات به آن‌ها، تفویض اختیار به سطوح پایین سلسله‌مراتب سازمان و کنترل تصمیم‌های زیردستان توسط مدیران و میزان اختیارات سرپرستان) با ابعاد کارآفرینی سازمانی ارتباط معنادار و منفی وجود دارد یا خیر؟ در جدول شماره (۶) نتایج به‌دست آمده از آزمون اسپیرمن برای بررسی هم‌بستگی بین تمرکز و ابعاد کارآفرینی سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۶: نتایج آماره آزمون اسپیرمن برای بررسی هم‌بستگی بین تمرکز و ابعاد کارآفرینی سازمانی

نام متغیرها	کارآفرینی سازمانی	نوآوری	خطرپذیری	پیش‌گام بودن
تمرکز	-.۰/۵۰۱**	-.۰/۴۹۵**	-.۰/۴۰۶**	-.۰/۴۱۳**
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

* نشان دهنده‌ی هم‌بستگی معنادار در سطح ۵ درصد؛ ** نشان دهنده‌ی هم‌بستگی معنادار در سطح یک درصد

با توجه به این یافته‌ها، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تمامی فرضیه‌های آرایه شده در زمینه‌ی رابطه‌ی بین تمرکز و ابعاد کارآفرینی سازمانی تایید می‌شود؛ بنابراین بین تمرکز سازمانی و هر کدام از ابعاد کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معنی‌دار و منفی وجود دارد.

آزمون فرضیه‌های شماره ۴-الف تا ۴-۵: هدف از طرح این فرضیه این بود که آیا بین نوع ساختار سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی کارکنان سازمان مطالعه شده ارتباط معناداری وجود دارد یا خیر؟ به عبارت دیگر، آیا مکانیکی یا ارگانیکی بودن ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معناداری دارد یا خیر؟

برای تعیین وضعیت و نوع ساختار سازمانی در نمونه‌ی انتخاب شده‌ی تحقیق از آزمون میانگین شده استفاده و بدین منظور فرض ($\mu = 3$) برای متغیر ساختار سازمانی و ابعاد آن آزمون شد. نتایج به‌دست آمده از آزمون بدین ترتیب است.

جدول ۷. نتایج آزمون میانگین برای تعیین وضعیت ساختار سازمانی در تحقیق کنونی

متغیر / بعد	میانگین	درجه آزادی	مقدار t	Sig. (2-tailed)
ساختار سازمانی	۳/۲۵	۱۰۵	۳/۱۱	۰/۰۰۲
رسمیت	۳/۱۸	۱۰۵	۱/۹۶	۰/۰۵۲
پیچیدگی	۳/۳۱	۱۰۵	۳/۱۲	۰/۰۰۳
تمرکز	۳/۲۵	۱۰۵	۲/۷۵	۰/۰۰۷

این نتایج نشان‌دهنده‌ی آن است که ساختار سازمانی در نمونه‌ی انتخاب شده (میانگین بالاتر از ۳) از نوع مکانیکی است. علاوه بر این، آزمون میانگین ابعاد ساختار سازمانی در نمونه‌ی حاضر نشان‌دهنده‌ی تمرکز و پیچیدگی بالا نیز هست. اما آزمون میانگین فرض بالا بودن رسمیت در نمونه‌ی انتخاب شده را تایید نمی‌کند (مقدار آماره آزمون برابر ۱/۹۶). نتایج حاصل از آزمون اسپیرمن برای بررسی رابطه‌ی بین نوع ساختار سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی در جدول شماره (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸. نتایج آماره آزمون اسپیرمن برای بررسی هم‌بستگی بین ساختار سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی

نام متغیرها	کارآفرینی سازمانی	نوآوری	خطرپذیری	پیش‌گام بودن
ساختار سازمان	-۰/۴۸۹**	-۰/۴۲۷**	-۰/۴۲۴**	-۰/۴۲۸**
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

* نشان‌دهنده‌ی هم‌بستگی معنادار در سطح ۵ درصد؛ ** نشان‌دهنده‌ی هم‌بستگی معنادار در سطح یک درصد

جدول شماره (۸) بیان‌گر این است که تمامی فرضیه‌های ارائه شده در زمینه‌ی رابطه‌ی بین ساختار سازمان و ابعاد کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تایید می‌شود. بنابراین می‌توان این‌گونه اظهار کرد که بین نوع ساختار سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد؛ بدین ترتیب که هرچه ساختار سازمانی مکانیک‌تر باشد (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز بالا) ابعاد کارآفرینی سازمانی کم‌تر خواهند بود. از طرف دیگر هرچه ساختار سازمانی ارگانیک‌تر باشد (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز پایین)، ابعاد کارآفرینی سازمانی بیش‌تر خواهند بود.

بحث، نتیجه و پیشنهادها

در این تحقیق، تمامی فرضیه‌های مطرح شده در زمینه‌ی رابطه‌ی بین دو بعد از ابعاد ساختار سازمانی (رسمیت و تمرکز) با ابعاد کارآفرینی سازمانی (فرضیه‌های ۲-الف تا ۲-د و ۳-الف تا ۳-د) در سطح اطمینان ۹۹ درصد تایید شدند. با توجه به این یافته‌ها می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که بین دو بعد ساختار سازمانی یعنی رسمیت و تمرکز با ابعاد کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معنادار و منفی وجود دارد. این نتایج با یافته‌های تحقیقات قبلی در این زمینه (مانند Morris & Trotter, 1990) که رابطه‌ی منفی بین دو بعد رسمیت و تمرکز را با جهت‌گیری کارآفرینانه بیان کرده بودند، مطابقت دارد.

علاوه بر این، رابطه‌ی بین فرضیه‌های مطرح شده در زمینه‌ی رابطه‌ی بین ساختار سازمانی با ابعاد کارآفرینی سازمانی (فرضیه‌های ۴-الف تا ۴-د) در سطح اطمینان ۹۹ درصد تایید شدند. این نتایج با یافته‌های تحقیقاتی مانند کوین و اسلوین (۱۹۹۰)، مینتزرگ (۱۹۸۹)، بارتلت و گوشال (۱۹۹۶) و دس (۱۹۹۹) که بر تاثیر ساختار سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تاکید داشته‌اند، موافق بوده و آن‌ها را تایید می‌کند. بدین ترتیب، سازمان‌هایی که در نظر دارند در هر کدام از ابعاد کارآفرینی سازمانی افزایشی ایجاد کنند باید از میزان رسمیت و تمرکز خود کاسته و به سوی ساختار سازمانی از نوع ارگانیک حرکت کنند.

هم‌چنین این تحقیق نشان می‌دهد که افزایش پیچیدگی سازمانی باعث کاهش خطرپذیری سازمان شده (فرضیه‌ی ۱-ب) و به‌صورت منفی بر کارآفرینی سازمانی (فرضیه‌ی ۱-ج) نیز تاثیر می‌گذارد. اما این یافته‌ها رابطه‌ی بین پیچیدگی و نوآوری (فرضیه‌ی ۱-الف)، و پیچیدگی و پیش‌گام بودن (فرضیه‌ی ۱-د) را تایید نمی‌کنند. بدین ترتیب می‌توان گفت که افزایش پیچیدگی سازمان تاثیری بر میزان نوآوری و پیش‌گام بودن سازمانی نخواهد داشت. از یافته‌های این دو فرضیه چنین نتیجه‌گیری می‌شود که افزایش پیچیدگی در ساختار سازمانی الزاما به معنای کاهش نوآوری و پیش‌گام بودن سازمان نیست. افزایش پیچیدگی تنها بر بعد خطرپذیری سازمان تاثیر می‌گذارد. این یافته‌ها

با تحقیقات قبلی به ویژه پژوهش کوین و اسلوین (۱۹۹۰) هم‌خوانی نداشته و آن‌ها را تایید نمی‌کند.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که از لحاظ بعد ساختار سازمانی، بانک‌های شرکت کننده در تحقیق، آمادگی و زمینه‌ی لازم برای نشان دادن کارآفرینی سازمان بالا را ندارند. این سازمان‌ها وضعیت مطلوبی از بعد تناسب با شرکت‌های کارآفرین نداشته و با توجه به این که سلسله‌مراتب اداری محل سرعت‌بخشی به فرایند نوآوری و ترغیب فعالیت‌های خلاقانه است و انجام فعالیت‌های مورد نیاز بدون مجوز و طی تشریفات اداری امکان‌پذیر نیست می‌توان جامعه‌ی آماری بررسی شده را سازمانی مکانیکی دانست.

علاوه بر این، در سازمان‌های مطالعه شده در این تحقیق، کارکنان از درجه‌ی مشارکت خود در فرایندهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی رضایت چندانی نداشته و بر این باورند که مدیران در مقابل شکست و اشتباهات کارکنان در نتیجه‌ی فعالیت‌ها و اقدامات نوآورانه، صبوری لازم را ندارند. هم‌چنین از نظرسنجی به عمل آمده چنین استنباط می‌شود که مقررات و روال اداری تقریباً غیرقابل انعطافی بر مجموعه‌ی مناسبت‌های سازمانی بانک‌ها حاکم است. به‌طوری که پاسخ‌دهنده‌ها ابراز داشته‌اند، آن‌ها در انجام وظایف مرتبط با شغل مجوز انعطاف لازم را ندارند و دست‌اندرکار مجموعه‌ای از فعالیت‌های اداری روتین و روزمره هستند. در مجموع می‌توان چنین اظهار کرد که مدیران و سرپرستان این سازمان از پی‌گیری ایده‌های بدیع ارایه شده حمایت کافی را به عمل نمی‌آورند و در نتیجه ایده‌های کارکنان در عرصه‌ی عینیت وارد نشده و عملی نمی‌شود. با توجه به نتایج این تحقیق می‌توان پیشنهادهای زیر را ارایه کرد.

پیشنهاد اول: برای افزایش کارآفرینی سازمانی در این سازمان‌ها لازم است در مورد اصلاح ساختار سازمانی اقدامات لازم انجام شود. مدیران عالی بانک‌ها باید به مفهوم کارآفرینی به‌طور عام و کارآفرینی سازمانی به‌طور خاص متعهد بوده و آن را به‌عنوان یکی از عوامل عمده برای بقا و رشد سازمان در شرایط پرتلاطم و رقابتی دنیای امروز در نظر بگیرند. کارآفرینی سازمانی به‌اشکال مختلف وجود دارد و هر سازمان باید الگوی ویژه و مناسب برای خود به‌وجود آورد. اما ساختار کلی پیشنهادی و شرایط لازم برای توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی می‌تواند به‌صورت زیر باشد:

۱. ایجاد یک سازمان ارگانیک که در آن تمامی اجزای سازمان حاوی کارآفرینی سازمانی باشند.
 ۲. توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی که اجازه می‌دهد کارآفرینی به‌رغم وجود همه‌ی محدودیت‌ها در سازمان رشد کند.
 ۳. به کارآفرینان سازمانی اجازه داده شود که در زمینه‌های دل‌خواه خویش فعالیت کنند.
 ۴. به کارآفرینان سازمانی اجازه داده شود که در کل مدت پروژه حضور داشته و در فرایندهای تصمیم‌گیری تاثیر داشته باشند.
 ۵. فرهنگ تحمل شکست، خطر و اشتباه تقویت شود. بسیاری از فعالیت‌های کارآفرینانه ممکن است که با شکست مواجه شوند و بسیاری از آن‌ها به‌طور جزئی موفق باشند، مدیران باید بدانند که این امری طبیعی بوده و در هر سازمان کارآفرین ممکن است اتفاق بیفتد.
- پیشنهاد دوم:** با توجه به تایید رابطه‌ی منفی بین رسمیت و کارآفرینی سازمانی برای دستیابی به کارآفرینی سازمان بیش‌تر باید شیوه‌ها، رویه‌ها و روش‌های موجود فعالیت‌ها در قالب طرح‌های تحقیقاتی بررسی شده و فعالیت‌ها و مراحل اضافه حذف شود. به علاوه باید شرح وظایف برای پست‌های سازمانی به‌گونه‌ای تدوین شود که در آن آزادی عمل و انعطاف لازم منظور شده باشد. هم‌چنین لازم است دستورالعمل‌های اجرایی، قوانین و مقررات موجود اصلاح شده و بوروکراسی زاید نیز از سازمان حذف شود.
- پیشنهاد سوم:** اگرچه با توجه به یافته‌های این تحقیق پیچیدگی بر خطرپذیری و پیش‌گام بودن سازمان تاثیر ندارد اما وجود ارتباط منفی بین پیچیدگی و کارآفرینی سازمانی ایجاب می‌کند که خطوط فرمان سازمان کوتاه شوند تا از این طریق سازمان بتواند با حذف سطوح مدیریتی غیرضروری در برابر تهدیدهای محیطی سریع‌تر وارد عمل شود.
- پیشنهاد چهارم:** ارتباط معکوس تمرکز و کارآفرینی سازمانی نیز نشان دهنده‌ی آن است که سازمان باید از ایجاد تمرکز در سطوح بالای مدیریت جلوگیری کند. هم‌چنین باید فرهنگ تحمل خطر و اشتباه در سازمان تقویت شده و از نظام تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده شود.

پیشنهاد پنجم: در نهایت تایید رابطه‌ی بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی، این مساله را تاکید می‌کند که سازمان‌های جست‌وجوگر کارآفرینی باید میزان رسمیت و تمرکز خود را کاهش داده و از ساختارهای سازمانی نوع ارگانیک استفاده کنند. در چنین سازمانی، ویژگی‌هایی مانند خطرپذیری، گرایش به نوآوری و فوق‌فعال بودن در سازمان تشویق شده و کار گروهی و رفتارهای کارآفرینانه به هنجار اصلی سازمان تبدیل می‌شوند. پژوهش‌گران در تحقیقات آتی می‌توانند رابطه‌ی بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی را در انواع دیگر سازمان‌ها مانند سازمان‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و به‌ویژه سازمان‌های بخش دولتی بررسی کنند. هم‌چنین می‌توان سایر عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی را در داخل و خارج سازمان بررسی و مطالعه کرد.

حیات و بقای سازمان‌ها در آینده بستگی کامل به ارتقای کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری آن‌ها در حوزه‌های مختلف دارد. توجه به این مساله در سطوح بالای سازمان‌های پیش‌رو و حتی در بین مسؤولان رده‌بالای کشورها، نشان دهنده‌ی اهمیت حیاتی این مفاهیم در ساخت و شکل‌دهی جهان آینده است. انجام تحقیقات و مطالعات بیش‌تر در زمینه‌ی عوامل موثر بر افزایش و حفظ کارآفرینی سازمانی در همین راستا ضروری است. نتایج این دسته از تحقیقات می‌تواند مبنایی برای طراحی و اجرای نظام مناسب در دست‌یابی به توسعه‌ی پایدار در کشورهای مختلف باشد.

منابع

۱. دفت، ریچارد ال (۱۳۸۰)، *تئوری و طراحی سازمان (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)*، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. رایینز، استیفن (۱۳۷۹)، *تئوری سازمان: ساختار، طراحی و کاربردها (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد)*، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
3. Arnold, Hugh J. Feldman, Daniel C (1986), *Organization Behavior*, New York: McGraw- Hill.
4. Barney, Jay B. Griffin, Ricky W (1992), *The Management of Organization*, Boston: Houghton Mifflin company.
5. Barringer B.R. & Bluedorn, A. C (1999), "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 421-444.
6. Bartlett, C.A. and Goshal, S (1996), "Release the entrepreneurial hostages from your corporate hierarchy", *Strategy & Leadership*, Vol. 24, No. 4, pp. 36-42.
7. Brazeal, D. V (1993), "Organizing for Internally Developed Corporate Ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 1, pp. 75-90.
8. Bygrave, W.D (1993), "Theory building in the entrepreneurship paradigm", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 3, pp. 255-280.
9. Carrier, C (1996), "Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 21, No. 1, pp. 5-21.
10. Caruana, A., Ewing, T.M. and Ramaseshan, B (2002), "Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities", *The Service Industries Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 43-58.
11. Covin, J. G. Slevin, D. P (1988), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 3, pp. 217-34.
12. Covin, J. G. Slevin, D. P (1990, a), "New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, No. 2, pp. 123-35.
13. Covin, J. G. Slevin, D. P (1990, b), "Judging entrepreneurial style and organizational structures: How to get your act together", *Sloan Management Review*, Vol. 31, pp. 43-53.
14. Daft, Richard L (1991), *Organization Theory and Design*, Third Edition: West publishing company.
15. Damanpour, fariborz (1996), "Organizational complexity and innovation", *Management science*. Vol. 42, No. 5: pp. 693-716

16. Dess, G. G. Lumpkin, G. T. Covin, J. G (1997), "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurationally models", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 677-695.
17. Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. McGee, Jeffrey E (1999), "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions", *Journal of Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 23, No. 3, pp. 85-102.
18. Dessler, Gary (1986), *organization Theory (Integrating structure & Behavior)*, New Jersey: prentice -Hall Inc.
19. Fredrickson, James W (1996), "The strategic decision process and organizational structure", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2), pp. 280-297.
20. Fry, Louis w. Slocum, John W (1984), "Technology, structure and work group effectiveness: A test of a contingency model", *Academy of management journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 221-246.
21. Hornsby, J. S. Kuratko, D. F. Zahra, S. A (2002), "Middle managers' Perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No.3, pp.253-73.
22. Jennings, D. F. Seaman, S. L (1990), "Aggressiveness of response to new business opportunities following deregulation: An empirical study of established financial firms", *Journal of Business and Venturing*, Vol. 5, pp. 177-189.
23. Jogaratnam, Giri; Ching-Yick Tse, Eliza (2006), "Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 454-468.
24. Kanter, R. M (1983), *the change masters*, New York: Simon and Schuster.
25. Kanter, R. M (1994), *Innovative reward systems for the changing workplace*, New York: McGraw-Hill.
26. Kuratko, D. F. Hodgetts, R. M (2001), *Entrepreneurship: A contemporary approach* (5th Ed.), Fort Worth: Harcourt College.
27. Kuratko, D. F. Hornsby, J. S. Corso, L. M (1996), "Building an adaptive firm", *Small Business Forum*, Vol. 14, No. 1, pp. 41-48.
28. Kuratko, D. F. Hornsby, J. S. Goldsby, M. G (2002), "Sustaining corporate entrepreneurship: A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizations and individual levels", *Paper presented at the 2002 Academy of Management Conference*, Denver.
29. Lumpkin, G. T. Dess, G. G (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.

30. Lumpkin, G. T. Dess, G. G (2001), "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, pp. 429-451.
31. Marsh, Robert M. Mannari, Hiroshi (1981), "Technology and Size as Determinant of the organizational structure", *Administration Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1, pp. 33-57.
32. Miles, M.P. Arnold, D (1991), "The relationships between marketing orientation and entrepreneurial orientation", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 15, No. 4, pp. 49-65.
33. Mintzberg, Henry (1989), *Mintzberg on management, inside our strange world of organization*, The Free press.
34. Mintzberg, Henry; Hyden, Vander Ludo (1999), "Organic graphs: Drawing How Companies Really work", *Harvard Business Review*, September– October, pp. 87-94.
35. Morris, M. H. Trotter, J. D (1990), "Institutionalizing entrepreneurship in a large company: a case study at AT&T", *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 131-9.
36. Naman J. L. Slevin, D. P (1993), "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 137-153.
37. Pinchot, G (1985), *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper & Row Publishers.
38. Quinn, J. B (1985), "Managing innovation: Controlled chaos", *Harvard Business Review*, Vol. 63, pp. 73-84.
39. Robbins, Stephen P (1987), *Organization Theory*, New York: prentice-Hall.
40. Rule, E. G. and Irwin, D. W (1988), "Fostering intrapreneurship: the new competitive edge", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 9, No. 3, pp. 44-7.
41. Stevenson, H. Jarillo-Mossi, J. C (1989), "Preserving entrepreneurship as companies grow", In R. Kuhn (Ed.), *Creativity and strategy in mid- sized firms*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
42. Willmott, Hugh (1981), "The structuring of organizational structure", *Administration Science Quarterly*. Vol. 26, No. 3, pp. 470-4.
43. Zahra, S (1993), "Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 4, pp. 319-40.