

## مقدمه:

انجام پژوهش بدون ارائه دیدگاه‌های مثبت یا منفی در راستای حل مسائل، بدون ارزش است. لذا، منطقی است در این فصل به نتیجه‌گیری در مورد تجزیه و تحلیل داده‌های فصل چهارم پرداخته شود و به تبع نتایج گرفته شده، پیشنهادهای در راستای حل مشکلات ارائه گردد. در این فصل ابتدا به نتایج اخذشده از فرضیه مهم، رابطه بین ساختار سازمانی و کارآفرینی پرداخته می‌شود و سپس به فرضیه‌های اخص، رابطه بین مولفه‌های ساختار سازمانی و کارآفرینی پرداخته می‌شود. در قسمت بعدی پیشنهادهای تحقیق که از نتایج پژوهش بدست آمده، ارائه شده و سپس پیشنهادها برای تحقیقات بعدی ارائه می‌گردد.

## ۵-۱) نتیجه‌گیری

در این پژوهش، یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج آزمون فرضیه‌ها، به شرح زیر ارائه می‌گردد:

### یافته‌های پژوهشی مربوط به فرضیه مهم تحقیق

- بین ساختار سازمانی و کارآفرینی در شهرداری منطقه 22 تهران رابطه معناداری وجود دارد. فرضیه اصلی تحقیق، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج حاصله نشان داد که: بین ساختار سازمانی و کارآفرینی در شهرداری منطقه 22 تهران برای این دو مولفه در سطح 00٪ معنادار است و این فرضیه تأیید می‌گردد. بنابراین، ساختار سازمانی مکانیکی (بوروکراتیک) شهرداری منطقه 22 تهران، رابطه مستقیم با کارآفرینی دارد.

این میزان ضریب بدست آمده نشان می‌دهد که ساختار سازمانی شهرداری منطقه 22 تهران نقش اساسی در برقراری کارآفرینی در این سازمان دارد و هر اندازه مولفه‌های ساختار سازمانی از

جامعیت لازم برخوردار باشد، استقرار کارآفرینی نیز با موفقیت انجام خواهد شد و لازمه بروز و ظهور مظاهر کارآفرینی، دستیابی به ساختار صحیح و مناسب است. بنابراین، با تغییر مولفه‌های ساختار سازمانی شاهد بهبود و گسترش سطح کارآفرینی خواهیم بود.

#### یافته‌های پژوهشی مربوط به فرضیه فرعی اول تحقیق

فرضیه فرعی اول این‌گونه بیان شد:

• بین پیچیدگی و کارآفرینی در شهراری منطقه 22 تهران رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج حاصله نشان داد که:

مقدار و جهت این همبستگی (685٪) نشان‌دهنده رابطه قوی و مثبت (مستقیم) بین پیچیدگی و کارآفرینی است. به عبارت دیگر با افزایش میزان پیچیدگی و سلسله مراتب ساختار سازمانی، مظاهر کارآفرینی اشاعه یافته و با تلاش در جهت ایجاد رویه‌های نوین کاری، خلاقیت در سازمان نیز، به‌طور محسوس، رو به گسترش خواهد بود. بنابراین، این فرضیه نیز تأیید می‌گردد.

#### یافته‌های پژوهشی مربوط به فرضیه فرعی دوم تحقیق

فرضیه فرعی دوم پژوهش، عبارت است از این‌که:

• بین رسمیت و کارآفرینی در شهرداری منطقه ۲۲ تهران رابطه معناداری وجود دارد. جهت بررسی رابطه مدنظر، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج حاصله نشان داد که:

مقدار و جهت این همبستگی (509٪) نشان‌دهنده رابطه متوسط و مثبت (مستقیم) بین رسمیت و کارآفرینی است. به عبارت دیگر با افزایش میزان رسمیت، کارآفرینی نیز بهبود می‌یابد. بنابراین، این فرضیه نیز تأیید می‌گردد.

#### یافته‌های پژوهشی مربوط به فرضیه فرعی سوم تحقیق

فرضیه فرعی سوم نیز این‌گونه بیان شد:

• بین تمرکز و کارآفرینی در شهرداری منطقه ۲۲ تهران رابطه معناداری وجود دارد.

این فرضیه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و تایید شد.

مقدار و جهت این همبستگی (546٪) نشان‌دهنده رابطه متوسط و مثبت (مستقیم) بین تمرکز و کارآفرینی است. به عبارت دیگر با افزایش تمرکز در ساختار شهرداری، میزان کارآفرینی کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

## ۲-۵) پیشنهادات

### - پیشنهادات حاصل از تحقیق

در این بخش، براساس رابطه شناخته شده بین فرضیه‌های تحقیق و یافته‌های به‌دست آمده از فرضیه‌های تحقیق، سعی می‌شود تا نکات مبهم و مشکل‌زا، شناسایی و براساس ادبیات موجود، راهکارهای مناسب و عملی برای آن ارائه گردد.

❖ بر اساس فرضیه مهم تحقیق، ساختار سازمانی رابطه قوی و موثری با کارآفرینی دارد و از آنجا که وضعیت ساختار سازمانی در شهرداری منطقه ۲۲ تهران برای استقرار و گسترش کارآفرینی، چندان مطلوب نیست، لذا مسئولین باید در نظر داشته باشند که برای ایجاد و گسترش مولفه‌های کارآفرینی، ساختار سازمانی از تکنولوژی و امثال آن نیز مهم‌تر است؛ بنابراین با مدیریت تغییر شاخص‌های اساسی ساختار سازمانی و تبدیل آن به شاخص‌های مفید و موثر، کارآفرینی حفظ و تقویت گشته و شاخصه‌های نامطلوب و غیرموثر، تغییر یا اصلاح شوند. توجه به ساختاری که پایه-گذار اصلی مولفه‌های کارآفرینی باشد جز با بررسی صحیح سازمان میسر نمی‌گردد. لذا توصیه می‌شود با ایجاد کارگروه‌های مختلف که تمامی جوانب سازمانی را در نظر بگیرند و در شناسایی ساختار به مدیران کمک نمایند، بتوان گامی مثبت در راستای کارآفرینی در سازمان برداشت. برای دستیابی به این هدف، پیشنهادات زیر می‌تواند موثر واقع شود:

- بازنگری در دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و آیین‌نامه‌های جاری، با نگرش براساس دیدگاه‌های کارآفرینی کارکنان (توجه به استقلال عمل کارکنان، توجه به دیدگاه‌های بلندمدت و پیشنهادات استراتژیکی آنها و ...).

- تغییر در سبک کنترل، یعنی حرکت از کنترل نزدیک به سمت خودکنترلی در کارکنان (درموردی که کنترل نزدیک قابل حذف است و می‌توان از کنترل نامحسوس استفاده کرد).
- تقویت زیرساخت‌های سیستم منابع انسانی، به‌ویژه در بخش گزینش و استخدام، مخصوصاً در پست‌های مدیریتی.

❖ براساس فرضیه فرعی اول تحقیق، توجه به پیچیدگی ساختار سازمانی و جنبه‌های آن در ایجاد کارآفرینی، مورد توجه قرار گرفته است. لذا، برنامه‌ریزی صحیح مدیران جهت ارائه ساختار مناسب از نظر سطوح مدیریتی (از بالاترین رده تا ابتدائی‌ترین آن)، عناوین شغلی موجود در سازمان، تعدد مکان‌های فیزیکی که اعضا سازمان در آن مشغول به کار هستند، متوسط فاصله واحدهای مختلف از دفتر مرکزی، تعداد نیروهای مشغول به خدمت در واحدهای مختلف و ایجاد زیربنا و..... ابزارهای لازم در جهت رسیدن به این مهم احساس می‌شود.

لذا توجه به نکات زیر ضروری به نظر می‌رسد:

- یکی از عوامل موثر ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی توسط مدیران در سازمان است. لذا ضروری است که مدیران، ساختارهای سازمانی را با تدوین و اجرای استراتژی، هماهنگ نمایند تا بدین وسیله، ساختار مناسب در راستای اهداف اساسی سازمان قرار بگیرد.
- مدیران، برای تدوین استراتژی، به منابع انسانی مناسب نیازمند هستند. لذا، ضروری است که به اعضای سازمان به‌عنوان سرمایه‌های ارزشمند نگریده شود.
- هر اندازه مدیران، در تعیین سلسله مراتب سازمان، ترکیب پراکندگی واحدها و نیز مکان‌های فیزیکی، مشورت با کارکنان متخصص و آزموده را مد نظر قرار دهند، به همان نسبت، کارکنان در جهت ایجاد و گسترش مفاهیم کارآفرینی در سازمان تمایل بیشتری از خود نشان خواهند داد. ایجاد چارچوب‌های خشک، بدون در نظر داشتن خواسته‌های هدفمند کارکنان سازمان، خود می‌تواند مسبب زیان، برای ارائه پارامترهای کارآفرینی مانند خوداتکائی، بینش بلندمدت داشتن و غیره باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان‌ها، به مقوله

کارآفرینی به دید سودآوری نگریسته و در تعیین ساختارها و رویه‌های کاری، آن را در نظر داشته باشند.

- ❖ بر اساس فرضیه فرعی دوم تحقیق، رسمیت نقش مهمی در ایجاد و توسعه کارآفرینی سازمانی خواهد داشت. لذا توجه به نکات زیر ضروری به نظر می‌رسد:
- مدیران با ارائه شرح شغل‌های مکتوب در سازمان می‌توانند اهداف بلندمدت و استراتژی‌های مدون در مشاغل موجود را در مجموعه خود هویدا نمایند. ارائه راه و روش‌های انجام شغل نیز می‌تواند دستیابی به اهداف را تسریع بخشد و به همان نسبت، کارآفرینی در چنین ساختاری که اهداف در سایه ارائه شرح شغل مدون و نیز روش‌های صحیح انجام کار صورت می‌پذیرد، بهتر و بیشتر بروز خواهد نمود. لذا پیشنهاد می‌گردد، مدیران در ارائه شرح شغل‌ها، از وجود گروه‌های کاری مجرب با دید استراتژیک، بهره‌مند شوند.
  - از آنجاکه استاندارد نمودن کارها شاید در نظر اول سبب ایجاد مانع در مسیر کارآفرینی باشد ولیکن بانگاه دقیق‌تر می‌توان دریافت، ارائه استانداردهای صحیح براساس مطالعات منظم ساختاری (که البته این مطالعات باید در تمام جنبه‌های سازمانی صورت پذیرد) می‌تواند بسیار موثر واقع شود. لذا پیشنهاد می‌شود استانداردسازی فعالیت‌ها، بسیار دقیق و براساس اهداف سازمانی صورت گیرد و در این راستا، انعطاف‌پذیری فعالیت‌ها در جهت اهداف سازمانی، راهگشای گسترش کارآفرینی در سازمان خواهد بود.
  - برای ایجاد محیطی در سازمان که گروه‌ها بتوانند در ارائه روش‌های نوین عملکرد، مشارکت نمایند و شاخص‌های کارآفرینی را متجلی نمایند، پیشنهاد می‌گردد تدوین قوانین و مقررات به صورت برگزاری جلسات حضوری و ارائه نظرات گروهی بوده و با کم‌کردن فاصله واحدهایی که کارکنان آن واحدها دارای روحیه مشارکت و همکاری هستند و همچنین با تدوین صحیح قوانین، برای رسمی‌سازی فرآیندهای سازمانی که بتواند جلوه‌های کارآفرینی را متجلی سازد، تلاش گردد.

❖ براساس فرضیه فرعی سوم، اگر میزان متمرکزسازی فعالیت‌ها در ساختار سازمانی افزایش یابد، به همان میزان، کارآفرینی نیز در سازمان افزایش خواهد داشت.

لذا توجه به نکات زیر ضروری به نظر می‌رسد.

- مشارکت کارکنان در تمامی سطوح مدیریتی ناشی از فرهنگ قوی و ارزش‌دادن به کارکنان و شخصیت سازمانی آنهاست. ازسویی تفویض نمودن اختیارات سبب می‌گردد بهره‌گیری از تجربیات به نحو بهینه صورت پذیرد. متمرکزسازی، بدون در نظر داشتن مصالح بالقوه سازمان، می‌تواند برای دستیابی به منافع سازمانی بسیار مضر باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد در جهت افزایش میزان کارآفرینی سازمانی، با مشارکت کارکنان سطوح تفویض اختیار، مشخص شده تا دستیابی به اهداف، آسان‌تر گردد. به عبارت دیگر، با تفویض اختیارات لازم به کارکنان، حس مسئولیت و مالکیت آنان در سازمان، افزایش داده می‌شود.
- دخالت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از تجربیات آنها در جهت تنظیم برنامه‌های واحد خود، تهیه و تنظیم مشارکتی رویه‌ها و دستورالعمل‌های عملیاتی مدون کاری، این طرز فکر را در کارکنان ایجاد می‌کند که اهداف فردی و سازمانی در یک راستا بوده و پیشرفت هر یک از آنها زمینه‌ای برای پیشرفت دیگری خواهد بود و در نتیجه کارکنان، سازمان را متعلق به خود دانسته و در جهت اهداف آن، نهایت تلاش خود را به کار می‌گیرند که این امر، خود مسبب اصلی ایجاد نوآوری در عملکرد سازمانی و ایجاد زمینه‌های مساعد جهت کارآفرینی است.

#### – پیشنهادات جانبی

در این بخش، محقق با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون‌ها در ارزیابی فرضیه‌های تحقیق، پیشنهاداتی را برای مدیران سازمان تحت بررسی ارائه می‌نماید تا آنها بتوانند با استفاده از این پیشنهادات، در جهت به‌کارگیری ساختار سازمانی مناسب برای بسط و گسترش مفاهیم کارآفرینی، که در نهایت منجر به تجهیز شدن سازمان به نیروهای نوآور و دانشی و تبدیل آن به سازمان استراتژیکی گام بردارد.

الف) باتوجه به یافته‌های فرضیه مهم تحقیق، می‌توان اذعان داشت که در راستای ارائه مولفه‌های کارآفرینی در شهرداری منطقه ۲۲، مدیران، به برگزاری کلاس‌های آموزشی و کارگاه‌های مختلف در زمینه کارآفرینی مبادرت نمایند. ارائه تصویر مناسب از شاخص‌های ساختار (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت)، برای گسترش کارآفرینی توسط کارکنان، از ضروریات سازمان‌های کارآفرین است.

ب) توجه به نظام پیشنهادات سازمانی با برنامه‌ریزی صحیح مدیران و بهره‌مندی از نظرات کارکنان در تمام سطوح سازمانی، در راستای ایجاد کارآفرینی بسیار مفید خواهد بود.

ج) در زمینه تعیین میزان پیچیدگی (از ابعاد ساختار سازمانی)، بیشترین توجه به پراکندگی نیروها و مراکز سازمان صورت پذیرد. پیچیدگی زیاد سبب می‌گردد توجه به تمام موارد و نیز نظرات مختلف، کاهش یابد. زیرا در صورت وجود پیچیدگی اندک و پراکندگی زیاد واحدها، توجه به کارآفرینی به دلیل رقابت اندک بین کارکنان، کاهش خواهد داشت.

د) مطلوب است برای اجرای صحیح کارآفرینی در سازمان، بین سیستم منابع انسانی و توسعه کارآفرینی، ارتباط صحیح و منطقی برقرار شود. از آنجاکه یکی از مولفه‌های کارآفرینی، خوداتکایی است، توجه به مواردی از جمله حفظ عدالت در روابط سازمانی، توجه به سطح مطلوب انگیزه‌های مادی (بحث جبران خدمت، حقوق و مزایا و ...) می‌تواند به عنوان پیش‌زمینه‌های افزایش انگیزه و علاقه کارکنان در اجرای مباحث کارآفرینی، مطرح گردد.

ه) اعطای پاداش و در نظر گرفتن تسهیلات برای آن دسته از کارکنانی که در اجرای مفاهیم کارآفرینی، پیش قدم می‌شوند، از دیگر پیشنهاداتی است که می‌تواند مدیران را در دستیابی به هدف‌ها کمک نماید.

و) بهره‌گیری از برنامه‌ریزی عملیاتی و حصول اطمینان از اجرای صحیح آنها در واحدها، توأم با آموزش برای پرسنل عملیاتی، تعهد بیشتر پرسنل در اجرا و دستیابی به اهداف را موجب می‌شود و منجر به اعمال مولفه‌های نوآوری و کارآفرینی در برنامه‌ریزی‌های درون سازمانی می‌شود.

ز) انجام نظارت‌های غیرمحمسوس که تفکر و ایجاد شرایط کارآفرینی را سبب گردد. چراکه هر قدر میزان نظارت‌های غیرمحمسوس بیشتر گردد، کارکنان فرصت بیشتری برای ارائه مطالب و نظریات خود را خواهند داشت.

ح) ایجاد گروهها و تیم‌های کاری در بخش‌های مختلف سازمان، انتخاب رهبر برای این گروهها و تفویض اختیار به آنان می‌تواند در تقویت ویژگی اعتماد به نفس و خوداتکایی در کارکنان موثر واقع شود.

ط) باتوجه به جداول رتبه‌بندی میانگین مولفه‌های متغیرهای تحقیق، می‌توان اذعان داشت مدیران شهرداری منطقه ۲۲ تهران باید از میزان تمرکز در سازمان بکاهند و بر تفویض اختیار بیشتر تاکید نمایند. ازسویی، توجه به مولفه ریسک‌پذیری، سبب ایجاد کارآفرینی بیشتر خواهد شد. نتایج تحقیق نشان داد که در شهرداری منطقه ۲۲ تهران، میزان ریسک‌پذیری و موفقیت‌طلبی دارای درصد کمی است که خود، بیانگر کاهش روحیه کارآفرینی به جهت عدم توجه مدیران به نظرات کارکنان در سازمان و عدم حمایت از طرح‌ها و ایده‌های جدید آنها می‌باشد. توجه و آشنایی بیشتر کارکنان با نتایج تصمیمات آنها و خودداری مدیران از انعکاس و جبهه‌گیری سریع در برابر نظرات جدید، میزان تحمل ریسک را در سازمان افزایش خواهد داد و در پی آن کارآفرینی بیشتر هویدا می‌گردد.

ی) از دیگر پیشنهاداتی که می‌تواند راهگشای بسط و تثبیت مفاهیم کارآفرینی در سازمان باشد، تدوین استراتژی جذب، پرورش، نگهداری کارکنان توانمندی است که سازمان را تا دستیابی به رشد و توسعه در سطح ملی و منطقه‌ای، همراهی کنند.

ک) آخرین پیشنهاد محقق به مدیران این سازمان، به کارگیری کارکنانی است که فرصت‌ها را با ویژگی بینش بلندمدت، شناسایی کرده، آن فرصت‌ها را در جهت کسب مزیت رقابتی به کار گرفته، تهدیدهای احتمالی یا پیش‌آمده از محیط خارجی را دفع، و با ارائه راهکارها و برنامه‌ریزی‌های عملی، یاری‌گر سازمان هستند.

#### – پیشنهادات برای محققین بعدی

آنچه مسلم است، محقق در پایان پژوهش خود، دیدگاههای جدیدی را خواهد شناخت که می‌تواند راهنمای پژوهشگرانی که قصد انجام تحقیق مشابه را دارند، باشد. بنابراین، می‌توان این تحقیق



را باب جدیدی برای پاره‌ای از تحقیقات آینده به شمار آورد. تحقیقات قابل پیش‌بینی در حال حاضر، عبارتند از:

- الف) بررسی رابطه ابعاد محتوایی ساختار سازمانی با کارآفرینی
- ب) بررسی جایگاه کارآفرینی در تدوین استراتژی منابع انسانی سازمان
- ج) بررسی عوامل خارجی موثر بر کارآفرینی سازمان (اقتصادی، سیاسی، ...)
- د) تاثیر ساختار سازمانی بر کارآفرینی، و رابطه آن با میزان کارایی و اثربخشی مدیران
- ه) تاثیر عوامل فرهنگی، نژادی و شخصیتی بر کارآفرینی سازمانی
- و) بررسی تاثیر انواع دیگر کارآفرینی (کارآفرینی اجتماعی، ...) بر روی ساختار سازمانی
- ز) بررسی چالش‌های پیش‌رو، جهت استقرار کارآفرینی در ساختارهای مختلف سازمان‌های دولتی ایران و مقایسه آن با سایر کشورها
- ح) بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با کارآفرینی
- ط) بررسی رابطه ساختارهای سازمانی جدید (سازمان پروژه‌ای، ماتریسی، ...) با کارآفرینی.