

تأثیر ساختار سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان
مورد مطالعه: کتابخانه‌های دانشگاه تهران (پردیس‌های مستقر در شهر تهران)

ابوالقاسم عربیون (نویسنده‌ی مسئول)

عضو هیئت علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران؛ arabiun@ut.ac.ir

عامر دهقان نجم آبادی

کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران؛ amerdehghan@ut.ac.ir

آرش رضازاده

کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران؛ a.rezazadeh@ut.ac.ir

یوسف زرنگاریان

کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران؛ yoosefzar@gmail.com

توفیق ساعدی تپه رشت

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تهران؛ tofigh.saady@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۰/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۰/۷/۳۰

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان در کتابخانه‌های مربوط به پردیس‌های دانشگاه تهران که در شهر تهران مستقر هستند، می‌باشد. **روش:** این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث روش به دست آوردن داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی و از نظر نوع داده‌های گردآوری شده که به وسیله پرسشنامه به دست آمده‌اند، از نوع کمی می‌باشد. برای سنجش ابعاد ساختار سازمانی از پرسشنامه استاندارد رابینز^۱ و برای سنجش گرایش کارآفرینانه از پرسشنامه استاندارد لامپکین و دس^۲ استفاده شد. جامعه آماری تحقیق، کارشناسان کتابخانه‌های دانشگاه تهران (حدود ۲۵۰ نفر) است و در نهایت با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید.

یافته‌ها: تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندگانه و همچنین سنجش مدل معادلات ساختاری نشان داد که ساختار سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران کتابخانه‌های دانشگاه تهران در شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های طراحی ساختار سازمانی مؤثر در بروز رفتارها و تمایلات افراد در جهت فعالیت‌های کارآفرینانه کمک کند.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، گرایش کارآفرینانه، کتابخانه، دانشگاه تهران

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییر و تحولات در زمینه رقابت روزافزون و عدم اطمینان شرایط محیطی باعث شده است که سازمان‌های بزرگی که تغییرات اندکی در روش و ساختارهای خود می‌دهند، نتوانند با شرکت‌های کوچک که از انعطاف پذیری، سرعت و نوآوری بالاتری برخوردار هستند، رقابت کنند. جامعه به سازمان‌هایی که کارآفرینی را ترغیب و استعداد‌های افراد را شکوفا کند، اهمیت قابل ملاحظه‌ای قائل است. امروزه سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که گرایش داشتن به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه برای آن‌ها امری ضروریست (شپرد و همکاران^۳، ۲۰۰۸). سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم آورند که در کل سازمان، جو و روحیه کارآفرینی حکمفرما شده و افراد بتوانند به طور فردی و گروهی، در سازمان به فعالیت‌های کارآفرینانه بپردازند. به همین دلیل سازمان‌های مختلف مشتاقانه در حال ترویج فعالیت‌های کارآفرینانه در میان کارکنان خود هستند. یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده تقویت کارآفرینی در سازمان، ساختار و تشکیلات متناسب با اهداف موردنظر می‌باشد. سازمانی که قصد فعالیت‌های کارآفرینانه داشته باشد، باید از ساختاری منعطف و کارآفرینانه استفاده کند. فضای مساعد برای فعالیت‌های کارآفرینانه در خلا به وجود نمی‌آید بلکه باید ساختار سازمانی به عنوان یک بستر، زمینه را برای ظهور چنین فضایی آماده کند (جانسون و وندون^۴، ۲۰۰۲)؛ لذا شناسایی عواملی که نقش مهمی در ایجاد فضا و جو کارآفرینانه ایفا کرده و جریان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تداوم می‌بخشند، از مسائل مهمی است که در سازمان باید به آن پرداخته شود. مسئله اصلی تحقیق این است که تاثیر ابعاد مختلف ساختار سازمانی بر گرایش‌های کارآفرینانه‌ی افراد سازمان را بررسی کرده و با شناسایی روابط مختلف بین این ابعاد، چگونگی فراهم آوردن زمینه گرایش‌های افراد به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه و افزایش کارآفرینی سازمانی را بررسی نماییم.

مبانی نظری پژوهش

ساختار سازمانی

پژوهش‌های انجام شده در سازمان‌های موفق، نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در استقرار ابعاد مختلف گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان‌ها، ساختار سازمانی آن سازمان‌ها می‌باشد. میتزبرگ (۱۹۷۲) ساختار سازمانی را اینگونه تعریف کرده است: ساختار سازمان می‌تواند به عنوان مجموع کل روش‌هایی که وظایف افراد را در بخش‌های مجزا مشخص می‌کند و سپس هماهنگی بین آن‌ها را فراهم می‌سازد تعریف شود (ویلیم و بولنز^۵، ۲۰۰۹). سازمان‌ها دارای انواع مختلفی از ساختار هستند که بر حسب نیاز و با توجه به شرایط آن سازمان به کار می‌رود. در یک طبقه بندی کلی ساختار سازمان‌ها به دو نوع ساختار مکانیک و ساختار ارگانیک تقسیم بندی می‌شود. ساختار مکانیکی برای محیط‌های باثبات و قابل پیش بینی و ساختار ارگانیک در محیط‌های متلاطم و دارای تغییر قابل استفاده است (گرسو و دارزین^۶، ۲۰۰۷). ساختار مکانیکی سازمان به وسیله‌ی ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکزگرایی و رفتارهای برنامه‌ریزی شده در قالب مقررات شناخته می‌شوند (میم و همکاران^۷، ۲۰۱۰). از سوی دیگر ساختار ارگانیکی منعطف بوده و به وسیله‌ی ویژگی‌هایی چون اختیارات غیرمتمرکز، قوانین و مقررات کمتر، شبکه ارتباطات غیررسمی شناخته می‌شود (مارس و سیمون^۸، ۲۰۰۹).

با توجه به تعاریف ارائه شده متنوع در مورد ابعاد ساختاری، تشخیص قطعی مجموعه‌ای از ابعاد سازمانی بدون داشتن چارچوب و هدف خاص دشوار می‌باشد (مورتن و هو^۹، ۲۰۰۸). بر این اساس و با توجه به فرضیه‌های مطرح شده در این تحقیق، پژوهش رابینز (۱۹۹۸) در خصوص ابعاد ساختار به واسطه قدمت و پشتوانه علمی بالا ملاک مطالعه ساختار سازمانی در این پژوهش است. این ابعاد دارای سه مولفه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به شرح زیر است:

الف) پیچیدگی: به نظر دفت، پیچیدگی عبارتست از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد (دفت^{۱۰}، ۲۰۰۶). به طور کلی پیچیدگی به میزان عناوین شغلی (پراکندگی مشاغل درون سازمان)، تعداد سلسله مراتب و سطوح مدیریتی، میزان تحصیلات و میزان پراکندگی جغرافیایی واحدهای سازمان از یکدیگر گفته می‌شود. پیچیدگی خود شامل پیچیدگی عمودی و جغرافیایی است (گرسو و دارزین، ۲۰۰۷). پیچیدگی جغرافیایی به تفکیک بین واحدها براساس موقعیت جغرافیایی توجه دارد. پیچیدگی عمودی به میزان سطوح سازمان و لایه‌های مدیریتی در سازمان و پیچیدگی افقی به تفکیک و تعداد مشاغل هم گروه وهم رده در یک سطح سازمانی اشاره دارد (مارس و سیمون، ۲۰۰۹).

ب) رسمیت: به میزانی که سازمان‌ها از قوانین و رویه‌ها برای توصیف رفتار استفاده می‌کنند، گفته می‌شود (لیائو و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۰). به طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب نمودن قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، آئین‌نامه‌ها، و شرح شغل‌ها که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده، گفته می‌شود (گرسو و دارزین، ۲۰۰۷). رسمیت دارای دو بخش است: بخش اول میزان مکتوب شدن قوانین و آئین‌نامه‌ها در سازمان و بخش دوم به درجه‌ای که این قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها رعایت، اجرا و کنترل می‌گردد، اشاره دارد (مارس و سیمون، ۲۰۰۹).

ج) تمرکز: سومین بعد ساختار سازمانی تمرکز است. بیشتر نظریه پردازان بر این توافق دارند که تمرکز اشاره به قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریت در سازمان دارد (ویلم و بونز، ۲۰۰۹؛ لیائو و همکاران، ۲۰۱۰؛ چایلد^{۱۲}، ۲۰۰۸). تمرکز بیشتر، باعث ایجاد یکنواختی سیاست و عمل کاهش یافتن خطاهای ریسک توسط کارمندی که اطلاعات یا مهارت‌های کمتری دارند، می‌شود (کتسیکا و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۱).

گرایش کارآفرینانه

سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی به طور فزاینده‌ای به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه متعهد شده‌اند (کوبین و کوراتکو^{۱۴}، ۲۰۰۸). امروزه کارآفرینی از طریق ایجاد فعالیت‌های اشتغالزا، خلق نوآوری، گسترش خلاقیت و ایجاد محیط رقابتی نقشی محوری در توسعه اقتصادی ایفا می‌کند (عربیون و همکاران، ۱۳۸۸). به اعتقاد نامان و اسلوین (۱۹۹۳) شرکت‌ها در محیط‌های پرتلاطم بر خلاف محیط‌های ایستا تمایل بیشتری دارند تا نوآور، مخاطره پذیر و پیشتاز باشند. یک سازمان کارآفرین، همواره آماده و قادر است خود را با تغییرات فراوان و اساسی محیط خارج وفق و تطبیق دهد و برنامه های خود را متناسب با تغییر نیازهای محیطی، منعطف کند. ایده‌ی کارآفرینی سازمانی در اقتصاد جهانی موضوعی است که رهبران و مدیران تنها نباید با مفهوم آن آشنا باشند بلکه باید آن را بفهمند و در سازمان خود پیاده سازی نمایند. پدیده‌ی توسعه نیازمند نیروهای مبتکر و کارآفرین است که ترکیب مطلوبی از عوامل مختلف را در شرایطی معین برای نیل به هدف خاصی به وجود آورد (عربیون و عبدالله‌زاده، ۱۳۸۹). سازمان‌ها برای موفقیت باید چشم اندازی داشته باشند که مخاطره پذیری و نوآوری را تشویق نماید تا با اقتصاد جهانی در حال تغییر انطباق پیدا کنند (زالی و همکاران، ۱۳۸۸). کارآفرینی سازمانی اشاره به محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده‌ای دارد که از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تاسیس شده به ظهور می‌رسد. سازمان‌هایی که می‌خواهند به طور موفق کارآفرینی سازمانی را انجام دهند نیاز به یک گرایش کارآفرینانه دارند. گرایش کارآفرینانه به فعالیت‌های تعیین استراتژی برمی‌گردد که کسب و کارها برای شناسایی و راهبری شرکت‌های نوپا به کار می‌برند. گرایش کارآفرینانه یک چارچوب ذهنی و یک دورنما در مورد کارآفرینی ارائه می‌دهد که در فرآیندهای جاری شرکت و فرهنگ سازمانی منعکس شده است. بیشتر

محققین کارآفرینی معتقدند که سازمان‌ها با یک گرایش کارآفرینانه قوی به صورت کارآمدتری به اهداف خود دست می‌یابند (دس و لامپکین، ۲۰۰۵؛ چن و همکاران^{۱۵}، ۲۰۰۶؛ نالدی و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر، گرایش کارآفرینانه شامل نیت و فعالیت‌های عاملان کلیدی در فرآیند تولیدی پویا در کمک به فرصت‌های پدیدار شده می‌باشد. کوین و اسلوین (۱۹۸۹) در مطالعات خود پیشنهاد می‌دهند که گرایش کارآفرینانه، سازه‌ی چند بعدی است و می‌تواند از دیدگاه‌های مختلف ارزیابی شود (چانگ و همکاران^{۱۷}، ۲۰۰۷). برای مثال، میلر^{۱۸} (۱۹۸۳) ابعاد مشخصی برای توصیف گرایش کارآفرینانه پیشنهاد داد؛ او شرکت کارآفرینانه را به عنوان شرکتی معرفی می‌کند که درگیر بازارهایی با محصولات نوآور، دربرگیرنده‌ی اندکی ریسک مخاطره پذیر، و همچنین پیشگام بودن در بازار و در تنگنا قرار دادن رقبا می‌باشند. نوآوری، میزان تمایل شرکت به ایده‌های جدید و فرآیندهای خلاق می‌باشد که نتیجه‌اش ممکن است در محصولات، خدمات و یا فرآیندهای تکنولوژیکی جدید دیده شود. نوآوری مستلزم جدا شدن شرکت از تکنولوژی‌ها و اقدامات موجود و راه‌اندازی شرکت ورای وضعیت فعلی است (چادویک و همکاران^{۱۹}، ۲۰۰۸). ریسک پذیری تمایل شرکت‌ها را به تخصیص منابع اساسی به پروژه‌هایی که احتمال شکست یا موفقیت در آن‌ها هست را نشان می‌دهد. همچنین ریسک پذیری را می‌توان به پیگیری سریع فرصت‌ها، تامین سریع منابع و فعالیت‌های متهورانه ارجاع داد؛ و پیشگامی دلالت بر گرایش شرکت‌ها در دنبال کردن به کشف فرصت‌های جدید دارد (چانگ و همکاران، ۲۰۰۷). سازمان‌های پیشتاز بر روندهای بازار نظارت می‌کنند، نیازهای آینده مشتریان فعلی را شناسایی می‌کنند و تغییرات در تقاضا یا ظهور مشکلاتی که می‌تواند به فرصت ایجاد شرکت جدید منجر شود را پیش-بینی می‌کنند.

لامپکین و دس (۱۹۹۶) دو عامل دیگر را که می‌تواند در گرایش کارآفرینانه نقش مهمی داشته باشند را به موارد بالا افزودند: رویکرد تهاجمی و استقلال-

طلبی. رویکرد تهاجمی اشاره به تمایل شرکت به چالش‌های سخت و مستقیم با رقبا برای بهبود وضعیت بازار خودشان دارد. شرکتهایی که به طور تهاجمی موقعیت رقابتی خود را می‌سازند و با زور فرصت‌ها را به کار می‌گیرند تا به سودآوری برسند، ممکن است در بلند مدت بهتر بتوانند مزیت رقابتی شان را حفظ کنند به شرطی که هدف آنها پیش افتادن از رقبا باشد و نه ضربه وارد آوردن به آنها (دس و لامپکین، ۲۰۰۵). استقلال طلبی، اشاره به فعالیت‌های مستقل افراد و یا تیم‌ها در ایجاد ایده و اجرای آنها دارد. به عبارت دیگر، عاملان سازمانی فرصت‌های خود کنترلی، فعالیت‌های مستقل، گرفتن تصمیمات کلیدی توسط خودشان و اجرای ایده‌های جدید را دنبال می‌کنند (چانگ و همکاران، ۲۰۰۷). در کل ویژگی‌های گرایش کارآفرینانه به سبک‌های تصمیم‌گیری و اقدامات اعضای یک سازمان تسری می‌یابد. این عوامل که شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، رویکرد تهاجمی و استقلال طلبی می‌باشد، اغلب با هم کار می‌کنند تا عملکرد کارآفرینانه یک سازمان را بهبود دهند.

پیشینه پژوهش

تأثیر فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی در موفقیت و عملکرد سازمان موجب شده است تا پژوهش‌هایی در مورد عوامل سازمانی موثر بر آن انجام شود (زهرا و کوین^{۲۰}، ۱۹۹۵). در پژوهش‌های متعددی بیان شده است که ساختار سازمانی یکی از عواملی است که بر کارآفرینی سازمانی اثر می‌گذارد (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ فورست^{۲۱}، ۲۰۰۵). علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشان اشاره کرده‌اند که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و بین مولفه‌های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد. رئیسی و همکاران (۱۳۸۷) نیز در تحقیق خود اشاره کرده‌اند که رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران با کارآفرینی سازمانی وجود دارد. آنها بیان کردند که جسارت، ریسک

پذیری، خلاقیت، نوآوری مدیران، آینده‌نگری و تمایل به پیشگام بودن مدیران و استقبال از چالش‌ها و کار تیمی مدیران بر کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد. یداللهی و همکاران (۱۳۸۷) در نتایجشان بیان کردند که بین روابط متغیرهای مستقل سازمانی (نظام ارتباطات سازمانی، نظام پاداش سازمانی، نظام نوآوری سازمانی) با کارآفرینی درون سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. هورنسبی و همکاران^{۲۲} (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که پنج فاکتور درون سازمانی به طور مجزا برای حمایت از کارآفرینی شرکتی لازم است که عبارتند از: پاداش، حمایت مدیریت، منابع، ساختار سازمانی و پذیرش ریسک. همانطور که مشخص است ساختار سازمانی از کارآفرینی شرکتی حمایت می‌کند. کارونا و همکاران^{۲۳} (۲۰۰۲) با انجام تحقیقی در ارتباط با تاثیر متغیرهای محیطی مشخص و تمرکزگرایی بر کارآفرینی و نهایتاً عملکرد سازمانی در موسسات بخش عمومی به این نتیجه رسیدند که آن دسته از موسسات بخش عمومی که به دنبال توزیع عملکرد می‌باشند بایستی به ساختار سازمانی خود توجه نموده و از سیستم‌های متمرکز به سمت سیستم‌های غیرمتمرکز که سطوح بالاتر نظرات و آراء را تسهیل می‌نمایند، روی آورند. همچنین جوگارتنام و تسه^{۲۴} (۲۰۰۶) در پژوهشی که انجام داده‌اند به این نتیجه رسیدند که رابطه قوی و مثبت میان ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک با گرایش کارآفرینانه سازمان وجود دارد. در پژوهشی دیگر لرنر و همکاران^{۲۵} (۲۰۰۷) نشان دادند که یکدست شدن و همسانی ساختارهای سازمانی کارکنان با معیارهای سازمانی شرکتشان وسیله‌ای برای پیشبرد فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی می‌باشد. رایینسون^{۲۶} (۲۰۰۷) نیز بیان می‌کند که حرکت کند سازمان سبب قطع ارتباط شرکت با مشتریان جهانی‌شان شده بود همچنین ساختار جدید می‌بایست همکاری و تشریک مساعی را بالا ببرد، ساختاری که نیاز به تمرکز کمتر و مشارکت بیشتری داشته باشد. یائو و همکاران^{۲۷} (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان بررسی کارآفرینی سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان بر اساس گرایش کارآفرینانه سازمانی و منابع سازمان نتیجه گرفتند که منابع

سازمانی، تیم مدیریت در سطوح بالا، سیستم حقوق و دستمزد، ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، محیط سازمان صنعتی و اجتماعی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان بر اساس گرایش کارآفرینانه سازمانی تاثیر دارد. لامپکین و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان بررسی درک و ارزیابی بعد استقلال طلبی به عنوان یکی از اجزای مهم ابعاد گرایش کارآفرینانه نتیجه گرفتند که در اکثر سازمان‌ها بعد استقلال طلبی وجود دارد، در کارمندان کمتر و در مدیران بیشتر مشاهده شده است و در بین این پنج بعد، موثرترین بعد می‌باشد و نیز استقلال-طلبی با ساختار سازمانی و بهبود عملکرد سازمان ارتباط مثبت و معنی داری دارد. در تحقیقی دیگر، کتسیکا و همکاران^{۲۸} (۲۰۱۱) نتیجه گرفتند که رسمیت و تمرکز، اثر مثبتی بر بازخورد شغلی دارند، علاوه بر این، تمرکز، با استقلال کاری و تنوع شغلی ارتباط منفی دارد.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد ساختار سازمان بر تمایلات افراد برای بروز فعالیت‌های کارآفرینانه موثر است. با بررسی ابعاد هر یک از دو سازه اصلی، فرضیه‌ها اینگونه تدوین گشته‌اند:

فرضیه اصلی (H_a): ساختار یک سازمان بر بروز گرایش کارآفرینانه در افراد شاغل در آن سازمان موثر است.

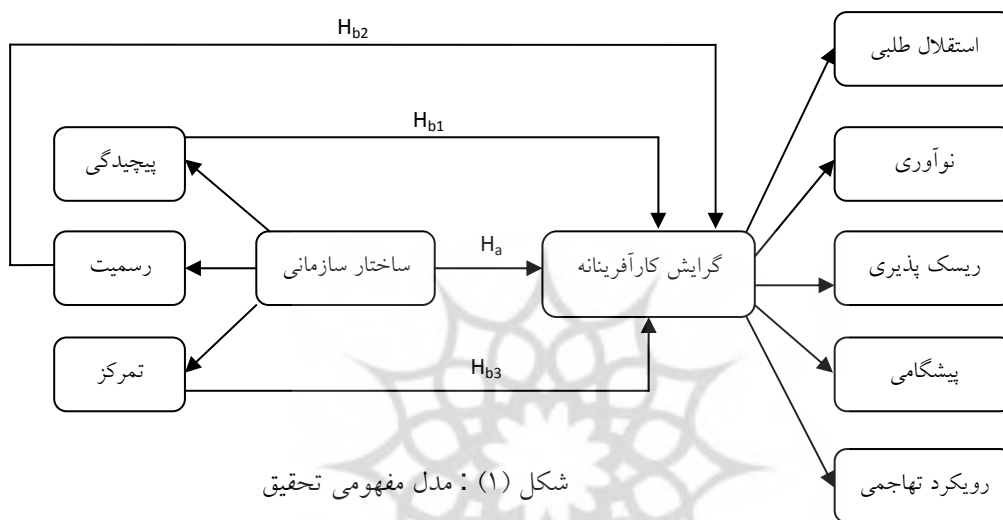
فرضیه فرعی ۱: (H_{b1}) میزان پیچیدگی سازمان بر گرایش کارآفرینانه افراد آن سازمان موثر است.

فرضیه فرعی ۲: (H_{b2}) میزان رسمیت یک سازمان بر گرایش کارآفرینانه افراد آن سازمان موثر است.

فرضیه فرعی ۳: (H_{b3}) میزان تمرکز تصمیم‌گیری‌ها در سازمان بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان موثر است.

چارچوب نظری پژوهش

با توجه به هدف اصلی پژوهش که بررسی نقش ساختار سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان می‌باشد و همچنین فرضیه های تحقیق، چارچوب نظری (شکل ۱) تهیه گشته که در نمای زیر نشان داده شده است:



روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از حیث روش به دست آوردن داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد به طوری که برای اثبات فرضیه‌های تحقیق و تحقق یافته‌ها، از نظر سنجی با افراد درگیر مساله (کارشناسان شاغل در کتابخانه های دانشگاه تهران) استفاده شده است. همچنین بر مبنای نوع داده‌های گردآوری شده از نوع کمی می‌باشد که در این راستا پرسشنامه‌هایی برای دریافت نظرات کارشناسان شاغل در کتابخانه توزیع شده و نتایج درج گردیده است. از آنجایی که در این پژوهش یک رابطه علت و معلولی بررسی می‌شود، روش تحقیق از نظر رابطه بین متغیرها از نوع علی می‌باشد که برای

بررسی همه جانبه مدل مفهومی تحقیق از مدل معادلات ساختاری^{۲۹} استفاده شده است. این مدل بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آن‌ها متغیرهای آشکار دارای خطای اندازه گیری هستند و همچنین روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یکسو دقت شاخص‌ها و یا متغیرهای قابل مشاهده را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین شده را بررسی کرد (کلانتری ۱۳۸۸ ص ۳۴). مدل معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه گیری^{۳۰} و مدل ساختاری^{۳۱} تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان^{۳۲} و آشکار^{۳۳} تقسیم بندی می‌شوند. که ساختار سازمان و گرایش کارآفرینانه متغیر پنهان و رسمیت، پیچیدگی و تمرکز متغیرهای آشکاری هستند که شاخص‌های ساختار سازمان محسوب می‌گردند. از طرف دیگر نوآوری، ریسک پذیری، استقلال طلبی، پیشگامی و رویکرد تهاجمی متغیرهای آشکاری هستند که معیارهای اندازه‌گیری گرایش کارآفرینانه به حساب می‌آیند.

جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان کتابخانه‌های دانشگاه تهران می‌باشد که تعداد آن‌ها در حدود ۲۵۰ نفر است. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، پردیس‌های مستقر در شهر تهران به عنوان طبقه‌ها انتخاب شدند و از هر طبقه به صورت تصادفی نمونه‌گیری شد. به این ترتیب در هر طبقه (پردیس) ۱۲ تا ۱۸ نمونه جای گرفت. برای محاسبه حجم نمونه، فرمول کوکران استفاده شد که مفروضات آن عبارتند از: $P=q=50\%$ (بر اساس روش احتمالی)، Z آماره استاندارد توزیع نرمال است که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱.۹۶ است و d خطای برآورد می‌باشد که برابر با پنج درصد در نظر گرفته شده است و N نیز ۲۵۰ نفر است.

$$n = (z^2pqN) / (N d^2 + z^2pq) = 150$$

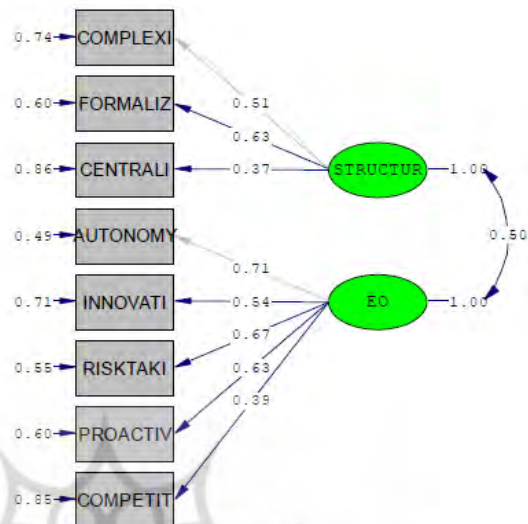
تعداد نمونه ۱۵۰ نفر تعیین شد و برای اطمینان بیشتر ۱۷۰ پرسشنامه توزیع شد که ۱۶۰ عدد آن توسط اعضای نمونه تکمیل و جمع‌آوری گشت.

ابزار گردآوری داده‌ها؛ روایی و پایایی

جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد رابینز (۱۹۹۸) برای سنجش بعد ساختار سازمانی و پرسشنامه استاندارد دس و لامکین (۲۰۰۵، ص ۱۵۳) برای سنجش بعد گرایش کارآفرینانه استفاده شده است. روایی صوری پرسشنامه از طریق اظهار نظر خبرگان (برخی اساتید دانشگاه تهران) بررسی شد و اصلاحات لازم صورت گرفت. برای محاسبه پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که ضریب آلفای کرونباخ برای تک تک ابعاد به صورت زیر به دست آمده است: پیچیدگی: ۰.۷۹، رسمیت: ۰.۸۱، تمرکز: ۰.۷۷، نوآوری: ۰.۸۰، ریسک‌پذیری: ۰.۷۲، استقلال‌طلبی: ۰.۷۶، پیشگامی: ۰.۷۷، رویکرد تهاجمی: ۰.۸۱. بالاتر بودن تمامی ضرایب از ۰.۷ نشان دهنده آن است که ابزار اندازه‌گیری استفاده شده پایایی قابل قبولی دارد (مومنی و فعال قیومی ۱۳۸۹، ص ۲۱۲). بنابراین پرسشنامه این تحقیق از پایایی قابل قبولی برخوردار است. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها ابتدا با استفاده از نرم افزار SPSS 20 تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد و از آنجایی که در جدول Communalities مقادیر اشتراک استخراجی مربوط به تمامی عوامل از ۰.۵ بیشتر شد، بنابراین هیچ یک از عوامل حذف نشدند. در مرحله بعدی با استفاده از نرم افزار LISREL 8.8 تحلیل عاملی تأییدی^{۳۴} برای سنجش مدل اندازه‌گیری به کار گرفته شد. اگر شروط زیر برقرار باشد، مدل برازش مناسبی دارد: -سطح معناداری بدست آمده از آزمون کای دو (P-value) از ۰.۰۵ بیشتر شود. -نسبت کای دو به درجه آزادی از ۳ کمتر شود. -مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب^{۳۵} (RMSA) کمتر از ۰.۰۵ باشد. -مقدار شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI) و شاخص برازش غیرنرم (NNFI) بزرگ‌تر از ۰.۹ باشند (جورسکوگ و سوربم^{۳۶}، ۱۹۹۶). همانگونه که در شکل ۲ نمایان

است مقدار P-value برابر ۰.۰۷۳، آماره RMSA برابر ۰.۰۶۵ و نسبت کای دو به درجه آزادی از ۳ کمتر شده است.

شکل (۲): مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به دو سازه اصلی تحقیق



Chi-Square=28.54, df=19, P-value=0.07353, RMSEA=0.065

همچنین نتایج خروجی دیگر لیزرل نشان داد که مقدار CFI برابر با ۰.۹۴۳، مقدار Z محاسبه شده از ۱.۹۶ بیشتر و مقدار GFI و AGFI برابر با ۰.۹۲۷ و ۰.۹۱۱ بدست آمده‌اند. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به دو سازه اصلی تحقیق برازش قابل قبولی دارند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

از آنجایی که ضریب همبستگی مبنای تعیین دقت برآورد رگرسیون می‌باشد، به همین خاطر باید این دو تکنیک را با هم استفاده کرد (کلانتری ۱۳۸۹ ص ۱۷۰)، جهت آزمون فرضیات ابتدا آزمون همبستگی اسپیرمن (برای تعیین جهت و شدت رابطه بین متغیرها) و رگرسیون چندگانه (برای پیش بینی تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل) با استفاده از Spss20 به کار برده شده است و سپس رابطه علت و معلولی بین متغیر وابسته و متغیرهای مستقل به وسیله نرم

افزار Lisrel 8.8 در قالب مدل ساختاری سنجیده شده است. جدول ۱ و ۲ به ترتیب نتایج آزمون همبستگی و رگرسیون را نشان می دهند.

جدول ۱ - ماتریس همبستگی میان سازه های اصلی

سازه ها	ساختار سازمانی	گرایش کارآفرینانه	سطح معناداری
ساختار سازمانی	-۰.۷۵۱	۱	۰.۰۰۰
گرایش کارآفرینانه	۱	-۰.۷۵۱	۰.۰۰۰

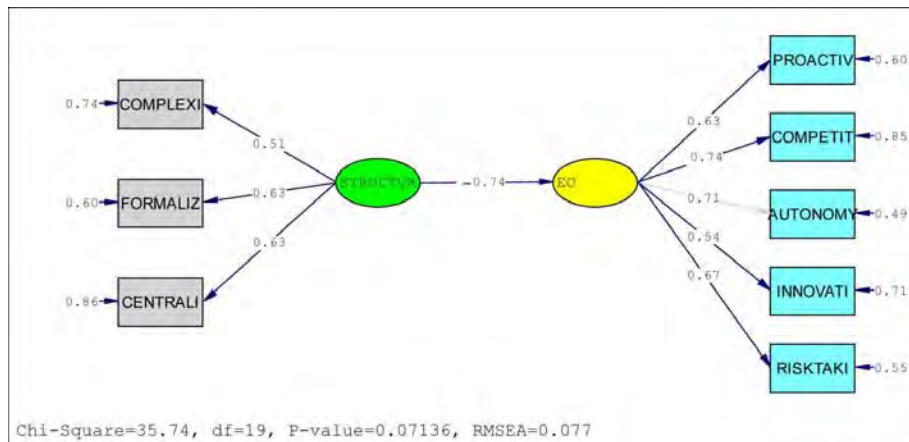
جدول ۲ - ماتریس ضرایب رگرسیون

سطح معناداری	مقادیر آماره t	مقادیر استاندارد شده بتا
مقدار ثابت	۳.۵۵۳	۰.۰۰۱
پیچیدگی	-۴۴.۹۱۱	-۰.۵۶۱
رسمیت	-۷.۱۱۲	-۰.۳۴۳
تمرکز	-۶.۳۳۲	-۰.۱۴۳

از آنجایی که در ماتریس همبستگی و رگرسیون سطح معناداری کمتر از میزان خطا (۰.۰۵) شده است در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه بین ساختار سازمانی (و ابعاد آن) با گرایش کارآفرینانه معنی دار می باشد. همچنین علامت منفی ضرایب نشان دهنده رابطه معکوس بین دو سازه اصلی است و از طرف دیگر ضرایب بتا نشان می دهد که ۵۶ درصد از تغییرات گرایش کارآفرینانه از طریق پیچیدگی، ۳۴ درصد آن از طریق رسمیت و ۱۴ درصد آن از طریق تمرکز پیش بینی می شود.

در مرحله بعد رابطه علت و معلولی بین ساختار سازمانی همراه با ابعاد آن با گرایش کارآفرینانه در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. همانطور که در شکل ۳ نمایان است، تمامی شرایط مناسب بودن برازش مدل که قبلا ذکر شد، در اینجا نیز صادق است. همچنین رابطه بین ساختار سازمانی و گرایش کارآفرینانه معنی دار و معکوس است؛ بدین معنی که ساختار سازمانی بر گرایش

کارآفرینانه تاثیر منفی دارد که در قسمت نتیجه‌گیری به طور کامل توضیح داده خواهد شد.



شکل (۳) - مدل معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)

خروجی لیزرل اثبات کننده فرض اصلی و همچنین فرضیه های فرعی تحقیق است که در جدول شماره ۴ نمایان است. از آنجاییکه تمامی مقادیر t معنی دار هستند، تمامی فرضیه‌ها تایید می‌شوند.

نتیجه	مقدار آماره t-value	ضرایب استاندارد شده	فرضیه‌ها
قبول	-۱۶.۷۱	-۰.۷۴	ساختار ← گرایش کارآفرینانه
$\chi^2 = 35.74$ $df=19$ $RMSEA= 0.077$ $GFI= 0.93$ $AGFI= 0.91$			
قبول	-۱۸.۷۲	-۰.۸۲	پیچیدگی ← گرایش کارآفرینانه
قبول	-۱۸.۷۲	-۰.۸۲	رسمیت ← گرایش کارآفرینانه
قبول	-۱۹.۸۷	-۰.۸۷	تمرکز ← گرایش کارآفرینانه
$\chi^2 = 44.21$ $df=18$ $RMSEA= 0.061$ $GFI= 0.94$ $AGFI= 0.92$			
جدول ۴ - نتایج آزمون فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی			

بحث و نتیجه گیری

همانطور که در مبانی نظری پژوهش اشاره شد، اندیشمندان علوم مختلف همگی معتقد هستند که فعالیت‌های کارآفرینانه افراد سازمان بر موفقیت سازمان تاثیر زیادی دارد. پژوهش‌های بسیاری صورت گرفته است که نشان می‌دهد عوامل مختلف سازمانی از جمله منابع سازمان، مدیریت سازمان، ساختار و فرهنگ سازمان نقش مهمی در بروز گرایش‌های کارآفرینانه در افراد سازمان ایفا می‌کنند (یائو و همکاران ۲۰۰۹؛ لرنر و شاکر ۲۰۰۷؛ کارونا و همکاران ۲۰۰۲). در فرضیه اصلی تحقیق این یافته حاصل گشت که ساختار سازمان بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان موثر است. نتایج تحقیقات جوگارتنام و تسه (۲۰۰۶) نیز نشان می‌دهد که ارگانیک بودن ساختار سازمان‌ها به افزایش فعالیت‌های نوآورانه افراد سازمان کمک شایانی می‌کند. آنها در مقاله خود اظهار داشته‌اند در سازمانی که ساختار به گونه‌ای هماهنگ با سایر عوامل درونی عمل می‌کند، عملکرد بهبود یافته و این امر به بهبود وضعیت کارآفرینی در سطح استراتژیک سازمان منجر می‌گردد. همچنین زهرا و کوین (۱۹۹۵) اظهار داشته‌اند که ساختار سازمانی یکی از عواملی است که نقشی تعیین کننده در وضعیت کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کند. آنها تأکید می‌کنند که ساختار منعطف سازمان بستر را برای اجرای فعالیت‌های کارآفرینانه مهیا ساخته و متعاقباً باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود. بنابراین نتیجه تحقیق حاضر نیز از آنجایی که تأثیر ساختار بر گرایش کارآفرینانه را تأیید می‌نماید، با نتایج تحقیقات مذکور همخوانی دارد. در مورد پیچیدگی ساختار، لرنر و شاکر (۲۰۰۷) بیان داشته‌اند که عدم پیچیدگی ساختار سازمان و همسو بودن ساختار سازمان با معیارهای سازمان باعث بهبود کارآفرینی سازمانی می‌شود. در حقیقت آنها به این نکته اشاره می‌کنند که پیچیدگی ساختار یک سازمان اجرا و پیاده‌سازی بهینه فرآیندهای کارآفرینانه در آن را مختل ساخته و به تعویق می‌اندازد. همچنین علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود به رابطه معکوس بین ابعاد ساختار سازمانی مثل پیچیدگی با کارآفرینی سازمانی

اشاره کرده‌اند. مقایسه یافته‌های تحقیقات مذکور با پژوهش حاضر، همخوانی نتایج را نشان می‌دهد. قوانین و مقررات سختگیرانه در سازمان از موانع دیگری است که تمایلات افراد سازمان به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه را کاهش می‌دهد. در پژوهش ایوانجلیا و همکارانش (۲۰۱۱) نتیجه‌گیری شد که رسمیت عاملی است که اثر منفی بر استقلال کاری و تنوع شغلی دارد. از آنجایی که استقلال طلبی یکی از ابعاد گرایش کارآفرینانه است، تحقیق مذکور به تاثیر رسمیت بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان صحنه می‌گذارد. همچنین علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸) بیان کردند که رسمیت زیاد در سازمان، وضعیت کارآفرینی سازمانی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. ساختار متمرکز عامل مهم دیگری است که مانع شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه در یک سازمان می‌شود. کارونا و همکاران (۲۰۰۲) در تحقیقی اشاره کردند که در سازمان‌هایی که سیستم‌های غیر متمرکز حاکم است، سطوح بالاتری از نظرات و ایده‌های خلاقانه از افراد ظاهر می‌شود. همچنین لامپکین و همکاران (۲۰۱۰) بیان کرده‌اند استقلال طلبی که رابطه مستقیم با تمرکز دارد، مهم‌ترین و موثرترین بعد گرایش کارآفرینانه است که بهبود عملکرد سازمان را به دنبال دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نیز گواه مطالب مذکور می‌باشد.

پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به اثبات فرضیه اصلی پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مسئولان رده بالای کتابخانه‌های دانشگاه تهران با کاهش میزان رسمیت و پیچیدگی ساختار سازمانی‌شان از یک سو و از سوی دیگر با مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمان، باعث بروز گرایش کارآفرینانه در آنها شوند. برای تحقیقات آتی نیز پیشنهاد می‌شود به منظور بررسی دقیق‌تر گرایش‌های کارآفرینانه، در تحقیقات بعدی به بررسی موانع فردی و سازمانی موثر در شکل‌گیری فعالیت‌ها و گرایش‌ها کارآفرینانه افراد در درون سازمان پرداخته و همچنین به بررسی تاثیر سایر عوامل از جمله فرهنگ سازمان، سبک‌های مدیران و ... که بر این سازه اثر می‌گذارند،

پرداخته شود. همچنین در تحقیقات آینده می‌توان به بررسی عواملی که نقش تعدیل‌کنندگی رابطه بین ساختار و گرایش کارآفرینانه را دارند، اقدام نمود همانگونه که لامپکین و دس (۱۹۹۶) نیز متغیرهای تعدیل‌کننده رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد (شامل متغیرهای محیطی و متغیرهای سازمانی) را برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌کنند.

پی‌نوشت‌ها

- | | | |
|---------------------------|------------------------|---|
| 1. Robbins | 14. Covin and Kuratko | 28. Katsikea et al |
| 2. Lumpkin. And Dess | 15. Chen et al | 29. Structural Equation Model |
| 3. Shepherd et al. | 16. Naldi et al | 30. Measurement Model |
| 4. Johnson and Van de Ven | 17. Chang et al | 31. Structural Model |
| 5. Willem and Buelens | 18. Miller | 32. Latent Variables |
| 6. Gresov and Drazin | 19. Chadwick | 33. Observed Variables |
| 7. Mihm et al. | 20 Zahra and Covin | 34. Confirmatory Factor Analysis |
| 8. Marchand Simon | 21. Furst | 35. Root Mean Square Error of Approximation |
| 9. Morton and Hu | 22. Hornsby et al | 36. Joreskog and Sorbom |
| 10. Daft | 23. Caruana et al | |
| 11. Liao | 24. Jogaratnam and Tse | |
| 12. Child | 25. Lerner et al | |
| 13. Katsikea et al | 26. Robinson | |
| | 27. Yao et al | |

منابع

- امیرخانی، حسین؛ اسکندری، زینب. (۱۳۹۰). تاثیر ساختار سازمانی بر کارآفرینی درون سازمانی در کسب و کارهای کوچک، کارآفرین ناب، ۱۵(۳): ۳۳-۴۳.
- رئیزی، پوران؛ نصیری پور، امیر اشکان؛ رستمی، لیلا؛ خالصی، نادر. (۱۳۸۷). رابطه ویژگی شخصیتی مدیران با کارآفرینی در سازمان‌های بهداشتی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تبریز، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، ۱۱(۳۳): ۵۷-۶۲.
- زالی، محمد رضا؛ ملک خسروی، کامران. (۱۳۸۸). تحلیل شکاف بین کارآفرینی سازمانی و نوآوری: شواهدی مبتنی بر یافته های Gem، مجموعه مقالات هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نشر آریانا قلم.
- عربیون، ابوالقاسم؛ عبدالله زاده، غلامحسین؛ شریف زاده، ابوالقاسم. (۱۳۸۸). تبیین عوامل موثر بر گرایش کارآفرینانه‌ی دانشجویان، فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد و تجارت نوین، ۵(۱۷-۱۸): ۱۳۸-۱۵۷.

عربون، ابوالقاسم؛ عبدالله زاده، غلامحسین. (۱۳۸۹). توسعه اشتغال و کارآفرینی و نقش بسیج، فصلنامه مطالعات بسیج، ۱۳(۴۹): ۳۱-۴۹.

علیمردانی، مهرزاد؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ۲(۳): ۱۳۱-۱۳۴.

کلانتری، خلیل (۱۳۸۸). مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی، اقتصادی (با برنامه لیزرل و سیمپلیس) انتشارات فرهنگ صبا، چاپ اول.

مومنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۹). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، چاپ اول- انتشارات کتاب نو.

یداللهی فارسی، جهانگیر؛ جان نثاری، سید امیر؛ زمانی، محسن (۱۳۸۷). بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱(۱): ۱۷۱-۲۰۶.

- Caruana, A., Ewing, M.T., & Ramaseshan, B. (2002). " Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities". *The Service Industries Journal*, 22(2): 43-58.
- Chadwick, Ken; Barnett, Tim; Dwyer, Sean. (2008). An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Orientation Scale, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(4):64-85.
- Chang, sh; Lin, R; Chang, F; Chen; R. (2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation, *Industrial Management & Data Systems*, 107(7).
- Chen, J.C.H., Parker, L.J. and Lin, B. (2006) , Technopreneurship in native American businesses: current issues and future with a case study, *International Journal of Management and Enterprise Development*, 3(1-2): 7084.
- Child. J, (2008). Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 6: 1-22.
- Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2008).The concept of corporate entrepreneurship. In V. Narayanan & G. O'Connor (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of technology and innovation management*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Daft, R. I. (2006). The new era of management, india edition, *Thomson*, south estern.
- Dess, G.G. and Lumpkin, G.T. (2005) , The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19(1): 147-156.
- Furst, R. M. (2005). An exploration of corporate entrepreneurship: Venturing signatures and their underlying dynamics. From www.Wilkes.Edu/Include/Academics/Gradbulletin_0304.Pdf
- Garcia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J. and Verdu-Jover, A.J. (2006) , Antecedents and consequences of organizational innovation and

- organizational learning in entrepreneurship, *Industry Management & Data Systems*, 106 (1): 21-42.
- Gresov. C and Drazin. R. (2007). Equifinality: functional equivalence in organization design, *Academy of management review*, 22: 403-428.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3): 253-273.
- Jogaratnam, G. & Ching-Yick Tse, E. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6): 454-468.
- Johnson, S. & Van de Ven, A.H. (2002). A framework for entrepreneurial strategy. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp.66-85). Oxford,UK. Blackwell Publishers.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1996). Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language. Chicago, IL: *Scientific Software International, Inc.*
- Katsikea, E; Theodosiou, M; Perdakis, N; Kehagias, J. (2011) . The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment *Journal of World Business*, 46: 221-233.
- Lerner, M; Shaker, Z; Kohavi, Y.G. (2007). Time and corporate entrepreneurship: firm emergence and personality in the adaption of innovations, *research policy*, 37: 1550-1579.
- Liao Ch. , Shu-Hui Ch. , Pui-Lai T. ,(2010) , How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *European management journal*.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996) , Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1): 135-72.
- Lumpkin, G. T; Cogliser, C. C; Schneider D, R.(2010). understanding & Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 47-69.
- March, J. and Simon, H, (2009). Organizations, *Blackwell, Cambridge, MA*, pp: 195-324.
- Mihm, J; Loch, Ch; Wilkinson, D; Huberman, B.A. (2010). Hierarchical structure and search in complex organizations, *Management science*, 56(5): 831-848.
- Miller, D., (1983). Entrepreneurship correlates in three types of firms, *Management Science*, 29: 770-791.
- Morton A.N; Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective, *International Journal of Information Management*, 28: 391-402.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. and Wiklund, J. (2007) , Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms, *Family business review*, 20(1): 997-1017.

- Robbins, S.P. (1998). Organization theory New york, *Prentice hall*.
- Robinson, R.b. (2007). Creating a 21 st century entrepreneurial organization, *academy of entrepreneurship journal*, 8(1): 321-332.
- Shepherd, D; Covin, G.F; Kuratko F.D. (2008). Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process, *Journal of Business Venturing*, 24(6): 588-600.
- Willem, A; Buelens, M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions, *International Journal of Information Management*, 29: 151-160.
- Yao, X; Wen, W; Ren, Z. (2009). Corporate entrepreneurship in the enterprise clusters environment-Influence of network resources and entrepreneurial orientation on firm performance, *Front. Bus. Res. China*, 3(4): 566-582.
- Zahra, S.A; Covin, j.g. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: a longitudinal analysis, *Journal of business venturing*, 10(10): 43-58.

