

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۱  
شماره ۱۲ - ص ص : ۲۱۷ - ۲۰۱  
تاریخ دریافت : ۱۳ / ۰۷ / ۸۹  
تاریخ تصویب : ۱۳ / ۰۷ / ۸۹

## طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه راهبرد سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی

۱. سیده طاهره موسوی راد<sup>۱</sup> - ۲. ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup> - ۳. علی نجات اصفهانی<sup>۳</sup> - ۴. حبیب هنری<sup>۴</sup>  
۱. دانشجوی دکتری دانشگاه پیام نور، ۲. استاد دانشگاه پیام نور، ۳. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده

مدیریت راهبردی کارآفرینی سازمانی عاملی حیاتی در ارتقای بازدهی سازمان‌هاست و تعداد نقش مهمی در آماده‌سازی کارآفرینی برای آن سازمان دارد، چراکه فعالیت‌های کارآفرینی اغلب بر پایه مدیریت راهبردی کارآفرینی بنا می‌شوند. مدیران با ارتقای مشارکت‌جویانه کارمندان خود، در شکل‌گیری راهبرد سازمان و شکل‌دهی انعطاف‌پذیری راهبردی براساس شرایط تمرکز بر کنترل مالی می‌توانند سازمان خود را به‌سوی کارآفرینی سوق دهند. راهبرد کارآفرینانه به‌عنوان یکی از پیشبران اصلی کارآفرینی سازمانی مطرح است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی مطلوب در زمینه ارتباط بین راهبرد کارآفرینانه با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی انجام گرفته است. متغیرهای پیش‌بین مؤلفه‌های راهبرد کارآفرینانه (شدت بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی، چشم‌انداز برنامه‌ریزی، تمرکز و کنترل برنامه‌ریزی) و متغیرهای ملاک ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی (نوآوری، ریسک‌پذیری، استقلال‌طلبی، رقابت‌تأجیمی و پیشتازی در بازار) است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان و مدیران سازمان و تعداد نمونه آماری ۲۰۲ نفر است. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های محقق ساخته راهبرد کارآفرینانه سازمانی با آلفای کرونباخ ۰/۹۰ و گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی با آلفای کرونباخ ۰/۹۹ است. برای بررسی روایی ابزار پژوهش از تحلیل عاملی و برای تجزیه و تحلیل نتایج داده‌ها از آمار توصیفی استفاده شد. در راستای تحلیل داده‌ها از مدل‌های آماری t تک‌گروهی رگرسیون تک و چندمتغیری و برای طراحی مدل از نرم‌افزار LISREL استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد سطح راهبرد کارآفرینانه سازمانی و گرایش‌های کارآفرینانه در سازمان کمتر از حد متوسط است، همچنین ارتباط مثبت و معنی‌داری بین «راهبرد سازمانی» با «گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی» در سطح  $0/01 < \alpha$  مشاهده شد. از دیدگاه نمونه‌های تحقیق، میزان «برنامه‌ریزی کمتر از یک سال» بیشتر از حد متوسط و «برنامه‌ریزی بیش از ۵ سال» در سازمان کمتر از حد متوسط است. همچنین «تمرکز بر مراحل برنامه‌ریزی» تنها در سطوح بالای سازمان صورت می‌گیرد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سازمان تربیت بدنی دارای وضعیت غیر کارآفرینانه است.

### واژه‌های کلیدی

کارآفرینی سازمانی، راهبرد کارآفرینانه، گرایش‌های کارآفرینانه، سازمان تربیت بدنی.

## مقدمه

امروزه اهمیت کارآفرینی سازمانی برای تربیت نیروی انسانی خلاق و نوآور یا به عبارت روشن تر «کارآفرینان سازمانی» در سازمان‌ها برجسته‌تر شده و مدیران سازمان‌ها به دنبال طراحی دقیق کارآفرینانه سازمانی خود هستند و علاقه دارند تا رفتارهای کارآفرینانه‌ای را ایجاد کنند که به کارایی عملیاتی بهتری منجر شود. هنگام تدوین راهبرد کارآفرینانه سازمان، بخشی از وظایف مدیریتی نظام‌مند تعیین می‌شوند که سازمان را برای ایجاد و به‌کارگیری دانش سازمانی و چگونگی رفتار کارآفرینانه یا اینکه چگونه می‌توان آن را پیگیری کرد، توانا می‌سازد. مجریان امر کارمندانی را که به‌طور ذاتی کارآفرین هستند، شناسایی کرده و منابع لازم را تهیه می‌سازند تا آنها به ایجاد نوآوری اقدام کنند و محیط کاری را به وجود آورند که کارآفرینی و رفتارهای کارآفرینانه را به‌طور مؤثری هدایت کند (۱۲). سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. کارآفرینی سازمانی وسیله‌ای برای رشد و ارتقای سازمان‌های ورزشی است. تغییرات در ورزش، کارآفرینی را الزامی کرده و توسعه سریع فناوری (مانند اینترنت و تلویزیون دیجیتال) موجب شده که بازیاب‌های ورزشی از طریق آگهی‌های رسانه‌ای، تغییراتی در روش خود ایجاد کنند (۲۴). در ضمن از آنجا که اقتصاد جهانی با رکود مواجه شده، کارآفرینان ورزشی نیز راهبردهای بازیابی و تبلیغاتی خود را به‌کلی بازآفرینی کرده‌اند (۱۳). همچنین کارآفرینی سازمانی شرایطی را در سازمان فراهم آورده که روند کارآفرینی درون‌سازمانی بتواند به شکل سریع، راحت و اثربخش به اجرا درآید، به عبارت دیگر، کارآفرینی سازمانی توانسته محیط سازمانی مناسبی را ایجاد کند که نقش و تأثیر آن در راستای تربیت و توسعه کارآفرینان قرار گیرد و بتواند حامی نوآوری‌ها و ایده‌های کارآفرینان باشد (۹). مدیریت راهبردی کارآفرینی سازمانی<sup>۱</sup> عاملی حیاتی در ارتقای بازدهی کارآفرینی سازمانی و در عمل عامل مهمی در آماده‌سازی کارآفرینی سازمان‌هاست. چراکه فعالیت‌های کارآفرینی اغلب بر پایه مدیریت راهبردی کارآفرینی سازمانی بنا می‌شود (۵). مدیران با ارتقای بهبود مشارکت کارکنان خود در ایجاد راهبرد به‌عنوان یک دیدگاه، ایجاد راهبرد انعطاف‌پذیری براساس شرایط موجود، تأکید بر کنترل مالی راهبردی، دریافت اطلاعات، هموار کردن ساختار سازمانی، ایجاد بخش‌های خاص در راستای نوآوری و انجام امور پرمخاطره، طراحی محیط سازمانی در جهت

نوآوری‌های کارآفرینانه، ایجاد نگرشی در جهت‌گیری‌های کلی، خلاقیت‌های نوآورانه از طریق چشم‌انداز کارآفرینانه و اطمینان از تأمین منابع لازم برای پیشبرد راهبرد کارآفرینی سازمانی را عملی می‌سازد (۲۶).

اغلب پژوهشگران کارآفرینی سازمانی را از طریق پنج ویژگی اساسی گرایش‌های کارآفرینانه (نوآوری، استقلال‌طلبی، پیشتازی در بازار، رقابت تهاجمی و ریسک‌پذیری) بررسی و مفهوم‌سازی کرده‌اند، این عوامل اغلب با هم کار می‌کنند تا عملکرد کارآفرینانه یک سازمان را افزایش دهند (۱۰). نوآوری، بخش ضروری کارآفرینی است (۱۶). سازمان‌های کارآفرین، نوآوری را برای رقابت در بازارهای جهانی به کار می‌برند (۲۵). نوآوری در ورزش می‌تواند از طریق تیم‌ها، سازمان‌ها و بازیکنان ورزشی پدیدار شود. از نوآوری‌های مهم ورزش در دهه گذشته می‌توان استفاده از آمارهای کامپیوتری برای کمک به عملکرد بهتر تیم‌ها و بین‌المللی‌سازی لیگ‌های ورزشی اشاره کرد (۸). همچنین نوآوری در تجهیزات و فناوری که به توسعه ورزش‌های جدید منجر شده است (۲۱). نوآوری از طریق مد لباس و انواع لباس‌هایی که ورزشکاران می‌پوشند (۱۹). نوآوری اجتماعی نیز از طریق فعالیت‌های ستاره‌های دنیای ورزش و سازمان‌های ورزشی نیز توسعه پیدا کرده است (۲۵). پیشتازی در بازار، یکی از ابعاد تأثیرگذار در گرایش‌های کارآفرینانه است و موجب شده تا سازمان‌ها در بازارهای رقابتی پیروز شوند و در ایجاد تولیدات جدید پیشتاز باشند. از آنجا که سازمان‌های ورزشی در مدیریت تیم‌هایشان پیشتازند، به دنبال افزایش عملکرد بهتر برای تیم‌هایشان نیز هستند. بخشی از حیات مدیریت تیم‌های ورزشی را به دست آوردن بازار مناسب تضمین می‌کند. استفاده از دام بازاریابی که در سال‌های اخیر افزایش یافته، فرایندی است که رؤسای سازمان‌ها از رویدادهای ورزشی به‌عنوان ابزارهای تبلیغاتی بدون پرداخت مستقیم پول به مالکان وسایل ورزشی استفاده می‌کنند (۱۸). سازمان‌های ورزشی به‌دنبال فرصت‌های جدید تجاری مانند پوشش تلویزیونی بیشتر (در راستای افزایش بازاریابی و بهره‌برداری از استادیوم‌ها) برای کاربردهای گوناگون پیشتاز شده‌اند. ریسک‌پذیری بیانگر نوعی رویکرد سازمان‌ها با در نظر گرفتن ریسک‌های متفاوت به همراه ایجاد کسب و کار جدید است. به‌ویژه زمانی که برگشت مالی با عدم قطعیت مواجه باشد. ریسک‌پذیری، ویژگی بارز کارآفرینان است. ریسک‌پذیران در ورزش می‌توانند گروه‌هایی مانند ورزشکاران، سازمان‌دهندگان رویدادهای ورزشی، مقامات رسمی، مربیان و مدیران ورزشی باشند. سطح رفتار ریسک‌پذیری در ورزش به خصوصیات شخصیتی افراد بستگی دارد که شامل ریسک‌پذیری فیزیکی و احساسی است (۲۱). ریسک‌پذیری تجاری در ورزش اغلب توسط

مالکان تیم‌های ورزشی با بستن قراردادهای چند میلیون دلاری برای ورزشکاران بر مبنای توان آینده انجام می‌گیرد. به علاوه، هزینه‌های زیاد استادیوم‌های ورزشی و حق‌الزحمه‌های فزاینده حق امتیاز روی ریسک‌پذیری در تجارت تأثیر دارد. بسیاری از مالکان تیم‌های ورزشی ریسک‌پذیری مالی را به امید بازگشت به شکل قدرت و سرگرمی می‌پذیرند (۱۱). ریسک‌پذیری اجتماعی در ورزش اغلب شامل فعالیت‌های فوق‌العاده برنامه آموزشی است که افرادی که بازی یا تماشا می‌کنند، در آن شرکت دارند. کارآفرینی سازمان‌های ورزشی دینامیک است و روی تعدادی از حوزه‌های مدیریت به‌عنوان راهبرد تجاری، مدیریت بحران، ارتقای ورزش‌های جدید، مدیریت اجرایی، ایجاد نوآوری، راهبردهای تبلیغاتی، موضوعات اجتماعی، نگرانی‌های پی‌درپی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی اثر می‌گذارد (۲۵). کارآفرینی سازمانی مبتنی بر ورزش همچنین شامل نودوستی و مسئولیت اجتماعی می‌شود که سازمان‌های ورزشی با گروه‌های منطقه‌ای شریک می‌شوند تا تمرکز بیشتری روی مسائل اجتماعی همچون چاقی کودکان داشته باشند (۱۴).

اغلب تحقیقات کارآفرینی در دهه گذشته در حوزه‌های مختلف و تا حدی کمتر در بخش ورزش متمرکز بوده است. نتایج تحقیقات هال<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نشان داد ورزش ذاتاً کارآفرین است. بال<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نیز به این نتیجه رسید کارآفرینی همان‌طور که جوابگوی تغییر تقاضاهای مصرف‌کننده است و نوآوری را امکان‌پذیر می‌سازد، بحرانی برای ورزش به حساب می‌آید. مارتیز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه روی ورزش راگبی، عملکرد ورزشی را از طریق استفاده از کارت امتیاز کارآفرینی بررسی کرد. در نشریه‌های ادواری مدیریت ورزش همچون ژورنال اسپورت ساپکلمنت<sup>۴</sup>، کارآفرین ورزشی، شخصی است که سازماندهی می‌کند و خطر را برای تجارت مخاطره‌آمیز مربوط به ورزش می‌پذیرد (۱۴). هالت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) ویژگی‌های اصلی کارآفرینی را نوآوری، پیشتازی در بازار و ریسک‌پذیری برشمرده‌اند (۲۶). نتایج تحقیقات بهجو (۱۳۷۹)، لوئیس و میر (۲۰۰۷)، ایرلند و کوین و کوراتکو (۲۰۰۹)، بورس و آلن<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) نشان داد بین ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی رابطه

---

1 - Hall, C.M.

2 - Ball, S.

3 - Martiz, A.

4 - Journal sport supliment

5 - Holt, D., Rutherford, M., and Clohessy

6 - Bruce R. Barringer and Allen C. Bluedorn

معنی‌داری وجود دارد (۱، ۷، ۱۷، ۲۰). نتایج تحقیقات استیونسن (۲۰۰۱)، هیونن (۲۰۰۳)، آرت سالی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نشان داد بین راهبرد سازمانی با گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی (نوآوری، پیشتازی در بازار و ریسک‌پذیری) رابطه معنی‌داری وجود دارد (۴، ۱۵، ۲۳). باتوجه به اینکه متغیرهای مذکور ممکن است تابع شرایط زمانی، مکانی و عوامل متعدد دیگری باشند. لازم است در هر سازمانی به‌طور جداگانه بررسی شوند.

اگر سازمان ورزشی، سازمانی کارآفرین باشد، می‌تواند شرایطی ایجاد کند که مدیران، برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان کارآفرین، فرصت‌ها را بهتر درک کرده و از منابع موجود و فرصت‌ها به‌منظور نوآوری استفاده بیشتری کند و در نتیجه سریع‌تر رشد کرده و در صحنه رقابت جهانی، منطقه‌ای و ملی دوام آورند و رسالتی که برعهده دارند، به نحو حسن انجام دهند. ازاین‌رو پرورش و تقویت روحیه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب است. اما برای پاسخ به این پرسش، عامل راهبرد سازمانی و ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی بررسی و ارتباط بین آنها محاسبه شده است که می‌تواند به‌عنوان ابزاری در ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه و نوآورانه در تولید رفتارهای کارآفرینانه به‌کار روند و وضعیت کارآفرینی سازمان را با رویکرد کارآفرینانه متناسب تحلیل کنند و برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند. ازاین‌رو تحقیق حاضر با هدف ارائه الگویی در زمینه ارتباط بین راهبرد سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی انجام گرفته است.

## روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی بوده و به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان ستادی سازمان تربیت بدنی (۴۷۸ نفر) بودند که به تمامی اعضای جامعه نمونه پرسشنامه ارسال شد و از این تعداد ۲۰۲ پرسشنامه قابل استفاده بود و از همین تعداد در فرایند تجزیه و تحلیل استفاده شد. متغیر پیش‌بین در این پژوهش راهبرد کارآفرینانه سازمانی با چهار مؤلفه (شدت بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی، چشم‌انداز برنامه‌ریزی و تمرکز و کنترل به مراحل برنامه‌ریزی) است و متغیرهای ملاک نیز ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، استقلال‌طلبی، پیشتازی در بازار و رقابت تهاجمی است. علاوه-

بر متغیرهای مذکور متغیرهای تعدیل‌کننده ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل سن، جنسیت، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، وضعیت استخدام و سابقه خدمت نیز مد نظر واقع شده است. برای انجام این پژوهش از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:

۱. پرسشنامه محقق‌ساخته ویژگی‌های دموگرافیک شامل متغیرهایی از جمله جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، وضعیت استخدامی، سابقه خدمت، میزان تقریبی ساعات کار در روز، متوسط میزان حقوق ماهیانه؛

۲. پرسشنامه راهبرد سازمانی در سال ۱۹۹۹ توسط بارینگر و بلودرن ارائه شده و در قالب مقیاس هفت-ارزشی لیکرت است و آلفای کرونباخ آن ۰/۹۰ محاسبه شده است (۶)؛

۳. پرسشنامه محقق‌ساخته ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی که در قالب مقیاس هفت‌ارزشی لیکرت است و آلفای کرونباخ آن ۰/۹۹ محاسبه شده است.

در راستای تحلیل داده‌ها، از مدل‌های آماری t تک‌گروهی (به منظور بررسی دیدگاه نمونه‌های تحقیق) و رگرسیون تک و چندمتغیری برای ارتباط بین متغیرهای تحقیق و برای طراحی مدل از نرم‌افزار LISREL استفاده شد.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

### ۱. یافته‌های توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

نمونه‌های تحقیق نشان می‌دهد که میانگین سن آنها ۳۶ تا ۴۰ سال است. ۵۵ درصد نمونه تحقیق مرد، ۷۸/۷ درصد متأهل و ۶۶/۳ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی هستند. ۵۸/۹ درصد افراد در رشته تربیت بدنی تحصیل کرده‌اند، وضعیت استخدامی ۶۴/۴ درصد به صورت رسمی است. سابقه خدمت ۲۹/۷ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال است. ۷۷/۳ درصد افراد ۶ تا ۸ ساعت کاری روزانه دارند و از این درصد حقوق ماهیانه ۵۵/۴ درصد ۳۰۰ تا ۶۰۰ هزار تومان است.

## ۲. بررسی راهبرد سازمانی نتایج زیر حاصل شد:

جدول ۱ - t تک‌گروهی بررسی وضعیت موجود نسبت به راهبرد سازمانی

میانگین نظری	میانگین تجربی	میزان t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۴	۳/۵۴	-۱۰/۹۵	۲۰۱	۰/۰۰۱

باتوجه به اعداد جدول ۱ و با تأکید بر میزان t به‌دست‌آمده می‌توان گفت که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha < 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین تجربی در مؤلفه راهبرد سازمانی وجود دارد و با توجه به اینکه میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه نمونه‌های تحقیق، میزان راهبرد سازمانی کمتر از حد متوسط است.

\* در بررسی مؤلفه شدت بررسی محیطی با تأکید بر مقدار  $t = 12/68$  به‌دست‌آمده و تفاوت معنی‌دار در سطح  $\alpha < 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین‌های تجربی و با توجه به اینکه میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، می‌توان نتیجه گرفت که میزان شدت بررسی محیطی در سازمان تربیت بدنی کمتر از حد متوسط است.

\* در بررسی انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی با تأکید بر میزان  $t = -8/74$  و تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha < 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین‌های تجربی و باتوجه به اینکه میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، می‌توان نتیجه گرفت میزان انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی در سازمان تربیت بدنی کمتر از حد متوسط است.

جدول ۲ - t تک گروهی بررسی وضعیت موجود نسبت به چشم انداز برنامه ریزی

شماره سؤال	گویه	میانگین نظری	میانگین تجربی	میزان t	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱	کمتر از یک سال	۴	۵/۳۷	۱۳/۱۸	۲۰۱	۰/۰۰۱
۲	۱ تا ۳ سال	۴	۲/۹۳	-۱۰/۴۱	۲۰۱	۰/۰۰۱
۳	۳ تا ۵ سال	۴	۲/۳۵	-۱۸/۳۴	۲۰۱	۰/۰۰۱
۴	بیش از ۵ سال	۴	۱/۷۳	-۳۰/۸۳	۲۰۱	۰/۰۰۱
کل	چشم انداز برنامه ریزی	۴	۵/۰۹	-۱۹/۰۴	۲۰۱	۰/۰۰۱

\* باتوجه به اعداد جدول ۲ و با تأکید بر مقدار t به دست آمده، می توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی دار در سطح  $\alpha < 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین های تجربی در تمامی مؤلفه ها وجود دارد. همچنین به جز مؤلفه برنامه ریزی کمتر از یک سال که در سازمان تربیت بدنی بیشتر از حد متوسط است، بقیه مؤلفه ها کمتر از حد متوسط اند.

\* در بررسی مؤلفه تمرکز بر مراحل برنامه ریزی با تأکید بر مقدار  $t = -0/32$  تفاوت معنی داری در سطح  $\alpha < 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین های تجربی و باتوجه به اینکه میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، نتیجه گیری می شود که از دیدگاه نمونه های تحقیق، میزان تمرکز بر مراحل برنامه ریزی در سازمان تربیت بدنی کمتر از حد متوسط است و نیز یافته های بررسی مؤلفه های تمرکز بر مراحل برنامه ریزی نشان داد:

- هدف گذاری در سطح مدیران عالی و مدیریت میانی انجام می گیرد؛
- تحلیل محیط درونی و بیرونی و در سطح سرپرستی انجام می گیرد؛
- تدوین راهبرد در سطح مدیران عالی و مدیریت میانی انجام می گیرد؛
- اجرای راهبرد در سطح مدیران عالی، مدیریت میانی و کارکنان عادی انجام می گیرد؛



- ارزیابی و کنترل در سطح مدیران عالی، مدیریت میانی و سرپرستی انجام می‌گیرد.

۳. در بررسی ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی نتایج زیر حاصل شد:

جدول ۳ - t تک‌گروهی بررسی وضعیت موجود نسبت به گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی

میانگین نظری	میانگین تجربی	میزان t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۴	۲/۸۶	-۱۲/۹۰	۲۰۱	۰/۰۰۱

باتوجه به جدول ۳ و با تأکید بر مقادیر t به‌دست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌دار در سطح  $\alpha < 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین‌های تجربی در تمامی مؤلفه‌ها وجود دارد. بنابراین باتوجه به اینکه در تمامی مؤلفه‌های میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، می‌توان گفت که از دیدگاه نمونه‌های تحقیق، میزان گرایش‌های کارآفرینانه کمتر از حد متوسط است.

۴. در بررسی ارتباط بین راهبرد سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی نتایج زیر حاصل

شد:

جدول ۴ - رگرسیون چندمتغیری برای پیش‌بینی گرایش‌های کارآفرینانه از طریق راهبرد سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	میزان F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۳۳۳۵۳/۱۴	۴	۸۳۳۸/۲۸	۳۹۷/۹۷	۰/۰۰۱
باقیمانده	۴۱۳۷/۴۵	۱۹۷	۲۰/۹۵		

باتوجه جدول ۴ و با تأکید بر مقدار F به‌دست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط معنی‌داری بین راهبرد سازمانی با گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سطح  $\alpha < 0/01$  وجود دارد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی از طریق راهبرد سازمانی وجود دارد. از این‌رو، برای شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول ۵ - ضرایب رگرسیون مرتبط با جدول ۴

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی‌داری
گرایش‌های کارآفرینانه	شدت بررسی محیطی	۱/۱۵	۰/۷۸	۱۴/۵۴	۰/۰۰۱
	انعطاف‌پذیری برنامه ریزی	۰/۲۰	۰/۱۷	۳/۲۷	۰/۰۰۱
	چشم‌انداز برنامه ریزی	-۰/۲۹	-۰/۰۵	-۲/۳۲	۰/۰۲۱
	تمرکز بر مراحل برنامه ریزی	-۰/۰۱	-۰/۰۱	-۰/۴۰	۰/۶۸۸

باتوجه به ضرایب رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین شدت بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی و چشم‌انداز برنامه‌ریزی با گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی وجود دارد. به این ترتیب که با افزایش شدت بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی و چشم‌انداز برنامه‌ریزی، گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آنها، کاهش می‌یابد.

\* رابطه مثبت و معنی‌داری بین متغیر پیش‌بینی‌کننده «شدت بررسی محیطی» با متغیرهای ملاک نوآوری، ریسک‌پذیری، رقابت‌تهاجمی، استقلال‌طلبی و پیشتازی در بازار در سطح  $t = 14/54$ ،  $\alpha < 0/001$  مشاهده می‌شود.

\* رابطه مثبت و معنی‌داری بین متغیر پیش‌بینی‌کننده «میزان انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی» با متغیرهای ملاک ریسک‌پذیری، رقابت‌تهاجمی، استقلال‌طلبی و پیشتازی در بازار در سطح  $t = 3/27$  و  $\alpha < 0/001$  وجود دارد و با متغیر ملاک نوآوری رابطه معنی‌داری مشاهده نمی‌شود.

\* رابطه مثبت و معنی‌داری بین متغیر پیش‌بینی‌کننده «چشم‌انداز برنامه‌ریزی» با متغیرهای ملاک ریسک‌پذیری در سطح  $t = -2/03$ ؛  $\alpha < 0/043$  و استقلال‌طلبی در سطح  $t = -1/93$ ،  $\alpha < 0/055$  مشاهده می‌شود.

\* بین متغیر پیش‌بینی‌کننده «تمرکز بر مراحل برنامه‌ریزی» با متغیرهای ملاک نوآوری، ریسک‌پذیری، رقابت‌تهاجمی، استقلال‌طلبی و پیشتازی در بازار رابطه معنی‌داری مشاهده نمی‌شود.

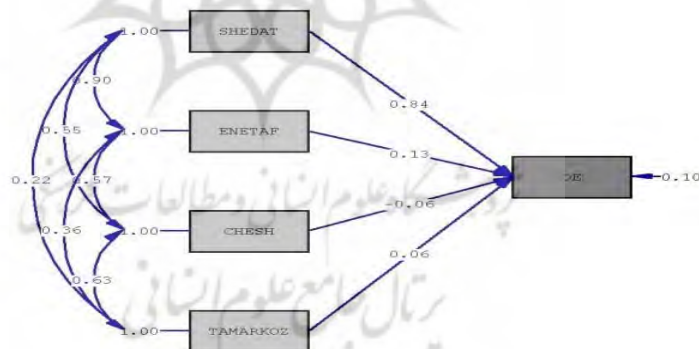
۵. در طراحی مدل رگرسیونی پیش‌بینی گرایش‌های کارآفرینانه از روی مؤلفه راهبرد سازمانی

نتایج زیر حاصل شد:

جدول ۵ - شاخص‌های مرتبط با برازش مدل ارائه‌شده توسط محقق

شاخص	میزان	تفسیر
مجدور کای (نسبت درست‌نمایی)	۶۹۷۵/۳۲	برازش کامل در سطح $\alpha < 0/001$
لوئیز - تاکر (شاخص برازش غیرنرم)	۰/۹۹	برازش عالی (ملاک بیش از ۰/۹۰)
بونت - بنتلر (شاخص برازش نرم شده)	۰/۸۹	برازش عالی (ملاک بیش از ۰/۹۰)
هولتر	۰/۸۸	برازش عالی (ملاک بیش از ۰/۷۰)
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	۰/۰۱	برازش عالی (ملاک کمتر از ۰/۰۵)

با تأکید بر تمامی شاخص‌های مندرج در جدول ۵، مشخص شد که مدل مزبور از برازش برخوردار است و کارایی زیادی در توصیف روابط بین متغیرها و تبیین متغیر گرایش‌های کارآفرینانه از طریق متغیر راهبرد سازمانی دارد.



Chi-Square=6975.32, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

شکل ۱ - مدل رگرسیونی پیش‌بینی گرایش‌های کارآفرینانه از روی عامل راهبرد سازمانی

در شکل ۱، شدت بررسی محیطی با SHEDAT، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی با ENETAF، چشم‌انداز برنامه‌ریزی با CHESH، تمرکز بر مراحل برنامه‌ریزی با TAMARKOZ و گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی با OE نشان داده شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که سازمان تربیت بدنی از حیث داشتن راهبرد کارآفرینی سازمانی و گرایش‌های کارآفرینانه در سطحی کمتر از حد مورد انتظار قرار دارد و نیز ارتباط معنی‌داری بین مؤلفه‌های راهبرد کارآفرینی سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه وجود دارد. نتایج بسیاری از تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، حاکی از پایین بودن سطح مؤلفه‌های راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد بررسی است. نتایج تحقیقات وسطی کلایی (۱۳۸۶) در زمینه ارزیابی عوامل مؤثر در تحقق سازمان دولتی کارآفرین نشان می‌دهد که سازمان استاندارد تحقیقات صنعتی فاقد عوامل ساختاری مناسب مانند راهبرد سازمانی است. در این تحقیق سطح راهبرد کارآفرینی سازمانی کمتر از حد متوسط بود. حق‌شناس (۱۳۸۶) برای ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی تهران، عوامل مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و تأثیر آنها در وضعیت کارآفرینی سازمان‌های مذکور را بررسی کرد. یکی از عوامل درون‌سازمانی در این تحقیق راهبرد کارآفرینانه سازمانی بوده است. نتایج حاصله نشان داد که سازمان‌های مورد بررسی از وضعیت راهبرد کارآفرینی سازمانی مطلوبی برخوردار نبوده‌اند. بورس و آلن (۲۰۰۰) نیز ارتباط بین گرایش‌های کارآفرینانه و پنج مؤلفه مدیریت راهبردی (میزان و شدت بررسی محیطی، میزان انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی، چشم‌انداز برنامه‌ریزی، میزان تمرکز برنامه‌ریزی و میزان کنترل) را بررسی کردند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که سه مؤلفه میزان و شدت بررسی محیطی، میزان انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی و میزان تمرکز برنامه‌ریزی در سازمان‌های مورد بررسی از حد مطلوب کمتر است که با نتایج تحقیق حاضر نیز همخوانی دارد و مؤلفه چشم‌انداز برنامه‌ریزی بیش از ۵ سال و کمتر از ۵ سال بیشترین میزان را دارد. درحالی‌که در تحقیق حاضر بیشترین میزان متعلق به برنامه‌ریزی کمتر از یک سال بوده است و با نتایج این تحقیق مغایرت دارد.

در این تحقیق ارتباط بین ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه (نوآوری، پیشتازی در بازار، رقابت تهاجمی، استقلال- طلبی و ریسک‌پذیری) و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی (میزان و شدت بررسی محیطی، میزان انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی، چشم‌انداز برنامه‌ریزی، میزان تمرکز برنامه‌ریزی و میزان کنترل) بررسی شد که نتایج نشان داد بین مؤلفه‌های چشم‌انداز برنامه‌ریزی و میزان و شدت بررسی محیطی با گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی (نوآوری، پیشتازی در بازار، رقابت تهاجمی، استقلال‌طلبی و ریسک‌پذیری) ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. در تحقیق حاضر رابطه مثبت و معنی‌داری بین مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده چشم‌انداز برنامه‌ریزی و (میزان و شدت بررسی محیطی) با مؤلفه‌های ملاک (ریسک‌پذیری و استقلال‌طلبی) مشاهده می‌شود. این نتایج با نتایج تحقیق حاضر مغایرت دارند. در تحقیقات مذکور بین میزان انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی و میزان کنترل با گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی (نوآوری، پیشتازی در بازار، رقابت تهاجمی، استقلال‌طلبی و ریسک‌پذیری) ارتباط معنی‌داری مشاهده شده است. در تحقیق حاضر نیز رابطه مثبت و معنی‌داری بین متغیر پیش‌بینی‌کننده «میزان انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی» با متغیرهای ملاک (ریسک‌پذیری، رقابت تهاجمی، استقلال‌طلبی و پیشتازی در بازار) مشاهده شد که با این نتیجه همخوانی دارد. همچنین با متغیر ملاک نوآوری، رابطه معنی‌داری مشاهده نمی‌شود، یعنی نتیجه مذکور با نتایج تحقیق حاضر مغایر است. در این تحقیق بین میزان تمرکز برنامه‌ریزی و گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی ارتباط قوی و معنی‌داری مشاهده شد. اما در تحقیق حاضر بین میزان تمرکز برنامه‌ریزی و گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی ارتباط معنی‌دار مشاهده نشد و در نهایت اینکه کلیه مدیران و کارکنان در امر برنامه‌ریزی دخیل بوده‌اند، درحالی‌که نتایج تحقیق حاضر حاکی از نبودن مشارکت کلیه سطوح در این زمینه است. این نتایج با نتایج تحقیق حاضر مغایر است. استیونسن (۲۰۰۱) نیز به دنبال عملی کردن ادراک کارآفرینی در سازمان‌ها بوده است. وی ۱۲۰۰ سازمان با اندازه، ساختار، وابستگی صنعتی مختلف را ارزیابی کرد و گرایش راهبردی را ارزیابی و سپس بازخوردهای کارآفرینی سازمانی را با عنوان گرایش‌های کارآفرینانه شامل نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشتازی در بازار را بررسی کرد و بین آنها ارتباط معنی‌داری به‌دست آورد. ایرلند، کوین و کوارتکو (۲۰۰۹) نیز مقاله‌ای با عنوان «مفهوم‌سازی کارآفرینی سازمانی» ارائه کردند که در آن کلیه عوامل کارآفرینی سازمانی را به‌صورت یکپارچه بررسی کردند. اجزای مدل کارآفرینی سازمانی در این تحقیق شامل

1 - Stevenson

2 - Ireland R.D. Covin J. G. and Kuroctko

پیش‌برنده‌های راهبرد کارآفرینی سازمانی، اجزای کارآفرینی سازمانی (چشم‌انداز راهبردی کارآفرینانه، مدیریت ارشد سازمان، ساختار سازمانی، فرایند رفتار کارآفرینانه و خروجی‌های راهبرد کارآفرینی سازمانی) که دربرگیرنده توسعه قابلیت‌های رقابتی و موقعیت‌های راهبردی است، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد راهبرد کارآفرینی سازمانی با گرایش‌های کارآفرینانه ارتباط دارد.

سونگ (۲۰۱۰) ارتباط گرایش‌های کارآفرینانه در سازمان‌های کوچک و متوسط خدماتی را بررسی کرد. نتایج حاکی از ارتباط ابعاد کارآفرینانه با بهبود عملکرد این سازمان‌ها بوده است. این نتایج با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

به‌عنوان نتیجه کلی می‌توان گفت سازمان تربیت بدنی از حیث متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق سازمانی غیرکارآفرینانه است و در روند برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان باید به مؤلفه‌های راهبرد سازمانی توجه کرد. سازمان تربیت بدنی در بررسی محیطی باید اطلاعات مورد نیاز خود را از فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل تربیت بدنی استان، مطالعات و تحقیق ویژه بازاریابی، روندهای اقتصادی، روندهای تکنولوژیکی و روند جمعیتی به‌دست آورد و نیز سازمان آمادگی لازم برای تطبیق دادن خود با فناوری‌های جدید، تغییرات در شرایط اقتصادی کشور، ورود رقبای جدید ورزشی، تغییرات در قوانین و مقررات دولتی و بین‌المللی، به‌وجود آوردن فرصت‌های غیرمنتظره، ورود تهدیدات غیرمنتظره، توسعه سیاست‌های تأثیرگذار در صنعت ورزش را پیش‌بینی کند. در زمینه چشم‌انداز برنامه‌ریزی مجریان سازمان باید برنامه‌ریزی‌های بیش از ۵ سال خود را تقویت کنند و در همه مراحل برنامه‌ریزی و تمامی سطوح سازمان مشارکت فعال ایجاد کنند. همچنین توجه به قوت‌ها، ضعف‌ها و کاستی‌های این عوامل می‌تواند تا حد زیادی مسیر حرکت به سمت استقرار کارآفرینی را در سازمان تربیت بدنی روشن سازد.

## منابع و مأخذ

۱. بهجو، کیومرث. (۱۳۷۹). "مطالعه کارآفرینی شرکتی و مدیریت استراتژیک در صنایع ایران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد، واحد تهران مرکز.

۲. حق‌شناس، اصغر. (۱۳۸۶). "الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران". فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۷۳ - ۳۱).

۳. وسطی کلایی، مریم. (۱۳۸۶). "تحقق سازمان کارآفرین در سازمان استاندارد". کارشناسی‌ارشد، دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران.

4. Art Saly, (2001). "Corporate entrepreneurship antecedents and consequence entrepreneurship in Cong established firms". PhD takes is 24. Ahmet Murat Fis, Dilek Cetindama.

5. B. Igel and N. Islam. (2001). "Strategies for service and market development of entrepreneurial software designing firms". *Technovation*, Vol. 21(3), PP:157-166.

6. Barringer, M.S. and Milkovich, G.T. (1998). "A theoretical exploration of the adoption and desing of flexible benefit plans: a case of human resource innovation". *Academy Management review*, 23, PP:: 305-324.

7. Bruce, R. Barringer and Allen, C. Bluedorn. (1999). "The relationship between corporate entrepreneurship, and strategic management strategic". *Management Journal*, Vol. 20, No. 5, PP: 421-444. Article consists of 24 pages.

8. Castonguay, S. (2008). "Technology, innovation and grit: faster, higher, stronger in disabled sports". *WIPO Magazine*, 4, PP:3-5, accessed 11/1/08.

9. Chandler, G.N., Keller, C, and Lyon, D.W. (2000). "Unraveling the determinants and consequences of an innovative – supportive organizational culture". *Entrepreneurship: theory and practice*.

10. Dees, Gregry G. and Lumpkin, G.T. (2005). "The roel of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship". *Academy of management executive*, Vol. 19, No. 1, PP: 147-156.

11. Desbordes, M. (2002). "Empirical analysis of the innovation phenomena in the sports equipment industry". *Technology analysis and strategic management*, 14(4), PP:481 - 498.
12. Doh and Pearce (2004). "Corporate entrepreneurship and real options in transitional policy environments": theory development.
13. Futterman, M. (2008). "As economy weakens, sports feel a chill". *Wall street journal (eastern edition)*, P. B. 1, October 14.
14. Goldsby, M., Kuratko, D., and Bishop, J. (2005). "Entrepreneurship and fitness: an examination of rigorous exercise and goal attainment among small business owners". *Journal of small business management*, 43(1), PP:78-92.
15. Heinonen, J. Korvela, K. (2003). "How about measuring entrepreneurship. Small business institute". *Turku school of economics and business administration*.
16. Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., and Sexton, L. (2001). "Guest editors introduction to the special issue on strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation". *Strategic management journal*, 22(6/7), PP:479-491.
17. Ireland, R.D. Covin J.G. and Kuroctko, D.F. (2009). "Conceptualizing corporate enterpreneurship strategy". *ET and P*.
18. Kedar – Levy, H., and Bar – Eli, M. (2008). "The valuation of athletes as risky investments: a theoretical model". *Journal of sport management*, 22(1), PP:50-81.
19. McKelvey, S., and Grady, J. (2008). "Sponsorship program protection strategies for special sport events: are event organizers outmaneuvering ambush marketers"? *Journal of sport management*, 22(5), PP:550-586.
20. Mertie – Louise verreyne, Denny meyer (2007). "Modeling the role of intrapreneurial strategy – making in small firm performance". *Emerald group publishing limited*.



21. Olivier, S. (2006). "Moral dilemmas of participation in dangerous leisure activities". *Leisure studies*, 25 (1), PP:95-109.
22. Seongbae Lim (2010). "Entrepreneurial Orientation and Performance of Service business, St". *Mary's university, one camino santa maria, san Antonio, TX 78228*.
23. Stevenson (2001). "Designed to facilitate a discussion of the nature of enduring success". Includes both biographical data and excerpts from autobiographical material.
24. Sweeney, J. (2007). "Sportscast: ten controversial issues confronting the sports industry". *The futurist*, 41(1), PP: 35-39.
25. Vanessa Ratten, (2010). "Sport – based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management" # *springer science + Business Media, LLC*.
26. Wei Chen, Zhaohui Wu, Xiang wang, (2005). "Minimizing Memory utilization of task sets in smart" *OSEK: PP:552-558*.