

مدیریت ورزشی \_ پاییز ۱۳۸۹  
شماره ۶- ص: ۲۷- ۵  
تاریخ دریافت: ۱۳/ ۱۱/ ۸۸  
تاریخ تصویب: ۱۲/ ۰۲/ ۸۹

## رابطه بین ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

هاشم کوزه‌چیان<sup>۱</sup> - محمد احسانی - محمدهادی سیفی سالدهی - سجاد سلیمانی کشایه -  
شمس‌الدین رضایی

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس،  
کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی ساختار سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران با رویکردی کارآفرینانه و تبیین ارتباط آن با اثربخشی این سازمان بود. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی بودند که ۱۹۴ نفر آنها براساس نمونه‌گیری تصادفی سهمیه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی، برای تعیین وضعیت ساختار کارآفرینانه و مؤلفه‌های آن و اثربخشی سازمانی، از آزمون میانگین جامعه تک‌نمونه‌ای و برای تبیین ارتباط بین متغیرهای پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد بین ساختار کارآفرینانه و تمامی ابعاد آن با اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. همچنین میانگین اثربخشی سازمانی و ساختار کارآفرینانه و تمامی مؤلفه‌های آن به شکل معنی‌داری از حد متوسط پایین‌تر است. براساس یافته‌های پژوهش، طراحی ساختار کارآفرینانه در سازمان تربیت بدنی در بهبود وضعیت اثربخشی این سازمان مؤثر خواهد بود.

### واژه های کلیدی

ساختار کارآفرینانه، اثربخشی سازمانی، کارآفرینی سازمانی، سازمان تربیت بدنی.

## 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 آنها وابسته است. اگر برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان سازمان کارآفرین باشند، فرصت‌های اقتصادی را بهتر درک کرده و قادرند از منابع موجود به‌منظور نوآوری استفاده بیشتری ببرند و در نتیجه سریع‌تر رشد کنند و در صحنه رقابت بیشتر دوام آورند. بنابراین به‌منظور تحقق این امر باید فعالیت‌های کارآفرینانه را در سازمان‌ها ترویج داد و روحیه کارآفرینی را در تصمیم‌گیرندگان و کارکنان سازمان پرورش و در نهایت محیطی کارآفرینانه را در سازمان حاکم ساخت (۱۳).

یادگیری و نوآوری برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی‌اند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌ها به‌شدت به‌دنبال روش‌ها و رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه به‌منظور بهبود اثربخشی و کارامدی و انعطاف‌پذیری هستند. در همین راستا، کارآفرینی سازمانی در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های بزرگ است. کارآفرینی سازمانی تلاشی است برای ایجاد ذهنیت‌ها و مهارت‌های کارآفرینانه و البته وارد ساختن این ویژگی‌ها و ذهنیت‌ها به درون فرهنگ و فعالیت‌های سازمان (۳). بخش دولتی نیز از این قاعده مستثنا نیست. بخش دولتی و نظام اداری یک کشور از بسترهای اصلی رشد و توسعه از ابزار اصلی اجرای فعالیت‌ها و وظایف دولت‌ها محسوب می‌شود. بنابراین، ناکارامدی این بخش، مشکلات متعددی را برای جامعه به همراه خواهد داشت. حیطة وظایفی که برعهده دولت‌هاست حتی در صورتی که زمینه مشارکت بخش خصوصی و غیردولتی فراهم شود، بسیار گسترده است و پیامدهای انجام این وظایف، عده زیادی از افراد جامعه را متأثر می‌سازد. به‌طور کلی می‌توان گفت ویژگی‌های اصلی سازمان‌های کارآفرین، این سازمان‌ها را مجهز به قابلیت‌هایی می‌کند که ضمن ارتقای کارامدی، قادر به بهره‌گیری بهتر از فرصت‌های موجود و انطباق‌پذیری بیشتر با محیط پیرامونشان می‌شوند (۳). بر همین اساس، امروزه مطالعه کارآفرینی به یکی از عمومی‌ترین حوزه‌های پژوهشی در مطالعات مدیریت تبدیل شده است. از این رو اغراق‌آمیز نخواهد بود اگر بگوییم و کارآفرینی در دهه‌های اخیر، یکی از موضوعات مهم مطرح در جامعه، آموزش و پژوهش‌های علمی بوده است (۲۳).

صاحب‌نظران مختلف تعاریف متعددی از کارآفرینی ارائه داده و آن را از دیدگاه‌های مختلف مورد توجه قرار داده‌اند. براساس دیدگاه شانپ و ونکاتارامان<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، کارآفرینی فرایندی است که فرصت‌ها برای تولید محصولات و خدمات آینده کشف، ارزیابی و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند (۲۷). از دیدگاه شومپیتر<sup>۲</sup> (۱۹۳۴)، کارکرد اولیه و عمده کارآفرینی، نوآوری است. نوآوری به توانایی تلفیق منابع در روشی تازه برای خلق کالاها و روش‌های تولیدی جدید و گشودن بازارهای جدید و حتی بعضی اوقات برای سازماندهی مجدد صنعت اشاره دارد (۲۳). بنیاد کافمن<sup>۳</sup>، دیده‌بان جهانی کارآفرینی و کنسرسیوم تحقیقات کارآفرینی (۲۰۰۵)، معتقدند که کارآفرینی، فرایند ایجاد کسب و کار جدید است. دیکنز و فریل<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) کارآفرینی را ایجاد فعالیت اقتصادی جدید مبتنی بر محصول یا خدمت جدید که حداقل از نظر محصولات و خدمات تفاوت معناداری با بقیه بازار دارد، می‌دانند.

از دیدگاه هیسریچ، پترز و شفرد<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، کارآفرینی عبارت است از فرایند ایجاد کالا یا ارائه خدمات جدید همراه با خطرپذیری و دریافت پاداش مالی (۲۰). تینا سلیگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) بر این باور است که کارآفرینی هر نوع کوشش در ایجاد کسب و کار جدید با فعالیت‌های جدید مخاطره‌آمیز همچون خوداشتغالی، ایجاد سازمانی جدید یا توسعه سازمان موجود است که توسط یک فرد، یک تیم یا یک سازمانی که قبلاً تأسیس شده است، صورت می‌پذیرد. کارآفرینی، یک سبک مدیریتی شامل تعقیب فرصت‌ها بدون توجه به منابعی است که هم‌اکنون در کنترل هستند (۳۱). کارآفرینی هم ممکن است وقتی فرد یا گروهی از افراد، فعالیت جدیدی را آغاز می‌کنند، اتفاق افتد و هم در داخل یک سازمان در حال فعالیت رخ دهد که نوع اخیر را کارآفرینی درون‌سازمانی یا کارآفرینی سازمانی می‌گویند (۱۱).

1 - Shanp and Venkataram

2 - Shumpeter

3 - Kauffman

4 - Deakins and Freel

5 - Hisrich, Peters and Shepherd

6 - Tina Seeling

کارآفرینی سازمانی، به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان از طریق ترکیبات مختلف منابع جدید است (۱۲). کارآفرینی سازمانی به‌عنوان فرایند تجدید ساختار سازمانی تعریف شده است (زاهرا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳) که دو بعد متمایز اما مرتبط دارد که عبارتند از ابتکار و تجدید راهبرد.

میلر<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) این ایده را با سه مؤلفه بیان می‌کنند: خودجوشی یا خودکارامدی، ابتکار و خطرپذیری.

لامپکین و دیس<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) نیز استقلال، ابتکار خطرپذیری، خودجوشی و رقابت را به‌عنوان مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مرتبط با کارآفرینی سازمانی تعیین کرده‌اند. بنا به نظر کاوین و میلز<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، وجه مشترک مفاهیم کارآفرینی سازمانی، ابتکار است. بنابراین کارآفرینی سازمانی، فرایند ارتقای توانمندی سازمان به‌منظور ایجاد و استفاده از مهارت‌های ابتکاری و توانایی کارکنان است. در حقیقت، به‌کارگیری توانایی‌ها، ابتکارها و مهارت‌های اعضای سازمان، قلب کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شود (۲۹). کارآفرینی سازمانی گزینه مهمی برای پایداری، سودآوری، رشد و نوسازی سازمان‌ها محسوب می‌شود. کارآفرینی سازمانی، خطرپذیری و سرمایه‌گذاری مخاطره-آمیز را در سازمان شامل می‌شود. استفاده از منابع داخلی و خارجی برای ایجاد مزیت رقابتی حائز اهمیت است. کاربرد راهبردهای تکنولوژیکی نوآورانه در درون سازمان، بخش مهمی از مفهوم کارآفرینی سازمانی است. کارآفرینی سازمانی با نوآوری تکنولوژیکی، توسعه اقتصادی و بهبود عملکرد ارتباط دارد (۱۴).

فرای<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) معتقد است کارآفرینی شرکتی زمانی در سازمان ایجاد می‌شود که بالاترین مقام اجرایی نسبت به مفهوم کارآفرینی متعهد شود و بعد از آن کل سازمان کارآفرینی را بپذیرد تا ساختار زنده و پویایی در سازمان ایجاد شود (۱۱). بورینس<sup>۶</sup> در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که موانع کارآفرینی در بخش عمومی، اغلب ناشی از عوامل درون‌سیستمی بخش دولتی است تا عوامل بیرونی یا دخالت‌های سیاسی. در این میان، مهم‌ترین مانع کارآفرینی و نوآوری در سازمان‌های دولتی، فعالیت در درون ساختار بوروکراتیک است (۳۰).

1 - Zahra

2 - Miller

3 - Lumpkin and Dees

4 - Covin and miles

5 - Fry

6 - Burins

نوسازی سازمان‌ها و مراحل تولید یکی از موضوعات مورد بررسی در کارآفرینی است که به‌عنوان عنصر حیاتی در مدیریت راهبردی شناسایی شده است (۱۱).

دراکر<sup>۱</sup> ساختار سازمانی را مناسب‌ترین فضا برای ایجاد کارآفرینی می‌داند (۱۱). فرای (۱۹۹۳) از صاحب‌نظران برجسته کارآفرینی نیز معتقد است که اجزای فعالیت کارآفرینانه را که برای شروع فعالیت مخاطره‌آمیز، عمومیت دارند، می‌توان در قالب پنج جزء خلاصه کرد که عبارتند از: کارآفرین، فرصت، ساختار، منابع و راهبرد (۱۱). ساختار، هویت قانونی فعالیت را شامل می‌شود. هنگامی که کارآفرین بخش خصوصی یا دولتی فعالیت را طراحی می‌کند، گزینه‌های زیادی برای سازماندهی وجود دارند. انتخاب ساختار مناسب برای کسب و کار مخاطره‌آمیز در توانایی سازمان در دستیابی به اهداف بلندمدت تأثیر حیاتی دارد. ساختار درونی سازمان همچنین بر کارایی و اثربخشی کسب و کار تأثیرگذار است (۱۱).

پس از اینکه مدیر ارشد به مفهوم کارآفرینی در درون سازمان متعهد شد، گام بعدی تعیین ساختار مناسب کارآفرینی است (۱۱). حال این پرسش مطرح می‌شود که چه ساختاری مناسب کارآفرینی در سازمان است؟ یا ساختار سازمانی کارآفرینانه چگونه ساختاری است؟

اسلومین و کاوین<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) و جنینگز<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) استدلال می‌کنند که ساختار ارگانیک، انطباق‌پذیر، مبتنی بر ارتباطات باز، مبتنی بر اجماع، نامتمرکز، منعطف و دارای ویژگی‌های کنترلی آزاد توأم با مقررات و قواعد حداقلی، موجب تحریک کارآفرینی می‌شود. بوروکراسی وبری و مبتنی بر مفروضات تیئوریسم که وظایف تخصصی‌شده توأم با مقررات رسمی را تجویز می‌کند، مانع از پیدایش و بروز کارآفرینی می‌شود (۳۰). کوپین<sup>۴</sup> (۱۹۸۵)، پروکوپنکو و پاولین<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) و جنینگز (۱۹۹۴) پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌های کوچک‌تر و منعطف، پرورشگاه‌های کارآفرینی بهتری نسبت به سازمان‌های بوروکراتیک و بزرگ‌ترند (۳۰). به‌نظر فرای (۱۹۹۳) نیز ساختار سازمانی کارآفرینانه ساختاری است که به‌صورت ارگانیک در سراسر سازمان ایجاد شده باشد (۱۱).

1 - Drucker

2 - Slevin and Covin

3 - Jennings

4 - Quinn

5 - Prokopenko and Pavlin

هانتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در تحقیقی به این نتیجه رسید که هر چه تعداد سلسله مراتب سازمانی کمتر و ارتباطات عمودی و افقی بین افراد سازمان بیشتر باشد، به همان نسبت فضای مناسب برای طرح کارآفرینی مهیا می‌سازد (۲۲). دونالدسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بیان داشت رسمیت و تمرکز در ساختار ارگانیک در سطح پایینی قرار دارد و ساختار ارگانیک مناسب، شرایطی است که نیازمند حل مشکل بوده و به مقدار زیادی نوآوری را موجب می‌شود (۱۹). خلیفه سلطانی (۱۳۸۶) اعلام کرد بین ابعاد مختلف ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) با کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌دار و منفی وجود دارد (۵). صمد آقایی (۱۳۸۲) بیان می‌دارد، ویژگی‌های ابعاد ساختاری سازمان‌های کارآفرین شامل رسمیت کم، کم‌رنگ بودن سلسله‌مراتب، پیچیدگی اندک، تمرکز کم و حرفه‌ای بودن است (۸).

مقیم (۱۳۸۴) شش مؤلفه را برای ساختار سازمانی کارآفرینانه ارائه می‌کند که براساس آنها می‌توان در مورد میزان کارآفرینانه بودن ساختار سازمانی قضاوت کرد:

۱. عدم تأکید بر رعایت دقیق و بی‌چون و چرای سلسله‌مراتب سازمانی
۲. انجام کار از طریق تیم‌سازی به جای استفاده از واحدهای رسمی و وظیفه‌ای
۳. روابط تعریف‌شده رسمی سازمان و آیین‌نامه‌ها و مقررات مشوق خطرپذیری و خلاقیت
۴. تناسب بین اختیارها و مسئولیت‌های محوله به مدیران
۵. تأکید بر وظایف و تحقق اهداف سازمانی به جای رعایت صرف قوانین و مقررات
۶. نبود قوانین و مقررات متنوع و گوناگون در مورد موضوعات خاص

در واقع، ساختار کارآفرینانه ارگانیکی دارای دگرگون‌پذیری و انعطاف، حداقل سلسله‌مراتب سازمانی و فقط دارای مقررات ضروری است و بر مرزگستری افقی تأکید دارد (۱۱). چنین ساختاری، فضای مناسب برای ارائه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد و از این رهگذر موجبات افزایش کارایی و اثربخشی سازمان را فراهم می‌آورد.

1 - Hunter

2 - Donaldson

اثربخشی سازمانی، یکی از مفاهیمی است که در مدیریت جدید، توجه خاصی به آن شده است و اهمیت اساسی در بهبود سازمانی دارد. رابینز<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) اثربخشی سازمانی را به عنوان میزان کسب اهداف کوتاه مدت و بلندمدت با توجه به انتظار ذی نفعان، ارزیابی کنندگان و مرحله زندگی سازمانی تعریف می کند (۱۰). ففر و سالانسیک<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) اثربخشی سازمانی را درجه و میزانی که سازمان نیازها را برآورده می سازد یا برآوردن معیارهای ارزیابی افراد خارج از سازمان تعریف می کنند (۱۰). اثربخشی سازمانها در فرایند و روشهای مدیریتی نهفته است و سازمانهای بسیار موفق از نظر طراحی سازمانی سه ویژگی دارند که عبارتند از: شکل ساده، کارکنان اندک، تمرکززدایی با هدف افزایش کارآفرینی (۴).

استروف و اشمیت<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) وجود ارتباطات قوی در سطح افقی و عمودی ساختار سازمانی، تعامل بین واحدهای سازمانی و اعضای آنها را برای افزایش اثربخشی ضروری می دانند (۴). براندا<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) بیان داشت مشارکت در تصمیم گیری موجب افزایش اثربخشی، کارایی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می شود (۱۷). تیتا و پراساد<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) طی تحقیقی نتیجه گرفتند تأثیر خودمدیریتی بر اثربخشی گروهی تحت سطوح کمی از تمرکز و سطوح کمی از رسمیت بیشتر محتمل بود (۳۳). روشندل اربطانی (۱۳۸۱) بیان داشت با اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان، اثربخشی کارکنان در حوزه ستادی وزارت تعاون افزایش می یابد و برعکس (۱۰). حمیدی (۱۳۸۲) در تحقیق خود اظهار داشت که بهره مندی از ساختارهای ارگانیک به اثربخشی بیشتر سازمانی می انجامد و به کارگیری این ساختار موجب افزایش سطح وفاداری کارکنان به سازمان می شود (۴).

بیشتر سازمانها و دستگاههای دولتی مانند وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت کار، نیروهای مسلح و ... در زمینه تربیت بدنی و ورزش، فعالیتهای مستقل و گستردهای در سطح کشور دارند ولی در کل، امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش در کشور ما به عهده سازمان تربیت بدنی است (۲). سازمان تربیت بدنی، متولی اصلی امر ورزش در کشور بوده و از تأثیرگذاری گستردهای در این حوزه برخوردار است. باتوجه به این مسئله، ضرورت توجه بیشتر به این سازمان به عنوان سازمانی دولتی و غیرانتفاعی در راستای

1 - Robbins

2 - Pfeffer

3 - Ostroff and Schmitt

4 - Branda

5 - Tata and Prasad

افزایش اثربخشی آن، که موجبات رشد و شکوفایی ورزش و در نهایت توسعه کلان کشور را فراهم می‌آورد، احساس می‌شود. براین اساس و باتوجه به تأثیرات غیرقابل‌انکار کارآفرینی در بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع، ساختار سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران با رویکردی کارآفرینانه تحلیل و ارتباط آن با اثربخشی این سازمان سنجیده شد. در واقع، هدف اصلی از پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که ساختار سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران چقدر کارآفرینانه است و چه ارتباطی بین این ساختار و اثربخشی سازمان مذکور وجود دارد؟

## روش تحقیق

### الف) روش پژوهش

روش این پژوهش، توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی بوده و به‌صورت میدانی انجام گرفته است.

### ب) جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران مستقر در اداره مرکزی این سازمان بودند (در مجموع ۲۹۹ نفر) که براساس جدول برآورد حجم نمونه مورگان و با احتساب احتمال عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها ۱۹۴ کارشناس در حوزه‌های ششگانه (سرپرستی و دفاتر مستقل، مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی، مرکز توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، معاونت هماهنگی و امور استان-ها، معاونت توسعه مدیریت و منابع، و معاونت امور حقوقی و مجلس) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

### پ) ابزار تحقیق

برای انجام این پژوهش از دو پرسشنامه که در قالب مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت طراحی شده بودند، استفاده شد. به‌نحوی که به گزینه خیلی کم ۱ امتیاز، گزینه کم ۲ امتیاز، گزینه متوسط ۳ امتیاز، گزینه زیاد ۴ امتیاز و گزینه خیلی زیاد ۵ امتیاز تعلق گرفت.



### ۱. پرسشنامه ساختار کارآفرینانه:

این پرسشنامه محقق ساخته بوده و براساس مؤلفه‌های ارائه شده توسط مقیمی (۱۳۸۴) و مطالعه ادبیات و پیشینه موضوع با ۲۳ سؤال طراحی شده است.

### ۲. پرسشنامه اثربخشی سازمانی:

این پرسشنامه توسط حمیدی در سال ۱۳۸۲ با ۲۰ سؤال طراحی و به کار گرفته شد و تاکنون چند بار در پژوهش‌های دیگر نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

رویکردهایی که در تنظیم پرسشنامه اثربخشی مورد توجه قرار گرفته است عبارتند از:

الف) رویکرد مبتنی بر نیل به هدف؛ ب) رویکرد مبتنی بر تأمین منابع سیستم (رویکرد سیستمی)؛ پ) رویکرد مبتنی بر فرایند درونی سازمان؛ ت) رویکرد مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذینفع (رویکرد عوامل راهبردی)؛ ث) رویکرد مبتنی بر ارزش‌های رقابتی.

در ضمن سؤالات از بین شاخص‌های اثربخشی که توسط صاحب‌نظران استیترز<sup>۱</sup>، کمپل<sup>۲</sup>، آرنولد و فیلدمن<sup>۳</sup> ارائه شده‌اند، تنظیم و در پرسشنامه لحاظ شد (۴).

### ارزیابی روایی و پایایی ابزار پژوهش

#### روایی محتوا

برای این منظور پرسشنامه ساختار کارآفرینانه که توسط محقق طراحی شد و پرسشنامه اثربخشی سازمانی که قبلاً توسط حمیدی طراحی شده بود در اختیار چند تن از استادان صاحب‌نظر در مقوله مدیریت کارآفرینی و مدیریت ورزشی قرار داده شد و با اعمال نظرهای ایشان، اصلاحات لازم لحاظ شد.

1 - Steers

2 - Campbell

3 - Arnold and Feldman

### روایی سازه

برای ارزیابی روایی سازه‌های موجود در پرسشنامه از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در این روش از روش برآورد Factoring Axis Principal و روش دوران واریماکس<sup>۱</sup> استفاده شد. در این تحلیل، ابتدا میزان کفایت و مناسبت مدل تحلیل عاملی توسط شاخص‌های KMO<sup>۲</sup> و درصد واریانس بیان شده و همچنین آزمون بارتلت<sup>۳</sup> ارزیابی شد. در مرحله بعد، بارهای عاملی مربوط به فاکتورها با اعمال نقطه برش ۰/۳ به دست آمد. براساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی در دو بخش ارزیابی کفایت مدل و مقادیر بارهای عاملی، روایی سازه‌ای پرسشنامه تأیید شد.

### پایایی

برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از شاخص آلفای کرونباخ برای هر یک از سازه‌های تعریف شده در پرسشنامه و براساس یک نمونه مقدماتی به حجم ۳۰، استفاده شد. مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۷ این شاخص، پایایی مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۱ - میزان پایایی پرسشنامه‌ها

میزان پایایی	ضریب آلفای کرونباخ	شاخص
مطلوب	۰/۸۷	ساختار کارآفرینانه
مطلوب	۰/۹۳	اثربخشی سازمانی

- 1 - Varimax rotation
- 2 - Kaiser – Meyer Olkin Measure of sampling Adequacy
- 3 - Bartlett's test of Sphericity

### ت) روش اجرای پژوهش

۱۹۴ پرسشنامه بین آزمودنی‌ها توزیع شد و پس از طی چند مرحله و پیگیری‌های حضوری و تلفنی مکرر، ۱۷۱ پرسشنامه قابل استفاده به پژوهشگر عودت داده شد که باتوجه به حجم جامعه آماری، تعداد مناسبی برای نمونه‌هاست.

### ث) روش‌های آماری

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از بسته نرم‌افزاری SPSS ۱۶ استفاده شد. از روش آمار توصیفی برای محاسبه فراوانی‌ها، میانگین‌ها، درصدها و انحراف استانداردها استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها ابتدا با آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (KS) طبیعی بودن توزیع داده‌ها مشخص شد، سپس از روش آماری پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون به منظور تعیین ارتباط بین متغیرهای پژوهش استفاده شد. همچنین از آزمون میانگین جامعه تک-نمونه‌ای (one-sample t) برای بررسی میانگین جامعه استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

#### الف) یافته‌های توصیفی

##### الف) ۱

۵۶/۱ درصد داده‌ها را زنان و ۴۳/۹ درصد را مردان تشکیل دادند. ۶۹/۸ درصد داده‌ها متأهل و ۳۰/۲ درصد مجرد بودند. ۶/۹ درصد داده‌ها ۳۰ - ۲۰ سال، ۴۵/۱ درصد ۵۰ - ۴۰ سال و ۲/۱ درصد ۶۹ - ۵۰ سال بودند. ۴/۹ درصد داده‌ها تا ۵ سال، ۲۴/۶ درصد ۵ تا ۱۰، ۲۶/۸ درصد ۱۰ تا ۱۵، ۱۹ درصد بین ۱۵ تا ۲۰، ۲۱/۱ درصد بین ۲۰ تا ۲۵ و ۳/۵ درصد بین ۲۵ تا ۳۰ سال سابقه خدمت داشتند.

۳/۶ درصد داده‌ها دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۷/۷ درصد کاردانی، ۷۰/۴ درصد کارشناسی و ۱۸/۳ درصد کارشناسی‌ارشد و بالاتر بودند. همچنین ۵۱ درصد داده‌ها در رشته تحصیلی تربیت بدنی و علوم ورزشی و ۴۹ درصد در دیگر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند.

## الف) ۲

۱. همانگونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، میانگین ساختار کارآفرینانه در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران ۲/۳۶ است. همچنین میانگین همه مؤلفه‌های ساختار کارآفرینانه زیر عدد ۳ قرار دارد.

جدول ۲ - بررسی وضعیت ساختار کارآفرینانه و مؤلفه‌های آن

انحراف استاندارد	میانگین	عناوین متغیرها
۰/۷۳	۱/۹۳	عدم تأکید بر رعایت دقیق و بی چون و چرای سلسله مراتب سازمانی
۰/۵۹	۲/۵۰	انجام کار از طریق تیم سازی (به جای استفاده از واحدهای رسمی و وظیفه ای)
۰/۶۰	۱/۹۴	روابط تعریف شده رسمی سازمان و آیین نامه ها و مقررات مشوق خطرپذیری و خلاقیت
۰/۶۵	۲/۳۰	تناسب بین اختیارات و مسئولیت های محوله به مدیران
۰/۵۹	۲/۲۷	تأکید بر وظایف و تحقق اهداف سازمانی، به جای رعایت صرف قوانین و مقررات
۰/۸۲	۲/۷۹	نبود قوانین و مقررات متنوع و گوناگون در مورد موضوعات خاص
۰/۴۲	۲/۳۶	ساختار کارآفرینانه

۲. میانگین اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران ۲/۴۵ است (جدول ۳).

جدول ۳ - بررسی وضعیت اثربخشی سازمانی

عنوان متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
اثربخشی	۲/۴۵	۰/۵۹

(ب) آزمون فرضیه‌ها

(ب) ۱

برای بررسی وضعیت ساختار کارآفرینانه هر یک از مؤلفه‌های آن و اثربخشی سازمانی، از آزمون میانگین جامعه تک‌نمونه‌ای استفاده شد. در این آزمون مقدار میانگین ساختار کارآفرینانه، هر یک از مؤلفه‌های آن و اثربخشی سازمانی با عدد ۳ (میانگین پاسخ‌های پرسشنامه) مقایسه شد.

۱. براساس نتایج جدول ۴، میانگین هر یک از مؤلفه‌های ساختار کارآفرینانه و ساختار کارآفرینانه به صورت

معنی‌دار کوچک‌تر از عدد ۳ (حد متوسط) بود ( $P < ۰/۰۵$ ).

جدول ۴ - نتایج آزمون میانگین جامعه برای ساختار کارآفرینانه و مؤلفه‌های آن

عناوین متغیرها	ارزش آزمون (Test Value) = ۳	
	آماره	درجه آزادی
عدم تأکید بر رعایت دقیق و بی‌چون و چرای سلسله مراتب سازمانی	-۱۹/۱۲	۱۷۰
انجام کار از طریق تیم سازی (به جای استفاده از واحدهای رسمی و وظیفه ای)	-۱۱/۰۳	۱۶۷
روابط تعریف شده رسمی سازمان‌ها و آیین نامه‌ها و مقررات مشوق خطرپذیری و خلاقیت	-۲۳/۱۶	۱۷۰
تناسب بین اختیارات و مسئولیت‌های محوله به مدیران	-۱۴/۰۴	۱۷۰
تأکید بر وظایف و تحقق اهداف سازمانی، به جای رعایت صرف قوانین و مقررات	-۱۵/۹۷	۱۶۷
نبود قوانین و مقررات متنوع و گوناگون در مورد موضوعات خاص	-۳/۴۱	۱۷۰
ساختار کارآفرینانه	-۱۹/۹۷	۱۷۰

۲. براساس نتایج جدول ۵، میانگین اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی به صورت معنی داری کوچک تر از عدد ۳ یعنی در حد متوسط است ( $P < 0/05$ ).

جدول ۵ - نتیجه آزمون میانگین جامعه برای اثربخشی سازمانی

ارزش آزمون (Test Value) = ۳			عناوین متغیرها
سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره	
۰/۰۰	۱۷۰	-۱۲/۱۸	اثربخشی سازمانی

## ب) ۲

براساس نتایج جدول ۶:

۱. بین ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی در سطح معنی داری ۰/۹۹ ارتباط مستقیم وجود دارد؛ ۲. بین عدم تأکید بر رعایت دقیق و بی چون و چرای سلسله مراتب سازمانی و اثربخشی سازمانی در سطح معنی داری ۰/۹۹ ارتباط مستقیم وجود دارد؛ ۳. بین انجام کار از طریق تیم سازی و اثربخشی سازمانی در سطح معنی داری ۰/۹۹ ارتباط مستقیم وجود دارد؛ ۴. بین روابط تعریف شده رسمی سازما و آیین نامه ها و مقررات مشوق خطری پذیری و خلاقیت و اثربخشی سازمانی در سطح معنی داری ۰/۹۹ ارتباط مستقیم وجود دارد؛ ۵. بین تناسب بین اختیاراتها و مسئولیت های محوله به مدیران و اثربخشی سازمانی در سطح معنی داری ۰/۹۹ ارتباط مستقیم وجود دارد؛ ۶. بین تأکید بر وظایف و تحقق اهداف سازمانی به جای رعایت صرف قوانین و مقررات و اثربخشی سازمانی در سطح معنی داری ۰/۹۹ ارتباط مستقیم وجود دارد؛ ۷. بین نبود قوانین و مقررات متنوع و گوناگون در مورد موضوعات خاص و اثربخشی سازمانی در سطح معنی داری ۰/۹۹ ارتباط مستقیم وجود دارد.

جدول ۶- آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین ساختار کارآفرینانه و تمامی ابعاد آن

با اثربخشی سازمانی

گروه ها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری
ساختار کارآفرینانه و اثربخشی	۰/۷۰۳	۰/۰۱
«عدم تأکید بر رعایت دقیق و بی چون و چرای سلسله مراتب سازمانی» و اثربخشی	۰/۳۱۴	۰/۰۱
«انجام کار از طریق تیم سازی» و اثربخشی	۰/۲۶۱	۰/۰۱
«روابط تعریف شده رسمی سازمان و آیین نامه ها و مقررات مشوق خطرپذیری و خلاقیت» و اثربخشی	۰/۷۲۹	۰/۰۱
«تناسب بین اختیارات و مسئولیت های محوله به مدیران» و اثربخشی	۰/۶۹۴	۰/۰۱
«تأکید بر وظایف و تحقق اهداف سازمانی، به جای رعایت صرف قوانین و مقررات» و اثربخشی	۰/۶۷۴	۰/۰۱
«نبود قوانین و مقررات متنوع و گوناگون در مورد موضوعات خاص» و اثربخشی	۰/۳۶۶	۰/۰۱

بحث و نتیجه گیری

براساس یافته‌های پژوهش حاضر، ساختار کارآفرینانه و تمامی مؤلفه‌های آن در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران وضعیتی نامطلوب دارد و امتیاز آنها کمتر از حد متوسط است. بنابراین ساختار این سازمان به هیچ عنوان کارآفرینانه نیست و نمی‌تواند شرایط لازم را برای بروز خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در کارکنان سازمان فراهم آورد. چنین ساختاری، مناسب سازمانی کارآفرین نیست و اگر مدیران سازمان، به ایجاد کارآفرینی در سازمان خود علاقه دارند، باید در وهله اول در الگوهای ساختاری سازمان خود تجدیدنظر کنند. این نتایج بیانگر حاکمیت ساختاری بوروکراتیک و مکانیکی در سازمان تربیت بدنی است که با نتایج تحقیق مقیمی (۱۳۸۳) همخوانی دارد (۱۲).

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که اگرچه تمامی مؤلفه‌ها دارای میانگین نمره‌های پایینی بوده و در وضعیت تقریباً یکسانی به سر می‌برند، اما تأکید بیش از حد بر رعایت دقیق و بی‌چون و چرای سلسله‌مراتب

سازمانی، نبود روابط تعریف شده رسمی و آیین‌نامه‌ها و مقررات مشوق خطرپذیری و خلاقیت در سازمان، و همچنین تأکید بر رعایت صرف قوانین و مقررات سازمانی به جای وظایف و تحقق اهداف سازمانی به عنوان موانع اصلی در تبدیل ساختار سازمان تربیت بدنی به ساختاری کارآفرینانه، نقش دارند. در پژوهش مقیمی (۱۳۸۳)، نبود تناسب بین اختیارات و مسئولیت‌های محوله به مدیران، تأکید بر رعایت دقیق و بی‌چون و چرای سلسله-مراتب سازمانی و تأکید بر رعایت صرف قوانین و مقررات به جای وظایف و تحقق اهداف سازمانی، به عنوان موانع اصلی شناسایی شده بودند (۱۲).

میانگین اثربخشی در سازمان تربیت بدنی کمتر از حد متوسط است. بنابراین نه تنها این سازمان از لحاظ اثربخشی در سطح مطلوبی قرار ندارد، بلکه با اثربخشی در حد متوسط نیز فاصله دارد. این مسئله بیانگر لزوم توجه بیشتر مدیران سازمان به اوضاع و احوال سازمانی است که تحت هدایت و مدیریت آنها قرار دارد. شاید اگر سازمان تربیت بدنی یک سازمان غیردولتی و خصوصی بود، در محیط پیچیده و رقابت‌افزای کنونی، تا به حال بارها دچار سرنوشتی دایناسوری شده بود. البته این مسئله در مورد دیگر سازمان‌های دولتی در کشور نیز با توجه به تحقیقات انجام شده از این دست، صادق است. به نظر می‌رسد دلیل این امر این است که سازمان‌های دولتی کمتر در معرض مسائل بازار و انگیزه‌های آن برای کاهش هزینه‌ها و تخصیص کارآمد منابع قرار دارند (۲۵). مطالعات متعددی نیاز به بازآفرینی و کاراتر و مؤثرتر ساختن دولت و وارد ساختن ساز و کار بازار به بخش دولتی، بهبود خلاقیت و توسعه فرهنگ‌های خطرپذیر را مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند و به این ترتیب اصطلاح کارآفرینی بخش دولتی را مطرح کرده‌اند (۳).

واحدهای بخش دولتی اغلب به صورت واحدهایی انحصاری، محافظه‌کار و بوروکراتیک به تصویر کشیده می‌شوند و این تصویر ممکن است به این نتیجه منجر شود که بخش دولتی نمی‌تواند کارآفرین باشد. هرچند خود بخش دولتی با کارآفرینی دشمن نیست بلکه ساختارها، بوروکراسی، ارزش‌ها و فعالیت‌های سنتی بخش دولتی است که برای کارآفرین بودن مضرند (۳). روند کلی در سازمان‌های دولتی ایران مؤید این مطلب است که وضعیت حاکم در این سازمان‌ها، سنتی و غیرکارآفرینانه است و به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های دولتی ایران، ناشی از فقدان نوآوری و کارآفرینی سازمانی است. آسیب‌شناسی نظام اداری کشور، گویای آن است که این نظام دیوان‌سالار، دچار عوارضی نامطلوب همچون فقدان روحیه مشارکت‌پذیری و



مشارکت‌جویی، متمرکزگرایی و انعطاف‌ناپذیری، کندی و پرپیچ و خم بودن انجام امور، غلبه روحیه بی‌اعتنایی نسبت به نتیجه کار، مسئولیت‌ناپذیری و فراقکنی، بهره‌وری کم و ناکارآمدی است (۱).

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین ساختار کارآفرینانه و تمامی ابعاد و مؤلفه‌های آن با اثربخشی سازمانی ارتباط مستقیم و معنی‌دار وجود دارد، بنابراین ایجاد ساختاری کارآفرینانه در سازمان تربیت بدنی کشور در بهبود وضعیت اثربخشی آن مؤثر خواهد بود. در چنین حالتی با افزایش میزان کارآفرینانه بودن ساختار سازمانی و تمامی مؤلفه‌های ساختار کارآفرینانه بر اثربخشی سازمان افزوده می‌شود و برعکس. این مسئله بیانگر این موضوع است که اگر مدیران سازمان تربیت بدنی در پی افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمان خود هستند، باید به ایجاد ساختاری کارآفرینانه در سازمان خود مبادرت ورزند. ساختاری مبتنی بر ارتباطات باز، تفویض اختیار، رسمیت پایین، دسترسی آسان به اطلاعات، کنترل سهل‌گیر و گروهی بودن کارها که در آن بر خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری کارکنان تأکید می‌شود. چنین ساختاری شرایط لازم را برای بهبود وضعیت اثربخشی فعالیت‌های سازمان فراهم می‌آورد و موجبات بهره‌مندی از دستاوردهای آن را برای ذی‌نفعان این سازمان دولتی که همانا مدیران و کارکنان آن و در نهایت همه مردم هستند، مهیا می‌سازد. در تحقیق مقیمی (۱۳۸۳) بین ساختار کارآفرینانه و تمامی مؤلفه‌های آن با کارآفرینی سازمانی چنین رابطه‌ای مشاهده شد (۱۲).

تا به حال تحقیقی با موضوع حاضر انجام نشده، اما تحقیقات مشابهی از لحاظ مفهومی در این حوزه به مورد اجرا درآمده است که به گزیده‌ای از آنها اشاره می‌شود.

بارون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) طی تحقیقی نشان داد که کاهش رسمیت و تمرکز در فرایندهای اداری در حد مطلوب در خلاقیت و کارایی افراد سازمان اثر مثبت دارد (۱۰). چانگ و هارینگتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در تحقیق خود نتیجه گرفتند عدم تمرکز موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود (۱۸). لندرز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) طی تحقیقاتی اظهار داشتند که در پست‌های سازمانی با سطوح پایین تمرکز، اشخاص نظرها و اطلاعات بیشتری را ارائه و مبادله می‌کنند و در نتیجه موجب ایجاد دیدگاه‌های خلاق می‌شوند (۲۴). باوم و والی<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقی نتیجه گرفتند ارتباط

1 - Barron

2 - Chang and Harrington

3 - Landers & et al

4 - Baum & Wally

پویایی بین عملکرد شرکت با کاهش رسمیت و تمرکز وجود دارد (۱۵). بونر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) طی تحقیقی نشان دادند بین میزان کنترل رسمی و خلاقیت کارکنان رابطه معنی‌دار منفی وجود دارد (۱۰). رویکار و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در تحقیق خود ابراز داشتند که سازمان‌های افقی برای عصر اطلاعات مناسب‌ترند و در محیط‌هایی با تغییرات سریع و رقابتی کسب و کار، انعطاف‌پذیری بیشتری دارند (۲۸). بوزبورا<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در بخشی از کار خود وجود ساختار غیرمتمرکز را در ایجاد محیطی که کارکنان در آن بتوانند در فرایند خودجوش دانش مشارکت کنند مناسب تشخیص داده است (۱۶). سوووک<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق خود با عنوان ساختار سازمانی و عملکرد مدیریت زنجیره‌ای، نتیجه گرفت که افزایش رسمیت و تمرکز در اداره مدیریت زنجیره‌ای در درون یک شرکت مانع از انسجام کامل ساختار و بهبود عملکرد می‌شود (۳۲). ارتگا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) طی تحقیقی نشان دادند که پیچیدگی سازمانی و تمرکز به ترتیب تأثیر منفی و مثبت بر عملکرد دانش دارند، همچنین تحلیل‌ها نشان داد ارتباط مثبتی بین رسمیت و عملکرد دانش وجود ندارد (۲۶). سیمرغ (۱۳۷۸) در پژوهشی بیان داشت بین افزایش ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) و کاهش کارایی نیروی انسانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد (۱۰). طالبیان (۱۳۷۸) اعلام کرد بین ابعاد ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان، همبستگی معنی‌دار و منفی وجود دارد. یعنی هرچه ابعاد ساختاری میل به کاهش داشته باشد، بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد (۱۰).

براساس یافته‌های گوهری پور (۱۳۸۸)، ارتباط معنی‌دار بین ساختار سازمانی و ابعاد آن (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) با اثربخشی سازمانی در ادارات تربیت بدنی وزارتخانه‌های منتخب، مشاهده نشد (۱۰). دستگردی (۱۳۸۶) اعلام کرد بین رسمیت و تمرکز ساختاری با عوامل شناختی توانمندسازی، رابطه معنی‌دار و منفی وجود دارد و پایین بودن رسمیت و تمرکز در ساختار سازمان را برای افزایش سطح توانمندی کارکنان مفید می‌داند (۶). صفری (۱۳۸۷) بیان داشت که ساختار سازمانی را می‌توان از عوامل مؤثر بر نوآوری مورد بررسی قرار داد و ساختار و محیط مناسب را برای طرح ایده‌های نو در راستای کمک به پیشرفت سطح ورزش

1 - Bonner & et al

2 - Ruikar, et al

3 - Bozbura

4 - Soo Wook

5 - Ortega, et al

کشور در ابعاد مختلف مهیا ساخت (۷). عزیزی (۱۳۸۷) اعلام کرد که با به‌کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان تربیت بدنی، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز افزایش یافته که این مسئله موجب کاهش قدرت خلاقیت کارکنان و کندی ارتباطات شده است (۹). بیشتر تحقیقات ذکر شده به این نکته اشاره دارند که اگر ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) به سمت کاهش متمایل شده و ساختار از حالت بوروکراتیک و مکانیکی خارج شود، شرایط مطلوبی برای کارکنان فراهم می‌آید تا سازمان را در پیگیری اهدافش یاری رساند و موجبات رشد و پیشرفت آن را فراهم آورند. تنها در تحقیق گوهری پور (۱۳۸۸) رابطه‌ای بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با اثربخشی سازمانی مشاهده نشده است.

در جمع‌بندی کلی براساس یافته‌های پژوهش حاضر و پژوهش‌های مشابه در این حوزه، پیشنهاد می‌شود ساختاری کارآفرینانه جایگزین ساختار بوروکراتیک و مکانیکی حاضر در سازمان تربیت بدنی شود تا بر اثربخشی فعالیت‌های این سازمان افزوده شده و قابلیت‌های لازم در این سازمان برای دستیابی به اهداف عمده و اجرای رسالت خطیر آن ایجاد شود.

شایان ذکر است مطالعه کارآفرینی هنوز در مراحل اولیه به‌سر می‌برد و کار در این زمینه علمی همچنان ادامه دارد و شبهات در مورد موضوعات مفهومی و روش‌شناسی طبیعی خواهد بود. با توجه به اهمیت کارآفرینی و اثبات تأثیرات شگرف آن در توسعه و شکوفایی جوامع، لازم است تا استادان، دانشجویان و محققان عزیز، توجه بیشتری به این مقوله علمی معطوف دارند و تحقیقات و مطالعات بیشتری را در این حوزه به انجام برسانند تا ابهامات و شبهات موجود برطرف شود و مسیری روشن برای ارتقای سطح کارآفرینی در جامعه به‌طور اعم و ورزش و تربیت بدنی به‌طور اخص و در نهایت پیشرفت و شکوفایی کشور فراهم آید. راه‌حل مشکلات آینده در استفاده از ابزارهایی نیست که به آنها عادت کرده‌ایم، بلکه ابزاری است که کمتر به آنها توجه شده است.

## منابع و مأخذ

۱. الوانی، سیدمهدی؛ ریاحی، بهروز. (۱۳۸۲). "نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران"، تحول اداری. شماره‌های ۴۱ و ۲، صص ۴۴ - ۲۶.

۲. حسینی، سیدعماد. (۱۳۸۵). "اصول و مبانی تربیت بدنی و مدیریت و برنامه‌ریزی"، چاپ اول، آمل، مؤسسه فرهنگی شمال.
۳. حق‌شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش؛ یزدان‌شناس، مهدی. (۱۳۸۶). "الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، صص ۷۳ - ۳۱.
۴. حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۲). "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور"، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
۵. خلیفه سلطانی، مرضیه. (۱۳۸۶). "ارتباط بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی". مجموعه مقالات ششمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، اسفند ۸۶، جزیره کیش.
۶. دستگردی، مهدی. (۱۳۸۶). "ارتباط ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان تربیت بدنی استان خراسان جنوبی"، مجموعه مقالات پنجمین همایش دانشجویی تربیت بدنی و علوم ورزشی، آذر ۸۶، دانشگاه مازندران.
۷. صفری، سمیه. (۱۳۸۷). "ارتباط ساختار سازمانی و نوآوری کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی ایران"، مجموعه مقالات همایش ملی مدیریت ورزشی با تأکید بر سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، اسفند ۸۷، آکادمی ملی المپیک و پارا المپیک.
۸. صمدآقایی، جلیل. (۱۳۸۲). "سازمان‌های کارآفرین"، چاپ دوم، تهران، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۹. عزیزی، بیستون. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه بین فناوری اطلاعات (IT) و ساختار سازمانی در سازمان تربیت بدنی"، مجموعه مقالات اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی، آبان ۸۷، آمل، دانشگاه شمال.
۱۰. گوهری‌پور، محمدصادق. (۱۳۸۸). "ارتباط ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی در ادارات تربیت بدنی وزارتخانه‌های منتخب". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۱. مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۴). "کارآفرینی در سازمان‌های دولتی"، چاپ اول، تهران، مؤسسه عقیق.
۱۲. مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۳). "عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران"، فصلنامه فرهنگ مدیریت، شماره ۷، صص ۷۸-۲۷.
۱۳. هادیزاده، اکرم؛ رحیمی فیلی‌آبادی، فرج اله. (۱۳۸۴). "کارآفرینی سازمانی"، چاپ اول، تهران، نشر جانان.

14. Antoncic, B. and Prodan, I. (2008). "Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: testing a model on manufacturing firms", *technovation*, Vol. 28, PP: 257-265.

15. Baum, J. and Wally, Stefan. (2003). "Strategic decision speed and firm performance". *Strategic management journal*, Vol. 24, Issue 11, PP: 1107-1129.

16. Bozbura, F. T. (2007). "Participative management practices in Turkish SME". *Journal of enterprise information management* Vol 20. No 2, PP: 209-221.

17. Brenda, S. (2004). "Participation in decision making: amatter of context?" *Leadership and organization development journal*, Vol. 25, Iss. 798, P: 496.

18. Chang, M. and Harrington, Joseph, E. (2000). "Centralization Vs. decentralization in a Multi- Unit organization management science", Vol. 46, No. 11, PP: 1427-1440.

19. Donaldson, Lex, (2005). "Mechanistic / organic". *Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*, PP: 1-228.

20. Eyal, Ori and Inbar, Dan. (2003). "Developing a public school entrepreneurship inventory". *International journal of entrepreneurial behavior and research*, Vol 9, No. 6.

21. E-coach. (2005). "Entrepreneurship". <http://www.1000ventures.com/businessguide/crosscuttings/entrepreneurship.html>.

22. Hunter, J. D. (2002). "Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure". *Leadership in Health Services, Vol 15, Iss: 3. PP. 12-21.*
23. Landstrom, Hans. (2005). "Pioneers in entrepreneurship and small business research methods": historical approach, springer, Boston.
24. Leanders, F and Kessler. E. H Christensen, E.W. (2003). "Centralization in levels for organization". *Harward business review, No, july.*
25. Luke, B. (2006). "Exploring strategic entrepreneurship in the public sector", *qualitative research in accounting and management, 3(1): PP:4-26.*
26. Ortega, Eva M; saez and Cortes, (2009). "Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance". *Journal of business research, No of Pages 11.*
27. Petrakis P.E. (2005). "Risk perception, risk propensity and entrepreneurial behavior: the Greec case". *The Journal of American academy of business, Vol. 7, N. 1, PP: 233-242.*
28. Ruikar, K. Anumba. G. J., Carrillo. P.M. (2005). "Verdict, An – readiness assessment application for construction companies". *Automation in construction article in press.*
29. Rutherford, M.W. and Holt, D.T. (2007). "Corporate entrepreneurship, an empirical look at the innoveness dimension and its antecedents". *Journal of organizational change management, Vol. 20, No. 3, PP: 429-446.*
30. Sadler Robert, (2001). "A framework for the emergence of entrepreneurship and innovation in education". *Monash University: confrance papers.*
31. Seelig, Tina. (2003). "High technology entrepreneurship education: STVP and REE, Sao Paulo; Stan fird technology ventures program".

32. Soo Wook, Kim. (2007). "Organizational structure and the performance of supply chain management". *International journal of production economics*, Vol. 106, Issue 2, PP: 323-345.

33. Tata, Jasmine. Prasad Sameer. (2004). "Team self – management organizational structure, and judgments of team effectiveness". *Journal of managerial issue*. Pittsburg: summer 2004, Vol. 16, Issue 2, P: 248.

