

## رابطه بین فرهنگ پشتیبان، محرک خلاقیت، نوآوری و عملکرد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان

مهرداد محرمزاده<sup>۱</sup>؛ فریده حسینزاده<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۶)

### چکیده

از مهم‌ترین عوامل تسهیل و تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است. سازمان ورزش و جوانان به عنوان زیرساختی مهم و حیاتی با عدم توفیقی مشخص در انجام بهینه مأموریت خود در کشور مواجه است. به همین جهت، هدف از پژوهش حاضر، سنجش میزان همبستگی میان فرهنگ پشتیبان، محرک خلاقیت و نوآوری و عملکرد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اذربایجان غربی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان این استان است (N=۷۲). با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تمام‌شمار، تعداد نمونه برابر با جامعه است. نتایج نشان داد که فرهنگ پشتیبان، محرک خلاقیت و نوآوری، دارای همبستگی مثبت و معناداری با عملکرد است. بنابراین به هر میزان، ادارات دارای محیط مطلوب و فضای محرک، مستعد و خلاق باشند، عملکرد آنها نیز از منظر رضایت‌مندی کارکنان، رضایت‌مندی مشتریان و عملکرد مالی بهبود می‌یابد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ پشتیبان، محرک خلاقیت و نوآوری، گرایش به کارآفرینی سازمانی، عملکرد.

۱. دانشیار دانشگاه ارومیه

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول) F.hoseinzadeh90@yahoo.com

## مقدمه

در جهان امروز تفکر، نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. همان‌طور که تولد و مرگ سازمان‌ها به بینش، بصیرت و توانایی‌های مؤسسان بستگی دارد، رشد و بقای آنها نیز به عواملی همچون توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی وابسته است. اگر برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان سازمان کارآفرین باشند، فرصت‌های اقتصادی را بهتر درک کرده، قادرند از منابع موجود به منظور نوآوری استفاده بیشتری ببرند، در نتیجه سریع‌تر رشد می‌کنند و در صحنه رقابت بیشتر دوام می‌آورند (هادی‌زاده و رحیمی فیل‌آبادی، ۱۳۸۴: ۸۹).

استعداد خلاقیت و نوآوری، به طور قطع در اکثر افراد وجود دارد، فقط باید این استعداد را تقویت کرد. هشتاد تا نود درصد این نوع استعداد اکتسابی است و تنها بخش اندکی از آن ذاتی وجود انسان است و با استعداد درونی افراد ارتباط دارد (آقاباباپور دهکردی، ۱۳۸۸: ۲۹).

در سازمان‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات است، نقش مدیران بسیار حساس می‌نماید، زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند یا رفتار و عملکرد آن می‌تواند مانع یک‌امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم برای خلاقیت تحریک کند (نیلی‌آرام، ۱۳۷۷: ۳۲ و ۳۱).

یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل و تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است. اگر ساختارهای سازمانی را به دو نوع ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک، ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت، پشتیبانی و تشویق کسانی است که نظر و ایده‌های خلاق خود را بروز می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۶: ۲۴۶ و ۲۴۵).

همان‌طور که افراد از نظر خلاقیت و جامعه عمل‌پوشانیدن به نظرات جدید خود، با هم متفاوت‌اند، سازمان‌ها هم از نظر خلاقیت و جامعه عمل‌پوشانیدن به نظرات اعضای خود، و در پی آن تولید و عرضه محصولات، خدمات یا روش‌های جدید، متفاوت‌اند. استعدادهای خلاق در محیط‌های مطلوب، شکوفا و متبلور می‌شوند. بنابراین، یکی از روش‌های مهم متبلور کردن خلاقیت، به وجود آوردن فضای محرک، مستعد خلاق است. بدین‌گونه که مسئولان سازمان باید به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه‌های نو و بدیع را داشته باشند و مشوق و ترغیب‌کننده کاوش برای یافتن روش‌های جدید در انجام کار، نیز حوزه‌های نو باشند.

لندرز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) طی تحقیقاتی اظهار داشتند که در پست‌های سازمانی با سطوح پایین تمرکز، نظرها و اطلاعات بیشتری بین اشخاص ارائه و مبادله، در نتیجه موجب ایجاد دیدگاه‌های خلاق می‌شود. هاینونن و کورولا<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود نشان دادند که همبستگی مثبت و معناداری میان پیش‌نیازها و پیامدهای کارآفرینی سازمانی وجود دارد. براندا<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) بیان کرد مشارکت در تصمیم‌گیری موجب افزایش اثربخشی، کارایی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. بارت<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) نشان داد که محیط خلاق با انعطاف-پذیری سازمانی، گرایش به بازار و کارآفرینی و گرایش به یادگیری، مکمل‌های عملکرد بهتر سازمانی هستند. لی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه تجربی‌شان ارتباط بین گرایش به کارآفرینی سازمانی و عملکرد شرکت‌ها را تأیید کردند.

در تحقیقات داخلی، صفری (۱۳۸۷) عنوان کرد که ساختار سازمانی را می‌توان از عوامل موثر بر نوآوری مورد بررسی قرار داد، ساختار و محیط مناسب را برای طرح ایده‌های نو در راستای کمک به پیشرفت سطح ورزش کشور در ابعاد مختلف مهیا ساخت. عزیزی (۱۳۸۷) اعلام کرد که با به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان تربیت بدنی،

1. Landers & et al
2. Heinonen & Korvela
3. Brenda
4. Barrett
5. et al & Li

این پژوهش در پی بررسی رابطه بین فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری و عملکرد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی است. بر این اساس و با توجه به تاثیرات انکارناشدنی فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری در بهبود عملکرد سازمان‌ها و توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع، رابطه فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری و عملکرد کارکنان (رضایت‌مندی کارکنان، رضایت‌مندی مشتریان، عملکرد مالی) اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی سنجیده شد.

### روش‌شناسی شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، توصیفی، از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی است. تعداد آن ۷۲ نفر از کارکنان رسمی و پیمانی است که حداقل دارای مدرک دیپلم هستند. با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تمام‌شمار و به عبارتی تصادفی غیر هدفمند تعداد نمونه برابر با کل جامعه آماری است. بدین ترتیب ۷۲ پرسشنامه توزیع و از بین پرسشنامه‌های پخش شده ۶۸ پرسشنامه سالم بازگشت خورد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای انجام پژوهش حاضر از پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش نرگس ایمانی‌پور و مهدی زیودار در سال ۱۳۸۷ با پایایی ۰/۷۳۳ استفاده شده است. شایان ذکر است که برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از چندتن از استادان مدیریت ورزشی در این زمینه کمک گرفتیم، سپس به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، مطالعه مقدماتی بر روی نمونه بیست‌نفری انجام یافت و به وسیله آزمون آماری الفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه را ۰/۸۱ بدست آوردیم. پرسشنامه یادشده حاوی دویخش کلی است. بخش اول مشخصات عمومی پاسخ‌دهندگان و بخش دوم پنجاه‌وهفت سؤال اختصاصی پژوهش است که با اهداف و فرضیه‌های تحقیق ارتباط مستقیم دارد. از پنجاه‌وهفت سؤال، بیست‌وهشت سؤال اختصاصی به متغیر گرایش به کارآفرینی سازمانی و بیست‌ونه سؤال، اختصاصی به متغیر عملکرد دارد. رویکردهایی که در تنظیم پرسشنامه گرایش به کارآفرینی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است، عبارتند از: ساختار منعطف؛ جو سازمانی اثربخش؛ فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری؛ قابلیت‌ها و انگیزش فردی کارکنان که این چهارمؤلفه با استناد به پژوهش

پیچیدگی، رسمیت و تمرکز افزایش یافته، این مسئله موجب کاهش قدرت خلاقیت کارکنان و کندی ارتباطات شده است. ایمانی‌پور و زیودار (۱۳۸۷) بیان کردند که گرایش به کارآفرینی شرکتی دارای همبستگی مثبت و معنی‌دار با عملکرد است. براساس یافته‌های گوهری‌پور (۱۳۸۸) ارتباط معنی‌دار بین ساختار سازمانی و ابعاد آن (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) با اثربخشی سازمانی در ادارات تربیت بدنی وزارتخانه‌های منتخب، مشاهده نشد. کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود نشان دادند که بین ساختار کارآفرینانه و تمام ابعاد آن با اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. یاراحمدی (۱۳۹۰) نشان داد که رابطه معنادار میان برخی از ابعاد عملکرد بالای منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد.

امروزه محیط کسب و کار متلاطم و آمیخته، سازمان‌ها را وادار به افزایش قابلیت‌های خود کرده است تا بتوانند پاسخگوی تغییرات محیطی باشند (السعدی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۸).

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 (یدالهی-فارسی، ۱۳۸۴: ۱۳۲)؛ در همین راستا، کارآفرینی سازمانی در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بزرگ است (کوزه‌چیان و همکاران، ۱۳۸۹: ۶)؛ همچنین سازمان ورزش و جوانان به عنوان زیرساخت مهم و حیاتی با عدم توفیقی مشخص در انجام بهینه مأموریت خویش در کشور مواجه است. با توجه به این مسئله، ضرورت توجه بیشتر به این سازمان، به عنوان سازمان دولتی و غیر انتفاعی در راستای توسعه مولفه‌های کارآفرینی در فرایندهای عملیاتی و خدماتی این سازمان و گسترش فرهنگ کارآفرینی میان کارکنان این سازمان که موجبات رشد و شکوفایی ورزش و در نهایت توسعه کلان کشور را فراهم می‌آورد، احساس می‌شود.

کدگذاری به وسیله پرسشنامه‌ها با نرم افزار SPSS.V.16 و بر مبنای سنجش میزان "ضریب همبستگی پیرسون" تحلیل شد.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی: ۲۹ درصد پاسخ‌دهندگان را زنان و ۷۱ درصد را مردان تشکیل دادند. ۴۷ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات لیسانس، ۳۴ درصد دیپلم، ۱۰ درصد فوق-دیپلم، ۹ درصد فوق‌لیسانس هستند. ۲۳ درصد پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال، ۲۷ درصد ۶-۱۰ سال، ۱۹ درصد ۱۱-۱۵ سال و ۳۱ درصد ۱۶ سال به بالا، سابقه خدمت داشتند.

در جدول شماره ۱ و ۲: یافته‌های تحقیق، به صورت آماری نشان داده شده است.

**جدول (۱).** همبستگی بین متغیر فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری با رضایت‌مندی کارکنان، رضایت‌مندی مشتریان و عملکرد مالی

متغیر	رضایت‌مندی کارکنان	رضایت‌مندی مشتریان	عملکرد مالی
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۵۶۸	۰/۵۹۰	۰/۲۰۰
P	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۱۳۲
تعداد	۶۸	۶۸	۶۸

**جدول (۲).** همبستگی بین فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری با عملکرد

متغیر	عملکرد
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۳۱
مقدار P	۰/۰۰۱
تعداد	۶۸

فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری و رضایت‌مندی مشتریان از دیدگاه کارکنان، اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ارتباط وجود دارد که با نتایج تحقیقات هاینون و کورولا (۲۰۰۳)، براندا (۲۰۰۴)، بارت (۲۰۰۵)، لی و همکاران (۲۰۱۰)، ایمانی‌پور و زیودار (۱۳۸۷)، گوهری‌پور (۱۳۸۸)، کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۸۹) هم‌سو است.

به نظر می‌رسد، هر قدر انگیزش، خلاقیت، میل به نوآوری و به طور کلی روحیه کارآفرینانه در کارکنان بیشتر باشد، آنان به نحو مناسب‌تری در تعامل با مشتریان قرار گرفته، در تلاش و جست‌وجو برای یافتن بهترین و راه کارهای مناسب با رفع نیازها و خواسته‌های مشتریان، ادارات را در پاسخ‌گویی شایسته

هاینون و کورولا (۲۰۰۳) انتخاب شده بودند و رویکردهایی که در تنظیم پرسشنامه عملکرد مورد توجه قرار گرفته است، عبارتند از: رضایت‌مندی کارکنان؛ رضایت‌مندی مشتریان از دیدگاه کارکنان؛ عملکرد مالی (ارائه خدمات ورزشی، درآمدزایی، بیمه و بیمه‌نامه، باشگاه‌داری) این سه مؤلفه نیز با استناد به گفته‌های هاینون و کورولا (۲۰۰۳) انتخاب شده بودند.

برای انجام این پژوهش از پرسشنامه‌ای که در قالب مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت طراحی شده، استفاده شده است. به نحوی که به گزینه خیلی کم، یک‌امتیاز، گزینه کم، دوامتیاز، گزینه متوسط، سه‌امتیاز، گزینه زیاد، چهارامتیاز و گزینه خیلی زیاد، پنج‌امتیاز تعلق گرفته است. داده‌های جمع‌آوری شده پس از

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج، فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری دارای همبستگی معنی‌داری با رضایت‌مندی کارکنان است که با نتایج تحقیقات، لندرز و همکاران (۲۰۰۳)، هاینون و کورولا (۲۰۰۳)، براندا (۲۰۰۴)، صفری (۱۳۸۷)، عزیزی (۱۳۸۷)، ایمانی‌پور و زیودار (۱۳۸۷) هم‌سو است. این همبستگی نشان‌دهنده این مهم است که مشوق‌ها و محرک‌های نظام مدیریتی حاکم بر ادارات به سوی شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه در کارکنان، همچنین شکل‌دهی نظام‌های انگیزشی منطبق با اصول کارآفرینی سازمانی در ادارات، موجب افزایش رضایت‌مندی کارکنان می‌شود. بین

کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی، دستاوردهای مثبتی را در عملکرد در پی داشته باشد.

در نهایت با توجه به عدم پذیرش ارتباط عملکرد مالی با فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری، که به علت ساختار بوروکراتیکی حاکم بر این سازمان و محدودیت در درآمدزایی مستقیم براساس قوانین سازمان‌های دولتی است. تذکره‌دانی است طراحی و بحث اصل ۴۴ در خصوص انتقال دویخش اثرگذار بر این امر (= خدمات ورزشی و باشگاه‌داری) به بخش خصوصی برای حل این محدودیت مطرح گردید، که می‌توان پیش‌بینی کرد با زمینه‌یابی این انتقال در تحقیقات آتی، این فرضیه به صورت مثبتی قابل بررسی باشد.

باتوجه به اینکه در دنیای امروزی ثبات جای خود را به تغییر و دگرگونی داده است، بنابراین، خلاقیت و نوآوری ضرورت شناخته شده، در محیط سازمان‌هاست. مدیران باید این استعداد را در کارکنان خود از طریق استقبال از ایده‌های نو آنان تقویت کرده، موقعیت شکوفایی و پیشرفت سازمان‌ها را فراهم آورند. به وجود آوردن نظام پیشنهادات در همین راستا می‌تواند موثر باشد. استفاده از ساختارهای ارگانیکی و منعطف، فرهنگ سازمانی پویا و قوی، تشکیل گروه‌های کاری خود راهبر و آموزش‌های همگانی می‌توانند در این امر موثر واقع شوند؛ هم‌چنین، با گذاشتن دوره‌های آموزشی تکنیک‌های خلاقیت برای مدیران و کارمندان در جهت پرورش خلاقیت آنان اقدام شود. اوقاتی از ساعات کاری به تفکر و دادن فرصت‌های لازم به مدیران و کارکنان جهت ارائه راه‌حل‌های جدید برای سازمان. تشویق مدیران و کارکنان خلاق و دادن امکانات لازم برای رشد ایده‌های خلاق آنان و افزایش انگیزه در آن‌ها اختصاص داده شود. در سازمان باید محیط مناسبی فراهم شود که به انسان و احساس‌های او ارزش و بها داده شود. محیط سازمان فضایی دوستانه، آرام و بدون تنش باشد و رابطه گرمی بین مدیر و کارکنان سازمان وجود داشته باشد و افراد تشویق و ترغیب شوند تا تغییرهای لازم را در زمینه کاری خود ایجاد نمایند.

به نیازهای مشتریان مساعدت خواهند کرد. این امر منجر به رضایت‌مندی مشتریان از ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی خواهد شد. به رغم انتظار و به شکلی تأمل-برانگیز، عملکرد مالی اداره کل ورزش و جوانان این استان، همبستگی معناداری با فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری نشان نمی‌دهد که با نتایج تحقیقات هاینون و کورولا (۲۰۰۳)، هیلتون بارت (۲۰۰۵)، لی و همکاران (۲۰۱۰) مغایرت دارد. در بررسی علل احتمالی عدم پذیرش، می‌توان به تاثیر ساختار مکانیکی حاکم بر سازمان تحت بررسی اشاره کرد، چنین به نظر می‌رسد که این امر براساس قوانین حاکم بر سازمان‌های دولتی و محدودیت در درآمدزایی مستقیم، قابلیت تایید پیدا نکرده است. در نهایت همبستگی مثبت، معنادار و چشم‌گیر میان فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری و عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی به میزان ۰/۶۳۱ مبنی این واقعیت است که هر قدر، محیط مطلوب و فضای محرک و مستعد و خلاق در اداره کل ورزش و جوانان استان بیشتر شود و هر قدر به سوی مراحل بالاتر طیف گسترده کارآفرینی سازمانی گام‌های موثرتری بردارند، به شکلی مستقیم، هم‌سو و یک‌جهت عملکرد آنان نیز از منظر رضایت‌مندی کارکنان، رضایت‌مندی مشتریان و عملکرد مالی بهبود می‌یابد که با نتایج تحقیقات هاینون و کورولا (۲۰۰۳)، هیلتون بارت (۲۰۰۵)، لی و همکاران (۲۰۱۰)، ایمانی‌پور و زیودار (۱۳۸۷) هم‌سو است.

در جمع‌بندی کلی براساس یافته‌های پژوهش حاضر، فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری، دارای همبستگی مثبت و معناداری با عملکرد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی است. بنابراین، طبیعی است که به میزانی که این ادارات دارای محیط مطلوب و فضای محرک و مستعد و خلاق باشند، عملکرد آنها از دیدگاه کارکنان، مشتریان و هم‌چنین عملکرد مالی بهبود می‌یابد. این پیام، پیشنهاد اصلی و مهم‌ترین دستاورد عملیاتی تحقیق حاضر است. بنابراین به نظر می‌رسد گرایش هر چه بیشتر به این مؤلفه کارآفرینی سازمانی در دیگر سازمان‌ها و ادارات کشور و شرکت‌های خدماتی مشابه، به تبعیت از اداره

## منابع

- آقاباباپور دهکردی، طاهره (۱۳۸۸). خلاقیت و نوآوری در سازمان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، پرتال جامع علوم انسانی، دانشکده مدیریت پردیس قم: ۲۳-۳۸.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۶). مدیریت عمومی، چاپ سی ام، تهران، نشر نی.
- ایمانی پور، نرگس و زیودار، مهدی (۱۳۸۷). بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد توسعه کارآفرینی، (۲): ۱۱-۴۳.
- حقوق شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش؛ یزدان ناس، مهدی (۱۳۸۶). «الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲ (۸): ۳۱-۷۳.
- صفری، سمیه (۱۳۸۷). ارتباط ساختار سازمانی و نوآوری کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی ایران، مجموعه مقالات همایش ملی مدیریت ورزشی با تأکید بر سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، اسفند ۸۷، آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک.
- عزیزی، بیستون (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین فناوری اطلاعات (IT) و ساختار سازمانی در سازمان تربیت بدنی، مجموعه مقالات اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی، آمل، دانشگاه شمال، ۴۵.
- کوزه چیان، هاشم؛ احسانی، محمد؛ سیفی سالدهی، محمدهادی؛ سلیمانی کشایه، سجاده؛ رضایی، شمس الدین (۱۳۸۹). «رابطه بین ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، مدیریت ورزشی، پاییز، شماره ۶: ۲۷-۵.
- گوهری پور، محمد صادق (۱۳۸۸). ارتباط ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی در ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- نیلی آرام، علی (۱۳۷۷). «خلاقیت و نوآوری در سازمان»، مجله تدبیر، شماره ۸۵: ۳۱-۳۰.
- هادی زاده، اکرم؛ رحیمی فیل آبادی، فرج اله (۱۳۸۴). کارآفرینی سازمانی، تهران، نشر جانان، ۸۹.
- یاراحمدی، محسن (۱۳۹۰). «رابطه عملکرد بالای منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی»، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هشتم، ۳ (۳۶): ۴۱-۳۲.
- یدالهی فارسی، جهانگیر (۱۳۸۴). «مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی»، فرهنگ مدیریت، ۳ (۱۰): ۱۵۰-۱۲۹.
- Al-Swidi, Abdullah Kaid & Mahmood, Rosli (2011). How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance of Banks? , European Journal of Social Sciences, 20( 1), pp: 28-46
- Barrett, Hilton & L. Balloun, Joseph & Weinstein, Art. (2005). The impact of creativity on performance in non-profits, Int. J. Nonprofit Volunt. Sect, Mark. 10, pp: 213-223 .
- Brenda, S. (2004). Participation in decision making: amatter of context?, Leadership and organization development journal, 25, Iss. 798, P. 496.
- Heinonen, J. & Korvela, K. (2003). How about measuring Intrapreneurship, Turku School of Economics and Business Administration, Turku, Finland, pp: 1-18.
- Leanders, F & Kessler, E.H Christensen, E.W. (2003). Centralization In Levels for Organization, Harward business review, No, July.
- Li, Y, Huang, J, & Tsai, M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: Therole of knowledge creation process, Industrial Marketing Management, 38, pp: 440-449.