

بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران

اسداله کردناجیح^{۱*}، سیده محمد مقیمی^۲، سوسن فغانی^۳، حمیدرضا یزدانی^۴

۱. استادیار دانشگاه تربیت مدرس، ایران

۲. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی پردیس قم، دانشگاه تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱/۲۴، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۶/۱۴)

چکیده

یکی از موضوعات بسیار مهم و نوین در حوزه تحقیقات دانشگاهی مدیریت آموزشی، موضوع "دانشگاه کارآفرین" است. در دانشگاه کارآفرین، ساختار و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه شرط لازم برای موفقیت سازمان تلقی می‌شوند و برای تحقق این موضوع، می‌بایست بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و ساختار سازمانی، رابطه تنگاتنگی وجود داشته باشد. سازمان‌های بزرگی همچون دانشگاه تهران به عنوان اولین و موفق‌ترین دانشگاه کشور جهت پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی می‌بایست عوامل سازمانی مختلف موجود در دانشگاه از جمله ساختار و فرهنگ سازمانی خود که هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارند، بررسی کنند و انسجام و هماهنگی لازم بین آنها را فراهم آورند. در این تحقیق، کارآفرینی سازمانی به مثابه استراتژی مناسب برای گسترش رشد و توسعه دانشگاه تهران تلقی گردیده و با این هدف به بررسی رابطه بین عناصر ساختار و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران پرداخته است. در این پژوهش، روش تحقیق از نوع توصیفی و از شاخه همبستگی می‌باشد و ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه بوده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین تمامی ابعاد ده‌گانه فرهنگ و ساختار سازمانی کارآفرینانه (به جز ریسک‌پذیری) رابطه معناداری وجود دارد، اما نتایج آزمون گرسون نشان داد، مولفه‌های حمایت مدیریت، سیستم پاداش و سیستم کنترل بیش از سایر مولفه‌ها بر روی ساختار سازمانی کارآفرینانه اثری معنادار داشته‌اند.

واژه‌های کلیدی:

مقدمه

شتاب دگرگونی‌ها و تحولات و هم‌چنین ظهور محصولات نوین فکری، فرهنگی، صنعتی و اجتماعی برای کشورهایی نظیر کشور ما که دچار تاخر توسعه‌ای هستند شرایط اعجاب‌آور و قابل تاملی پدید آورده است؛ چنانکه این کشورها دچار نوعی جبر تاریخی شده‌اند و چاره‌ای جز پیمودن مسیری که دیگران (کشورهای توسعه یافته و پیشرفته) در پیش پایشان گذاشته‌اند، وجود ندارد؛ چرا که نه فرصت، سرمایه و منابع کافی برای ابداع شیوه و روش جدید پیشرفت و توسعه در اختیار دارند و نه توان خارج شدن از دریای بیکران دستاوردهای تکنولوژیک و مدرن امروزمین را. شرایط اقتصادی، صنعتی و اجتماعی- فرهنگی امروزه کشورمان به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه حل‌های جدید متفاوتی را می‌طلبد. روند رو به افزایش جمعیت کشور، ترکیب جمعیتی جوان، ناتوانی بخش‌های تولیدی در جذب نیروی کار، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی و عواملی نظیر این دلایلی هستند که موجب می‌شود سیاستگذاران و برنامه‌ریزان کلان کشور جهت حل این مشکل بطور جدی به دنبال یافتن روزهایی باشند و این راهکار چیزی جز مقوله کارآفرینی نیست، چرا که کارآفرینی به عنوان موتور توسعه اقتصادی کشورها در عصر حاضر شناخته شده است. استقرار و نهادینه کردن موانع مقوله کارآفرینی، از سویی مستلزم رفع موانعی نظیر قالب‌های ذهنی در سطح اشخاص و از سوی دیگر مستلزم برطرف کردن موانع سازمانی در سطح سازمان‌ها و شرکت است. تعقیب فرصت‌های کارآفرینانه بسیار متغیر، راه خوبی برای شناسایی رشد سازمان‌ها و بازسازی استراتژیک آنهاست [۱۲]. برای سازمان‌های با ثبات، کارآفرینی سازمانی که از طریق پروژه‌های کارآفرینی بیان می‌شود، نشان‌دهنده موتور بالقوه پیشرفت است که از طریق آن محصولات جدید خلق می‌شود، بازارهای جدید شکل می‌گیرد، تکنولوژی‌های جدید کشف و تجارت‌های جدید ساخته می‌شود [۱۱] [۱۲]. کارآفرینی پدیده‌ای است که در محیط‌ها و مجموعه‌هایی مختلف اتفاق می‌افتد و سبب رشد اقتصادی از طریق نوآوری‌هایی می‌شود که افراد در پاسخ به موقعیت‌های اقتصادی ایجاد کرده‌اند و این روش‌ها هم برای افراد و هم برای جامعه خود بوجود آورده‌اند [۱۲]. بنابراین کارآفرینی سازمانی شامل به خدمت گرفتن رفتارهای کارآفرینانه در یک سازمان با ثبات است [۴]. بدین صورت که کارآفرین سازمان‌ها تک تک افراد خود را در قبال اهداف سازمان متعهد می‌دانند و تمام توان و استعداد خود

را برای پیشرفت و بقای سازمان به کار می گیرند. از جمله مواردی که چنین بستری را در این سازمان‌ها فراهم آورده است، فضای حاکم بر سازمان‌هاست. کارکنان در این سازمان‌ها با بالاترین سطح تعهد، به کار خود می پردازند و آنچه می تواند بیشترین تأثیر را در ایجاد این فضا داشته باشد، ساختار سازمانی است که به مثابه کالبد اصلی این سازمان عمل می نماید. لذا در این مقوله شناسایی تاثیراتی که فرهنگ سازمانی در ایجاد فضای ساختار کارآفرینانه می تواند داشته باشد، از مسایل مهمی است که باید به آن پرداخته شود تا زمینه‌های مساعد کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها و ازجمله دانشگاه تهران فراهم آید.

۱. مروری اجمالی بر مبانی نظری تحقیق

در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. درک فرایند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می کند و نیز می تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری نماید [۸]. نمودار سازمانی بهترین تصویر قابل رویت ساختار سازمانی و بخش‌های اساسی و زیربنایی است. بیشتر سازمان‌ها یک مجموعه از نمودار سازمانی دارند که روابط گزارش‌دهی در سراسر سازمان را نشان می دهد. بخش‌های زیربنایی سازمان عبارتند از (۱) خطوط اختیارات رسمی و مسوولیت (ساختار سازمانی روابط گزارش‌دهی را از طریق مسیر مشاغل و بخش‌هایی که دسته‌بندی شده‌اند، معین می کند). (۲) سیستم‌های ارتباط رسمی، هماهنگی و یکپارچگی (ساختار سازمانی الگوی مورد انتظار تعاملات رسمی میان کارکنان را تعیین می کند) [۲۸ و ۱۹۷۴]، ساختار سازمانی را این گونه تعریف می کند: "گسردن و انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پست‌های اجتماعی و پست‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می گذارد" [۶]. سول (۱۹۹۴) بیان می دارد که "ساختار نحوه کارکرد افراد را مشخص می نماید، ولی نحوه کارکرد افراد هم تعیین کننده شکل ساختار است". اگر از این زاویه به ساختار نگاه کنیم، ساختار به این شکل تعریف می شود: "وسیله یا ابزاری بسیار پیچیده برای کنترل، که در فرآیند روابط متقابل اعضاء به وجود می آید، به صورت دائم تجدید می گردد و در عین حال روابط متقابل را تعیین می نماید". در این تعریف تأکید می شود که ساختار سازمان، همواره ثابت باقی نمی ماند، بلکه به امور سازمان شکل می دهد و امور

سازمان هم می‌تواند شکل آن را تغییر دهد. بنابراین، باید اذعان نمود که ظهور و پیدایش ساختار یک فرآیند مستمر است [۶]. سه جزء پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به عنوان ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معرفی شده است [۱۰]. بدیهی است میزان پیچیدگی، رسمی بودن و متمرکز بودن امور پدیده‌های تصادفی نیستند. ساختار سازمانی چیزی جز نتیجه اثرات همزمان عوامل متعدد نیست. در مواردی امکان دارد که ساختار سازمان‌ها بازتابی از نگرش‌ها یا سبک‌هایی باشند که در زمانی خاص مورد نظر افراد ویژه‌ای بوده است. دو عامل عمده بر ساختار اثر می‌گذارند. این عوامل یا به عبارت بهتر ابعاد سازمان، بیان‌کننده ویژگی‌های خاص سازمان هستند. این ابعاد به همان صورت سازمان را تشریح می‌کنند که شخصیت و ویژگی‌های فیزیکی، معرف افراد هستند. ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند: ساختاری و محتوایی [۶]؛ ابعاد ساختاری بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند [۲]. با آغاز دهه ۱۹۸۰ و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابت‌های جهانی، اهمیت تفکر و فرآیندهای کارآفرینانه در سازمان‌ها، بیش از گذشته مورد تاکید قرار گرفت و محققان توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختارهای اداری سازمان‌ها معطوف نمودند [۱۴]. سازمان‌ها می‌توانند بیشترین منافع را از تمایلات کارآفرینانه داشته باشند، البته در صورتی که واکنش‌های استراتژیک مناسبی را منطبق با آن ارایه دهند [۳]. این مقاله رابطه بین واکنش‌های استراتژیک و تمایلات کارآفرینانه و نیز اثر تعدیل‌کننده سبک مناسب ساختار را در این رابطه بررسی می‌کند. داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۱۰ شرکت تولیدی نشان می‌دهد که واکنش‌های استراتژیک ارتباط معنی‌داری با تمایلات کارآفرینانه ندارند. اما شرکت‌هایی که هم‌راستایی تشویریکی بین ساختار سازمانی و سبک تصمیم‌گیری مدیریت ارشد آنها وجود دارد، ارتباط مثبت معناداری در بین تمایلات کارآفرینانه و واکنش‌های استراتژیکی شان دیده می‌شود. نیاجر و وارن تحقیقی در زمینه "تحلیل استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی شرکت‌های تاسیس یافته، حامی کارآفرینی سازمانی" در سال ۲۰۰۵ ارایه نمودند [۲]. این دو محقق عنوان می‌کنند: "محیطی که تجارت در آن انجام می‌شود، به طور فزاینده‌ای پویا و رقابتی شده است. مدیران ابزارهای مدیریتی مختلف و تکنیک‌های متفاوتی را به خدمت گرفته‌اند تا به

مزیت‌های رقابتی دستیابی داشته باشند. تنها راه دستیابی مناسب سازمان‌ها به این مزیت رقابتی، تداوم نوآوری آنهاست. مدیران باید نوآوری و کارآفرینی سازمانی را حمایت کنند. اگر مدیران می‌دانستند و یا درک می‌کردند که سازمان‌های آنها در اشکال مختلف تمایلات کارآفرینانه چگونه عمل نمایند، درمی‌یافتند که اصلاحات را در کدام بخش‌ها باید انجام دهند. شرکت‌هایی که فضای کارآفرینانه خلق می‌کنند و نوآوری‌های جدید و ایده‌های نو را برای بهبود شرکت خود بکار می‌گیرند، مزایای سودمندی بیشتر یادگیری سازمانی و خلق دانش را کسب می‌نمایند. "سازمانی که خلق محصولات جدید، ایجاد و خلق دانش و منافع حاصل از دانش را تجربه می‌کند، رشد خویش را جاودانه می‌سازد". در واقع این مقاله درگیر چالش‌هایی است که بیشتر شرکت‌ها با آن روبرو هستند. کارآفرینی سازمانی به مثابه وسیله‌ای جهت اصلاح و بهبود سودمندی و رقابت پذیری شرکت‌هاست. راینسون (۲۰۰۷) در مقاله "ایجاد یک سازمان کارآفرینانه قرن بیست و یکمی" بیان می‌کند که حرکت کند سازمان سبب قطع ارتباط شرکت با مشتریان جهانی‌شان شده بود. فیورینا بلافاصله ساختار غیر متمرکز ۶۴ ساله هیولت پکارد را کاملاً از بین برد. ساختار جدید می‌بایست همکاری و تشریک مساعی را در شرکت بالا می‌برد و با یک خط سیستم اضافی تجاری را، به کمک مهندسانی که تولیداتشان را بخوبی توسعه داده بودند، ایجاد می‌کرد تا مشکلات مشتریان به‌صورت بنیادی حل شود. او در واقع یک دیدگاه جلو و عقب را امتحان کرد، ساختاری که نیاز به تمرکز کمتر و مشارکت تراز اول داشت [۹].

۲. تأثیرپذیری ساختار از فرهنگ

فرهنگ حاکم بر سازمان مقوله ساده‌ای نیست. فرهنگ سازمانی چیزی بیش از فرهنگ ملی است. اگر چه در زمان کنونی اثرات فرهنگ ملی یک موضوع پذیرفته شده است، ولی هنوز این مسأله روشن نشده که آیا عامل فرهنگی در شکل‌گیری و نوع فعالیت سازمان می‌تواند (نسبت به سایر عوامل) برتری داشته باشد یا خیر. چنین به نظر می‌رسد که اگر کارهای یک سازمان به‌صورت یکنواخت و تکراری باشد و از تکنولوژی استاندارد استفاده شود، اثرات عوامل فرهنگی کمتر می‌شود. هنگامی که به فعالیت‌هایی توجه شود که از تکنولوژی یکسانی استفاده نمی‌کنند، مثل نوع کار سازمان‌های دولت محلی، تأثیر عوامل فرهنگی بیشتر می‌شود. فرهنگ، بر ساختار سازمانی تأثیر زیادی دارد. هم‌چنین فرهنگ

می‌تواند بر راه‌هایی که سازمان استراتژی آینده خود را تدوین می‌نماید نیز تا حد زیادی تاثیرگذار باشد. حتی در یک محیط محلی نیز فرهنگ ثابت نمی‌ماند و این عامل همیشه دست‌خوش تغییرات است. زمانی که رویدادی بر جامعه و جمعیت اثر بگذارد، ارزش‌ها و هنجارها تغییر می‌کنند. اگر این تغییرات مربوط به شرایطی باشد که در حوزه فعالیت سازمان است، اثرات شدیدی بر سازمان خواهد گذاشت. ارزش‌ها می‌توانند بر سازمانی خاص و گونه‌هایی خاص از سازمان تاثیرگذار باشند. رابطه بین فرهنگ و سازمان یک جاده دوطرفه نیست. سازمان‌ها می‌کوشند از مجرای روابط عمومی به ارزش‌های فرهنگی خود شکل بدهند. سازمان‌های قدرتمند برای تغییر دادن ارزش‌های فرهنگی از توانایی بالایی برخوردارند [۶]. سازمان‌ها همان‌گونه که از اندازه و تکنولوژی تاثیر می‌پذیرند از فرهنگ سازمانی نیز متاثرند. به اعتقاد میک فرهنگ سازمانی بیشتر در باورهای مشترک و هنجارهای رفتاری درونی سازمانی نهفته است. او مشاهده کرد که فرهنگ سازمان با ساختار سازمان رابطه داشته و به یکدیگر وابسته‌اند [۱۵].

۳. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

- بین عدم رسمیت و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.
- بین عدم تمرکز و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.
- بین عدم پیچیدگی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.

۴. روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران پرداخته شده است و وجود یا عدم وجود یک رابطه معنادار میان این دو متغیر به صورت کل و سه متغیر فرعی به صورت جزء مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنابراین، تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی است. در بخش میدانی تحقیق نیز داده‌های اولیه از طریق پرسش‌نامه گردآوری شد. دو پرسش‌نامه مورد استفاده در این تحقیق مجموعاً دارای ۶۱ سوال می‌باشد. سوالات ۱ تا ۳۱ از پرسش‌نامه اول برای سنجش ابعاد ساختار سازمانی

کارآفرینانه طراحی شده است. سوالات ۱ تا ۳۰ از پرسش‌نامه دوم برای سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی (خلاقیت فردی، حمایت مدیریت، یکپارچگی، ...) طراحی شده است. جهت تعیین روایی پرسش‌نامه، در این تحقیق از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. برای بخش فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه رابینز که استاندارد است، استفاده گردید. پرسش‌نامه ساختار سازمانی کارآفرینانه نیز، پس از مطالعه توسط تنی چند از اساتید و متخصصان مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد شد و پس از اصلاحات مورد نظر، پرسش‌نامه تدوین گردید. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه با استفاده از نرم افزار SPSS، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ در مورد فرهنگ سازمانی ۰/۷۰/۵ و ساختار سازمانی کارآفرینانه ۰/۹۰/۳ بود.

جامعه آماری تحقیق مورد نظر عبارت است از مدیران و کارشناسان دانشکده‌های دانشگاه تهران. طبق آماری که از سازمان تشکیلات و بودجه دانشگاه تهران تهیه شد، تعداد کارشناسان رسمی ستاد مرکزی دانشگاه ۳۱۹ نفر، کارشناسان رسمی دانشکده‌ها و سایر مراکز دانشگاه ۸۷۲ نفر و جمعاً تعداد ۱۱۹۱ نفر به عنوان کارشناسان رسمی دانشگاه اعلام شدند. هم‌چنین تعداد مدیران ستاد مرکزی و دانشکده‌ها و سایر مراکز دانشگاه تهران جمعاً تعداد ۳۴۵ نفر اعلام شد؛ در نتیجه جامعه آماری این تحقیق در کل ۱۵۳۶ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده، نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب است. در این تحقیق نیز از بین مدیران و کارشناسان دانشگاه تهران به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، نمونه‌گیری به عمل آمد. تعداد نمونه جامعه آماری ۲۲۷ نفر محاسبه شد و براساس فرمول روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، از هر طبقه، مدیر و کارشناس متناسب با تعداد کل آن طبقه، نمونه انتخاب شده است.

آمار توصیفی

نتایج به‌دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان درخصوص جنسیت عبارت است از ۶۱/۷٪ پاسخ‌دهندگان زن و ۳۷/۸٪ پاسخ‌دهندگان مرد، درخصوص تحصیلات ۶۶/۷٪ دارای مدرک کارشناسی و ۲۸/۳٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱/۷٪ دارای مدرک دکتری، و نیز در مورد رده سنی ۱۷/۲٪ پاسخ‌دهندگان کمتر از ۳۰ سال، ۴۵٪ بین سنین ۴۰ - ۳۱، ۲۷/۸٪ بین سنین ۵۰ - ۴۱، و ۸/۹٪ در رده سنی بیش از ۵۰ سال قرار

داشتند. توزیع سابقه خدمت کارکنان نیز بدین شرح است: ۱۶/۱٪ کمتر از ۵ سال سابقه، ۲۷/۲٪ بین ۶-۱۰ سال، ۱۱/۱٪ بین ۱۱-۱۵، ۲۱/۱٪ بین ۲۰-۱۶، ۱۹/۴٪ بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشتند. درخصوص سمت شغلی، بیشترین توزیع با ۷۲/۲٪ مربوط به کارشناسان و ۲۰/۶٪ مربوط به مدیران می‌باشد. همچنین در سطح دانشکده‌ها بیشترین فراوانی واحد اجرایی کارشناسان پاسخ‌دهنده با ۹/۸٪ مربوط به دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی و در سطح مرکزی و سایر مراکز، سازمان مرکزی با ۸/۳۷٪ بوده است.

آمار استنباطی

نتایج اصلی با استفاده از آزمون همبستگی

آزمون فرضیه اصلی

برای بررسی روابط بین فرهنگ و ساختار سازمانی از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که طراحی فرض‌ها به شرح زیر است.

فرض صفر: بین فرهنگ و ساختار کارآفرینانه رابطه معناداری وجود ندارد. $H_0: \rho = 0$

فرض مقابل: بین فرهنگ و ساختار کارآفرینانه رابطه معناداری وجود دارد. $H_1: \rho \neq 0$

نگاره ۱. همبستگی اسپیرمن بین فرهنگ و ساختار سازمانی کارآفرینانه

همبستگی بین متغیر i و متغیر j	میزان رابطه	عدد معناداری	نتیجه‌گیری
فرهنگ و ساختار سازمانی کارآفرینانه	۰/۷۴۵ (**)	۰/۰۰	رابطه معناداری دارد

آزمون فرضیه‌های فرعی مربوط به روابط بین ابعاد فرهنگ و ساختار کارآفرینانه

نگاره ۲. همبستگی اسپیرمن بین ابعاد فرهنگ و ساختار سازمانی کارآفرینانه

همبستگی بین متغیر i و متغیر j	میزان رابطه	عدد معناداری	نتیجه‌گیری
خلاقیت فردی و ساختار سازمانی کارآفرینانه	0.499(**)	0.00	رابطه معناداری دارد
سیستم پاداش و ساختار سازمانی کارآفرینانه	0.607(**)	0.00	رابطه معناداری دارد
ریسک‌پذیری و ساختار سازمانی کارآفرینانه	0.028	0.712	رابطه معناداری ندارد
هدایت و ساختار سازمانی کارآفرینانه	0.450(**)	0.00	رابطه معناداری دارد
کنترل و ساختار سازمانی کارآفرینانه	-0.789(**)	0.00	رابطه معناداری دارد
حمایت مدیریت و ساختار سازمانی کارآفرینانه	0.738(**)	0.00	رابطه معناداری دارد
هویت و ساختار سازمانی کارآفرینانه	0.480(**)	0.00	رابطه معناداری دارد
الگوی ارتباطات و ساختار سازمانی کارآفرینانه	0.563(**)	0.00	رابطه معناداری دارد
انسجام و ساختار سازمانی کارآفرینانه	0.473 (**)	0.00	رابطه معناداری دارد
تعارض‌پذیری و ساختار سازمانی کارآفرینانه	0.319(**)	0.00	رابطه معناداری دارد

نتایج اصلی با استفاده از آزمون رگرسیون

در آزمون همبستگی جهت رابطه دو طرفه است. هنگامی که محقق نمی‌داند کدام متغیر روی متغیر دیگر تاثیرگذار است و جهت رابطه را نمی‌داند، برای بررسی اثرات فرهنگ و ابعاد فرهنگ بر روی ساختار سازمانی کارآفرینانه به ترتیب از رگرسیون ساده و چندگانه استفاده می‌شود. طراحی فرض‌ها به صورت زیر است:

۱. اثر فرهنگ بر روی ساختار

نام متغیر	ضریب اثر استاندارد شده (β)	عدد معناداری	نتیجه گیری
فرهنگ	۰/۵۱۶	۰/۰۰۰	اثر مثبت و معناداری دارد

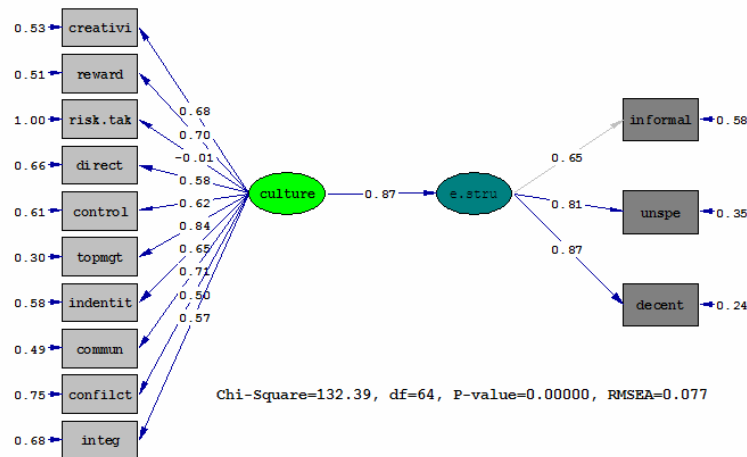
۲. اثر ابعاد فرهنگ بر روی ساختار

نگاره ۳. ضریب اثر استاندارد مؤلفه‌های فرهنگ بر ساختار

نام متغیر	ضریب اثر استاندارد شده (β)	عدد معناداری	نتیجه گیری
خلاقیت فردی	۰/۰۵۴	۰/۲۷۶	اثر معناداری ندارد
سیستم پاداش	۰/۱۱۷	۰/۰۲۲	اثر معناداری دارد
هدایت	۰/۰۱۸	۰/۶۸۸	اثر معناداری ندارد
کنترل	- ۰/۴۶۴	۰	اثر معناداری دارد
حمایت مدیریت	۰/۳۴۶	۰	اثر معناداری دارد
هویت	۰/۰۱۰	۰/۸۴	اثر معناداری ندارد
الگوی ارتباطات	۰/۰۲۷	۰/۵۹۳	اثر معناداری ندارد
تعارض پذیری و برخورد آرا	۰/۰۰۸	۰/۸۴۳	اثر معناداری ندارد
انسجام و یکپارچگی	۰/۰۱۴	۰/۷۵۸	اثر معناداری ندارد

همان‌طور که ملاحظه می‌شود فقط سه بعد فرهنگ به ترتیب (بیشترین اثر) کنترل، حمایت مدیریت و سیستم پاداش توانسته است بر روی ساختار سازمانی کارآفرینانه اثر معناداری بگذارد. در ادامه برای آزمون، بررسی و تبیین روابط علی بین فرهنگ سازمانی و

ساختار کارآفرینانه از مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شده که نتایج آن به شرح زیر است:



نتایج آزمون مدلیابی معادلات ساختاری نشان داد که فرهنگ بر روی ساختار کارآفرینانه اثر مثبت و معناداری برابر با ۰.۸۷ گذاشته است و در بین متغیرهای تبیین کننده فرهنگ، حمایت مدیریت و الگوی ارتباطات دارای بیشترین درصد تبیین هستند و ریسک پذیری (به علت داشتن کمترین رابطه) دارای هیچ جایگاه و نقشی نیست و در بین ابعاد تبیین کننده ساختار کارآفرینانه عدم تمرکز دارای بالاترین درصد تبیین می باشد. مدل مربوطه از نظر شاخص های تناسب و برازش در وضعیت مناسبی می باشد، به علت اینکه نسبت کای- دو بر درجه آزادی کوچک تر از ۳ و مقدار RMSEA کوچک تر از ۰/۰۸ می باشد. مقدار شاخص های NFI, NNFI, GFI نیز از ۹۰ درصد بزرگ تر است.

نتایج فرعی

نتایج به دست آمده از آزمون علامت در مورد ابعاد فرهنگ حاکی از آن است که تنها بعد خلاقیت فردی در وضعیت مناسبی می باشد و سایر ابعاد فرهنگ شامل سیستم پاداش، ریسک پذیری، هدایت، کنترل، حمایت مدیریت، هویت، الگوی ارتباطات، تعارض پذیری و برخورد آرا و انسجام و یکپارچگی و همچنین خود فرهنگ نیز در وضعیت نامناسبی است. هم چنین تمامی ابعاد ساختاری ساختار کارآفرینانه نیز در وضعیت نامناسبی هستند.

همچنین نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن حاکی از این موضوع بود که بالاترین رتبه در خصوص ابعاد فرهنگ، مربوط به خلاقیت فردی و بعد از آن به ترتیب مربوط به هویت، کنترل، هدایت، الگوی ارتباطات، انسجام و یکپارچگی، تعارض پذیری، ریسک پذیری، حمایت مدیریت و سیستم پاداش و در خصوص ابعاد ساختاری، بالاترین رتبه مربوط به غیر رسمی بودن و سپس عدم تمرکز و پیچیدگی می باشد.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به بررسی تک تک آیتم های مربوط به فرضیه اول (سوال های ۳۱-۱ مربوط به ساختار سازمانی کارآفرینانه و نیز سوال های ۳۰-۱ مربوط به فرهنگ سازمانی) و استفاده از آزمون همبستگی در تحلیل داده ها، می توان گفت در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه اصلی تایید می شود. با توجه به نتایج آزمون (مقدار همبستگی برابر ۰/۷۴۵ و معنادار) می توان گفت که بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی کارآفرینانه رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد و حتی می توان نتیجه گرفت که رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی کارآفرینانه قوی می باشد. "صفت مشخصه فرهنگ قوی، مشترک بودن در مفروضات و ارزش ها در حد وسیع است که باعث می شود این گونه ارزش ها به شدت حفظ شوند. هر چه اعضا ارزش های اساسی را بیشتر بپذیرند و تعهدشان به آن ارزش ها بیشتر باشد، فرهنگ سازمان قوی تر خواهد بود [۱۰]. از سوی دیگر این موضوع بیانگر این است که تقویت فرهنگ سازمانی در بین حوزه های متفاوت، سبب تقویت و افزایش ساختار سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران می گردد. همچنین نتایج حاصله از آزمون رگرسیون خطی بیانگر این مطلب است که بین فرهنگ و ساختار سازمانی کارآفرینانه رابطه خطی وجود دارد و مقدار این تاثیر متغیر فرهنگ ۰/۵۱۶ می باشد. همین طور با مراجعه به نتایج رگرسیون چندگانه مشاهده می گردد، که بین ابعاد فرهنگ و ساختار سازمانی کارآفرینانه رابطه خطی وجود دارد و مقدار ضریب همبستگی چندگانه آن ۰/۸۱۱ است که مبین این واقعیت می باشد که این دو متغیر از رابطه قوی برخوردارند. در واقع از میان تمامی مولفه ها سه متغیر نامناسب ولی اثرگذار فرهنگ یعنی حمایت مدیریت، سیستم پاداش و کنترل، توانسته است بر روی ساختار سازمانی کارآفرینانه اثر معناداری بگذارد. سایر مولفه ها نامناسب و بدون اثر می باشند. نتایج حاصله از آزمون همبستگی حاکی از این مساله است که بین ریسک

پذیری و ساختار سازمانی کارآفرینانه رابطه معناداری وجود ندارد. در واقع می‌توان چنین استنباط نمود که ساختار دولتی فرصتی برای ریسک‌پذیری به فرهنگ سازمانی نداده است. ریسک‌پذیری یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین است و مدیریت و کارکنان باید تمایل به پذیرش ریسک، شکست و اشتباه را داشته باشند. لذا به مدیران و روسای دانشگاه تهران پیشنهاد می‌شود:

- برای بالا بردن روحیه ریسک‌پذیری و به تبع آن کارآفرینی، محیطی را در سازمان فراهم آورند که ویژگی ریسک‌پذیری در آنها تشویق و شکست‌ها و اشتباهات آنان تحمل شود.

- باید شرایطی ایجاد شود که شکست و اشتباه را به عنوان مساله‌ای اجتناب‌ناپذیر در پروسه نوآوری بپذیرند.

- هم‌چنین توصیه می‌شود مدیران با ارایه چشم‌اندازی روشن از آینده سازمان، از عدم اطمینان کارکنان کاسته و سبب افزایش ریسک‌پذیری و کاهش ابهام نسبت به برخورد با موقعیت ریسک شوند. یکی دیگر از آزمون‌های همبستگی به بررسی رابطه بین سیستم پاداش و ساختار سازمانی کارآفرینانه می‌پردازد. نتایج حاصله از این آزمون دلالت بر رابطه معنادار و مثبت بین این دو متغیر دارد. اغلب سازمان‌ها برای جبران خدمات افراد هیچ راهی پیش‌بینی نکرده‌اند. در حالی که سیستم تشویق و پاداش مناسب از مهم‌ترین عوامل موثر در کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شود. به علاوه ممکن است همه کارکنان به دنبال پاداش صرفاً مالی نباشند. اگر کارآفرینی در دانشگاه تهران هدف است باید برای پاداش‌دهی علاوه بر نکات و توصیه‌های ذیل، به دنبال نوآوری مکانیزم‌های نو نیز بود. در این راستا پیشنهاد می‌شود:

- معیارهای تشویق و پاداش به طور روشن و واضح به اطلاع عموم کارکنان برسد و اساساً ریسک‌پذیری، نوآوری و کارگروهی و رفتارهای فعالانه مورد تشویق قرار گیرد.

- دانشگاه تهران می‌تواند از تشویق‌های درون ذاتی استفاده نماید. تشویق‌هایی که سبب برآورده شدن نیازهای روانی کارکنان همچون احساس لیاقت و شایستگی، احساس احترام، تعلق به گروه، استقلال و پیشرفت، شود. در تجزیه و تحلیل آزمون همبستگی رابطه بین حمایت و ساختار سازمانی کارآفرینانه، بالاترین اولویت را به خود

- اختصاص داده است. حمایت مدیریت یکی از ارزش‌های مدیریت در سازمان محسوب می‌شود. لذا پیشنهاد می‌گردد تا مدیران ارشد سازمان با اعمال این ویژگی‌ها مدیریت خود را به شیوه‌ای ارگانیک اعمال نمایند:
- ریسک را به عنوان خصیصه‌ای مثبت در دانشگاه تهران نهادینه نمایند.
 - از فعالیت‌های کارآفرینانه افراد حمایت و مسوولیت این گونه فعالیت‌ها را بپذیرند.
 - از افراد صاحب ایده و طرح‌های آنان قدردانی و حمایت‌های مالی به عمل آورند.
- نتایج تحلیل ضریب همبستگی درمورد این فرضیه که بین کنترل و ساختار سازمانی کارآفرینانه رابطه وجود دارد، نشان می‌دهد که این رابطه معنادار و معکوس است و این بدان معناست که کنترل شدید و دقیق کارکنان فاصله سازمان را با کارآفرینی بسیار زیاد می‌کند. اصولاً کنترل اداری، بر قدرت رسمی تأکید دارد و بر آیین‌نامه‌های اداری، دستورالعمل‌ها و سیاست متکی است. شاید این نوع هدایت کارکنان در بخش‌هایی که در ارتباط با مسایل مالی و بودجه است، مکانیزمی معقول و اثر بخش باشد. ولی در فضای کلی سازمان دانشگاه تهران پیشنهاد می‌گردد:
- کارکنان بیشتر از سوی فرهنگ سازمان هدایت و کنترل می‌شوند تا کنترل‌های اداری، در نتیجه توصیه می‌شود تا مدیران به ارایه روش‌های کاری بهتر در کنترل کارها توسط خود افراد مبادرت نمایند.
 - نیز پیشنهاد می‌شود تا به جای کنترل و نظارت مستقیم مدیر، روحیه خود کنترلی کارکنان را جایگزین سازند.

پیشنهاد ایجاد یک مدل برای ساختار سازمانی کارآفرینانه

ساختار ارگانیک به معنای فقدان مسوولیت نیست. در هر سازمان موفقی مسوولیت‌ها باید شانه زده شوند و به صورت روشن مشخص شود که چه کسی کنترل کند، چه کسی ارزیابی کند و... هم‌چنین توانمندی کارکنان و تفویض اختیار در سازمان‌های کارآفرین به معنای هرج و مرج نیست. بورکراسی ضرورتاً بد نیست و همه سازمان‌ها برای قابل پیش‌بینی کردن بعضی از کارها به سیستم کنترل قابل اعتماد و مولدی احتیاج دارند، چه بسا سیستم کنترل معتدل و مناسب می‌تواند به تدریج نگهدارنده ساختار ارگانیک شود. هم‌چنین ممکن است برای کسب و کاری که به مرحله بلوغ رسیده است، به منظور بالا بردن کارایی و جذب نقدینگی بیشتر جهت نوآوری و بقای سازمان، در قسمتی از سازمان

ساختار مکانیکی لازم باشد. در واقع دانشگاه تهران می‌تواند در قسمت‌هایی که به کارایی و راندمان بالا نیاز دارد، ساختار مکانیکی و در قسمت‌هایی که به نوآوری محصول و خدمات نیاز دارد، ساختار ارگانیکی مستقر کند. دانشگاه کارآفرین نیاز دارد تا انعطاف‌پذیرتر شود، بویژه در واکنش به تقاضا و نیاز در حال تغییر محیط. این انعطاف‌پذیری امکان‌پذیر نمی‌شود مگر اینکه ابعاد ساختاری دانشگاه تغییر کند. یک ساختار منعطف می‌طلبد تا در آن از رسمیت و میزان قوانین و مقررات استاندارد آن کاسته شود. پیچیدگی سازمان کاهش یابد، یعنی دانشگاه درصدد کاهش سطوح سازمان، تعداد دوایر و عناوین شغلی و نیز پراکندگی محل‌ها و مناطق جغرافیایی برآید و برای افزایش سرعت تصمیم‌گیری، عدم تمرکز، و ساختار غیرمتمرکز را در پیش گیرد. دانشگاه باید شرایطی را مهیا کند که اطلاعات و ارتباطات به صورت شفاف و سریع در سازمان جریان یابد و در واقع ارتباطات دو طرفه (از بالا به پایین و بالعکس) ایجاد شود. کنترل در سازمان از کنترل شدید به کنترل کلی تبدیل شود و در این مورد باید تعادلی از کنترل شدید و ضعیف در سازمان ایجاد شود [۱]. دانشگاه برای کارآفرین شدن باید فرهنگ کارآفرینانه را در خود نهادینه سازد. این امر از طریق شناسایی، حمایت و رشد استعدادهای خلاق، توسعه فرهنگ کاری در بین اعضای سازمان (اعضای هیات علمی و کارکنان)، ایجاد و تقویت یادگیری سازمانی، ایجاد تحول در ارزش‌ها، باورها و مفروضات اعضا، ایجاد فرهنگ کار گروهی و ارتقاء سطح مشارکت جمعی آنها صورت می‌پذیرد [۱].

منابع

1. Clark Burton R. (1998). *Creating Entrepreneurial University, Organizational Pathways of University Transformation*, Paris Entrepreneurial and Oxford, IAU and Elsevier Science.
2. Daft R. L., (2006). *The New era of Management*, India Edition, Thomson, south.
3. Green M.K., Covin, J., Slevin D. P. (2008). "Exploring the Relationship Between Strategic Reactive-ness and Entrepreneurial Orientation: The Role of structure-style fit", *Journal of Bus. Venturing*, Vol. 23, 356-383, (Science Direct, Elsevier, Available).
4. Echols E.A., Neck P.C. (1998). "The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, 38-46.
5. Guzman J., Cuevas F., Carrasco R., (2007). "Entrepreneurial Strategic Qualitative Analysis: The Case of Seville (Spain)", *International Adv. Economics Research*, Vol. 13, 488-494.
6. Hall R. (1987). *Organizational Structures, Processed and Outcomes*, Fourth Edition, Printice-Hall, Inc.
7. Nayager T., Vuuren J. (2005). "An Analysis of an Organizational Strategy, Structure & Culture that Supports Corporate Entrepreneurship in Established Organization "SAJEMS, Vol. 8, 29-38.
8. Nelson D. L Campbell Quick, J., (2008). *Organization Behavior*, 5th edition, Thomson, south western.
9. Robinson R.B. (2007). "Creating a 21st Century Entrepreneurial Organization, "Academy of Entrepreneurship Journal", Vol. 8, No.1, 321-332.
10. Robbins S.P. (2005). *Essential of Organizational Behavior*, 8thed., NJ. Pearson on education.
11. Zahra S.A., Gennings D.f., kuratko D.R. (1999). "The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: the State of the Filed." *Entrepreneurship Theory and practice*, Vol. 24(2), 45-65.
12. Shepherd D., Covin G.F., Kuratko F.D. (2008). "Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process", *Journal of Business Venturing*, Vol. xxx-xxx, 1-16, (Elsevier Science Direct).

13. Schccepers M.,(2007). "Entrepreneurial Intensity: the Influence of Antecedents of Corporate Entrepreneurship in Firms Operating in South Africa " Doctorian Thesis, 'Prof .j. Hough, Co-promoter: Prof. Jz. Bloom.
14. Stevenson H, and Gumper D. (1985) "The Heart of Entrepreneurship". Harvard Business Review, Vol. 63, No. 2, 85-94.
15. Tayeb M. (1994). "Organions and National Culture: Methodology Considered", Organization Studies, Vol. 15, pp. 429-446.