

## بررسی ارتباط کارآفرینی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس

سید امین دهقان<sup>۱</sup>، مهدی قنبری<sup>۲</sup>، انسیه صفری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی تربیت بدنی دانشگاه جامع علمی کاربردی یزد ایران

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور مرکز بین الملل قشم ایران

<sup>۳</sup> کارشناسی تربیت بدنی دانشگاه پیام نور لامرد فارس ایران

[djamintv@gmail.com](mailto:djamintv@gmail.com)

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی ارتباط کارآفرینی سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان فارس بود. روش تحقیق، توصیفی - همبستگی بود که بصورت میدانی انجام شد. نمونه آماری پژوهش تعداد ۲۵۰ کارمند اداره کل ورزش و جوانان استان فارس بود. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه کارآفرینی سازمانی مارگاریت هیل (۲۰۰۳) بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه ها توسط آزمون آلفای کرونباخ برای کارآفرینی سازمانی ۰/۷۵ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و معادلات ساختاری) استفاده شد، نرم افزارهای مورد استفاده نیز SPSS 21 بودند. نتایج حاصل نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که مدیریت مشارکتی قادر به پیش‌بینی کارآفرینی است. نتایج معادلات ساختاری نشان ۵۶ درصد تغییرات کارآفرینی سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان فارس توسط مدیریت مشارکتی قابل تبیین است. بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی باید به موضوع مدیریت مشارکتی و استفاده از نظرات و ایده‌های کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی توجه کنند.

### واژگان کلیدی

کارآفرینی، ورزش، فارس

### مقدمه

در مدیریت سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی سبک‌های مدیریتی مختلفی وجود دارد. با توجه به اینکه مدیریت سازمان‌های ورزشی رکن اصلی سازمان و فعالیت‌های مربوط به بخش ورزش و تربیت بدنی شناخته می‌شود و وظایفی که بر عهده آن گذارده شده، دشوار، مهم و پیچیده است، از این رو اتخاذ شیوه مدیریتی کارآمد برای اینکه تمام منابع سازمان اعم از انسانی و مادی را برای دسترسی به اهداف مورد نظر به کار گیرد، ضروری و مهم است. ادارات ورزش و جوانان، نهادهایی هستند که وظیفه سامان‌دهی و توسعه ورزش و پرورش نیرو بدنی و تقویت روحیه سلامت را در جامعه بر عهده دارند، از این رو اگر شیوه مدیریتی این سازمانها مناسب نباشد در رسیدن به اهداف خود دچار مشکل خواهند شد. کارکنان سازمان به دلیل داشتن نظرات، افکار، خلاقیت‌های متنوع و متفاوت با ارزش‌ترین سرمایه‌ها به حساب می‌آیند؛ به همین

منظور می‌توان گفت یکی از مدیریت‌هایی که می‌تواند به این سرمایه با ارزش و متناسب با خصوصیات و روحیات آن‌ها هویت بخشد مدیریت مشارکتی است. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۵)

مدیریت مشارکتی را باید یکی از رویکردهای نسبتاً جدید مدیریتی دانست که با به رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی تلاش می‌کند راهکارهایی را برای حضور فعالانه کلیه افراد در سازمان بیابد. این رویکرد که هم مبتنی بر مبانی نظری محکمی است و هم از روشهای اجرایی قابل استفاده‌ای بهره می‌برد، در سالهای اخیر در بسیاری از سازمانهای تولیدی، خدماتی و اداری به کار گرفته شده است. مدیریت مشارکتی فرایند همکاری و نفوذ کارکنان در درجات مختلف فرایند تصمیمگیری سازمان به طور فعال و واقعی و به صورت درگیری ذهنی و فکری و داوطلبانه در جهت اهداف گروهی که منجر به انگیزش کارکنان و تلاش به منظور تحقق اهداف و مسؤلیت پذیری آنان شود، می‌باشد. تأکید شیوه مدیریت مشارکتی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد از نظرات، اندیشه‌ها و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. بزرگترین پشتوانه جهت اعمال مدیریت مشارکتی، تعهد، ایمان و اعتقاد مدیران سازمان‌هاست و تا زمانی که مدیریت سازمان اعتقاد به مشارکت کارکنان نداشته باشد، مدیریت مشارکتی محقق نخواهد شد. اگر ساختاری در یک سازمان ضعیف باشد و نارسایی داشته باشد، مدیر باید ساختار را تغییر داده و اجزای تشکیلات جدید را به گونه‌ای انتخاب کند که سازگاری داخلی یا هماهنگی با وضع سازمان را داشته باشد، وگرنه مشکلات قبلی با قوت بیشتری بروز کرده و تجدید ساختار جدید دیگری را تحمیل می‌کند. در صورت عدم توجه مدیر یا ناکارآمدی وی، این دور باطل استمرار یافته و ساختار را با ناهمگونی‌هایی در درون و برون سازمان مواجه می‌سازد. در صورتی که مدیران در تغییر ساختار نامناسب سازمان، کارکنان را مشارکت دهند و از نظرات آنها استفاده کنند، هم می‌توانند وضع سازمان را بهبود داده و هم حس مشارکت و همکاری را در سازمان گسترش دهند، این در حالیست که کارکنان در صورتی در سازمان مشارکت خواهند کرد که مدیران اعتماد کارکنان را جلب کرده و کاری کنند که کارکنان به سازمان و مدیران اعتماد داشته باشند. مدیریت مشارکتی را می‌توان سیستمی دانست که هر گروه در آن خود را ارزیابی نموده و به‌طور مرتب سبب بررسی میزان عملکرد خویش می‌شوند. نتایج تحقیقات نشان داده‌اند که رابطه مثبت و مستقیم بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان وجود دارد. به نظر می‌رسد سازمان‌هایی که کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های مهم سهیم می‌کنند، و از نظرات و پیشنهادات آنها استفاده لازم را می‌کنند، بالارفتن تعهد کاری را در بین کارکنان شاهد خواهند بود.

نتایج تحقیق فراهانی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که رابطه منفی و معکوس معناداری بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت بدنی وجود دارد، که نشان می‌دهد مدیریت مشارکتی و درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی می‌تواند کارکنان را در سازمان حفظ کند. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود رابطه مثبت و معناداری را بین مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی نشان دادند، که شاید از این تحقیق بتوان برداشت کرد که سازمان‌هایی که مدیریت مشارکتی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند، سازمانی چابک و سرحال دارند و کارکنان این سازمان‌ها نیز با شادابی بیشتری فعالیت می‌کنند. اگر کارکنان سازمان فعال و پویا باشند می‌توان به تعالی سازمان و رسیدن آن به اهدافش امیدوار بود، مشارکت موجب هم‌افزایی و اثربخشی در بین کارکنان می‌شود و نتایج مثبت و سازنده‌ای برای سازمان در بردارد. همچنین کیم و همکاران (۲۰۱۶)، مدیریت مشارکتی را در رسیدن سازمان به سودآوری بالا مؤثر دانستند.

یکی از موضوعاتی که در سازمان‌های امروزی بسیار مهم و اساسی است توجه به کارآفرینی سازمانی است، سازمان‌های امروزی در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می‌کنند. سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند، در این راستا بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول قوانین و مقررات دولتی محدود کننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به‌ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجه‌اند. سازمان برای اینکه بتواند در همچین محیطی به حیات خود ادامه دهد به کارکنانی

کارآفرین نیاز دارند. همچنین در دنیای امروز یکی از عواملی که باعث رشد و توسعه اقتصادی - اجتماعی می‌شود، کارآفرینی است. این پدیده موجب تحول در جامعه می‌شود و می‌تواند فرصت‌های شغلی جدیدی را ایجاد کند. کارآفرینی فرصت‌های جدید برای اشتغال ایجاد می‌کند که ویژگی آن تولید یا عرضه محصولات و خدمات به شیوه‌ای خلاقانه و مبتنی بر نوآوری است. کارآفرینی فرایندی است که در محیط‌ها و مجموعه‌های مختلفی پدید می‌آید و طی آن تغییرات در سیستم اقتصادی از طریق نوآوری افرادی که به فرصت‌های اقتصادی واکنش نشان می‌دهند، رخ می‌دهد و این باعث ایجاد ارزش فردی و اجتماعی خواهد شد. همچنین تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. ارتقای عملکرد یکی از چالش‌های سازمان‌های بخش خصوصی، دولتی و عمومی است و یکی از رویکردهای استراتژیک سازمانها برای نیل به عملکرد بالا و دستیابی به موفقیت‌های چشمگیر، کارآفرینی سازمانی است. از اینرو کارآفرینی مقوله‌ی بسیار مهمی است که بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و درحال توسعه توجه جدی به آن مبذول داشته و می‌دارند. به طور کلی ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که کارآفرینی در سه قالب فردی، درون سازمانی و سازمانی شکل می‌گیرد. کارآفرینی فردی فرایندی است که در آن فرد با اتکا به منابع مالی غالباً شخصی و متکی به ویژگی‌های شخصیتی نظیر فعالیت، ریسک‌پذیری و اهل عمل بودن اقدام به تأسیس یک کسب و کار جدید می‌نماید. کارآفرینی درون سازمانی فعالیت‌هایی است که به طور صریح از حمایت قانونی و منابع سازمانی در جهت تلاش نوآورانه برای رشد، بهبود محصول و فرایند جدید برخوردار می‌گردد. در این میان یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی، کارآفرینی در سازمان است که بدون شک سهم مهمی در توفیق و تعالی سازمان‌ها دارد. کارآفرینی سازمانی، شیوه برانگیختن و سپس بهره‌گیری از افراد در درون یک سازمان می‌باشد. شیوه‌ای که افراد فکر می‌کنند قادرند کارها را به طریقی متفاوت و بهتر، اثربخش‌تر و کارا تر انجام دهند و حتی ممکن است در این طریق، ایده‌های نو و کاربردی را در راستای فعالیت‌های سازمان، پیشنهاد داده و به اجرا در آورند. کارآفرینی سازمانی عبارت است از فرایندی که به وسیله آن افراد فرصت‌های درون سازمانها را بدون توجه به منابعی که در اختیار دارند، شکار می‌کنند. ادارت ورزش و جوانان برای سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه ورزش، به کارکنانی کارآفرین نیاز دارند که خلاقیت و نوآوری و توان تبدیل تهدیدها به فرصت‌های جدید از بارزترین ویژگی‌های آنان باشد. یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل و تقویت توان کارآفرینی در سازمان‌ها، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف است. راتن (۲۰۱۰) پنج عامل موفقیت را که فعالیت‌های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی را مرتبط می‌کند، معرفی کرد: استفاده مناسب از پاداش‌ها، فراهم کردن حمایت مدیریت برای نوآوری، در دسترس بودن منابع برای نوآوری، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و ریسک‌پذیری فردی. همچنین در مدل جامع کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴)، در بخش کارآفرینی سازمانی عوامل حمایت مدیریت، پاداش و تقویت، توانمندی، ریسک‌پذیری و رهبری بر کارآفرینی سازمانی مؤثر شناخته شد، بنابراین سازمانی که سعی کند به کارکنان و منابع انسانی خود ارزش دهد و از دانسته‌ها و تجربیات ارزشمند آنها استفاده کند، می‌تواند به سازمانی کارآفرین تبدیل گردد. به نظر می‌رسد عوامل زیادی در تبدیل شدن سازمانی به سازمان کارآفرین تاثیر دارد، ولی بر اساس نظرات راتن و کوراتکو عامل مدیریت و حمایت آن در این زمینه مؤثرتر بنظر می‌رسد.

ورزش و سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به اهداف و مقاصد خود دست پیدا کنند نیاز به شیوه مدیریتی کارآمد و موثر دارند. مدیریت سازمان‌های همانند دیگر سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای در جامعه دارد. پویایی سازمانی در گرو پدید آمدن فضای مناسب و مطلوب، اعتماد و مسئولیت‌پذیری و تقویت مدیریت مشارکتی است و در این راستا مهم‌ترین منابع انسانی یعنی سرمایه انسانی متعهد و سالم پرورش پیدا می‌کند که با وفاداری و وابستگی به سازمان و حفظ ارزش‌های آن تحقق اهداف سازمان را میسر می‌سازد. همچنین با پیچیدگی رقابت، کارآفرینی به عنوان یکی از مزیت‌های اصلی برای حیات شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود. همه شرکت‌ها برای بقا نیاز به ایده‌های نو و بدیع دارند. ایده‌های نو و بدیع همچون روح در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. بنابراین می‌توان گفت سازمان‌هایی که فرصت و فضای لازم را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند و از ایده‌ها و نظرات آنها در مسیر ترقی سازمان استفاده می‌کنند، می‌توانند شاهد بالارفتن کارآفرینی در سازمان باشند.

در زمینه ارتباط بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در سازمانهای ورزشی تحقیقاتی اندکی صورت گرفته است؛ رحیمی و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیقی با عنوان تاثیر مدیریت مشارکتی بر کارآفرینی سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین مولفه‌های تصمیم‌گیری، رهبری، ساختار و نظارت از متغیر مدیریت مشارکتی با کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. موسوی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان ارتباط بین سبک‌های رهبری با کارآفرینی سازمان‌های دولتی و خصوصی استان ایلام به نتیجه مشابهی مثل دو پژوهش قبلی دست یافت و رابطه معناداری را بین سبک رهبری مشارکتی با کارآفرینی سازمانی نشان داد. یحیی یوسف (۲۰۱۳)، در تحقیق خود با عنوان رابطه بین بوروکراتیک و سبک رهبری مشارکتی با نرخ بهره‌وری و کارآفرینی کارکنان، رابطه معناداری را بین سبک رهبری مشارکتی و کارآفرینی کارکنان نشان داد. صادقی راد (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثربخشی و کارایی بیمارستان شهید فیاض بخش تهران به این نتیجه رسید که به کارگیری مدیریت مشارکتی نظام پیشنهادها در صورت ثبات و تعهد مدیریت و فراهم نمودن پیش زمینه‌های لازم باعث بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. ایمانی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان رابطه مدیریت مشارکتی و جو سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس، نشان داد رابطه مثبتی بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی مدیران وجود دارد، همچنین مدیریت مشارکتی توانایی بالای پیشبینی اثربخشی را دارد. فراهانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داد که رابطه منفی و معکوس بین مدیریت مشارکتی با مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت بدنی وجود دارد. ایرانزاده و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود رابطه مثبت و معناداری را بین مدیریت مشارکتی با توانمندسازی و سلامت روحی معلمان زن نشان دادند. لی یو (۲۰۰۸) در تحقیق خود، دریافت که روابط بین افراد و ارتباط میان مدیران و کارکنان نقش مهمی در موفقیت مدیریت مشارکتی داشته و باعث بهبود اثربخشی فعالیت‌های آنها می‌شود. القطونه (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان نقش ساختار سازمانی بر سازماندهی تعهد کارکنان در اردن به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی بر تعهد کارکنان تاثیر دارد. همچنین بنزر و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند که ابعاد ساختار سازمانی در عملکرد و کارایی کارکنان تاثیر معناداری دارد. صحرانورد گرگری و اسدالهی (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان داد هیچ رابطه‌ای بین کارآفرینی و پیچیدگی سازمانی وجود ندارد، اما رابطه منفی و معنادار بین کارفرینی و رسمیت وجود دارد. هرچقدر رسمیت در سازمانی کمتر باشد میزان خلاقیت و کارآفرینی در بین کارکنان بالاتر می‌رود. با توجه به مطالب ارائه شده و با توجه به این مسئله که سازمان‌ها بصورت مستمر با محیطی در حال تغییر و رقباتی جدید روبرو هستند، سازمان‌ها برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری و کارایی، باید از تمام امکانات و منابع در دسترس استفاده کنند.

## روش تحقیق

روش تحقیق، از نوع توصیفی - همبستگی و به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع آوری داده، میدانی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس در سال ۱۳۹۷، به تعداد ۲۵۰ نفر بودند، بدلیل محدود بودن جامعه، نمونه آماری پژوهش برابر کل جامعه در نظر گرفته شد. از ۲۵۰ پرسشنامه پخش شده، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه بصورت صحیح دریافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل سه پرسشنامه به شرح زیر بود

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط ۱۲ تن از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت، همچنین برای آزمون روایی سازه پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد، با توجه به اینکه پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق استاندارد بوده و در تحقیقات قبلی نیز مورد استفاده قرار گرفته بودند و روایی و پایایی آنها مورد تأیید قرار گرفته بودند، برای اطمینان دوباره، روایی سازه آنها مورد آزمون قرار گرفت و با توجه به اینکه بار عاملی تمام سوالات پرسشنامه‌ها مورد قبول بود (بالاتر از ۰/۷)، بدون اینکه سوالی از پرسشنامه حذف شود، روایی سازه ابزارهای مورد استفاده تأیید شد. به منظور تعیین پایایی درونی پرسشنامه‌ها، در یک مطالعه مقدماتی ۳۰ پرسشنامه در بین جامعه آماری پژوهش توزیع شد

که در نتیجه ضریب پایایی درونی برای پرسشنامه مدیریت مشارکتی ۰/۷۹ و برای پرسشنامه کارآفرینی سازمانی ۰/۷۵ به دست آمد، که این مقادیر حاکی از قابل قبول بودن پایایی ابزارهای مورد استفاده و مناسب بودن آنها است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار و جداول) و استنباطی (آزمون کلموگروف - اسمیرنف، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و مدل‌سازی معادلات ساختاری) استفاده شد. همچنین SPSS 21 نرم‌افزار مورد استفاده در این تحقیق بودند.

## یافته‌ها

یافته‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش نشان داد ۱۰۰ نفر (۶۲/۶ درصد) پاسخگویان مرد و ۵۰ نفر (۳۷/۴ درصد) زن بودند. اکثر نمونه‌های تحقیق ۶۰ نفر (۳۹/۱ درصد) در دامنه سنی ۲۶-۳۵ سال قرار داشتند. ۷۰/۴ درصد نمونه‌ها متأهل و بقیه مجرد بودند. ۳۱/۳ درصد از پاسخگویان در زمینه سابقه خدمت در محدوده ۱-۶ سال قرار داشتند. در مورد مدرک تحصیلی ۳۶/۵ درصد افراد دارای مدرک کارشناسی که بالاترین میزان و ۱۲/۲ درصد دارای مدرک دیپلم که کمترین میزان را به خود اختصاص داد. در ابتدا میزان میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای کارآفرینی و مدیریت مشارکتی محاسبه شد، که نتیجه حاکی از آن بود که مدیریت مشارکتی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس با میانگین (۳/۴۱±۰/۴۹) در وضعیت مناسبی قرار دارد، همچنین کارآفرینی سازمانی نیز با میانگین (۳/۶۲±۰/۴۳) در وضعیت مناسبی قرار دارد. در ادامه از آزمون کلموگروف - اسمیرنف برای نشان دادن طبیعی بودن توزیع داده‌ها استفاده شد و نتایج در جدول شماره ۱ گزارش گردید، با توجه به سطح معناداری بدست آمده از این آزمون، نرمال بودن داده‌ها مشخص شده و در نتیجه از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

جدول ۱. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

نتیجه	Sig	Z	N	متغیر
نرمال است	۰/۱۹۹	۱/۰۷۴	۱۱۵	مشارکت در هدفگذاری
نرمال است	۰/۰۸۶	۱/۲۵	۱۱۵	مشارکت در تصمیم
نرمال است	۰/۰۷۴	۱/۳۱۰	۱۱۵	مشارکت در حل مشکلات
نرمال است	۰/۵۵۵	۰/۷۹۳	۱۱۵	مشارکت در تغییر
نرمال است	۰/۳۷۷	۰/۹۱۱	۱۱۵	مدیریت مشارکتی
نرمال است	۰/۲۱۰	۱/۰۶۱	۱۱۵	افعال سازمانی
نرمال است	۰/۳۴۰	۰/۹۴۰	۱۱۵	نگرش فردی
نرمال است	۰/۴۹۹	۰/۸۲۸	۱۱۵	انعطاف پذیری
نرمال است	۰/۲۰۴	۱/۰۶۸	۱۱۵	وضعیت پاداش
نرمال است	۰/۶۹۴	۰/۷۱۱	۱۱۵	رهبری کارآفرین
نرمال است	۰/۳۴۰	۰/۹۴۰	۱۱۵	فرهنگ کارآفرین
نرمال است	۰/۱۲۶	۱/۱۷	۱۱۵	کارآفرینی سازمانی

برای بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، نتایج نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. همچنین از بین ابعاد مدیریت مشارکتی، مشارکت در تصمیم‌گیری و مشارکت در تغییر رابطه مثبت و معناداری با کارآفرینی داشتند ولی دو بعد مشارکت در هدف‌گذاری و مشارکت در حل مشکلات رابطه معناداری با کارآفرینی نداشتند. در ادامه به منظور اینکه مشخص شود آیا مدیریت مشارکتی قادر به پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی است یا نه، از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شد و نتایج در جدول شماره ۳ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت مشارکتی با کارآفرینی

متغیر	هدف‌گذاری	تصمیم	حل مشکل	تغییر	مدیریت مشارکتی
R	۰/۰۱۹	۰/۴۳۸	۰/۰۸۶	۰/۴۱۸	۰/۴۱۳
Sig	۰/۸۴۳	۰/۰۰۰	۰/۳۵۹	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

در سطح ۰/۰۵

بر اساس جدول ۳ و با توجه به آماره دوربین واتسون، که برای سنجش فرض استقلال خطاها از یکدیگر (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط معادله در رگرسیون) مورد استفاده قرار می‌گیرد، ملاحظه می‌شود با توجه به اینکه مقدار آماره (۱/۶۵) تقریباً نزدیک به ۲ است، این امر تصدیق‌کننده فرض استقلال خطاها است و حاکی از استفاده درست از رگرسیون در این مورد است. همچنین نتایج جدول ۳ نشان داد که ابعاد مدیریت مشارکتی قادر به پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی هستند. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2$ ) که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر ملاک (وابسته) توسط متغیر پیش بین (مستقل) است، نشان داد که ۳۱ درصد از واریانس کل تغییرات کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس به مدیریت مشارکتی و ۶۹ درصد به عوامل خارج از مدل مربوط است.

جدول ۴. جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون

R	$R^2$	$R^2$ تعدیل شده	F	Sd	Sig	دوربین واتسون
۰/۵۵۸	۰/۳۱۲	۰/۲۸۷	۱۲/۴۶	۱۸/۸۴	۰/۰۰۰	۱/۶۵

ضرایب رگرسیون بدست آمده برای ابعاد مدیریت مشارکتی به منظور بین کارآفرینی سازمانی در جدول شماره ۵ ارائه شده است. نتایج نشان داد که از بین ابعاد مدیریت مشارکتی، ابعاد مشارکت در تصمیم‌گیری و مشارکت در تغییر و تحول قادر به پیش‌بینی معنادار کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان هستند. براساس ضرایب استاندارد بتا، به ازای یک واحد افزایش در بعد مشارکت در تصمیم‌گیری، کارآفرینی سازمانی ۰/۳۶ افزایش می‌یابد. در مورد بعد مشارکت در تغییر و تحول نیز به ازای یک واحد افزایش در بعد مشارکت در تغییر و تحول، ۰/۳۵ کارآفرینی سازمانی افزایش می‌یابد.

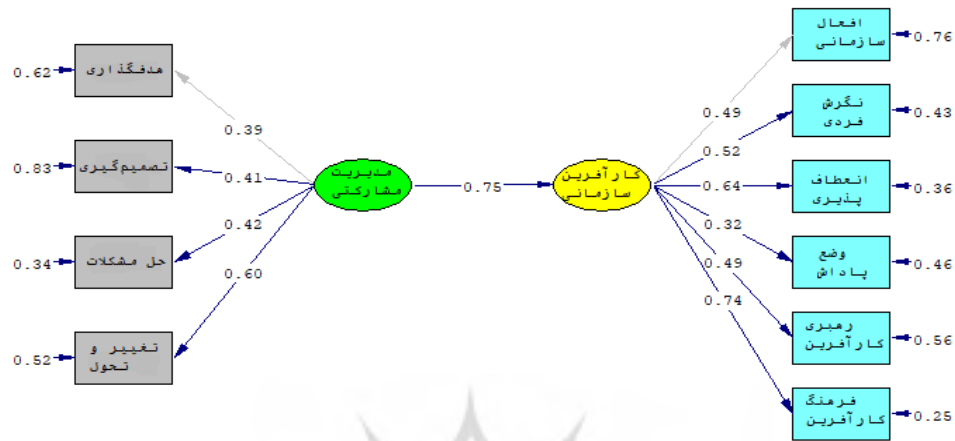
جدول ۴. خلاصه ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی بر اساس مدیریت مشارکتی

متغیر	متغیرهای پیش‌بین	میزان B	ضریب $\beta$	میزان t	Sig
ملاک	مقدار ثابت	۱۱۴/۷۹	-	۹/۲۱	۰/۰۰۰
	هدف‌گذاری	-۰/۶۶۸	۰/۳۶۴	-۱/۰۹۲	۰/۲۷۷
مدیریت	تصمیم	۲/۹۹	۰/۳۶۴	۴/۴۹	۰/۰۰۰
	حل مشکل	۰/۳۰۶	۰/۰۵۲	۰/۶۴۸	۰/۵۱۸



مشارکتی				
تغییر	۱/۹۷	۰/۳۵۷	۴/۲۲	۰/۰۰۰

به منظور بررسی روابط علی میان مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی از روش معادلات ساختاری و به طور مشخص، از مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) به کمک نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸ استفاده شد. خروجی آزمون رابطه علی میان مدیریت مشارکتی و کارآفرینی در حالت ضریب استاندارد در شکل ۱ ارائه شده است:



Chi-Square=70.16, df=34, P-value=0.00026, RMSEA=0.047

شکل ۱. خروجی آزمون رابطه علی میان مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در حالت استاندارد

جدول ۶. نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری میان مدیریت مشارکتی و کارآفرینی

مدل	R	R <sup>2</sup>	t- value
مدیریت مشارکتی- کارآفرینی سازمانی	۰/۷۵	۰/۵۶	۵/۵۷

جدول ۶ نتایج آزمون به روش مدلسازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد که شامل ضریب استاندارد R ضریب تعیین R<sup>2</sup> و ارزش t است. با توجه به اینکه ضریب استاندارد t از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) خارج است، بنابراین مدل در سطح ۹۵ درصد معنادار خواهد بود، که نشان می‌دهد رابطه علی میان مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در سطح ۹۵ درصد، معنادار است و مدیریت مشارکتی تأثیر معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد. ضریب تعیین ۰/۵۶ نیز نشان می‌دهد که ۵۶ درصد تغییرات کارآفرینی سازمانی بوسیله مدیریت مشارکتی تبیین می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

موج تغییرات و شتاب نوآوری، زندگی بشر را در تمام عرصه‌ها تحت تأثیر قرار داده است. جوامع کنونی در برابر سازش و همسو با این تغییرات زمانی می‌توانند موفق باشند که از نیروی انسانی خلاق، خودباور، متخصص و در یک کلمه کارآفرین بهره‌مند باشند. سازمانی می‌تواند از داشته‌ها و منابع خود، بخصوص منابع انسانی در جهت پیشرفت سازمان استفاده مفید کند، که مدیریت مناسبی بر سازمان حاکم باشد. مدیریت مشارکتی، مدیریتی است که از تمام سرمایه‌های سازمان استفاده می‌کند تا بهترین شرایطی که ممکن است برای سازمان اتفاق بیفتد را ممکن سازد. بنابراین هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط کارآفرینی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد، این نتایج با یافته‌های امینی و همکاران (۱۳۸۶)، ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۸۹)، زمان‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۲)، اصلانخانی (۱۳۷۵) و کیم و همکاران (۲۰۱۶) همسو است. به نظر می‌رسد مشارکت دادن کارکنان در سازمان و سهم کردن آنان در بخش‌های مختلف سازمان باعث افزایش کارآفرینی سازمانی می‌شود. به دلیل اهمیتی که مشارکت دارد، آن را باید نوعی از کارکرد دانست که رهبران سازمانی باید بدان توجه دوربرد معطوف دارند. زمانی که کارکنان از تخصص‌های لازم برخوردار باشند ولی ذهن و فکر آنها به دلیل مسائل روحی و روانی و نارضایتی شغلی، درگیر کار نشود، کارایی لازم را نخواهد داشت، بنابراین باید سازمان و مدیریت آن سعی کند تا شرایطی را مهیا کند که همه کارکنان با آسودگی خاطر و بدون دغدغه فعالیت کنند. مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های گروه کمک کند و در مسئولیت‌ها و پیامدهای آنها سهیم شود. این مشارکت در مسائل سازمان می‌تواند در فرد نسبت به سازمان و پیشرفت آن تعهد ایجاد کند، کارآفرینی سازمانی نیز موضوعی است که اگر کارکنان نسبت به سازمان متعهد باشند و با میل و رغبت بالاتری فعالیت کنند، می‌تواند افزایش پیدا کند.

بخشی از نتایج عدم رابطه مثبت و معنادار بین بعد مشارکت در هدف‌گذاری و کارآفرینی سازمانی را نشان داد که این نتایج با یافته‌های آقاجانی (۱۳۸۹) همسو و با یافته‌های آصفی (۱۳۸۸) ناهمسو بود. جامعه مورد استفاده در این پژوهش کلیه کارکنان اداره کل ورزش جوانان استان فارس بودند، یعنی مدیران و کارکنان در کلیه سطوح مدیریتی حضور داشتند، ولی در تحقیق آصفی جامعه آماری مورد استفاده مدیران اداره کل تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران بودند، که از لحاظ رده مدیریتی جزء مدیران ارشد محسوب می‌شدند. به نظر می‌رسد مشارکت مدیران سطوح بالای سازمانی در هدف‌گذاری بلند مدت سازمان‌ها می‌تواند تأثیر بیشتری بر افزایش کارآفرینی سازمانی داشته باشد. جامعه آماری مورد استفاده در تحقیق آقاجانی نیز که همسو با پژوهش حاضر بود، معلمان تربیت بدنی بودند که اینها نیز جزء مدیران سطوح بالای سازمان محسوب نمی‌شوند. با توجه اینکه هدف‌گذاری و تعریف اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و تعریف چشمانداز برای سازمان، قضیه بسیار مهمی است و



میتواند تضمین کننده حیات سازمان باشد، باید افرادی تحصیلکرده و آگاه در حیطه مدیریت ورزش در رأس مدیریت سازمان‌های ورزشی قرار داشته باشند. در غیر اینصورت نمیتوان انتظار داشت سازمان‌های ورزشی در کشور به رشد ورزش و سلامتی در جامعه کمک کنند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که ابعاد مدیریت مشارکتی توان پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی را دارند، از بین ابعاد مدیریت مشارکتی، مشارکت در تصمیم‌گیری و مشارکت در تغییر و تحول توان پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی را داشتند. این نتایج با یافته‌های رحیمی و همکاران (۱۳۹۲)، فرزی و همکاران (۱۳۹۴)، پارت (۲۰۰۶) و احمدی و همکاران (۱۳۹۵) همسو بود. از بین ابعاد مدیریت مشارکتی، مشارکت در تصمیم‌گیری بالاترین پیش‌بینی را در مورد کارآفرینی داشت، این نتیجه می‌تواند نشان دهنده آن باشد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهایی مهم سازمانی و همکاری بین مدیران و کارکنان می‌تواند در پیشرفت و حرکت رو به جلوی سازمان مؤثر باشد. براندا (۲۰۰۴) در تحقیقی بیان کرد که مشارکت در تصمیم‌گیری موجب افزایش اثربخشی، کارایی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود، نتایج این پژوهش نیز حاکی از آن است که مشارکت همه کارکنان در تصمیم‌گیریهایی سازمانی می‌تواند موجب ایجاد اهداف مشترک در سازمان و عملکرد بهتر آن شود. بخشی از نتایج این تحقیق حاکی از وجود رابطه مثبت بین مشارکت در تغییر و تحول و کارآفرینی سازمانی بود، رازی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود با عنوان تأثیر مدیریت مشارکتی بر تغییر سازمانی، به این نتیجه رسیدند که استفاده از نظرات و دیدگاههای تمام افراد سازمان میتواند تغییرات صورت گرفته را به نفع سازمان گرداند، بنابراین برای ایجاد یک تغییر مهم و اساسی در سازمان، بهترین تصمیم زمانی گرفته خواهد شد که مشارکت تمامی سرمایه‌های انسانی در سازمان وجود داشته باشد و بتوان از ایده‌های همه آنها استفاده کرد.

پارک و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان دادند که مدیریت مشارکتی در سازمان به عملکرد بهتر آن منجر شده و کارایی سازمان را بالا خواهد برد اگر مدیران سازمان‌ها کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت ندهند، و مدیریت یک جانبه را در سازمان اجرا کنند، موجب می‌شود از نظرات گروهی و ایده‌های جدید برای پیشبرد سازمان محروم بمانند. همچنین در این فضا کارکنان با شور و علاقه فعالیت نخواهند کرد و تعهد خاصی نسبت به شغل و سازمان خود نخواهند داشت، بنابراین باید به مدیران سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های ورزشی توصیه کرد که از نظرات و پیشنهادهای کارکنان استفاده کنند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند، زیرا نتیجه این کار متوجه کل سازمان خواهد بود. دومین بُعد از ابعاد مدیریت مشارکتی که توان پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی را داشت، مشارکت در تغییر و تحول بود. به نظر می‌رسد مشارکت دادن کارکنان در مسائل مهمی که موجب تغییر و تحول در سازمان می‌شود، موجب ایجاد حس عاطفی در کارکنان نسبت به سازمان شده و در این صورت می‌توان انتظار عملکرد بهتری از آنها داشت. بنابراین اگر مدیران سازمان‌های ورزشی در مسائل مهمی که ممکن است موجب تغییر و تحول مهمی در سازمان شود، کارکنان را مشارکت دهند و از نظرات و پیشنهادهای آنها استفاده کنند، در این صورت می‌توان انتظار داشت، تغییرات و تحولات ممکن به نفع سازمان تمام شود. مشارکت کارکنان موجب دستیابی به اطلاعات سازمانی و محیطی بیشتر و آگاهی فزاینده نسبت به روندهای در حال تغییر سازمانی میگردد و از سوی دیگر افزایش آگاهیها و دستیابی به اطلاعات بیشتر، متقابلاً احتمال مشارکت بیشتر کارکنان را موجب میشود. در چنین شرایطی کارکنان با حضور در تصمیمات و صحنه‌های مهم سازمانی و با آگاهی بیشتر از رویدادهای محیط درون و پیرامون سازمان، با آگاهی بیشتری به استقبال تغییرات می‌رود.

نتایج معادلات ساختاری در خصوص رابطه علی میان مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی نیز نشان داد که این رابطه در سطح ۹۵ درصد معنادار بوده و مدیریت مشارکتی تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد. همچنین ۵۶ درصد تغییرات کارآفرینی سازمانی توسط مدیریت مشارکتی قابل تبیین بود. دو بُعد مشارکت در تصمیم‌گیری و مشارکت در تغییر و تحول از بین ابعاد مدیریت مشارکتی بیشترین تأثیر را بر تبیین کارآفرینی داشتند. مدیریت منابع انسانی در سازمان شامل چهار مرحله است: جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، بکارگیری و انتصاب و نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان؛ مهمترین کاری است که سازمان باید انجام دهد تا اینکه بتواند از نیروهای جذب شده، بهترین استفاده را در جهت سود بردن سازمان ببرد، توانمندساختن منابع انسانی است. کارکنانی که در سازمان در نتیجه راهبردهای مناسب اجرا شده توسط مدیران سازمانی، به مرتبه‌های از توانمندی رسیده باشند که بتوانند در زمینه مسائل مهم سازمانی اظهار نظر کنند،

میتوانند در فرآیند تصمیمگیری در ارتباط با مسائل حیاتی و مهم سازمان مشارکت کنند، و با توجه به اینکه در این نوع از تصمیمگیری گروهی از نظرات کلیه افراد استفاده میشود، میتوان انتظار داشت که بهترین تصمیم به نفع سازمان گرفته شود. نتایج لزوم توجه مدیران سازمانها به مدیریت مشارکتی و مشارکت دادن کارکنان سطوح پایین سازمان را در تصمیمگیریهای مهم امری ضروری ساخته است. مشارکت دادن کارکنان در امور داخلی سازمان باعث می شود، افراد فعالانه درباره مسائل و مشکلات سازمان و راه حل های احتمالی و ممکن آن اندیشه کنند و مدیریت سازمان را از گنجینه ای غنی از طرح ها، اندیشه ها و نوآوری در سازمان برخوردار کنند. در چنین سازمانی می توان انتظار داشت که سطح کارآفرینی شغلی کارکنان افزایش یافته و سازمان به سمت نوآور و کارآفرین شدن هدایت شود. بصورت کلی نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس وجود دارد و مدیریت مشارکتی می تواند درصد بالایی از کارآفرینی سازمانی را تبیین کند. اگر مدیریت ادارات ورزشی، بخصوص مدیریت اداره ورزش و جوانان استان فارس که مورد مطالعه در این پژوهش بود، بتوانند در سیاستهای مدیریتی خود کارکنان را نیز دخیل کرده و حس مشارکت و همکاری گروهی را در سازمان گسترش دهند.

### منابع و مأخذ

1. Asefi AA, Hamidi M, Jalali M, Dehghan A. A survey on collaborative management and employee resistance to change in the physical education organization and the Department of Physical Education of the Ministry of Education. *Sport Management Journal*. 2009(3):5-26.
2. Peymanizadeh H, Ghasemalipour H. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Entrepreneurship in the General Department of Physical Education of Khorasan Razavi. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sport*. 2012;1(1):29-38.
3. Liu Y. Complexity Scene and Participation in decision making among Taiwanese Nurses. *Nursing Management*. 2008;16(3):291-7.
4. Tusi MA. Personnel Management and Participation, Publications of the Government Education Management Center. Edition F, editor2004.34.
5. Molavi M, Mousavi, A. The Impact of Participatory Management on Organizational Entrepreneurship. *Third International Conference on Psychology*. 2017:1-20.
6. Jalil Khani B. System of Proposals for Participatory Management. *Tehran Magazine Today*. 2010:25.
7. Ahmadi H, Esmailpour H, Ziaee F. Participatory Management (Islamic Management) and its Impact on Organizational Entrepreneurship. *7th International Conference on Economics and Management*. 2016:4.
8. Aghajani H, Samadi H, Samadi H. The Relationship between Organizational Entrepreneurship and the Characteristics of the Learning Organization. *Productivity Management*. 2015;9(35):39-64.
9. Liew A, Viles E, Jurburg D, Lomas L. Strengthening employee participation and commitment to continuous improvement through middle manager trustworthy behaviours. *Total Quality Management & Business Excellence* 2017;28:974-88.
10. Gholamrezaei S, Rezaei R. Collaborative Management. *Spelling Monthly*. 2008(179):63.
11. Asadi Kenari B, Karimi A, Hamidi M, Sajjadi S.N. The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2012;2(2):222-340.
12. Farahani A, Azmon J, Mousavi S. The Relationship between the Dimensions of Participatory Management with Resistance to Change in Physical Education Officials. *Sport Management Studies*. 2012(29):221-33.
13. Shabani Bahar Gh, Maghsoudi Ayman H, Goodarzi M, Honary H. Developing a Structural Equation Modeling Model for Participatory Management and Organizational Agility in Selected Sports Federations. *Applied Research in Sport Management*. 2016;4(16):11-24.

14. VanVactor JD. Collaborative leadership model in the management of health care. *Journal of Business Research*. 2012(51):555-61.
15. Kim A, Han K, Kim Y. The relationships among participatory management practices for improving firm profitability: Evidence from the South Korean manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management* 2017;28(12):25.
16. Aslankhani M. The description of managerial style and organizational climate and its relationship with job satisfaction. 1998:45-63.
17. Parent JD. Individual adaptation to the changing workplace: Causes, Consequences and outcomes. University of Massachusetts Amherst. 2006:24-36.
18. Farzi H, Abbasi H, Zardoshtean S. The relationship between agility and organizational entrepreneurship in the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*. 2015(31):165-80.
19. Farnia M, Pourpourvin H. The Relationship between Organizational Culture and Participatory Management in Girls' High Schools in Tabriz City in the Years 88-88. *Journal of Educational Sciences*. 2011;4(16):33-49.
20. Rahimi G, Hosseini MO, Razavi SMH, Afkhani ME. Estimating the Relative Ratio of Entrepreneurship from Participatory Management Method from the Viewpoint of Employees of the General Education Organization of Yazd Province. *Sport Management Studies*. 2013(19):37-50.
21. Yadollahi Farsi c. Management and Performance Assessment of Organizational Entrepreneurship. *Management Culture*. 2005;3(10):129-50.
22. Zamanzadeh B, Rashedi V, Foroughan M. Correlation of Leadership Styles with Job Satisfaction and Happiness in Oil Healthcare Professionals. *Management Strategies in the Health System*. 2017;2(1):9-12.
23. Ardalan MR, Soltanzadeh V, Beheshti Rad R. Assessment of Organizational Role on Organizational Entrepreneurship. *Letter of Higher Education*. 2014;7(27):11-34.
24. Moharamzadeh M, Sayed Omeri MH, Hosseinzadeh F. The Relationship between Attitude towards Organizational Entrepreneurship and the Performance of Employees of the General Office of Sports and Youth of the West Azerbaijan Province. *Quarterly Journal of Sport Sciences*. 2014;7(19):33-48.
25. Ebrahampour H, Khalili H, Habibian S. The Role of Strategic Management in Organizational Entrepreneurship. *Management Research*. 2010;3(9):21-38.
26. Ali Mirdani M, Farahani A, Ghasemi H. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Entrepreneurship in the General Office of Sports and Youth of Qom Province. *Applied Research in Sport Management*. 2016;1(13):25-34.
27. Ratten V. Sport-based entrepreneurship: towards a new theory, of entrepreneurship and sport management. *Entrepreneurship Management*. 2010;7(1):57-69.
28. Kuratko DF, Hornsby J. S, & Covin J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*. 2014;57:37-47.
29. Hossein YJ. The Relationship between Bureaucratic and Participatory Leadership Styles and the Rate of Employees. *Entrepreneurship, Buletin Teknologi Tanaman*. 2013;10:19-21.
30. Sadeghi Rad AM. Determining the role of participatory management on the efficacy and efficacy of the Shaheed Fayaz Branch of Tehran. Master's thesis, Isfahan University of Medical Sciences. 2008:23-5.
31. Imani J. The Relationship between Participatory Management and Organizational Climate and the Effectiveness of Managers of the Secondary Schools of Bandar Abbas. *Quarterly of Educational Sciences*. 2012;4(14):45-74.
32. Hadavi F, Talebpour M, Farahani A, Nakhai A. The Relationship Model of Organizational Intelligence and its Dimensions with Organizational Entrepreneurship in the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Applied Research in Sport Management*. 2015;2(14):103-16. (
33. Iranzadeh S, Zanjani S. The Relationship between Participatory Management with Empowerment and the Mental Health of Female Teachers (Case Study. *Women and Family Studies*. 2011;4(14):65-83.

34. Al-Qatawneh MI. The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector Firms in Jordan. *European Journal of Business and management*. 2014(12):30- 7.
35. Benzer JK CM, Hamdan S, Afable M. The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health Serv Manage Res*. 2017;30(1):34-46.
36. Forghani Ozrudi Mb, Rahimi Aliabadi, S. s, Relationship between Organizational Structure and Knowledge Management Among of PE Managers in Mazandaran Province Universitie. *Journal of Research in Applied sciences*. 2014;1(13):53-7.
37. Amini M, Mirdamadi M. Investigating the Role of Collaborative Management on the Effectiveness of Managers from the Experts' Views of the Organization of Forests and Rangelands of the Country. *New Agricultural Findings*. 2007;2(1):93-105.
38. Brenda s. Participation in decision making: amatter of context? *Leadership and organization development journal*. 2004;25(798):496.
39. Razi M MS, Mehdezade M, .The Effect of Participatory Management on Organizational Change (Case Study: tejarat Bank of Shiraz, Iran). *Journal of Management Sciences of Iran*. 2016;2(4):202-6.
40. Jungwon park K-hl, Pun suk kim. Participative management and perceived organizational performance: the moderating effects of innovative organizational culture. *public performance& management review*. 2016;39(2).316-336.

