

## شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

فرزاد زیویار<sup>۱\*</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، لقمان کشاورز<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، دانشگاه پیام نور، ص.پ ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، دانشگاه پیام نور، ص.پ ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، دانشگاه پیام نور، ص.پ ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۳)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان انجام گرفته است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر استراتژی توصیفی - پیمایشی و به روش آمیخته نوع اول (کیفی و کمی) انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران فعلی و سابق وزارت ورزش و جوانان دانشگاهی بوده است. در بخش کیفی این تحقیق، نمونه‌گیری هدفمند به کار گرفته شد که با مصاحبه با ۱۳ نفر از اعضای جامعه اشباع حاصل شد. در بخش کیفی پژوهش و به منظور شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی، تکنیک تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری‌های باز و محوری، و در بخش کمی تکنیک AHP اجرا شد. با تحلیل داده‌های کیفی شامل هفت مانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به ترتیب، موانع سیستم تحقیق و توسعه (با وزن ۰/۲۵۶)، سیستم ارزیابی عملکرد (با وزن ۰/۱۷۲)، سیستم پاداش (با وزن ۰/۱۵۲)، تصمیم‌گیری (با وزن ۰/۱۳۲)، راهبرد (با وزن ۰/۱۰۴)، سیستم مالی (با وزن ۰/۰۹۵) و ساختار سازمانی (با وزن ۰/۰۸۸) می‌باشند. پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های اجرایی مواردی مانند واگذاری اختیارات بیشتر به کارکنان، ترغیب افراد به بیان نظرهای نو و خلاقانه، ایجاد فضای رقابت توأم با حس اعتماد در سازمان مد نظر قرار گیرد.

### کلیدواژگان

ساختار، کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، موانع ساختاری.

## مقدمه

مفاهیم کارآفرینی و کارآفرین اولین بار مورد توجه اقتصاددانان قرار گرفت و از قرن ۱۶ میلادی تا کنون به نحوی کارآفرینی را در نظریه‌های خود تشریح کرده‌اند. ژوزف شومپتر<sup>۱</sup> با مطرح کردن نظریه توسعه اقتصادی خود در سال ۱۹۳۴ که همزمان با دوران رکود بزرگ اقتصادی بود، موجب شد نقش محوری کارآفرینان در ایجاد سود مورد توجه قرار گیرد و به همین دلیل وی را «پدر کارآفرینی» لقب داده‌اند. همچنین، کارآفرینی به‌عنوان پدیده‌ای نوین در ورزش، نقش مؤثری در توسعه و پیشرفت ورزش کشورها ایفا می‌کند. کارآفرینی مفهومی چندوجهی است که از زوایای مختلفی بررسی شده است، برخی به جنبه‌های فردی آن اشاره کرده و عده‌ای جنبه‌های رفتاری، ساختاری و عملکردی آن را لحاظ کرده‌اند (Audretsch & Kuratko, 2015).

کارآفرینی یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد اشتغال در جامعه است (Kurek & Rachwal, 2011). شرما و کریسمن (۱۹۹۹) در پژوهش خود، فعالیت‌های کارآفرینانه را به دو دسته تقسیم کرده‌اند، ۱. فعالیت‌هایی که به‌طور مستقل انجام می‌گیرند؛ ۲. فعالیت‌هایی که داخل سازمان انجام می‌گیرند. کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴) بیان کرده‌اند کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های از قبل تأسیس شده جاری می‌شود تا افراد آن سازمان، آزادانه اقدامات و ابتکارات خود را بدون در نظر گرفتن قوانین محدودکننده پی گیرند.

متأسفانه تا کنون در ایران تحقیقات کمی در زمینه موضوع تحقیق حاضر انجام گرفته که البته بخشی از آن مربوط به عمر کوتاهی است که از تأسیس وزارت ورزش و جوانان در کشور می‌گذرد (امیدی و همکاران، ۱۳۹۵).

اگرچه تحقیقات انجام گرفته در زمینه شناسایی موانع کارآفرینی از زمان تشکیل وزارت ورزش و جوانان، سابقه زیادی ندارد، عمر پنج‌ساله وزارت ورزش و جوانان این ضرورت را دوبرابر کرد که با توجه به اهمیت و نقش این وزارتخانه در ابعاد مختلف، از جمله بهبود سلامت روانی،

جسمی، هویتی، ملی و بین‌المللی و براساس سیاست‌های برنامه‌های توسعه کشور، از جمله برنامه‌های سوم، چهارم و پنجم توجه به ورزش و یافتن راه‌های مناسب برای عملی‌کردن این برنامه‌ها به توصیف وضعیت کارآفرینی سازمان ورزشی نیاز دارد و با توجه به اینکه ورزش و تربیت بدنی جذابیت زیادی میان مردم دارد، مسئولان سازمان‌های ورزشی را ترغیب می‌کند راه‌های جدید خلق کنند و استراتژی‌های آن را برای ایجاد نوآوری و مزایای رقابتی به‌کار گیرند. همچنین، برداشتن موانع باعث توسعه ورزش کشور می‌شود که خود افزایش نشاط و بهره‌وری را در جامعه در پی دارد (کشاوری و همکاران، ۱۳۹۳)، تفکر کارآفرینی سازمانی و به‌کارگیری آن در سازمان‌های ورزشی اجتناب‌ناپذیر است و به‌عنوان ابزار حیات و مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود و برای رسیدن به این وضعیت به عواملی مانند توانایی، خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری وابسته است و از آنجا که وزارت ورزش و جوانان عالی‌ترین مرجع ورزش کشور است، می‌تواند موقعیتی را ایجاد کند که با به‌کارگیری کارآفرینی سازمانی به‌موقع از منابع موجود و فرصت‌ها به‌منظور خلق و پرورش ایده‌های نو بهره‌مند شود. با توجه به شرایط فعلی وزارت ورزش و جوانان که براساس تحقیقات گذشته در وضعیت غیرکارآفرین قرار دارد و اینکه وضعیت حاکم بر ساختار این وزارتخانه، سنتی و غیرکارآفرینانه است و به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی آن، ناشی از فقدان نوآوری و کارآفرینی سازمانی است. آسیب‌شناسی ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان، گویای آن است که این نظام دیوان‌سالار دچار عوارض نامطلوبی مانند فقدان روحیه مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، تمرکزگرایی و انعطاف‌ناپذیری، کندی و پریپیچ‌وخم‌بودن انجام‌دادن امور، غلبه روحیه بی‌اعتنایی نسبت به نتیجه کار، مسئولیت‌ناپذیری، بهره‌وری پایین و ناکارآمدی است. در این میان، مسئله عمده و بنیادین آن است که چه عواملی تعیین‌کننده کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان است؟ در این میان شناخت موانع کارآفرینی نیز در ورزش اهمیت زیادی دارد، به‌عبارتی، باید موانع و مشکلات ساختاری را که سر راه فعالیت‌های وزارت ورزش و جوانان قرار دارد، شناسایی کرده و تا حد امکان برای برطرف‌کردن آن‌ها تلاش کنیم. در این راستا و با توجه به موارد یادشده، احساس می‌شود بررسی و شناسایی موانع ساختاری

کارآفرینی سازمانی در عالی‌ترین نهاد ورزش کشور و حمایت از کارآفرینی که محور سیاست‌های کلان حاکمیت و دولت قرار می‌گیرد و در قوانین توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی توجه خاصی به آن مبذول شده، ضروری است. در این پژوهش تلاش شده است موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شود. هدف‌های این پژوهش عبارت‌اند از:

- شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان.
- پالایش و رتبه‌بندی موانع شناسایی شده در قالب مؤلفه‌های ساختاری.

### پیشینه تحقیق

کارآفرینی در لغت‌نامه کسب‌وکار (۲۰۱۵) با مضمون «ظرفیت و تمایل به توسعه، سازماندهی و مدیریت مخاطرات ناشی از یک کسب‌وکار، به‌منظور به‌دست‌آوردن سود» تعریف شده است (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷). اما امروزه کارآفرینی در مباحث مدیریت بخش دولتی قرار داده شده است که اغلب ناشی از اهمیت نقش دولت در جوامع و تلاش برای ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی و بهبود عملکرد آن‌ها است (Zampetakis, 2012). مورخان کسب‌وکار بین سال‌های ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۰ میلادی، در انجام‌دادن مطالعات کارآفرینی پیشقدم شدند (Jones et al., 2007). از سال ۱۹۸۰ میلادی، کارآفرینی مورد توجه پژوهشگران مدیریت و دانشمندان علوم اجتماعی قرار گرفت (Cooper, 2006) و سیر تکوینی این دانش بیش‌ازپیش سرعت گرفت.

ساختار سازمانی که رفتار کارآفرینانه (کشف فرصت‌ها، تسهیل فرصت‌ها، دنبال‌کردن فرصت) را تشویق می‌کند، عنصر اولیه لازم برای موفقیت کارآفرینانه سازمانی است. در همه مدل‌های مفهومی کارآفرینی سازمانی که به‌وسیله محققان طراحی شده است، ساختار سازمانی یکی از عوامل اصلی پیش‌برنده کارآفرینی سازمانی است.

راتن (۲۰۱۰) پنج عامل موفقیت را که فعالیت‌های منابع سازمانی و کارآفرینی سازمانی را مرتبط می‌کند، به این شرح معرفی کرد: استفاده مناسب از پاداش‌ها، فراهم‌کردن حمایت مدیریت برای نوآوری، در دسترس‌بودن منابع برای نوآوری، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیری

فردی. در مدل جامع کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴)، در بخش کارآفرینی سازمانی عوامل حمایت مدیریت، پاداش و تقویت، توانمندی، ریسک‌پذیری و رهبری بر کار کارآفرینی سازمانی مؤثر شناخته شد. همچنین، عواملی مانند سیستم‌های پاداش و کنترل، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و حمایت مدیریتی به‌طور منفرد و نیز به‌طور ترکیبی، پیش‌شرط‌ها و مقدمه‌ای مهم برای فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی به‌شمار می‌روند زیرا این عوامل جو سازمان را متأثر می‌کنند و محیطی را ایجاد می‌کند که تمایل به اقدامات کارآفرینانه و حمایت از آن‌ها را در یک سازمان تعیین می‌کند. ساختار سازمانی باید سازوکارهای اداری را برای ارزیابی، انتخاب و اجرای نظرها پیش‌برد و مرزهای سازمانی مانعی اصلی برای مدیران میانی در فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی اند.

عوامل ساختاری دربرگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه یا کالبد فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. بنابراین، همه منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی، که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند (عوامل غیرزنده) جزء شاخه ساختاری قرار می‌گیرند (مقیمی، ۱۳۸۳).

موسوی‌راد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی الگویی مطلوب در زمینه ارتباط بین ساختار سازمانی ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی طراحی کردند. متغیر پیش‌بین در این پژوهش ساختار سازمانی با طیف ارگانیک - مکانیک و متغیرهای ملاک ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی است که پنج بعد نوآوری، خطرپذیری، استقلال‌طلبی، رقابت‌تهاجمی و پیشتازی در بازار را دربرمی‌گیرد. یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان داده است ساختار سازمانی در سازمان تربیت بدنی به‌شدت مکانیکی است و گرایش‌های کارآفرینانه در سطحی پایین‌تر از حد متوسط است. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد بین ساختار سازمانی با گرایش کارآفرینانه سازمانی ارتباطی مثبت و معنادار وجود دارد و سازمان تربیت بدنی در وضعیت غیرکارآفرینانه قرار دارد.

رضایی (۱۳۹۰) در تحقیقی موانع ساختاری کارآفرینی در ورزش استان مازندران را بررسی کرد. نتایج تحقیق او نشان داد ورود افراد غیرورزشی و غیرمتخصص به ورزش، کمبود نیروی متخصص مورد نیاز کارآفرینی در سطح استان و نبود زیرساخت‌های کافی کسب‌وکار ورزشی، از موانع

ساختاری توسعه کارآفرینی در ورزش استان می‌باشند. یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی نشان دادند ابعاد ساختار سازمانی، یعنی رسمیت، پیچیدگی و تمرکز سازمانی با ابعاد کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، خطرپذیری و پیشگام‌بودن رابطه معنادار دارد. سیفی سالدھی و همکاران (۱۳۹۳) ساختار سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران را با رویکردی کارآفرینانه بررسی کردند. یافته‌های تحقیق آنان نشان داد بین ساختار کارآفرینانه و همه ابعاد آن با کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. همچنین، میانگین کارآفرینی سازمانی و ساختار کارآفرینانه و همه مؤلفه‌های آن به‌طور معناداری از حد متوسط پایین‌تر است. براساس یافته‌های پژوهش، طراحی ساختار کارآفرینانه در سازمان تربیت بدنی می‌تواند در بهبود وضعیت کارآفرینی این سازمان مؤثر باشد. نیک‌نهاد و همکاران (۱۳۹۴)، ارتباط ساختار سازمانی و ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمان‌های ورزشی کشور را بررسی کرده‌اند. یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان داد بین کارآفرینی سازمانی با (سابقه خدمت و رسمیت سازمانی) ارتباط معنادار وجود دارد. بین کارآفرینی سازمانی با سن، تحصیلات، پیچیدگی سازمانی، تمرکز سازمانی) ارتباط معنادار وجود ندارد. مقیمی (۱۳۸۴) در پژوهشی الگوی مفهومی را شامل مؤلفه‌های ۱. سیستم‌های سازمانی؛ ۲. واحدهای کار؛ ۳. عناصر ساختار سازمانی؛ ۴. فناوری سازمانی؛ ۵. استراتژی شرکت بررسی کرد. او در توصیف عوامل ساختاری پژوهش خود بیان کرد این عوامل عبارت‌اند از متغیرهایی که در شکل ساختاری، فیزیکی و نظام‌مندند که درون سازمان واقع شده‌اند. به‌عبارت دیگر، این عناصر به غیر عوامل انسانی، همه عوامل سازمان را دربرمی‌گیرند. محدودیت مدیران در نظارت، فقدان سیستم تحقیق و توسعه، فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، فقدان سیستم کارآمد مالی و بودجه، به‌کارنگرفتن استراتژی مدیریت بودجه، فقدان سیستم مدیریت اطلاعات، نبود بهره‌وری در طراحی مشاغل، ناهمگونی واحدهای کاری درون‌سازمانی با اهداف شرکت، از زیرمؤلفه‌های شناسایی شده در بعد ساختاری پژوهش بوده‌اند. مارتین و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی عوامل مداخله‌گر در فعالیت‌های کارآفرینانه صنعت خدمات مالی را بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که موانع ساختاری می‌تواند در برابر سازمان‌های بزرگ از پیش تأسیس شده قرار گیرد. در

این زمینه تیم مدیریت، به منظور فائق آمدن بر موانع ساختاری باید رفتار کارآفرینانه را سرلوحه کار خود قرار دهد تا باعث بهبود عملکرد در سازمان شود. این تحقیق نشان داد موانع ساختاری می‌تواند در برابر سازمان‌های بزرگ از پیش تأسیس شده قرار گیرند.

فرای و اسلوکام (۱۹۸۴) بیان کردند ابعاد ساختاری ویژگی‌های درونی سازمان را نشان می‌دهند و شدت یا ضعف هر یک از این سه بُعد در شکل‌گیری کلی ساختار سازمانی مؤثر است. شایان ذکر است این عوامل به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در این سه بُعد مستتر هستند و عدم توافق اندیشمندان روی این عوامل، از نحوه تعریف‌های عملیاتی آنان سرچشمه می‌گیرد.

### مدل مفهومی پژوهش

موانع کارآفرینی سازمانی در قالب مدل سه‌شاخگی شامل موانع ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای (محتوایی) که توسط میرزایی اهرنجانی (۱۳۸۲) مطرح شد، پایگاه نظری پژوهش بوده که بعد ساختاری آن در این پژوهش انتخاب شده است. امروزه کارآفرینی سازمانی و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود به‌عنوان یک ضرورت برای ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها، هدف اساسی همه کشورهای جهان محسوب می‌شود، و همواره مد نظر دست‌اندرکاران سیاست، اقتصاد و دولتمردان بوده و است. در واقع، این پژوهش به دلیل بررسی عمیق‌تر، فقط یکی از ابعاد و آن هم به بعد موانع ساختاری (عوامل ساختاری شامل راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم مالی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم تحقیق، توسعه و سیستم پاداش، و تصمیم‌گیری) را در نظر گرفته است و نسبت به تحقیقات پیشین، به‌طور عمیق‌تری موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان را بررسی می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از شاخه پیمایشی است. همچنین، به لحاظ روش تحقیق نیز آمیخته نوع اول (کیفی و کمی) است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران فعلی و سابق وزارت ورزش و همچنین، استادان باتجربه دانشکده‌های

مدیریت، کارآفرینی و تربیت بدنی بوده‌اند. با توجه به اینکه در بخش کیفی تحقیق هدف بهره‌مندی از یک نمونه غنی و مطلع بوده است، روش نمونه‌گیری هدفمند مد نظر قرار گرفت. بر این اساس پس از مصاحبه با ۱۳ نفر از اعضای جامعه به اشباع نظری دست یافتیم و مصاحبه‌ها متوقف شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش نیز هدفمند و غیرتصادفی است. علت انتخاب این روش این بوده است که چون هدف از نمونه‌گیری در این تحقیق انتخاب بهترین فرد تحقق هدف پژوهش بوده است، افرادی انتخاب شدند که بیشترین اشراف و تخصص را در حیطه موضوع تحقیق داشته‌اند. در بخش کیفی این پژوهش و به‌منظور شناسایی موانع ساختاری مؤثر بر کارآفرینی سازمانی، تکنیک تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری‌های باز و محوری مصاحبه‌ها به کار گرفته شد. در بخش کمی و به‌منظور رتبه‌بندی موانع شناسایی شده از رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) بهره گرفته شد.

### یافته‌های تحقیق

روش پژوهش حاضر آمیخته (کیفی-کمی) است. بر این اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در دو مرحله کیفی و کمی انجام گرفت. در مرحله کیفی نظرهای ۱۳ نفر از مدیران عالی فعلی و سابق وزارت ورزش و خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت، کارآفرینی و تربیت بدنی جمع‌آوری شد. سپس، داده‌ها کدگذاری و طبقه‌بندی شده و موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد.

بخش کمی نیز برای رتبه‌بندی موانع شناسایی شده با به‌کارگیری تکنیک AHP، انجام گرفت.

### بخش کیفی

در این قسمت مصاحبه‌های انجام‌گرفته با هر یک از اعضای نمونه در ارتباط با موانع کارآفرینی سازمانی کدگذاری شد.

### کدگذاری مصاحبه‌ها

مصاحبه‌های انجام‌گرفته با خبرگان در قالب جدول ۱ طبقه‌بندی و کدگذاری شد.



جدول ۱. کدگذاری مصاحبه‌ها

کدگذاری		گزاره‌های کلامی	ردیف کد مصاحبه‌شونده
محوری	باز		
موانع ساختاری	راهبرد	حفظ شرایط موجود به‌جای تعقیب موقعیت‌ها و فرصت‌های جدید	I <sub>۱</sub> , I <sub>۳</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۱۰</sub> , I <sub>۱۲</sub>
		بی‌توجهی به ریشه و علل مشکلات در حل مسائل اجتماعی	I <sub>۲</sub> , I <sub>۳</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۱</sub> , I <sub>۱۳</sub>
		توجه ناکافی به خلق و اجرای ایده‌های جدید در سازمان	I <sub>۱</sub> , I <sub>۲</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۱۰</sub> , I <sub>۱۲</sub>
		با ایجاد واحد تحقیق و توسعه و تعیین مقررات، روش‌ها و خط‌مشی‌ها	
		ناتوانی در جست‌وجوی محیط درونی و بیرونی برای کشف، تبدیل و سازگاری و اجرای فرصت‌های جدید	I <sub>۳</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۱۲</sub>
	ناتوانی در کسب دستاوردهای جدید از طریق همکاری، مشاوره و انعقاد قرارداد با دیگر سازمان‌ها	I <sub>۴</sub> , I <sub>۵</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۱۱</sub> , I <sub>۱۳</sub>	
	تصمیم‌گیری	فقدان واحدهای نیمه‌مستقل برای اندیشیدن، آغازکردن و تقویت واحدها	I <sub>۶</sub> , I <sub>۱۰</sub>
		محدودبودن نوآوری سازمان به تقلید از سایر سازمان‌ها با ایجاد تغییرات ساده	I <sub>۲</sub> , I <sub>۳</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۲</sub>
		فقدان سیستم ارزیابی مناسب در وزارتخانه	I <sub>۶</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۱۰</sub>
	سیستم ارزیابی	بی‌توجهی سازمان به عملکرد همکاران و شرکای کاری	I <sub>۴</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۱۱</sub> , I <sub>۱۳</sub>
		بررسی نادقیق سابقه عملکردی همکاران و شرکای کاری	I <sub>۱</sub> , I <sub>۳</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۱۲</sub>
		بی‌دقتی در انتخاب شرکای مناسب	I <sub>۲</sub> , I <sub>۳</sub> , I <sub>۵</sub> , I <sub>۱۰</sub>
		وجود سلسله‌مراتب رسمی	I <sub>۳</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۱</sub>
	ساختار سازمانی	هماهنگی فعالیت‌ها از طریق مقررات رسمی	I <sub>۵</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۹</sub>
		انجام‌ندادن فعالیت‌ها از طریق تیم‌های خود مدیریتی به‌طور مستقل	I <sub>۲</sub> , I <sub>۳</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۱۳</sub>
		وجود شرح مشاغل ریز و تفضیلی	I <sub>۱</sub> , I <sub>۳</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۱۲</sub>
	سیستم پاداش	عدم تناسب بین حقوق کارکنان با عملکرد آن‌ها	I <sub>۱</sub> , I <sub>۱۲</sub>
		توجه به مشوق مادی به‌جای مشوق درونی	I <sub>۵</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۸</sub>
		انعطاف‌ناپذیری در پرداخت‌ها	I <sub>۴</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۳</sub>
عدم تناسب بین پرداخت حقوق با قدرت ریسک و خلاقیت افراد		I <sub>۱</sub> , I <sub>۳</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۱۰</sub>	

ادامه جدول ۱. کدگذاری مصاحبه‌ها

کدگذاری		گزاره‌های کلامی	ردیف کد مصاحبه‌شونده
محوری	باز		
		بی‌توجهی به فعالیت‌های تحقیق و توسعه واحدهای مختلف سازمان	I <sub>۲</sub> , I <sub>۷</sub> , I <sub>۱۱</sub>
	سیستم تحقیق	انتخاب نادرست پروژه‌های تحقیقاتی در وزارتخانه	I <sub>۱</sub> , I <sub>۵</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۳</sub>
	و توسعه	بی‌توجهی توأمان به پژوهش‌های بنیادی (نظری) و کاربردی	I <sub>۲</sub> , I <sub>۳</sub> , I <sub>۶</sub>
		توجه به نتایج ملموس و کوتاه‌مدت به جای تلاش‌های تحقیقی بلندمدت	I <sub>۲</sub> , I <sub>۷</sub>
موانع ساختاری		توجه به معیارهای کلی در ارزیابی عملکرد	I <sub>۲</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۷</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۱۰</sub> , I <sub>۱۱</sub>
		توجه به حرکت در گذشته به جای تمرکز بر جهش‌ها در آینده در ارزیابی عملکرد	I <sub>۴</sub> , I <sub>۵</sub> , I <sub>۱۱</sub>
	سیستم مالی	تنظیم بودجه براساس روش‌های سنتی به جای تمرکز بر برنامه‌ها و طرح‌ها	I <sub>۳</sub> , I <sub>۱۰</sub>
		کندی و پیچیدگی فرایند تخصیص بودجه	I <sub>۴</sub> , I <sub>۷</sub> , I <sub>۱۲</sub>
		ناتوانی در جذب منابع مالی از مجاری مختلف (مردمی، دولتی، فروش خدمات، بین‌المللی و ...)	I <sub>۶</sub> , I <sub>۷</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۳</sub>
		کمبود تنوع درآمدی در وزارتخانه	I <sub>۵</sub> , I <sub>۷</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۱</sub> , I <sub>۱۳</sub>

براساس نتایج بیان‌شده در جدول ۱، موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان شامل موانع راهبرد، تصمیم‌گیری، سیستم ارزیابی، ساختار، سیستم پاداش، سیستم تحقیق، توسعه و سیستم مالی است.

### رتبه‌بندی متغیرها

در این بخش داده‌ها با به‌کارگیری تکنیک AHP تجزیه و تحلیل شد.

### قضاوت ترجیحی (مقایسات زوجی)

جدول ۲ مقایسات زوجی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی شامل راهبرد، تصمیم‌گیری، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، سیستم تحقیق و توسعه، ساختار و سیستم مالی براساس نظرهای خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ماتریس مقایسه زوجی پس از جمع نظرات خبرگان

موانع ساختاری	سیستم تحقیق و توسعه	سیستم ارزیابی عملکرد	سیستم پاداش	تصمیم گیری	ساختار سازمانی	سیستم مالی	راهبرد
سیستم تحقیق و توسعه	۱	۳,۱۷۶	۳,۲۹۳	۱,۲۹۷	۳,۱۰۵	۱,۶۲۲	۱,۴۱۴
سیستم ارزیابی عملکرد	۰,۳۱۵	۱	۲,۳۳۰	۲,۴۵۰	۱,۷۷۰	۱,۸۶۰	۱,۲۹۷
سیستم پاداش	۰,۳۰۴	۰,۴۲۹	۱	۴,۱۶۲	۱,۷۷۰	۱,۲۹۷	۱,۱۹۰
تصمیم گیری	۰,۷۷۱	۰,۴۰۸	۰,۲۴۰	۱	۱,۹۳۰	۲,۲۱۳	۱,۴۱۴
ساختار سازمانی	۰,۳۲۲	۰,۵۶۵	۰,۵۶۵	۰,۵۱۸	۱	۱,۲۹۷	۱,۰۹
سیستم مالی	۰,۶۱۶	۰,۵۳۷	۰,۷۷۱	۰,۴۵۲	۰,۷۷۱	۱	۱,۱۹۰
راهبرد	۰,۷۰۷	۰,۷۷۱	۰,۸۴۰	۰,۷۰۷	۰,۹۱۷	۰,۸۴۰	۱
جمع ستون‌ها	۴,۰۳۵	۶,۸۸۷	۹,۴۰	۱۰,۵۸۶	۱۱,۲۶۳	۱۰,۱۳۰	۸,۵۹۵

### نرمال سازی، وزن دهی و رتبه بندی موانع شناسایی شده

برای تعیین وزن معیارها، مفهوم نرمال سازی و میانگین موزون به کار گرفته می شود. بدین منظور مجموع اعداد هر ستون از ماتریس مقایسات زوجی را محاسبه کرده، سپس هر عنصر ستون را بر مجموع اعداد آن ستون تقسیم می کنیم. ماتریس جدید حاصل شده «ماتریس مقایسات نرمال شده» نامیده می شود. مقادیر نرمال شده جدول ۳ و وزن هر یک از موانع شناسایی شده به شرح زیر خواهد بود.

جدول ۳. ماتریس نرمال شده

موانع ساختاری	سیستم تحقیق و توسعه	سیستم ارزیابی عملکرد	سیستم پاداش	تصمیم گیری	ساختار سازمانی	سیستم مالی	راهبرد و وزن رتبه
سیستم تحقیق و توسعه	۰,۲۴۸	۰,۴۶۱	۰,۳۶۴	۰,۱۲۲	۰,۲۷۶	۰,۱۶۰	۰,۲۵۶
سیستم ارزیابی عملکرد	۰,۰۷۸	۰,۱۴۵	۰,۲۵۸	۰,۲۳۱	۰,۱۵۷	۰,۱۸۴	۰,۱۷۲
سیستم پاداش	۰,۰۷۵	۰,۰۶۲	۰,۱۱۱	۰,۳۹۳	۰,۱۵۷	۰,۱۲۸	۰,۱۵۲
تصمیم گیری	۰,۱۹۱	۰,۰۵۹	۰,۰۲۶	۰,۰۹۴	۰,۱۷۱	۰,۲۱۸	۰,۱۳۲
ساختار سازمانی	۰,۰۸۰	۰,۰۸۲	۰,۰۶۲	۰,۰۴۹	۰,۰۸۹	۰,۱۲۸	۰,۰۸۸
سیستم مالی	۰,۱۵۳	۰,۰۷۸	۰,۰۸۵	۰,۰۴۳	۰,۰۶۸	۰,۰۹۹	۰,۰۹۵
راهبرد	۰,۱۷۵	۰,۱۱۲	۰,۰۹۲	۰,۰۶۷	۰,۰۸۱	۰,۰۸۳	۰,۱۰۴

با توجه به نتایج جدول ۳، موانع سیستم تحقیق و توسعه (با وزن ۰/۲۵۶)، سیستم ارزیابی عملکرد (با وزن ۰/۱۷۲)، سیستم پاداش (با وزن ۰/۱۵۲)، تصمیم‌گیری (با وزن ۰/۱۳۲)، راهبرد (با وزن ۰/۱۰۴)، سیستم مالی (با وزن ۰/۰۹۵) و ساختار (با وزن ۰/۰۸۸) به ترتیب، مهم‌ترین موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشند.

### محاسبه نرخ سازگاری در قضاوت‌ها

نرخ ناسازگاری<sup>۱</sup> شاخصی است که سازگاری را مشخص می‌کند و نشان می‌دهد تا چه حد می‌توان به اولویت‌های حاصل از مقایسات اعتماد کرد. اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، سازگاری مقایسات قابل قبول است و در غیر این صورت، در مقایسه‌ها باید تجدید نظر شود. نتایج محاسبات نرخ سازگاری در جدول ۴ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴. نرخ سازگاری در قضاوت‌ها

CR	CI	$\lambda_{max}$
۰/۰۹۷	۰/۱۲۸	۷/۷۷

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، CR محاسبه‌شده کمتر از ۰/۱ است. بنابراین، ماتریس مقایسه زوجی مربوط به ماتریس تجمیع نظرهای خبرگان کاملاً سازگار است. نتیجه و پیشنهادها براساس نتایج، موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان شامل موانع راهبرد، تصمیم‌گیری، سیستم ارزیابی، ساختار سازمانی، سیستم پاداش، سیستم تحقیق و توسعه، و سیستم مالی است. که در ادامه، به تفکیک بیان می‌شوند.

### راهبرد

با توجه به نتایج بیان‌شده در جدول ۳، موانع سیستم تحقیق و توسعه (با وزن ۰/۲۵۶)، سیستم ارزیابی عملکرد (با وزن ۰/۱۷۲)، سیستم پاداش (با وزن ۰/۱۵۲)، تصمیم‌گیری (با وزن ۰/۱۳۲)،

1. Inconsistency Ratio (I. R)

راهبرد (با وزن ۰/۱۰۴)، سیستم مالی (با وزن ۰/۰۹۵)، و ساختار سازمانی (با وزن ۰/۰۸۸)، به ترتیب، مهم‌ترین موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشند. از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان کارآفرین، دارا بودن راهبرد روشن، منعطف، مشتری‌مدار و مدون است، به طوری که رشد سازمان را از طریق اقدامات مخاطره‌انگیز و جدید تشویق کند. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد عواملی از جمله توجه به کسب فرصت‌های جدید، حل ریشه‌ای علل مشکلات، خلق ایده‌های جدید، جست‌وجوی محیط درونی و بیرونی، کسب دستاورد جدید و همکاری با سازمان‌های غیردولتی، که از مؤلفه‌های مهم راهبردی و لازمه کارآفرینی سازمانی است، در وزارت ورزش و جوانان مورد توجه قرار نگرفته است که این موانع در مقایسه با سایر موانع وضعیت نامطلوب‌تری دارند. تحقیقات مک‌گسا (۲۰۱۴) به این نتایج دست یافت که موانع ساختاری می‌تواند در برابر سازمان‌های بزرگ از پیش تأسیس‌شده قرار گیرند. در این راستا، تیم مدیریت، به منظور فائق‌آمدن بر موانع ساختاری، باید رفتار کارآفرینانه را سرلوحه کارکرد خود قرار دهند تا باعث بهبود عملکرد در سازمان شوند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق مندعلیزاده و حبیبی (۱۳۸۹)، مقیمی (۱۳۸۳)، و سرابی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

### تصمیم‌گیری

از عواملی که از بعد ساختاری در حوزه تصمیم‌گیری در این پژوهش بررسی شده است، فقدان واحدهای نیمه‌مستقل برای اندیشیدن، آغازکردن و تقویت؛ محدودبودن نوآوری وزارت به تقلید از سایر سازمان‌ها و ایجاد تغییرات ساده که با توجه به نتایج این تحقیق این موارد در وزارت ورزش و جوانان رعایت نمی‌شود و خود به‌عنوان مانع سر راه کارآفرینی سازمانی است، که این نتیجه با نتایج تحقیق طالبی (۱۳۸۸)، با عنوان مقایسه تصمیم‌گیری کارآفرینان و غیرکارآفرینان بیان کرده‌اند که آثار سوگیری‌های شناختی، وظایف سازمانی و تفکیک اطلاعات نتوانسته بر تصمیم‌های کارآفرینانه کارآفرینان مؤثر واقع شود، همچنین کارآفرینان تصمیم‌گیری و قضاوتی متأثر از سوگیری‌های شناختی داشته‌اند. تفکر تحلیلی کارآفرینان، عامل اصلی عدم تأثیرپذیری قضاوت و تصمیم‌گیری آن‌ها از سوگیری‌های شناختی است که در شرایط عدم اطمینان، توسط سایرین به‌کار

گرفته می‌شود، همخوانی دارد. در نهایت، وزارت ورزش و جوانان در شرایطی می‌تواند کارآفرین قلمداد شود که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت‌های شایسته را به اعضای خود واگذار کرده و در انجام‌دادن امور زمینه بروز خلاقیت‌های فردی را فراهم کند.

#### سیستم ارزیابی عملکرد

عواملی مانند فقدان سیستم ارزیابی مناسب در وزارت ورزش و جوانان، بی‌توجهی وزارت به عملکرد همکاران و شرکای کاری، بررسی نادقیق سابقه عملکردی همکاران و شرکای کاری، بی‌دقتی در انتخاب شرکای مناسب که از مؤلفه‌های مهم سیستم ارزیابی عملکرد و لازمه کارآفرینی سازمانی‌اند، در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. بنابراین، بر مبنای نتایج تحقیق حاضر، در وزارت ورزش و جوانان تیم مدیریت، به‌منظور فائق‌آمدن بر موانع ساختاری در حوزه ارزیابی عملکرد، باید رفتار کارآفرینانه را سرلوحه کارکرد خود قرار دهند تا باعث بهبود ارزیابی عملکرد در سازمان شوند. در نهایت، می‌توان گفت وضعیت ارزیابی عملکرد از منظر کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش ایران از وضعیت مطلوب فاصله دارد.

#### ساختار سازمانی

نتایج پژوهش حاضر مبین آن است که ساختار کارآفرینانه و همه مؤلفه‌های آن در وزارت ورزش و جوانان وضعیتی نسبتاً مطلوب دارد. بنابراین، ساختار وزارت ورزش و جوانان می‌تواند به سمت کارآفرینانه حرکت کند و شرایط لازم را برای بروز خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در آن ایجاد کند. این نتایج بیان می‌کند حاکمیت ساختاری بوروکراتیک و مکانیکی در سازمان تربیت بدنی با نتایج تحقیقات مقیمی (۱۳۸۳) و موسوی‌راد و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی ندارد.

#### سیستم پاداش

تحقیق حاضر با بررسی معیارهایی مانند تطابق حقوق و عملکرد، معیار پرداخت با قدرت ریسک و خلاقیت افراد، میزان برانگیختن کارکنان با مشوق‌های مالی، پرداخت انعطاف‌پذیر و متناسب با نیاز، که اجرانکردن آن‌ها توسط وزارت ورزش به‌عنوان مانعی برای تحقق کارآفرینی سازمانی است. نتایج این بررسی نشان داد سیستم پاداش در این وزارتخانه دارای میانگین پایین‌تر از متوسط

وضعیت کارآفرینانه است و از وضعیت کارآفرینانه بودن فاصله دارد، بنابراین، می‌توان گفت وضعیت سیستم پاداش در وزارت ورزش و جوانان فاقد ویژگی‌های کارآفرینانه است. نتایج تحقیق حاضر در حوزه سیستم پاداش با تحقیقات یدالهی فارسی (۱۳۸۸) و شائمی برزکی و محمدی (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

#### سیستم تحقیق و توسعه

نتایج حاکی از آن است که سیستم تحقیق و توسعه در وزارت ورزش و جوانان مانع کارآفرینی سازمانی در حوزه تحقیق و توسعه است. این نتیجه با تحقیق حسینی‌نیا و همکاران (۱۳۹۴) و مقیمی (۱۳۸۳) که در توصیف عوامل ساختاری پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که محدودیت مدیران در نظارت انجام‌دادن توأمان پژوهش‌های کاربردی و نظری، فقدان سیستم تحقیق و توسعه، فقدان سیستم مدیریت اطلاعات، از زیرمؤلفه‌های شناسایی شده در بعد ساختاری پژوهش او بوده است، همخوانی دارد.

#### سیستم مالی

نتایج تحقیق نشان داد سیستم مالی در وزارت ورزش مانع جدی نیست و این سیستم می‌تواند در جهت کارآفرینی سازمانی حرکت کند. آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان تبیین روش‌های مالی طرح‌های کارآفرینانه، سیستم‌های مالی را یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی کارآفرینان یا شاید مهم‌ترین مانع آن‌ها برای راه‌اندازی و استمرار کسب و کارشان می‌دانند که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی ندارد.

در کل، می‌توان گفت کارآفرینی و به تبع آن کارآفرینی سازمانی پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است و تحت تأثیر موانع ساختاری قرار دارد، بنابراین، نهادینه کردن و به‌کارگرفتن آن در وزارت ورزش و جوانان مستلزم رویکردی واقع‌گرایانه، سیستماتیک و بلندمدت است و رویکردهای جزئی، کوتاه‌مدت و مقطعی در این زمینه مناسب و کارساز نخواهند بود. به نظر می‌رسد تا حدی حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در این زمینه وظیفه سازمان‌های پویا کشف و پرورش افراد خلاق و کارآفرین، و به‌کارگیری مناسب این افراد برای

باقی ماندن در صحنه رقابت است. در این بین وزارت ورزش و جوانان باید با روش‌های نو در خدمت‌رسانی، ارتقای رضایتمندی کارکنان و مشتریان، به‌کارگیری مناسب نیروهای کار به‌منظور استفاده بهینه از قابلیت‌ها و استعدادهای این افراد، آموزش کارکنان خود برای افزایش عوامل ریسک‌پذیری، پذیرش تغییر و استقبال از چالش‌ها در آن‌ها، به‌کارگیری مدیریت مناسب با رفتارهای کارآفرینانه را در سرلوحه خود قرار دهد و در روند برنامه‌ریزی‌های استراتژیکی سازمان باید به مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی از جمله ساختار سازمانی توجه کند. برای فائق آمدن بر موانع پیش روی کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان در بخش ساختاری باید در ساختار سازمان تغییراتی انجام دهد. همچنین، باید به دنبال کاهش وابستگی به شرح خدمات شغلی و دستورالعمل‌های انعطاف‌ناپذیر اجرایی باشد تا بتواند در جهت کارآفرینی سازمانی حرکت کند. از ویژگی‌های ساختار مناسب کارآفرینی سازمانی می‌تواند موارد زیر را برشمرد:

- سلسله‌مراتب اداری به صورت رایج و قانونی حکمفرما نباشد؛

- حدی از تخصصی‌بودن در آن حاکم باشد؛

- ساده باشد؛

- غیررسمی باشد؛

- متمرکز نباشد.

توجه به کاستی‌های عوامل ساختاری می‌تواند تا حد زیادی مسیر حرکت به سمت استقرار کارآفرینی را در وزارت ورزش و جوانان روشن کند. بنابراین، برای فراهم کردن این زمینه‌ها باید در وزارت خلاقیت و نوآوری را پرورش دهد و تقویت کند و خود را بر نیازها و الزامات محیط منطبق کنند و به دنبال سازوکارهای مناسبی باشند تا خود را با ویژگی‌های این تغییرات محیطی که دارای ویژگی‌های ناپایداری، تنوع و تازگی است، پاسخی سریع و مناسب بدهد. از جمله این ویژگی‌ها می‌تواند به ساختار سازمانی پویا و انعطاف‌پذیر، سیستم مناسب تقویت پاداش، سیستم مناسب ارزیابی عملکرد اشاره کرد.



## منابع و مأخذ

۱. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۷). کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها. تهران: انتشارات جاجرمی.
۲. آقاجانی، حسنعلی، عباسقلی، محسن، و فهیمی‌راد، محدثه (۱۳۹۲). تبیین روش‌های تأمین مالی طرح‌های کارآفرینانه - مطالعه موردی تعاون‌گران استان مازندران. نشریه علمی پژوهشی پارک‌ها و مراکز رشد، سال ۹، شماره ۳۶، صفحات ۲۹-۳۶.
۳. امیدی، یاور، محمدکاظمی، رضا و آزموده، صغری (۱۳۹۵). شناسایی و تحلیل موانع محیطی کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۵، صفحات ۷۵۳-۷۷۵.
۴. سرابی، امیرعلی، عبدوی، محمد، و فروتن، زهرا (۱۳۹۱). شناسایی عوامل اثرگذار بر رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران. فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۱، شماره ۲، صفحات ۸۶-۱۰۸.
۵. سیفی‌سالدی، محمدهادی، سیفی‌سالدی، مهدی، کوزه‌چیان، هاشم، و احسانی، محمد (۱۳۹۳). ارتباط بین ساختار کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی. پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۰، شماره ۱۹، صفحات ۵۵-۶۸.
۶. شائمی‌برزکی، علی، و محمدی، مهناز (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهروزی نیروی انسانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی. مدیریت تحول، شماره ۱۲، صفحات ۱-۲۸.
۷. طالبی، کامبیز (۱۳۸۸). مقایسه تصمیم‌گیری کارآفرینان و غیرکارآفرینان در شرایط عدم اطمینان. نشریه اقتصاد و تجارت نوین، شماره‌های ۱۷ و ۱۸، صفحات ۲۳-۴۷.
۸. کشاورز، لقمان، فراهانی، ابوالفضل، و اصغری، زهرا (۱۳۹۳). تدوین مدل ارتباطی خودکارآمدی شغلی و هوش سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۸، صفحات ۶۷-۷۸.

۹. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳). عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران. *فصل‌نامه فرهنگ مدیریت*، شماره ۷، صفحات ۲۷-۷۸.
۱۰. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴). *کارآفرینی در سازمان‌های دولتی*. تهران: نشر فراندیش.
۱۱. مندعلیزاده، زینب، و هنری، حبیب (۱۳۸۹). بررسی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی در ورزش؛ به عنوان حوزه‌ای میان‌رشته‌ای. *فصل‌نامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، دوره ۲، شماره ۲، صفحات ۱۱۳-۱۳۶.
۱۲. موسوی‌راد، سیدطاهره، فراهانی، ابوالفضل، هنری، حبیب، و سلطانی، حسین‌پور (۱۳۹۲). طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۲، صفحات ۶۶-۵۵.
۱۳. میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۵). *زمینه‌های روش‌شناختی تئوری سازمان*. تهران: انتشارات سمت.
۱۴. نیک‌نهاد، صفورا، حسینی، سید عماد، و رضوی، سید محمدحسین (۱۳۹۴). ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور. *مطالعات مدیریت ورزشی*. شماره ۳۰، صفحات ۱۵۲-۱۳۹.
۱۵. یدالهی فارسی، جهانگیر (۱۳۸۸). مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی. *نشریه علمی پژوهشی فرهنگ مدیریت*، سال ۳، شماره ۱۰، صفحات ۱۲۹-۱۵۰.
۱۶. یدالهی فارسی، جهانگیر، عزیزی زیارت، امید، و خواستار، حمزه (۱۳۸۸). *بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمان (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی سطح شهر تهران)*. *نشریه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، سال ۲، شماره ۵، صفحات ۸۰-۵۵.

17. Audretsch, D. B., Kuratko, D. F., & Link, A. N. (2015). *Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship*. Department of Economics Working Paper Series University of North Carolina at Greensboro.
18. Cooper, N. (2006). Peaceful warriors and warring peacemakers. *The Economics of Peace and Security*, 1(1), 20-24.
19. Fry, L. W., & Slocum, J. W. (1984). Technology, structure and work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 27(2), 215-231.

20. Furst, R. M. (2005). An exoloration of corporate entrepreneurship: venturing signatures and their underlying dynamics. Available at <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/32116>.
21. Hosseini nia, R., Zarei, B., & Mohamadkazemi, R. (2015). The Identification of Barriers for Organizational Entrepreneurship in Academic Institutions (By using the tripartite model in University of Tehran). *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 2(3), 143-150.
22. Jones, G., & Wadhvani, R. D. (2007). Entrepreneurial theory and the history of globalization. *Business and Economic History*, 7(2), 235-243.
23. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57, 37-47
24. Kurek, S., & Rachwal, T. (2011). Development of entrepreneurship in ageing Populations of the European Union. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 19, 397-405.
25. Makgosa, R., & Ongori, H. (2012). Pereptions of Entrepreneurial Behavior in Botswana. *International Journal of Learning & Development*, 2(3), 247-259.
26. Martin, A., & Carree, R. T. (2010). The impact of entrepreneurship on economic growth. *International Handbook Series on Entrepreneurship*, 5(6), 557-594.
27. Miles, M. P., & Covin, J. G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21-40.
28. Ratten, V. (2010). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory, of entrepreneurship and sport management. *Entrepreneurship Management*, 7(1), 57-69.
29. Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definition issues in the finld corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 11-27.
30. Zampetakis . L. A., & Moustakis, V. (2012). Entrepreneurial the synergy between and entrepreneurship, Obstacles alternatives. *Journal of Entre Preneurship Researh*, 37, 87-119.