

## ارتباط ابعاد ساختار سازمانی و کارآفرینی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور

صفورا نیک‌نهاد<sup>۱</sup>، سید عماد حسینی<sup>۲</sup>، سید محمد حسین رضوی<sup>۳</sup>

۱- کارشناسی ارشد تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی\*

۲- استادیار دانشگاه شهید بهشتی تهران، دانشکده تربیت بدنی

۳- دانشیار دانشگاه مازندران، دانشکده تربیت بدنی

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۹/۱۶

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی ارتباط ساختار سازمانی و ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمان‌های ورزشی کشور بود. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق توصیفی-همبستگی و از نظر نوع جمع‌آوری داده‌ها، میدانی است. جامعه مورد نظر را کلیه مدیران سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران تشکیل داده‌اند. نمونه آماری تحقیق برابر با جامعه آماری بصورت تمام شمار (۲۹۳ نفر) است. ابزار مورد استفاده متشکل از دو پرسشنامه که یکی مربوط به ساختار سازمانی و دیگری مربوط به کارآفرینی سازمانی بود که روایی محتوایی آن توسط ۱۲ نفر از اساتید تربیت بدنی و علوم ورزشی و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی (۷۱٪=۲ ساختار سازمانی و ۸۳٪=۲ ویژگی‌های کارآفرینی) تعیین شد. اطلاعات مورد نیاز به صورت حضوری در محل فعالیت مدیران سازمان‌ها جمع‌آوری و برای توصیف اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین کارآفرینی سازمانی با (سابقه خدمت و رسمیت سازمانی) ارتباط معنادار وجود دارد. بین کارآفرینی سازمانی با (سن، تحصیلات، پیچیدگی سازمانی، تمرکز سازمانی) ارتباط معناداری وجود ندارد.

**واژگان کلیدی:** ساختار سازمانی، کارآفرینی، سازمان‌های ورزشی.

Email: niknahad83@yahoo.com

\*نویسنده مسئول:

### مقدمه

ورزش یکی از عوامل بسیار مهم و اساسی تامین سلامت و نشاط جامعه است که بر بهره‌وری ملی اثر گذاشته و در نتیجه بر رونق اقتصادی کشور تأثیر مثبت دارد. سرمایه‌گذاری در تولید محصولات و خدمات ورزشی، از یک سو اشتغال ایجاد می‌کند و از سوی دیگر بر تولید ناخالص ملی می‌افزاید (جهانگیری، ۱۳۸۰). ورزش در کشور ما رو به تحول و توسعه است و همین تحرک می‌تواند زمینه‌های مناسبی جهت فعالیت‌های کارآفرینانه در آن ایجاد نماید. در جهان امروز، تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. همانطور که تولد و مرگ سازمان‌ها به بینش، بصیرت و توانایی‌های موسسین بستگی دارد، رشد و بقای آنها نیز به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی آنها وابسته است. یکی از مهمترین چالش‌های مدیران در عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. اما متأسفانه در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود. به عبارت دیگر، افراد توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌وری نمی‌شود. اگر برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان سازمان‌های ورزشی کارآفرین باشند، فرصت‌های پیش روی خود و عرصه ورزش را بهتر درک کرده و قادرند از منابع موجود به منظور نوآوری استفاده بیشتری نمایند و در نتیجه سریع‌تر رشد کرده و با محیط همراه شوند. بنابراین برای تحقق این امر باید فعالیت‌های کارآفرینانه را در سازمان‌ها ترویج داد و روحیه کارآفرینی تصمیم‌گیرندگان و کارکنان سازمان پرورش داده و در نهایت محیطی کارآفرینانه در سازمان حاکم گردانید.

کارآفرینی سازمانی شیوه برانگیختن و سپس بهره‌گیری از افراد در درون یک سازمان می‌باشد. شیوه ای که افراد فکر می‌کنند قادرند کارها را به طریقی متفاوت و بهتر انجام دهند. از طریق توسعه روحیه کارآفرینی در درون سازمان‌ها می‌توان بر موانع موجود بر سر راه انعطاف‌پذیری، رشد و نوآوری فائق آمد. پرورش افراد کارآفرین در درون سازمان مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب و ترویج روحیه کارآفرینی است (رایینز، ۱۳۸۱). اعرابی (۱۳۸۱) گزارش نمود که از جمله شاخص‌های مناسب برای توسعه کارآفرینی سازمانی می‌توان به سبک رهبری، کار تیمی، حمایت کافی مدیران از افراد خلاق و نوآور، سیستم پاداش مناسب و تشویق کارکنان خلاق و ریسک‌پذیر

اشاره نمود (اعرابی، ۱۳۸۱). بنابراین برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد. ولف<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در طی تحقیقی نشان دادند که متغیرهای شخصی و متغیرهای سازمانی از قبیل تکنولوژی، ساختار، استراتژی فرهنگ و همچنین متغیرهای پی در پی محیطی بود بر نوآوری و کارآفرینی سازمان تأثیر می گذارند که از این سه دسته، متغیرهای سازمانی بیشترین نقش را در توان کارآفرینی و نوآوری سازمان‌ها دارند و در نهایت در تحلیل خود به این نتیجه رسید که مقدار همبستگی بین ساختار سازمانی و خلاقیت نسبت به عوامل دیگر در سطح بالاتری قرار دارد (سازمان تربیت بدنی، ۱۳۸۳). ساختار سازمانی که رفتار کارآفرینانه را (کشف فرصت، تسهیل فرصت، دنبال کردن فرصت) تشویق می کند، عنصر اولیه لازم برای موفقیت کارآفرینانه سازمانی است. در پژوهش‌های متعددی به مانند امیرخانی (۱۳۹۰) و فورست<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بیان شده است که ساختار سازمانی، یکی از عواملی است که بر کارآفرینی سازمانی اثر می گذارد. علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود 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. هومسبی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۲) بیان می کنند که پنج فاکتور درون سازمانی به طور مجزا برای حمایت از کارآفرینی سازمانی لازم است که یکی از مهمترین عوامل ساختار سازمانی است. کاندو<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) در طی تحقیقی اظهار داشت که هر چه میزان استانداردسازی امور بیشتر باشد، به همان نسبت از توان خلاقیت و به تبع آن از میزان کارآفرینی افراد در درون سازمان‌ها کاسته می شود به طوری که جهت ایجاد تعادل و تناسب بین میزان استانداردسازی و توان خلاقیت، مدیران سازمان‌ها باید از انعطاف بیشتری در اجرای امور مربوط به دوایر خلاق سازمانی برخوردار باشند. لیوسکیو<sup>۵</sup> (۱۹۹۶)، در تحقیقی تحت عنوان "عوامل مؤثر بر کارآفرینی مدیران اجرایی ارشد" بیان داشت که متغیرهای سطح تحصیلات و جنسیت رابطه معناداری با کارآفرینی دارد. وی همچنین گزارش نمود که از نظر

- 
1. Wolf
  2. Furst
  3. Hornsby
  4. Cando
  5. Levesque

پیچیدگی عمودی یا تعداد سطوح سازمان‌های با ساختار تخت و لایه‌های مدیریتی کمتر نسبت به سازمان‌های با ساختار بلند و لایه‌های مدیریتی بیشتر، موجب افزایش میزان کارآفرینی بیشتری می‌شوند. هانتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، در طی تحقیقی تحت عنوان "توسعه عملکرد سازمانی از طریق استفاده از ویژگی‌های اجزاء مؤثر ساختار سازمانی" به این نتیجه رسید که: واحدهای سازمانی با پیچیدگی کمتر که مدیران آنها از سبک سیستم مدیریت مشارکتی استفاده نموده‌اند درصد کارآفرینی سازمان را افزایش دادند. هر چقدر تعداد سلسله مراتب سازمانی کمتر و ارتباطات عمودی و افقی بین افراد سازمان بیشتر باشد به همان نسبت فضای مناسب را برای طرح کارآفرینی مهیا می‌سازند. مقیمی و همکاران (۱۳۸۳) در طی تحقیقی نشان دادند که وجود ساختارهای ارگانیک و پویا در سازمان‌های غیر دولتی تحت مطالعه، کارآفرینی سازمانی را موجب می‌شود. رضازاده (۱۳۸۲) در طی تحقیقی بیان داشت که بین عوامل ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) و کارآفرینی سازمانی ارتباط معنادار و منفی وجود دارد، بدین معنی که شرح وظایف مدون، دستورالعمل‌ها، تفکیک واحدهای سازمانی، تعداد سطوح مدیریت، تمرکز تصمیم‌گیری در راس سازمان و تفویض نکردن اختیار به سطوح پایین‌تر، رابطه معکوسی با کارآفرینی سازمانی دارد.

روی هم رفته هر چند سازمان‌های دولتی برای کارآفرین شدن با مشکلاتی رو به رو هستند، ولی این سازمان‌ها دارای پتانسیل و توانی ویژه برای کارآفرینی هستند که در صورت فراهم نمودن زمینه‌های لازم به نتایجی بهینه در این زمینه می‌توان دست یافت برای فراهم نمودن این زمینه‌ها، تغییرات اساسی در ساختار این سازمان‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین در این مقاله کارآفرینی را به مثابه استراتژی مناسب برای گسترش بهره‌وری و توسعه سازمان‌های ورزشی تلقی نموده و براین باور است که کارآفرینی موجب ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بین‌المللی است و این امر نیاز به بستری مناسب در ساختار سازمان دارد. سازمان‌های ورزشی ایران جهت سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع، پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه‌ی ورزش نیازمند کارآفرینانی است که خلاقیت و نوآوری و توان کشف فرصت‌های جدید از بارزترین ویژگی‌های آنان است که برای بروز این قابلیت نوع ساختار سازمانی مناسب باید وجود داشته باشد. لذا شناخت

ویژگی‌های بستر مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان، اولین قدم و اساسی‌ترین مسئله سازمان‌های ورزشی محسوب می‌گردد. بنابراین باتوجه به نتایج تحقیقات متفاوت در ارتباط بین کارآفرینی و ساختار سازمانی از یک سو و همچنین اهمیت مدیران سازمان‌های ورزشی به عنوان کارآفرینان حوزه ورزش و هدایت کننده تمام امور ورزشی در کشور از سوی دیگر محقق برآن است، تا به چگونگی ارتباط بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در بین مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخته و میزان این ارتباط را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد. امید است این تحقیق علاوه بر شناخت وضع موجود ساختار سازمان‌های ورزشی کشور، با ارائه پیشنهاداتی در این زمینه، محیطی مناسب را برای نهادینه کردن تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی در بین مدیران این سازمان‌ها فراهم آورد. به عبارت دیگر، در این تحقیق سعی شده است به این سوال پاسخ داده شود که آیا بین ابعاد ساختار و کارآفرینی سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور رابطه‌ای وجود دارد؟

### روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی و از نظر نوع جمع‌آوری داده‌ها، میدانی است. جامعه آماری این تحقیق ۳۳۰ نفر از مدیران سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران هستند که شامل مدیران بخش‌های مختلف آکادمی ملی المپیک، کمیته ملی المپیک ایران، مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی و هیئت رئیسه فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. به علت کم بودن تعداد جامعه آماری، نمونه آماری به روش تمام شماری بدست آمده و نمونه برابر جامعه است. در این تحقیق تعداد ۳۳۰ پرسشنامه تهیه و بین مدیران ورزشی توزیع گردید و ۳۰۷ پرسشنامه جمع‌آوری شد که تعداد ۱۴ پرسشنامه به علت نقص کنار گذاشته شد و در نهایت ۲۹۳ پاسخنامه مورد بررسی قرار گرفت. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسشنامه ساختار سازمانی ترکیبی از ۳ پرسشنامه جداگانه استیفن پی رابینز در موضوعات تمرکز، رسمیت و پیچیدگی است که در قالب یک مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. گزینه "الف" مربوط به هر سوال ۱ امتیاز و به گزینه "ه" هر سوال ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد. پرسش‌های ۱ تا ۷ این پرسش‌نامه میزان پیچیدگی ساختار سازمان را می‌سنجد و پرسش‌های ۸ تا ۱۴ آن مربوط به میزان رسمیت ساختار سازمان است و در نهایت پرسش‌های ۱۴ تا ۲۴ میزان تمرکز ساختار سازمانی را می‌سنجد. پرسشنامه ویژگی‌های کارآفرینانه در سال ۱۳۸۶ توسط

شریفیان در ایران ترجمه و بومی سازی شده است. در این پرسشنامه برای سنجش ویژگی‌های کارآفرینی (خلاقیت، توفیق طلبی، استقلال طلبی، مخاطره پذیری، عزم و اراده) از ۵۴ سوال که بر اساس طیف پنج ارزشی لیکرت نمره گذاری شده استفاده شده است. پرسش‌های ۱ تا ۱۲ این پرسش نامه میزان خلاقیت، سوالات ۱۳ تا ۲۴ آن مربوط به مخاطره پذیری، سوالات ۲۵ تا ۳۶ مربوط به توفیق طلبی، سوالات ۳۷ تا ۴۲ مربوط به استقلال طلبی و در نهایت سوالات ۴۳ تا ۵۴ میزان عزم و تلاش را مورد اندازه گیری قرار می‌داد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها، توسط ۱۲ نفر از اساتید تربیت بدنی و علوم ورزشی و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی ( $r=0.71$ ) ساختار سازه‌ای و ( $r=0.83$ ) کارآفرینی سازمانی تعیین شد. در نهایت اطلاعات و داده‌های تحقیق بر اساس روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی، درصد فراوانی) با استفاده از جدول و نمودار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در ادامه برای بدست آوردن ارتباط بین ساختار سازمانی، سابقه خدمت و سن با کارآفرینی سازمانی از آزمون آماری همبستگی پیرسون و برای ارتباط سطح تحصیلات و کارآفرینی سازمانی از آزمون آماری همبستگی رتبه ای اسپیرمن استفاده شد. کلیه عملیات آماری با استفاده از نرم افزار اس.پی.اس<sup>۱</sup> و اکسل<sup>۲</sup> انجام شد.

## نتایج

نتایج حاصل از همبستگی پیرسون نشان دهنده آن است که بین کارآفرینی سازمانی و سابقه خدمت مدیران سازمان‌های ورزشی کشور رابطه منفی و معناداری در سطح یک درصد وجود دارد. همچنین بین کارآفرینی سازمانی و سن مدیران سازمان‌های ورزشی کشور رابطه معناداری وجود ندارد. نهایتاً با توجه به آزمون اسپیرمن بین کارآفرینی سازمانی و تحصیلات مدیران سازمان‌های ورزشی کشور رابطه معناداری مشاهده نشد (جدول ۱).

جدول ۱- رابطه بین سابقه خدمت، سن و میزان تحصیلات با کارآفرینی سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور

متغیر	آماره	سابقه خدمت	سن	تحصیلات
	ضریب همبستگی	-۰/۱۵۳	۰/۰۲۹	۰/۰۰۸
کار آفرینی سازمانی	سطح معناداری	۰/۰۰۹	۰/۶۲۱	۰/۸۹۵
	تعداد	۲۹۳	۲۹۳	۲۹۳

با توجه به جدول (۲) نتایج حاصل از همبستگی پیرسون نشان دهنده آن است که بین ساختار سازمانی با کارآفرینی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور رابطه منفی و

- 1.SPSS
- 2.EXCEL

معنادار در سطح ۵ درصد وجود دارد. همچنین بین پیچیدگی سازمانی و تمرکز سازمانی با کارآفرینی سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور و پیچیدگی سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین با توجه به ضریب همبستگی پیرسون بین رسمیت سازمانی با کارآفرینی سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور و رابطه منفی معناداری در سطح یک درصد وجود دارد.

جدول ۲- رابطه بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با کارآفرینی سازمانی در مدیران سازمان‌های ورزشی کشور

متغیر	آماره	کارآفرینی سازمانی	پیچیدگی سازمانی	رسمیت سازمانی	تمرکز سازمانی
ضریب همبستگی	۰/۱۳۲*	۰/۱۲	۰/۲۲۲**	۰/۰۷۱-	
کارآفرینی سازمانی	سطح معناداری	۰/۰۲۴	۰/۸۴۳	۰	۰/۲۲۹
تعداد	۲۹۳	۲۹۳	۲۹۳	۲۹۳	۲۹۳

### بحث و نتیجه گیری

برای دستیابی به کارآفرینی نیاز به ابزار است یکی از ابزارهای لازم برای رشد کارآفرینی، وجود ساختار سازمانی منطبق با مفاهیم کارآفرینی است. ساختار نامناسب موجب تنش و تعارض در سازمان و نیز مانع ابتکار و خلاقیت می‌شود که اساسی‌ترین ویژگی کارآفرینی در یک سازمان است. تحقیق حاضر با هدف ارتباط میان ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور انجام پذیرفت.

نتایج حاصل از همبستگی پیرسون نشان‌دهنده آن است که بین کارآفرینی سازمانی و سابقه خدمت مدیران سازمان‌های ورزشی کشور رابطه منفی و معناداری در سطح یک درصد وجود دارد. همچنین بین کارآفرینی سازمانی و سن مدیران سازمان‌های ورزشی کشور رابطه معناداری وجود ندارد. بررسی نتایج حاصل از همبستگی اسپیرمن نشان‌داد که بین کارآفرینی سازمانی و تحصیلات مدیران سازمان‌های ورزشی کشور رابطه معناداری درصد وجود ندارد. لیوسکیو (۱۹۹۶) گزارش نمود که متغیر سن ارتباط معناداری با کارآفرینی نشان نداد.

نتایج استنباطی نشان‌داد که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار منفی و معکوس وجود دارد. رندال شومر به نقل از دیویدسون و ویکلند (۲۰۰۱) ارتباط بین آزادی عمل و تشویق ناشی از عامل‌های ساختاری و رویه‌های سازمانی را بررسی کرده و برای پرورش افراد کارآفرین در سازمان بر این باور است که اگر سازمان

دارای حداقل بوروکراسی و انعطاف بالایی باشد، می تواند از فعالیت‌های کارآفرینی پایین به فعالیت‌های کارآفرینی بالا ارتقا یابد که این موردها با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد.

با توجه به این که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و این رابطه به صورت منفی و معکوس می‌باشد، لذا به مسئولان پیشنهاد می‌شود که در ساختار سازمانی خود تجدیدنظر کنند و آنرا به گونه‌ای طراحی نمایند که در واکنش در برابر نیازهای در حال تغییر محیط انعطاف‌پذیر عمل کند، از میزان قوانین و مقررات که برای کارمندان دست و پاگیر است، کاسته شود. کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهد و شرایطی را ایجاد کند که ارتباطات به گونه شفاف و دو سویه (از بالا به پایین و از پایین به بالا) ایجاد شود.

از نتایج دیگر این تحقیق بررسی ارتباط بین پیچیدگی و کارآفرینی مدیران سازمان‌های ورزشی بود که این ارتباط معنادار بین‌شان مشاهده نشد. هدف از طرح این فرضیه این بود که آیا تفکیک واحدهای سازمانی یا بخش بندی درونی سازمانی تعداد سطوح مدیریت، پراکندگی جغرافیایی شعبه‌ها و بخش‌ها و ساختمان‌های سازمان‌های ورزشی با کارآفرینی مدیران آن سازمان‌ها ارتباط معناداری دارد یا خیر؟ نشان داده شد که ارتباط معناداری وجود ندارد. در مورد پیچیدگی ساختار، لرنر و شاکر و کوهوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بیان داشته‌اند که عدم پیچیدگی ساختار سازمان و همسو بودن ساختار سازمان با معیارهای سازمان باعث بهبود کارآفرینی سازمانی می‌شود، که با نتایج تحقیق حاضر هم‌خوان نمی‌باشد. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر در عدم ارتباط بین پیچیدگی سازمانی با کارآفرینی با نتایج رضازاده (۱۳۸۲)، هانتر<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، کاتز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، لیوسکیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، اندرسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) همسو نمی‌باشد. محققان فوق در توضیح ارتباط منفی بین پیچیدگی و کارآفرینی بیان داشتند که اگر سازمان در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعدد پست‌های مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی‌تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می‌یابد و این امر سازمان را از اهداف

1. Lerner, Shaker, Kohavi

2. Hunter

3. Katz

4. Levesque

5. Anderson



کارآفرینی خود دور می سازد. تحقیقات انجام شده در این رابطه نیز مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است. در حقیقت آنها به این نکته اشاره می-کنند که پیچیدگی ساختار یک سازمان اجرا و پیاده سازی بهینه فرآیندهای کارآفرینانه در آن را مختل ساخته و به تعویق میاندازد. شاید یکی از دلایل عدم همسویی نتایج تحقیقات گذشته با نتیجه این تحقیق، تفاوت نوع ساختار متفاوت و ماهیت سازمان-های ورزشی باشد.

در بخش دیگر این تحقیق به بررسی رابطه بین رسمیت و کارآفرینی مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخته شد که این رابطه منفی و معنادار مشاهده گردید. هدف از طرح این فرضیه این بود که آیا میزان اسناد و مدارک، روش‌ها و مقررات موجود در سازمان‌ها که باید رعایت و اجرا شود با کارآفرینی مدیران ورزشی ارتباط معناداری دارد یا خیر؟ نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بین رسمیت و کارآفرینی مدیران سازمان‌های ورزشی ارتباط معناداری و منفی وجود دارد. به این معنی که رسمیت زیاد در امور سازمانی باعث کاهش کارآفرینی سازمانی می‌گردد. رضازاده در پژوهشی که در سال ۱۳۸۲ با عنوان "بررسی رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی تهران" انجام داد به این نتیجه رسید که بین رسمیت سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس و منفی وجود دارد. 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 صحه می‌گذارد. همچنین لامپکین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بیان کرده‌اند رسمیت که رابطه ساختار سازمانی دارد، مهم‌ترین و موثرترین بعد گرایش کارآفرینانه است که بهبود عملکرد سازمان را به دنبال دارد. بورنر، راکرت و والکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، در طی تحقیقی نشان دادند بین میزان کنترل رسمی و کارآفرینی کارکنان سازمان رابطه معنادار منفی وجود دارد؛ بطوریکه درجات پایین کنترل رسمی برای مدیریت کارآمد ضروری است و کنترل رسمی نامناسب یا بیش از حد می‌تواند توان کارآفرینی تیمی را در سازمان‌ها کاهش می‌دهد که همه یافته‌های محققین مذکور با نتایج تحقیق حاضر همسوست. از سوی دیگر پژوهشی که به وسیله البرت کاریوانا، میچیل اچ موریس و آنتونی ج ولا<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۸ با عنوان "تأثیر تمرکز و رسمیت بر کارآفرینی در شرکت‌های صادراتی" انجام شد، نشان

1. Lumpkin, Cogliser, Schneider

2. Bonner, Reukert, Walker

3. Caruana; Morris, Vella

داد که میزان بالای سطح رسمیت رابطه مثبت با کارآفرینی سازمانی دارد که این مورد با این پژوهش همخوانی ندارد.

همانطور که از تحقیقات و نتایج حاصله بر می آید دو متغیر رسمیت و کارآفرینی ارتباط منفی با هم دارند بدین معنا که با افزایش رسمیت از میزان کارآفرینی مدیران کاسته می شود. به عبارت دیگر هرچه قوانین، آیین نامه ها و دستورالعمل های رسمی بیشتر باشد و از آنها نیز استفاده بیشتری شود به همان اندازه نیز کارآفرینی مدیران سازمان کاهش می یابد. در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل ندارند. کارها از انعطاف قابل قبول و قابل تحمل برخوردار نیست و بروز رفتارهای مختلف از جانب کارکنان سلب می گردد. در این شرایط چون یادگیری نقشی در پیشبرد برنامه و ارتقای عملکردها نخواهد داشت، لذا کارکنان تمایل به یادگیری را نیز از دست خواهند داد. درحالی که در سازمان کارآفرین، یادگیری، انعطاف پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان اصول محوری محسوب می شوند. به عبارتی دیگر، سازمان در شرایطی می تواند کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم گیری و قضاوت های شایسته را به اعضا خود واگذار و در انجام امور اجازه به کارگیری خلاقیت های فردی را به آنها صادر کند. این امر زمانی میسر می گردد که میزان دستورالعمل ها، بخشنامه ها و استانداردهای عملیاتی تا حد امکان تقلیل یابد و فرصت برای بروز توانایی به کارکنان داده شود. با این وصف، رابطه کارآفرینی سازمانی و رسمیت رابطه ای معکوس خواهد بود. بنابراین در نقطه مقابل رسمیت، انعطاف پذیری قرار دارد که انعطاف پذیری بیشتر احتمالاً موجب بروز ویژگی های کارآفرینانه می گردد. همانطور که مندلا آدونسی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، در تحقیقی تحت عنوان "ارتباط بین کارآفرینی سازمانی، تمایل به بازار، انعطاف پذیری سازمانی و رضایت شغلی" به نتایج ذیل دست یافت که بین کارآفرینی سازمانی و انعطاف پذیری سازمانی یک ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. لذا به مسئولان پیشنهاد می شود که از مقررات رسمی زیادی که بر کارکنان اعمال می شود، کاسته شود و تا حدودی به کارکنان اجازه اختیار عمل در کارها و فعالیت هایشان را بدهند و مدیران در ایجاد رابطه با کارکنان رابطه غیر کارکنان غیررسمی و دوستانه داشته باشند و وظایف سازمانی را تدوین کنند که در آن آزادی عمل و انعطاف لازم منظور شده باشد زیرا کنترل کردن کارکنان و وادار کردن آنان به انجام دادن کارها بر اساس مقررات باعث می شود که کارکنان، قدرت خلاقیت و نوآوری خود را از دست بدهند. با توجه به ارتباط منفی رسمیت و کارآفرینی پیشنهاد می شود تا آنجائی که ممکن است تصمیمات در سازمانها بصورت مشارکتی اتخاذ گردد و همچنین میزان بکارگیری قوانین و

دستورالعمل‌ها در این بخش متناسب با میزان آزادی افراد در جهت ارائه الگوهای نو و جدید باشد.

در بخش دیگر این تحقیق به بررسی ارتباط بین تمرکز و کارآفرینی مدیران پرداخته شد که این رابطه معنادار نمی‌باشد. هدف از طرح این فرضیه این بود که آیا میزان یا درجه‌ای از اتخاذ تصمیم که در نقطه خاصی از سازمان‌های ورزشی متمرکز است با کارآفرینی مدیران آن سازمان ارتباط معناداری دارد یا خیر؟ نتایج این تحقیق نشان داده است که بین مراکز و کارآفرینی ارتباط معنادار ندارد. که با یافته‌های خالتي (۱۳۷۶)، صلواتی (۱۳۷۸)، رضازاده (۱۳۸۲)، امیدی (۱۳۸۵)، شالی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، آندریوپولوس و لاو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) هم‌خوانی ندارد. لیندرز، انگلن و کراتزر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در طی تحقیقاتی به این نتیجه رسیدند که بین سطوح تمرکز و کارآفرینی مدیران سازمان ارتباط معناداری وجود دارد و اظهار داشتند که در پست‌های سازمانی با سطوح پایین تمرکز، اشخاص نظرات و اطلاعات بیشتری را ارائه و مبادله می‌کنند و در نتیجه موجب ایجاد کارآفرینی می‌شوند. همچنین تسهیل‌سازی مبادلات اطلاعات و تقابل بین افراد منجر به تولید اطلاعات معنادارتری می‌شود که برای مقابله با محیط‌های پویا کارآمدتر است در عوض سطوح بالای تمرکز منجر به بروز دیدگاه‌های معترضانه و اختلال‌گر شده و مانع توسعه کارآفرینی می‌شود. همانطور که از نتایج تحقیق برمی‌آید با افزایش تمرکز میزان کارآفرینی مدیران افزایش می‌یابد. بدین معنا که با اتخاذ تصمیم‌گیری در یک نقطه خاص، به هر میزانی که افزایش پیدا کند میزان کارآفرینی مدیران افزایش می‌یابد. اما نه به این مفهوم که از نظرات و دیدگاه‌های دیگران استفاده نشود به عنوان مثال بخش تحقیق و توسعه در سازمان‌ها بطور عمده روی ارائه روش‌ها و ایده‌های خلاق و نو تمرکز دارد. اما در درون این بخش نباید تصمیمات بصورت فردی و متمرکز اتخاذ شود؛ لذا با توجه به نتایج بدست آمده هر چه دستورات و آئین‌نامه‌ها از بالا به پایین باشد و سلايق شخصی اعمال شود قوه کارآفرینی مدیران کل سازمان و افراد زیردست آن‌ها تضعیف می‌شود در این صورت عدم وجود اتاق فکر در سازمان‌های ورزشی جهت برخورداری از نظرات عموم افراد بطور آزاد و اعمال نظرات فردی سازمان‌ها را از هدف خود دور سازد.

مدیران عالی سازمان‌های ورزشی بایستی به مفهوم کارآفرینی به طور اعم و کارآفرینی سازمانی به طور اخص حساس باشند و آن را به عنوان یکی از عوامل عمده برای بقا و رشد

1. Shally

2. Andriopoulos & Lowe

3. leenders, Engelen, Kratzer

سازمان در شرایط پرتلاطم و شدیداً رقابتی دنیای امروز در نظر بگیرند. مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل شدنی نیست و پیش‌بینی آینده، مشکلات آتی را حل نمی‌کند، بلکه باید برای پیش‌سازی آینده اقدام کرد. سازمان‌ها باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخگوی تمام شرایط ممکن باشند. ایجاد جو کارآفرینی در سازمان‌ها کمک می‌کند تا این انعطاف پذیری را به دست آورد و نیز کمک می‌کند تا سازمان برای هر وضعیتی یک ایده داشته باشد و کمک می‌کند تا خلاقیت در سازمان نهادینه شود. هسته اصلی کارآفرینی نوآوری است و نوآوری در سازمان‌ها لزوماً یک فرایند پایین به بالا است. کارآفرینی سازمانی تنها وقتی به وقوع می‌پیوندد که سطوح پایین‌تر سازمان نوآوری داشته باشند. اما تنها وقتی که به کارکنان اختیار لازم داده می‌شود و آنها تشویق می‌گردند، کارآفرینی سازمانی امکان‌پذیر خواهد بود. بنابراین، تعهد به کارآفرینی سازمانی یک فرایند بالا به پایین است. تشویق به کارآفرینی می‌تواند از هر جا (چه درون و چه بیرون سازمان) باشد، اما دادن اختیار لازم به سطوح پایین‌تر تنها از مدیریت عالی سازمان صادر می‌شود. برخی از این مشکلات بر می‌گردد به ماهیت سازمان‌های بزرگ ورزشی.

اصولاً رده‌های فراوان مدیریتی در این سازمان‌های ورزش نیاز به کنترل‌های همیشگی دارند و وجود فرهنگ محافظه‌کاری باعث می‌شود که فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌های بزرگ پا نگردد. مسئله دیگر توجه سازمان‌ها به سودهای کوتاه‌مدت و تنظیم استراتژی‌هایی است که اقدامات کوتاه مدتی را در پیش می‌گیرند. ورزش جایگاهی مناسب و متنوع برای ایجاد اشتغال و ایجاد فرصت‌های جدید فعالیت‌های اقتصادی است. با شناخت زمینه‌های کارآفرینی در ورزش، می‌توان فرصت‌های جدیدی را به کارآفرینان و جامعه معرفی کرده تا از آن برای پیشرفت و توسعه اقتصادی اجتماعی بهره‌گیرند (دسلر، ۱۳۶۷). سازمان‌های ورزشی ایران جهت سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع، پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه ورزش نیازمند کارآفرینانی است که خلاقیت و نوآوری و توان کشف فرصت‌های جدید از بارزترین ویژگی‌های آنان است و اصولاً خصوصیات روانی و رفتاری این گونه افراد (از قبیل استقلال طلبی، نیاز به پیشرفت، ریسک‌پذیری و ...) و ماهیت طبیعی نوآوری، شرایط خاص و متفاوتی را می‌طلبد. لذا شناخت ویژگی‌های بستر مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان، اولین قدم و اساسی‌ترین مسئله این سازمان ورزشی محسوب می‌گردد.

## منابع

1. Adonisi, M. (2005). The relationship between corporate entrepreneurship. Market orientation, organizational flexibility and job satisfaction. Doctoral dissertation. Faculty of Economic and Management Sciences. University of Pretoria.

2. Aerabi, M. (1390). Explain the success of entrepreneurs and offer a model of successful entrepreneurs in the Iranian market. Series of articles in the first congress of entrepreneurs in the healthcare sector, Tehran : sima farhang release. (Persian)
3. Alimardani, M., Ghahremani, M., Abolghasemi, M. (1388). Study the relationship of organizational structure and entrepreneurship (case study: Shahid beheshti university). *Rahyafte no quarterly in education management*. Azad eslami University, Marvdasht. (3)2, 133-144. ( Persian)
4. Amirkhani, H., Sskandari, Z. (1390). The effect of organaizational structure on intrapreneurship in businesses. *Entrepreneurship* 1(33): 33-43. (Persian)
5. Andripoulos, Lowe, A. (2000). Enhancing organizational entrepreneurship: the process of perceptual challenging, *Journal of Management Decision*. 38, 734-742.
6. Bonner, T. L., Reukert, H., Walker. (2003). The Effect of Formalization on Entrepreneurship *Strategic Management Journal*. 10, 24-107.
7. Caruana, A. H., Morris, M. J., vella, A. (1998). The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms. *Journal Of Small Business management*. 36, 1, ABI/INFORM Global,16-28.
8. Davidsson, p., Wiklund, J. (2001). levels of analysis in intreprenurship research: Current
9. Research practice and suggestion for the future. *Entrepreneurship theory and practice*.26 (4), 10
10. Desler, G. (1367). *Fundamentals of management* translated by Madani. First edition, Tehran: Pishbord publication. (Persian)
11. Furst R M. (2005). An exploration of corporate entrepreneurship: Venturing signatures and their underlying dynamics. From [www.Wilkes.Edu/Include/Academics/Gradbulletin\\_0304.Pdf](http://www.Wilkes.Edu/Include/Academics/Gradbulletin_0304.Pdf)
12. Goldfine B., Walker M. (1994). *Organizational design and Management innovation approaches to instruction*. Askic.
13. Hemmati nezhad, M. (1375). Studing and compering Iran organizational structur of the physical education with many other countries for offer the appropriate decision. (Persian)
14. 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.
15. Hunter, J. D. (2002). Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational. 15, 12-21.
16. Jahangiri, A. (1380). *State entrepreneurship*. Public administration. Number 51. (Persian)
17. Katz, D. M. entrepreneurship in sport as functional concept for future. *Journal of sport Psychological*. 43, 43-65.
18. Kondo, Y. (1996). Determining relationship between work standardization and employees entrepreneurship ability. *Journal of Training for Quality*. 4, pp. 35-39.
19. leenders, K. M., Engelen, T. R., Kratzer, L. J. (2005). Centralization in levels for organization. *Harward Business Review*. July, 77-85.
20. 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.

21. Levesque, L. (1996). Factors influencing entrepreneurship in top executives, unpublished PHD dissertation. University of Massachusetts.
22. Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C. Schneider, D. R. (2010). Understanding & Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation perspective, Entrepreneurship Theory and Practice. 33: 47-69.
23. Omidi, A. (1385). Study of relationship between organizational structure and creative managers' physical education. Messenger of master degree. Tehran University. (Persian)
24. Organization of physical education. (1390). Detailed document the development of physical education and sport (financial resources). Tehran: Seeb sabz publication. (Persian)
25. Rabinz, Stephan, P. (1380). Management of organizational behavior, Volume 2. Translators: Parsaeian, A, Earabi, M. first edition. Tehran: Tejarat publication. (Persian)
26. Rabinz, Stephan, P. (1381). Organization theory (structure, design, applications). Translators: Alvani, M, Danaei fard, H. third edition. Tehran: Safar publication. (Persian)
27. Reza zade, H. (1382). The relationship between organizational structure and entrepreneurship (case study: Tehran social security administration). Messenger of master degree, Tehran University. (Persian)
28. Salavati, A. (1378). Studing and analyzing effects of organizational behavior on creativity and innovation of organizations in the public at Kordestan city. Messenger of master degree. Allame Tabatabaye University. (Persian)
29. Shally, C. R., Gilson, L. L, Blu, T. C. (2000). Matching entrepreneurship requirements and the work environment: effect on, Academy of Management Journal. 48(2), 33-215.
30. Zare, GH. (1385). Study of psychological empowerment factors and entrepreneurship of physical education experts. Messenger of master degree, Tehran University. (Persian)

## **The Relationship between Organizational Structure and Entrepreneurships of managers in I.R.I physical education organizations**

Safoora Niknahad<sup>1</sup>, Seyed Emad Hosseini<sup>2</sup>, Seyed Mohamad Hossin Razavi<sup>3</sup>

1- MSc of Physical Education Sports Management Trends \*

2- Assistant Professor, Shahid Beheshti University

3- Associate Professor, Mazandaran University

**Received Date: 09/02/2013**

**Accepted Date: 07/12/2013**

### **Abstract**

The purposive of this study is investigating the relationship between organizational structure and entrepreneurship of managers of physical organizations in Iran. This study has an applicative object, seurvey method was chosen and information gathered through field method. Specific population was all managers of physical organizations in Islamic republic of Iran. Specific sample is conforming to specific population. This study used 2 types of questionnaires: one for organizational structure and another for entrepreneurship, which their reliability was estimated by 12 professors of physical science and estimated by Alpha Cronbach's method. (R-71% organizational structure, r-83% entrepreneurship characteristics). Needed information was gathered personally from managers and we use descriptive method to analyze results. Outcome shows that there is a significant relation between organizational entrepreneurship and work experience organizational formality, there is no relation between organizational entrepreneurship and age, education background, organizational complication and focus.

**Keywords:** Organizational Structure, Entrepreneurship, Physical Organization

**\*(Corresponding Author)**

**Email:** niknahad83@yahoo.com