



## طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مؤلفه‌های سیستم سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

محمدحسن فردوسی<sup>۱\*</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، لقمان کشاورز<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۹۴/۹/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۲۹

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مؤلفه‌های سیستم سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران بود. جامعه آماری پژوهش ۴۳۰ نفر شامل کلیه کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۲۰۳ نفر انتخاب گردید. برای سنجش مؤلفه‌های سیستم نوآورانه و کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد که بر اساس یک نمونه مقدماتی به تعداد ۳۰ نفر، پایایی پرسشنامه با ضریب ۰/۸۷ به روش آلفای کرون باخ و روایی ۰/۷۶ به روش تحلیل عاملی تأییدی، برآورد گردید. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری t-تک‌نمونه‌ای و تحلیل مسیر و برای طراحی الگو از نرم‌افزار LISREL استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد سطح سیستم نوآورانه و کارآفرینی سازمانی (۲/۷۵) کم‌تر از حد متوسط (۳) می‌باشد و ارتباط مثبت و معناداری بین هر یک از مؤلفه‌های سیستم نوآورانه با کارآفرینی سازمانی مشاهده گردید (۰/۰۱ <math>P=</math>). همچنین، سیستم سازمانی نوآورانه با ضریب مسیر ۰/۸۷ بر کارآفرینی سازمانی مؤثر و الگوی ارتباطی آنها از برازش مطلوب برخوردار بود. نتایج تحقیق بیانگر آن است که وزارت ورزش و جوانان فاقد سیستم کارآفرینانه است.

**کلیدواژه‌ها:** سیستم نوآورانه سازمانی، کارآفرینی سازمانی، وزارت ورزش و جوانان

۱. مری، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران \*

۲. استاد، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

۳. دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

\* مری، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

۲. استاد، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

۳. دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

## مقدمه

ورزش یکی از عوامل بسیار مهم و اساسی تأمین سلامت و نشاط جامعه و افزایش بهره‌وری ملی است؛ به طوری که توجه به فعالیت‌های ورزشی در جوامع پیشرفته نقش بسزایی در رونق اقتصادی دارد (سازمان تربیت‌بدنی، ۱۳۸۳). ورزش در ایران نیز روند رو به توسعه‌ای دارد و این تحول فزاینده، زمینه‌های مناسبی را برای فعالیت‌های کارآفرینانه در کنار ورزش میسر می‌سازد (فرید، ۱۳۸۸: ۹۷). نوآوری در ورزش می‌تواند از طریق تیم‌ها، سازمان‌ها و بازیکنان ورزشی پدیدار شود. از نوآوری‌های مهم ورزش در دهه گذشته می‌توان به استفاده از تحلیل‌های کامپیوتری برای کمک به عملکرد بهتر تیم‌ها و بین‌المللی سازی لیگ‌های ورزشی اشاره کرد (کاستونگای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۳). وجود بستر مناسب برای فعالیت کارآفرینانه کارآفرینان در سازمان و نیز وجود محیط بیرونی پشتیبانی‌کننده از این‌گونه فعالیت‌ها، از جمله عوامل مهم رشد و توسعه کارآفرینی سازمانی به‌شمار می‌روند (جدی، ۱۳۸۰). کارآفرینی سازمانی مفهومی است که بر سازمان و نه صرفاً بر افراد و همچنین بر فرهنگ‌ها، ساختار و فرایندهای سازمانی متمرکز است (کورنوال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی کشورها آن‌قدر کلیدی است که از آن به‌عنوان موتور توسعه اقتصادی نام برده می‌شود و تمام کشورها تلاش می‌کنند تا کارآفرینی را در کشورشان توسعه دهند (هیسریچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در این راستا، در مدل‌های مفهومی کارآفرینی سازمانی که توسط محققین ارائه شده، استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت سازمانی و منابع سازمانی به‌عنوان عوامل اصلی مؤثر در کارآفرینی سازمانی مطرح شده است (هورنزی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۲۵۳). عوامل درون سازمانی به‌طور خاص نقش مهمی در تشویق کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کنند (بورگلمن<sup>۵</sup>، ۱۹۸۳: ۱۵۴). پژوهشگران درصدد بوده‌اند تا برخی از متغیرهای کلیدی اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی را شناسایی کنند. عواملی مانند سیستم‌های پاداش و کنترل (هورنزی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲: ۲۵۳)، فرهنگ (رابرت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳: ۱)، منابع سازمانی (جفری<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶: ۵۷) و حمایت مدیریتی (هووارد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴).

سیستم‌های سازمانی دربرگیرنده رویه‌ها، فرایندها و جریان‌های کاری هستند که مشخص‌کننده نحوه انجام امور در سازمان می‌باشند. نظام منابع انسانی، سیستم‌های مالی، پاداش و پرداخت، حقوق و دستمزد، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم تحقیق و توسعه از جمله سیستم‌های اصلی سازمانی محسوب می‌شوند (رکلیس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱). یکی از جنبه‌های کارآفرینی سازمانی که از دیدگاه منابع انسانی بسیار مورد مطالعه قرار گرفته، نوآوری است و از میان همه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۱۰</sup> تأثیر پرداخت و جبران خدمات بر عملکرد نوآوری بیشترین توجه را به خود جلب کرده است (بالکین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰: ۱۱-۱۸). همچنین به‌منظور تشویق محافظه‌کاران برای انجام اقدامات مخاطره‌آمیز و نوآورانه، سطوح پرداخت به این افراد بایستی بالاتر بوده و بخشی از کل پرداخت باید بر مبنای سطوح ریسک‌پذیری باشد نه اینکه مبتنی بر ستاده‌های نوآوری مانند سود متکی باشد. زالی (۱۳۹۱) در مطالعه خود بیان داشت که هم توجه به سرمایه اجتماعی و هم پاداش‌های ارائه شده به مشارکت در نوآوری از اهمیت زیادی در نوآوری سازمان‌ها برخوردارند. لارسن<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۲) و لارسن و فاس<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۳) عنوان می‌کنند که فعالیت‌های نوین مدیریت منابع انسانی (مانند کار تیمی، تفویض اختیار و پرداخت مرتبط با عملکرد) وقتی که به‌طور ترکیبی به کار روند، تأثیر بیشتری بر نوآوری دارند. وجود برنامه‌های بودجه‌ای شدیداً ساختاریافته و

1. Castonguay, S
2. Cornwall, J.R
3. Hisrich, Robert D
4. Hornsby, J.S
5. Burglemann, R.A
6. Robert D.
7. Jeffrey G
8. Howard, Mildred Patricia
9. Recklies, D
10. Human Resource Management
11. Balkin, D. B
12. Laursen, K
13. Laursen, K., & Foss, N. J

بی‌انعطاف در چنین مواردی باعث بروز مشکلاتی می‌گردد. مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه نیازمند توجه به چهار موضوع است: پاداش‌های خوب، دیدگاه زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت، استفاده از پاداش‌های متنوع، و توجه به اصل برابری (کورنوال، ۱۹۹۰). بالکین و همکارانش (۲۰۰۰) بیان داشته‌اند که به‌منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک‌پذیری و نه بر پیامدها و دستاوردهای نوآوری مثل افزایش سود مبتنی باشد. پنجمین عامل سیستم سازمانی، نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد. ارزیابی عملکرد در کل فرایند مدیریت عملکرد نمود می‌یابد و به‌صورت ارزشیابی عملکرد کاری هر فرد به‌منظور اتخاذ تصمیمات عینی پرسنلی تعریف می‌گردد (وودز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۵۱۷). سیستم‌های کنترل مدیریت باید به‌گونه‌ای توسعه یابند تا با پرورش مشارکت و خلاقیت کارکنان به آنان اجازه بهره‌گرفتن از فرصت‌های کسب‌وکار را بدهد. ارزیابی عادلانه و حمایتی، میزان همکاری و مشارکت کارکنان با سازمان از جنبه‌های مهمی است که باید مدنظر قرار گیرند. ارزیابی حمایتی و آگاهی‌دهنده می‌تواند باعث برانگیختن افراد از درون شده به‌نحوی که این امر منجر به خلاقیت گردد (یداللهی فارسی، ۱۳۸۴: ۱۷). یکی دیگر از عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمانی که جزو رویه‌های سیستم سازمانی محسوب می‌گردد، نظام اطلاعاتی است. یک پایگاه اطلاعاتی، قلب سیستم اطلاعاتی را تشکیل می‌دهد. این پایگاه اطلاعاتی دربرگیرنده انواع پرونده‌ها و داده‌هایی است که برای مدیران اهمیت دارد (حمیدی، ۱۳۸۵: ۹۹). سیستم اطلاع‌رسانی باز، ابزار مهمی برای محکم‌تر کردن تعهد کارکنان و ایجاد فرهنگ مطلوب می‌باشد. برای این منظور، اطلاع‌رسانی و ارتباطات مناسب باید از طریق کانال‌های رسمی و غیررسمی، صورت گیرد. مدیریت باید چشم‌انداز سازمان را کاملاً توضیح داده و به اطلاع کلیه کارکنان برساند و خواستار ایده‌ها و نظرات کارکنان باشد و نتایج فعالیت‌های سازمان و موقعیت رقابتی آن را به اطلاع کارکنان برساند (حقیقی نسب، ۱۳۹۱: ۱۳۱). تلاش سازمان‌یافته برای نوآوری از مسائل اساسی دنیای رقابت کنونی است. همچنین، بخش تحقیق و توسعه<sup>۲</sup> هر سازمان وسیله‌ای برای این تلاش سیستماتیک جهت نوآوری می‌باشد که از جمله عوامل یک سیستم سازمانی است. فعالیت‌های تحقیق و توسعه در سازمان‌های سنتی با سازمان‌های نوآور متفاوت می‌باشد. فعالیت‌های تحقیق و توسعه در سازمان‌های سنتی بر مبنای برنامه‌های کوتاه‌مدت و کاربردی می‌باشد و فعالیت‌های تحقیقاتی چنین سازمان‌هایی نیز بر اساس نتایج فوری آنها ارزیابی می‌شود (حق‌شناس، ۱۳۸۶: ۳۱). استونر و همکارانش<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) معتقدند که رشد اقتصادی، بهره‌وری، محصولات، خدمات و تکنولوژی‌های جدید از طریق فعالیت‌های کارآفرینانه تحقیق و توسعه از مهم‌ترین مزایای کارآفرینی هستند. در سازمان‌های کارآفرین، واحد تحقیق و توسعه از استقلال بالایی برخوردار بوده و غالباً از ساختار ماتریسی یا پروژه‌های استفاده می‌کند. سازمان‌های کارآفرین، پروژه‌های تحقیقاتی خود را بر اساس نتایج تحقیقات بازار و دیدگاه‌های مشتریان انتخاب می‌کنند (صمدآقایی، ۱۳۸۲). حق‌شناس (۱۳۸۶) مطالعه‌ای جهت ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی انجام داد. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که سازمان‌های مورد مطالعه از وضعیت کارآفرینی مطلوبی برخوردار نیستند و تمامی اجزاء سیستم از جمله منابع انسانی، نظام مالی، پاداش و پرداخت، حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد، سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم تحقیق و توسعه رابطه معناداری با توسعه کارآفرینی دارند. یداللهی فارسی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی به بررسی عوامل ساختاری مؤثر بر کارآفرینی پرداخت. بر اساس نتایج تحقیق ۲۵ عامل ساختاری در قالب ۹ بعد شناسایی شدند که ابعاد عوامل ساختاری از وزن و اهمیت یکسانی برخوردار نبودند، بلکه به‌ترتیب ساختار سازمانی، امکانات فیزیکی، نظام پژوهشی، نظام مالی، نظام منابع انسانی، استراتژی سازمانی، نظام منابع اطلاعاتی، فرآیندها و روش‌های کاری و سیستم کنترل و نظارت دارای اولویت می‌باشند. رضوانی (۱۳۹۱) در پژوهشی به نگاشت مفهومی سرمایه اجتماعی در بازاریابی بنگاه‌های کارآفرین پرداخت. نتایج مطالعه گویای جایگاه برجسته و نمایان سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در فعالیت‌های بازاریابی بنگاه‌های کارآفرین است. به‌طوری که سرمایه اجتماعی بر ۵ خوشه آمیخته بازاریابی، کنترل و ارزیابی بازار، تحقیقات بازار و تحلیل رفتار مشتری، عوامل راهبردی و عوامل درون‌سازمانی؛ و ۱۵

1. Woods, P
2. Research & Development
3. Stoner, J

زیرخوشه توزیع، ترفیح، قیمت و محصول (آمیخته بازاریابی)؛ مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان و سیستم‌ها و روش‌ها (کنترل و ارزیابی بازار)؛ رفتار مشتری و سیستم‌ها و روش‌ها (تحقیقات بازار و تحلیل رفتار مشتری)؛ ساختار، سبک و کارکنان (عوامل درون‌سازمانی)؛ و مشتری و ورود به بازار (عوامل راهبردی) را نگاشت می‌کند. موسوی راد و همکاران (۱۳۹۱) اقدام به طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه راهبرد سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی نمودند. یافته‌های تحقیق نشان داد سطح راهبرد کارآفرینانه سازمانی و گرایش‌های کارآفرینانه در سازمان کم‌تر از حد متوسط است، همچنین ارتباط مثبت و معناداری بین گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی با راهبرد سازمانی مشاهده شد. به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که سازمان تربیت‌بدنی دارای وضعیت غیر کارآفرینانه است. مارول و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) عوامل سازمانی مؤثر بر ایجاد انگیزه در افراد سازمان برای کارآفرینی را بررسی کردند. نتایج نشان داد این عوامل شامل حمایت مدیریتی، سیستم پاداش دهی، منابع سازمانی از جمله مالی و زمانی، ساختار سازمانی و ریسک‌پذیری می‌باشد، در کنار این عوامل، نوع کار و تناسب آن بعد دیگری است که بر روی میزان کارآفرینی افراد سازمان تأثیرگذار می‌باشد. یائو، ون و رن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به بررسی کارآفرینی سازمانی پرداخته و تأثیر آن را بر عملکرد سازمان بر اساس گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی و منابع سازمان مورد بحث قرار داده‌اند. نتایج نشان داد عواملی که موجب گرایش‌های کارآفرینانه در سازمان می‌شود شامل عوامل زیست‌محیطی (تیم مدیریت در سطوح بالا، سیستم حقوق و دستمزد ساختار سازمانی، استراتژی سازمان، محیط سازمان صنعتی و اجتماعی و فرهنگ سازمانی) می‌باشد و دستیابی به منابع به‌طور فزاینده عامل بسیار مهم در تحقق کارآفرینی سازمانی می‌باشد و سازمان‌ها اکثراً با کمبود منابع سروکار دارند به‌خصوص منابع مالی. آلکان، بولوت و گاندی<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) به بررسی اثرات مستقیم و متقابل حمایت سازمانی و منابع انسانی بر عملکرد نوآورانه سازمانی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد حمایت مدیریتی برای کارآفرینی سازمانی و تحمل برای ریسک‌پذیری و صلاحدید کاری نقش مستقیم و مثبت در نوآوری سازمانی دارد درحالی‌که سیستم پاداش‌دهی مناسب، محدودیت در کار و در دسترس بودن منابع مبتنی بر زمان بر نوآوری سازمانی تأثیری ندارد. چان لینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی در چین به تأثیر فرهنگ کارآفرینانه در نوآوری سازمانی پرداخته است. این تحقیق در ۲۰۷ سازمان انجام شده است، نتایج نشان داد، فردگرایی، فاصله قدرت در سازمان، اجتناب از ریسک‌پذیری تأثیر منفی بر نوآوری سازمانی دارد و عواملی چون فرهنگ کارآفرینانه، ساختار ارگانیک، انعطاف‌پذیری سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی، دسترسی منابع مالی، تحقیق و توسعه ارتباط معنی‌دار با نوآوری سازمانی دارد. نتایج حاصل از بررسی‌های بوریس و کریستو<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان تجزیه و تحلیل ریسک و پاداش در طرح‌های کارآفرینی سازمانی سازگار با محیط‌زیست نشان داد، مهم‌ترین ویژگی بارز افراد برای تصمیم به شرکت در رویدادهای مخاطره‌آمیز سازمان، میزان بهره‌مندی از پاداش مالی است. عامل مشوق برای شرکت افراد در کارهای با ریسک بالا، میزان پاداشی بیش از تلاش مورد نیاز برای انجام کار مورد نظر است و افراد کارآفرین با تجربه و با سابقه کمتر نگران مخاطرات شغلی هستند و درک بالاتری به احتمال موفقیت دارند. نتایج پژوهش گویی یائو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) تحت عنوان چگونگی مدیریت مؤثر منابع انسانی و ترویج کارآفرینی سازمانی در چین نشان داد، داده‌های حاصل از بررسی ۲۰۱ شرکت تولیدی چینی، گویای وجود رابطه معناداری بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و کارآفرینی سازمانی است و تا حد زیادی این ارتباط ناشی از سبک مدیریت تفویضی و ارائه پاداش بر مبنای مهارت است. همچنین، هرچه اطلاعات به‌صورت گسترده در اختیار پرسنل تولید قرار گیرد افراد آگاهی بیشتری نسبت به چارچوب اهداف سازمان پیدا می‌کنند و در ارزیابی عملکرد، به نتایج و کیفیت مورد نظر سازمان اهمیت بیشتری می‌دهند.

1. Marvel Mathew , Griffin Abbie , John M. Hebda and Bruce A. Vojak
2. Yao,Wen,Ren
3. Alpan, Bulut, Kilic, Ulusoy, Gunday
4. Chunling Zhu
5. Boris Urban, Kristo Nikolov
6. Guiyao Tang, Li-Qun Wei, Ed Snape, Ying Chu Ng

پرورش و تقویت روحیه کارآفرینی در وزارت ورزش و جوانان مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب است. لذا برای نیل به این مطلوب، ابعاد سیستم‌های سازمانی مؤثر بر عوامل انسانی بررسی و ارتباط بین آنها ارزیابی می‌گردد که می‌تواند به‌عنوان ابزاری در ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه و نوآورانه به کار روند و وضعیت کارآفرینی سازمانی را تحلیل و برنامه‌ریزی‌های لازم برای آن صورت گیرد. از این رو با توجه به موارد فوق پژوهش حاضر در پی پاسخ علمی به این سؤال است که آیا بین همه و هر یک از عوامل سیستم‌های سازمانی و کارآفرینی سازمانی ارتباط وجود دارد؟ و همچنین آیا مدل مفهومی پیشنهاد شده از برآزش مطلوب برخوردار است؟

## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی است که داده‌های آن به‌صورت میدانی جمع‌آوری شده است. همچنین، با توجه به هدف تحقیق، طرح پژوهش حاضر، همبستگی از نوع پیش‌بین علی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران (۴۳۰ نفر) بود که از جامعه مذکور تعداد ۲۰۳ کارشناس بر اساس جدول حجم نمونه مورگان، برآورد شدند. بر این اساس، تعداد ۲۰۳ کارشناس به شکل تصادفی طبقه‌ای از حوزه‌های مختلف اعم از معاونت امور بانوان، معاونت توسعه ورزش همگانی، معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، معاونت سازمان‌دهی امور جوانان، معاونت امور فرهنگی و تربیتی، معاونت توسعه منابع و پشتیبانی، و معاونت حقوقی، امور مجلس و استان‌ها، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. ضمناً از شروط لازم برای انتخاب نمونه‌ها داشتن حداقل رابطه استخدامی (شرکتی، قراردادی، پیمانی یا رسمی) با وزارتخانه مذکور بود.

ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه مشخصات فردی شامل جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سابقه کار و مدرک تحصیلی بود. همچنین، برای بررسی سیستم‌های سازمانی و کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه‌ای که توسط حق‌شناس (۱۳۸۶) طراحی شده است استفاده گردید که بر اساس پرسشنامه استاندارد در مقیاس پنج ارزشی لیکرت طراحی شده بود. در این پرسشنامه، سیستم‌های سازمانی دارای هفت خرده مقیاس شامل: نظام منابع انسانی، سیستم‌های مالی، پاداش و پرداخت، حقوق و دستمزد، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم تحقیق و توسعه می‌باشد. پرسشنامه حاضر شامل ۳۴ ماده است که از میان آنها ۲۴ ماده جهت سنجش ابعاد سیستم سازمانی و ۱۰ ماده جهت سنجش کارآفرینی سازمانی به کار برده می‌شود. برای اطمینان از روایی صوری پرسشنامه از نظرات دوازده نفر از اساتید مدیریت ورزشی و روانشناسی صنعتی استفاده شد. همچنین، برای بررسی روایی محتوایی ابزار تحقیق از تحلیل عاملی استفاده و ضریب  $0/76$  به دست آمد. پایایی پرسشنامه به وسیله یک نمونه مقدماتی به حجم ۳۰ نفر از طریق آقای کرون باخ  $0/87$  محاسبه گردید. در پژوهش حاضر قبل از اجرا، جهت تعیین پایایی، پرسشنامه مذکور بین بیست آزمودنی توزیع و از روش آقای کرون باخ ضریب  $0/89$  به دست آمد. برای اطمینان از توزیع نرمال داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و به‌منظور بررسی و تدوین مدل از روش‌های آماری  $t$ -تک نمونه و تحلیل مسیر (مدل معادلات ساختاری) با بهره‌گیری از نرم‌افزار LISREL استفاده شد.

## یافته‌های تحقیق

نتایج حاصل از توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی از این قرار است: ۵۰ نفر (۲۴/۶۰٪) در دامنه سنی ۳۷ تا ۴۲ سال قرار دارند، ۷۰ درصد نمونه تحقیق مرد و ۳۰ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند. ۲۸/۶ درصد افراد دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۱۵ سال بودند. میزان تحصیلات ۵۹/۶ درصد افراد کارشناسی و ۴۰/۴ درصد آنها کارشناسی ارشد و دکتری بود. وزارت ورزش و جوانان دارای سیستم سازمانی در حد متوسط می‌باشد. برای آزمون این فرضیه، از آزمون  $t$  تک نمونه استفاده شد. نتایج آزمون این فرضیه در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱: بررسی وضعیت موجود متغیر سیستم سازمانی نوآورانه و مؤلفه‌های آن در وزارت ورزش و جوانان

مقدار ثابت مورد آزمون (۳)					متغیر
مقدار احتمال	درجه آزادی	t آماره‌ی	انحراف از معیار	میانگین	
۰/۰۱	۲۰۲	-۷/۴۸	۰/۴۷	۲/۷۵	سیستم سازمانی
۰/۰۱	۲۰۲	-۷/۰۷	۰/۴۳	۲/۷۸	نظام اطلاعاتی
۰/۰۱	۲۰۲	-۶/۶۹	۰/۴۷	۲/۷۸	نظام مالی
۰/۰۱	۲۰۲	-۷/۱۸	۰/۴۹	۲/۷۵	نظام تحقیق و توسعه
۰/۰۱	۲۰۲	-۵/۷۳	۰/۵۱	۲/۷۹	نظام منابع انسانی
۰/۰۱	۲۰۲	-۶/۷۸	۰/۴۸	۲/۶۹	نظام پاداش و پرداخت
۰/۰۱	۲۰۲	-۵/۴۴	۰/۴۲	۲/۷۲	نظام حقوق و دستمزد
۰/۰۱	۲۰۲	-۸/۰۳	۰/۴۴	۲/۷۰	نظام ارزیابی عملکرد

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، میانگین سیستم سازمانی نوآورانه ۲/۷۵ می‌باشد و مقایسه میانگین کسب‌شده با مقدار متوسط (عدد ۳) بیانگر آن است که سیستم سازمانی نوآورانه در حد کمتر از متوسط می‌باشد، لذا این فرضیه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

• در بررسی خرده مقیاس «نظام اطلاعاتی» با تأکید بر میزان  $t = -۷/۰۷$  و تفاوت معنادار در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  بین میانگین نظری (۳) با میانگین تجربی (۲/۷۸) و با توجه به این‌که میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، نشان داده شد که از نظر نمونه‌های تحقیق، میزان نظام اطلاعاتی متناسب با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کمتر از حد متوسط است.

• در بررسی خرده مقیاس «نظام مالی» با تأکید بر میزان  $t = -۶/۶۹$  و تفاوت معنادار در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  بین میانگین نظری (۳) با میانگین تجربی (۲/۷۸) و با توجه به این‌که میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، نشان داده شد که از نظر نمونه‌های تحقیق، میزان نظام مالی متناسب با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کمتر از حد متوسط است.

• در بررسی خرده مقیاس «نظام تحقیق و توسعه» با تأکید بر میزان  $t = -۷/۱۸$  و تفاوت معنادار در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  بین میانگین نظری (۳) با میانگین تجربی (۲/۷۵) و با توجه به این‌که میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، نشان داده شد که از نظر نمونه‌های تحقیق، میزان نظام تحقیق و توسعه متناسب با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کمتر از حد متوسط است.

• در بررسی خرده مقیاس «نظام منابع انسانی» با تأکید بر میزان  $t = -۵/۷۳$  و تفاوت معنادار در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  بین میانگین نظری (۳) با میانگین تجربی (۲/۷۹) و با توجه به این‌که میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، نشان داده شد که از نظر نمونه‌های تحقیق، میزان نظام منابع انسانی متناسب با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کمتر از حد متوسط است.

• در بررسی خرده مقیاس «نظام پاداش و پرداخت» با تأکید بر میزان  $t = -۶/۷۸$  و تفاوت معنادار در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  بین میانگین نظری (۳) با میانگین تجربی (۲/۶۹) و با توجه به این‌که میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، نشان داده شد که از نظر نمونه‌های تحقیق، میزان نظام پاداش و پرداخت متناسب با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کمتر از حد متوسط است.

• در بررسی خرده مقیاس «نظام حقوق و دستمزد» با تأکید بر میزان  $t = -۵/۴۴$  و تفاوت معنادار در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  بین میانگین نظری (۳) با میانگین تجربی (۲/۷۲) و با توجه به این‌که میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، نشان داده شد که از نظر نمونه‌های تحقیق، میزان نظام حقوق و دستمزد متناسب با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کمتر از حد متوسط است.

• در بررسی خرده مقیاس «نظام ارزیابی عملکرد» با تأکید بر میزان  $t = -۸/۰۳$  و تفاوت معنادار در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  بین میانگین نظری (۳) با میانگین تجربی (۲/۷۰) و با توجه به این که میانگین تجربی کم‌تر از میانگین نظری است، نشان داده شد که از نظر نمونه‌های تحقیق، میزان نظام ارزیابی عملکرد متناسب با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کم‌تر از حد متوسط است.

کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان دارای در حد متوسط می‌باشد. برای آزمون این فرضیه از آزمون  $t$  تک نمونه استفاده شد. نتایج آزمون این فرضیه در جدول (۱) آمده است.

جدول ۲: بررسی وضعیت موجود متغیر کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بر اساس آزمون  $t$  تک نمونه

مقدار ثابت مورد آزمون (۳)					متغیر
مقدار احتمال	درجه آزادی	t آماره‌ی	انحراف از معیار	میانگین	کارآفرینی
۰/۰۱	۲۰۲	-۹/۸۹	۰/۳۲	۲/۷۷	

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، میانگین کارآفرینی سازمانی ۲/۷۷ می‌باشد و مقایسه میانگین کسب‌شده با مقدار متوسط (عدد ۳) بیانگر آن است که کارآفرینی سازمانی در حد کم‌تر از متوسط می‌باشد، لذا این فرضیه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

سیستم سازمانی نوآورانه در وزارت ورزش و جوانان دارای در حد متوسط می‌باشد. برای آزمون این فرضیه از آزمون  $t$  تک نمونه استفاده شد. نتایج آزمون این فرضیه در جدول (۱) آمده است.

جدول ۳: بررسی وضعیت موجود متغیر سیستم سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بر اساس آزمون  $t$  تک نمونه

مقدار ثابت مورد آزمون (۳)					متغیر
مقدار احتمال	درجه آزادی	t آماره‌ی	انحراف از معیار	میانگین	سیستم سازمانی
۰/۰۱	۲۰۲	-۷/۴۸	۰/۴۷	۲/۷۵	

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، میانگین سیستم سازمانی نوآورانه ۲/۷۵ می‌باشد و مقایسه میانگین کسب‌شده با مقدار متوسط (عدد ۳) بیانگر آن است که کارآفرینی سازمانی در حد کمتر از متوسط می‌باشد، لذا این فرضیه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

بین سیستم سازمانی و کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان رابطه علی وجود دارد.

جدول ۴: ضرایب رگرسیونی پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی از طریق سیستم سازمانی نوآورانه

متغیر	ضریب مسیر مستقیم استاندارد	مقدار $t$	ضریب مسیر غیرمستقیم	اثر کل	مقدار ضریب تعیین $R^2$
سیستم سازمانی	۰/۱۶	۲/۴۷	۰/۰۱۹	۰/۱۷۹	۰/۸۷

بر اساس جدول شماره ۴ ضریب مسیر مستقیم بین سیستم سازمانی و کارآفرینی برابر با ۰/۱۶، ضریب غیرمستقیم برابر با ۰/۰۱۹ است و در نتیجه اثر کل برابر با ۰/۱۷۹ بوده و با توجه به مقدار  $t$  که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، نتیجه می‌گیریم که بین سیستم سازمانی و کارآفرینی رابطه معنادار وجود دارد. سپس از روش تحلیل عاملی میزان اثرگذاری هریک از ابعاد سیستم سازمانی در این رابطه تعیین می‌گردد (جدول ۵).

جدول ۵: نتایج تحلیل عاملی در هر یک از ابعاد مربوط به تبیین متغیرها در مؤلفه‌های سیستم سازمانی نوآورانه

اولویت	نتیجه	ضریب تعیین $R^2$	آماره $t$	بار عاملی استاندارد	ابعاد
سوم	معنادار	۰/۴۳	۱۰/۰۶	۰/۶۶	نظام اطلاعاتی
دوم	معنادار	۰/۵۲	۱۱/۳۵	۰/۷۲	نظام مالی
اول	معنادار	۰/۵۸	۱۲/۲۸	۰/۷۶	نظام تحقیق و توسعه
سوم	معنادار	۰/۴۳	۱۰/۰۷	۰/۶۶	نظام منابع انسانی
چهارم	معنادار	۰/۳۹	۹/۳۳	۰/۶۲	نظام پاداش و پرداخت
پنجم	معنادار	۰/۳۴	۸/۶۲	۰/۵۸	نظام حقوق و دستمزد
پنجم	معنادار	۰/۳۴	۸/۶۲	۰/۵۸	نظام ارزیابی عملکرد

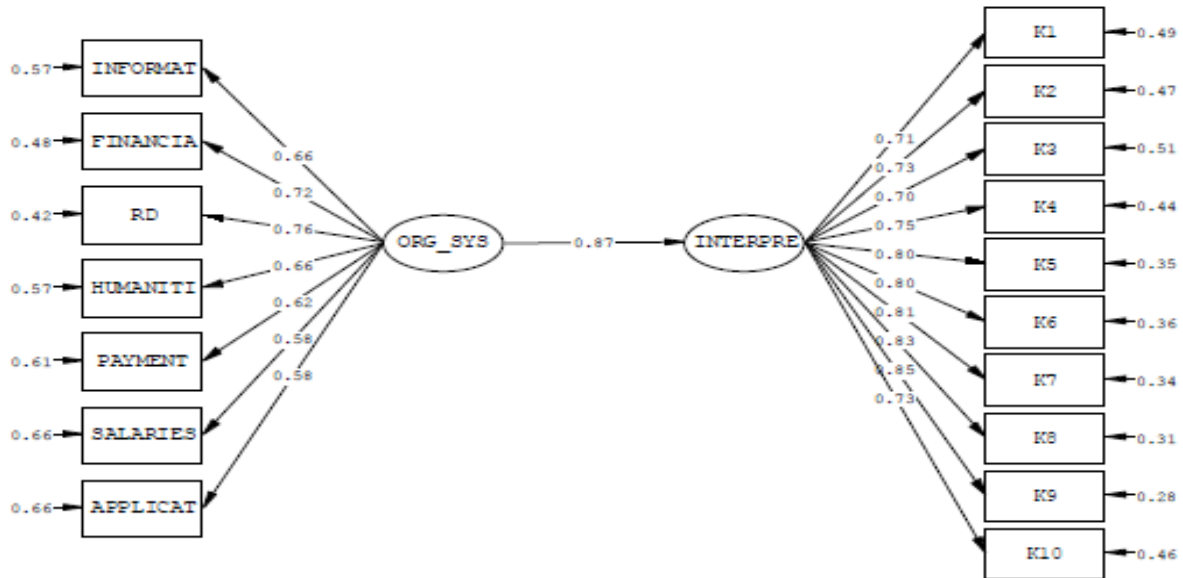
همان‌طور که از نتایج تحلیل عاملی تأییدی و تعیین میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه‌های سیستم سازمانی در جدول فوق مشاهده می‌شود، بعد نظام تحقیق و توسعه با بار عاملی استاندارد ۰/۷۶ (بیشترین تأثیر)، و بعد نظام حقوق و دستمزد و نظام ارزیابی عملکرد با بار عاملی استاندارد ۰/۵۸ (کم‌ترین تأثیر) در تبیین سیستم سازمانی نوآورانه نقش دارند. در ضمن، تمامی بارهای عاملی با مقادیر  $t$  در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار هستند (حدنصاب معنادار بودن این است که قدر مطلق  $t$  محاسبه شده بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد). همچنین، مقدار قابل توجهی از واریانس عوامل مربوطه را برآورد می‌کنند (مقدار ضریب تعیین یا  $R^2$  بین ۳۴ تا ۵۸ درصد).

بین سیستم سازمانی و کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان رابطه علی وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از تحلیل مسیر استفاده شد. پیش از ارائه مدل و انجام آزمون فرضیات، متغیرهای مورد استفاده را با نمادگذاری‌های اختصاری آنها در جدول زیر ارائه داده‌ایم.

جدول ۶: نمادهای به کار گرفته شده برای متغیرهای تحقیق

نماد	خرده مقیاس	مقیاس
INFORMAT	نظام اطلاعاتی	سیستم سازمانی (ORG-SYS)
FINANCIA	نظام مالی	
RD	نظام تحقیق و توسعه	
HUMANITI	نظام منابع انسانی	
PAYMENT	نظام پاداش و پرداخت	
SALARIES	نظام حقوق و دستمزد	
APPLICAT	نظام ارزیابی عملکرد	
<i>Ki-k10</i>	سوالات	کارآفرینی (ENTERPREN)





Chi-Square=334.23, df=118, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

شکل ۱: مدل رگرسیونی پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی از روی سیستم سازمانی نوآورانه در حالت ضرایب استاندارد

همان‌طور که نتایج حاصل از مدل رگرسیونی در شکل (۱) نشان می‌دهند، ضریب مسیر مستقیم بین سیستم سازمانی و کارآفرینی سازمانی برابر ۰/۸۷ و ضرایب تأثیر بین هر یک از ابعاد و سیستم سازمانی قابل مشاهده است. پس از انجام تحلیل مسیر به بررسی کفایت مدل برازش داده شده می‌پردازیم، قابل ذکر این‌که از میان شاخص‌های مختلف و متعدد برازندگی الگوی مورد نظر، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد و نیکویی برازش از بهترین بوده و می‌توانند در حد کفایت لازم، برازندگی الگوی مورد نظر را تعیین کنند. جدول زیر شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل در مدل علی تحقیق را نشان می‌دهد:

جدول ۷: شاخص‌های برازش الگو

RMR	IFI	CFI	GFI	AGFI	NFI	NNFI	RMSEA	$\chi^2/df$	Df	P-Value	$\chi^2$	
به صفر نزدیک‌تر باشد	IFI > 0.8	CFI > 0.8	GFI > 0.8	AGFI > 0.8	NFI > 0.8	NNFI > 0.8	RMSEA < 0.1	$\chi^2/df < 3$	$df \geq 0$	-	-	مقدار قابل قبول
۰/۰۵۴	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۸۹	۰/۸۴	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۰۶۳	۲/۹	۱۱۸	۰/۰۰۰۰	۲۳	مقدار یافته پژوهش

همان‌طور که در جدول (۶) ملاحظه می‌گردد مقدار آماره‌ی کای-دو در مدل ۳۴۳/۲۳، درجه آزادی مدل نیز برابر با ۱۱۸ است که حاصل نسبت آنها برابر با ۲/۹ است و در حدود مقدار قابل قبول قرار دارد از طرفی دیگر شاخص‌های برازندگی الگو

مانند NNFI، NFI، AGFI، GFI، CFI و IFI همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند و شاخص RMR نیز ۰/۰۵۴ است.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش، با توجه به هدف کلی تحقیق که شامل ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مؤلفه‌های سیستم سازمانی در وزارت ورزش و جوانان است به تبیین روابط بین هر یک از متغیرها پرداخته می‌شود.

نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد سیستم سازمانی و کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان در سطحی کم‌تر از حد متوسط قرار دارد، همچنین ارتباط معناداری بین سیستم سازمانی با کارآفرینی سازمانی وجود دارد. این یافته با یافته‌های تحقیقات کورنوال (۱۹۹۰)، لارسن (۲۰۰۲)، لارسن و فاس (۲۰۰۳)، هورنزی و همکارانش (۲۰۰۲)، وودز (۲۰۰۳)، مارول و همکاران (۲۰۰۷)، یائو، ون و رن (۲۰۰۹)، آلکان، بولوت و گاندی (۲۰۱۰)، چان لینگ (۲۰۱۰)، بوریس و کریستو (۲۰۱۳) و گویی یائو و همکاران (۲۰۱۴)، یداللهی فارسی (۱۳۸۴)، حق شناس (۱۳۸۶)، یداللهی فارسی (۱۳۹۰)، حقیقی نسب (۱۳۹۱)، رضوانی (۱۳۹۱)، موسوی راد و همکاران (۱۳۹۱)، زالی (۱۳۹۱)، همخوانی دارد. این بدان معناست، سیستمی که منابع انسانی رکن اساسی آن هستند، اطلاعات کافی برای انجام مشاغل در اختیار کارکنان قرار می‌دهد، حقوق و دستمزد متناسب با فعالیت وجود دارد، تمام کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغلشان مشارکت داده می‌شوند، مدیریت و سرپرستی بازخوردهای واضح و روشنی را در اختیار زیردستان قرار می‌دهد، همگی منجر به افزایش انگیزش شغلی می‌گردد که خود پیش درآمدی برای بروز حس نوآوری و به تبع آن کارآفرینی در سازمان است. از آنجاکه سیستم‌های سازمانی، رویه‌ها و فرآیندهایی است که برای افزایش کارایی و یا اثربخشی سازمان شکل می‌گیرد، سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن زمینه ایجاد فرهنگ سالم و مشوق نوآوری در محیط کاری، بستر لازم را برای بهبود و توانمندسازی نیروی کار فراهم آورند چراکه منفعت سازمان در انجام عملکرد فرا نقشی و مفید منابع انسانی آن می‌باشد. بر این اساس با تأکید بر اینکه انسان‌ها ارکان اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند، توجه به نیازهای روانی و فیزیولوژیک آنها در سازمان می‌تواند عملکرد مطلوب اعضا را در پی داشته باشد. زمانی که نقش مشارکت‌های آگاهانه افراد به‌عنوان منابع سازمانی در کارآفرینی مورد توجه است، فراهم کردن انگیزه‌ها برای ریسک‌پذیری، یک موضوع محوری است. لذا کارکنان در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان منابع انسانی باید فرصت‌گراتر، خلاق‌تر و موفقیت‌گرا بوده و از سطح تحمل ابهام و تمایل به ریسک‌پذیری بالاتری برخوردار باشند. به‌منظور تشویق محافظه‌کاران برای انجام اقدامات مخاطره‌آمیز و نوآورانه، سطوح پرداخت به این افراد بایستی بالاتر بوده و بخشی از کل پرداخت، باید بر مبنای سطوح ریسک‌پذیری باشد نه این که بر ستاده‌های نوآوری مانند سود متکی باشد. نتایج پژوهش حاضر حاکی از این است که بین فعالیت‌های پرداختی که نوآوری را حمایت می‌کنند با استراتژی سازمانی، میزان پیچیدگی محیطی و مرحله چرخه حیات سازمانی رابطه اقتضایی وجود دارد. این یافته با یافته‌های تحقیقات بولوت و گاندی (۲۰۱۰)، چان لینگ (۲۰۱۰)، بوریس و کریستو (۲۰۱۳)، حق شناس (۱۳۸۶)، موسوی راد و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد. در وزارت ورزش و جوانان، برای اینکه پروژه‌های کارآفرینانه از حمایت مالی متنوعی برخوردار شوند بایستی فرایند تخصیص بودجه تسهیل و تسریع گردد. یکی از راهکارهای بهبود سیستم مالی وزارتخانه مذکور در حوزه کارآفرینی، اولویت دادن و تأمین مالی هزینه‌های واحد تحقیق و توسعه و بازاریابی محصولات و خدمات جدید است. وجود منابعی علاوه بر منابع عادی سازمان که برای کارکردهای برنامه‌ریزی‌شده سیستم لازم است، عامل مهمی در ترغیب نوآوری در سازمان است. فرای (۱۹۹۳) این منابع را منابع اضافی<sup>۱</sup> عنوان می‌کند که این منابع احتیاطی، منابعی هستند که در بودجه‌بندی فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده، دیده نشده‌اند. بنابراین، منابع اضافی یا مازاد منابعی هستند که می‌توانند برای پروژه‌های خاص کارآفرینان اختصاص یابند و برای ایجاد آن باید یک سرمایه اقتضایی در حساب دپارتمان‌های شرکت که بودجه‌بندی نشده‌اند و برای دسترسی سریع در اختیار می‌باشند، وجود داشته باشد تا در تخصیص بودجه به پروژه‌های کارآفرینانه مشکل ایجاد نشود و در

صورت تصویب نیز تخصیص بودجه به ابتدای سال مالی بعد موکول نگردد؛ زیرا عدم دسترسی و تعریف بودجه لازم برای فعالیت‌های نوآورانه باعث ناامیدی و سرانجام ترک سازمان توسط کارآفرینان درون‌سازمانی می‌شود. امکان دسترسی کارآفرین به منابع و آزادی عمل باعث می‌شود که فعالیت کارآفرینانه سهولت بیشتری داشته باشد. وقتی کارکنان بدانند که مدیران به ایده‌های نو پاداش می‌دهند، خواهند کوشید تا به ایده سازی بپردازند. پرداخت پاداش‌های محسوس و قابل‌درک، بهترین راه برای جلب اعتماد کارکنان به مدیران و ایده سازی است. لذا پیشنهاد می‌گردد سیستم پاداش بر مبنای انگیزاننده‌های وزارت ورزش و جوانان، معیارهای پرداخت پاداش و فرایند توزیع پاداش طراحی شود. سیستم پاداش، با مشخص نمودن نوع مشارکت و تلاش مورد انتظار از افراد و انتظارات آنها در قبال عملکردشان و از طرف دیگر ارزش‌ها و هنجارهای یک سازمان، رابطه اهداف مورد نظر سازمان و مطالبات سازمان از اعضای خود را مشخص می‌سازد. به‌طور کلی، در وزارت ورزش و جوانان، موضوعات اساسی که در رابطه با سیستم پرداخت و پاداش باید مد نظر قرار گیرند عبارت‌اند از:

الف: تعریف و ارزیابی آنچه باید مورد پاداش قرار گیرد، که شامل تعریف معیارهای موفقیت در یک سازمان است مانند نتایج مالی (سود، بازگشت سرمایه) و نتایج غیرمالی (استفاده بهتر از ظرفیت تولید، پیشرفت فنی و کسب شهرت در بازار) ب: اجرا و مدیریت موفقیت‌آمیز سیستم پاداش و پرداخت که شامل تنوع پاداش‌ها و پرداخت‌ها می‌شود ج: نگرش کوتاه‌مدت و بلندمدت به پرداخت‌ها و پاداش‌ها د: برای اطلاع از سطح انتظارات افراد و حصول اطمینان از کارکرد واقعی سیستم پاداش و پرداخت ارتباط مناسب برقرار گردد. از این‌رو برای اصلاح عملکرد و فعالیت‌های وزارتخانه مذکور جهت افزایش بهره‌وری و تحقق نیازهای کارکنان، نیاز به یک سیستم اطلاعاتی قوی، شدیداً احساس می‌شود. مدیریت سیستم اطلاعات علاوه بر شفافیت شرح وظایف برای ایجاد شرایط کارآفرینانه، در حوزه حقوق و دستمزد و پاداش‌ها نیازمند توجه به چهار موضوع است: کیفیت پاداش‌ها، دیدگاه زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت، استفاده از پاداش‌های متنوع و توجه به اصل برابری. برای تشویق ریسک‌پذیری و کارآفرینی، بایستی سطح پرداخت با رفتارهای نوآورانه مرتبط باشد. برای توسعه کارآفرینی، در وزارت ورزش و جوانان باید سیستم اطلاعاتی معیارهای تشویق و پاداش را به‌طور روشن و صریح اعلام نماید و ریسک‌پذیری، نوآوری و رفتارهای پیشگامانه را مورد حمایت و تشویق قرار دهد. در نهایت برای بررسی و سنجش میزان دستیابی سازمان به حصول نتایج کارآفرینی و تدارک زیرساخت‌های لازم برای رسیدن به این هدف از قبیل حقوق و دستمزد، منابع مالی مختص کارآفرینی، تحقیق و توسعه و غیره می‌بایست تمامی اهداف مورد نظر و نتایج، مورد پایش قرار گیرند، از این‌رو اهداف ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر رسالت و استراتژی سازمان باشد. به‌طور کلی، ارزیابی عملکرد در سازمان، باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابند. لذا پیشنهاد می‌گردد ارزیابی عملکرد در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد کارآفرینی سازمانی، معیارهای مختلف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خاصی را برای خلاقیت‌ها مدنظر قرار می‌دهد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که هشت شاخص سیستم ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از: (۱) وضوح نقش (۲) وضوح هدف (۳) مدیران مسؤول و پاسخ‌گو (۴) پاداش برای عملکرد خوب (۵) سیستم‌های مدیریتی و بودجه‌ریزی که عملکرد را حمایت می‌کند (۶) مسؤولیت‌پذیری و شفافیت (۷) توانمندی‌های مناسب کارکنان (۸) فرهنگ و ارزش‌هایی که با عملکرد سازمانی هم‌راستا هستند. این یافته با یافته‌های حق‌شناس (۱۳۸۶) و رضوانی (۱۳۹۱) همخوانی دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد سیستم‌های کنترل مدیریت، در وزارت ورزش و جوانان مبتنی بر تکنیک‌های موجود در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، باهدف نظارت بر کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان به شیوه سنتی است. بر این اساس از آنجاکه سیستم‌های کنترل سنتی به دنبال بهبود اثربخشی عملیاتی هستند و اثربخشی عملیاتی، امروزه دیگر به‌عنوان یک عامل ایجاد مزیت رقابتی از قدرت چندان بالایی برخوردار نمی‌باشد، سیستم‌های کنترل مدیریت در وزارت ورزش و جوانان نیز باید به‌گونه‌ای توسعه یابند تا با پرورش مشارکت و خلاقیت کارکنان، به آنان اجازه بهره گرفتن از فرصت‌های کسب‌وکار را بدهد. نتایج نشان دادند که ارزیابی حمایتی و آگاهی‌دهنده، می‌تواند باعث برانگیختن افراد از درون شود؛ به‌نحوی که این امر منجر به خلاقیت گردد. نتایج تحقیق حاضر مشخص ساخت که نظام‌های ارزیابی عملکرد در وزارت ورزش و جوانان، از نظر کارآفرینانه بودن در وضعیت چندان مناسبی قرار ندارند و بایستی بر اساس ویژگی‌های کارآفرینانه مطرح و مورد بازطراحی قرار گیرند. عدم توجه به فرصت‌های یادگیری ناشی از تجربه کردن و عمل کردن و عدم تأکید بر خلاقیت و نوآوری‌های افراد، از جمله مهم‌ترین

کاستی‌های نظام ارزیابی عملکرد در سازمان مورد مطالعه به‌شمار می‌روند. لذا از آنجا که در وزارت ورزش و جوانان مدل ارتباطی سیستم نوآورانه و کارآفرینی سازمانی از برآزش مطلوبی برخوردار بوده و این عامل در بهره‌وری، کارایی و اثربخشی وزارت ورزش می‌تواند تأثیر مستقیم داشته باشد، توصیه می‌گردد مسؤولین وزارت ورزش کشور با هم‌افزایی ابعاد سیستم نوآورانه شامل نظام منابع انسانی، سیستم‌های مالی، پاداش و پرداخت، حقوق و دستمزد، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم تحقیق و توسعه، موجبات تحقق کارآفرینی سازمانی را فراهم آورند. مسلماً حمایت از منابع انسانی و هدایت هدفمند تمامی ابعاد مذکور منجر به بهبود سطح ورزش کشور، کارآفرینی، اشتغال‌زایی و توسعه مالی می‌گردد.

### منابع

- جدی، سوسن، زنجانی، محمد. (۱۳۸۰). موانع توسعه کارآفرینی سازمانی در ایران. نشریه تدبیر، شماره ۱۲۰.
- حق‌شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش و یزدان‌شناس، مهدی. (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۸).
- حقیقی‌نسب، منیژه و معصومی، معصومه. (۱۳۹۱). ارزیابی کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی بر اساس مدل ISO/IEC9126 در سازمان‌های ایرانی. پژوهش‌های تجربی حسابداری، ۱۳۱.
- حمیدی، مهرزاد؛ خبیری، محمد و فلاح، زین‌العابدین. (۱۳۸۵). بررسی عوامل مرتبط با استقرار و به‌کارگیری سیستم اطلاعات مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی ایران. نشریه حرکت، ۹۹.
- رضوانی، مهران؛ خدادادحسینی، حمید و طغریایی، محمدتقی. (۱۳۹۱). نگاهی مفهومی سرمایه اجتماعی در بازاریابی بنگاه‌های کارآفرین: صنایع غذایی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵.
- زالی، محمدرضا. (۱۳۹۱). ارزیابی شاخص‌های کارآفرینی در ایران بر اساس مدل دیده‌بان جهانی کارآفرینی (GEM). گزارش ۲۰۱۲ دیده‌بان جهانی کارآفرینی ایران، تهران: دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران و مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.
- سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۳). مطالعات تفصیلی توسعه منابع مالی ورزش. انتشارات سب سبز.
- صمدآقایی، جلیل. (۱۳۸۲). سازمان‌های کارآفرین. چاپ دوم، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- ضیایی، محمدصادق؛ حسقلی پور، طهمورث؛ عباس‌پور، عباس و یاراحمدزهی، محمدحسین. (۱۳۹۱). تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی باهدف چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط - مطالعه‌ای در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵.
- فرید، داریوش. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین خلاقیت و کارآفرینی در بین مردان و زنان ورزشکار و غیر ورزشکار (مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه یزد). نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۲.
- موسوی‌راد، سیده طاهره؛ فراهانی، ابوالفضل، نجات اصفهانی و علی، هنری، حبیب. (۱۳۹۱). طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه راهبرد سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی. مدیریت ورزشی شماره ۱۲.
- یداللهی فارسی، جهانگیر؛ زالی، محمدرضا و باقری فرد، مرتضی. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی؛ مطالعه موردی دانشگاه جامع علمی- کاربردی. سیاست علم و فناوری، ۱۳.
- Alpkhan Lutfihak, Bulut Cagri , Gunday Gurhan , Gunduz Ulusoy, Kemal Kilic, (2010) "Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance", Management Decision, Vol. 48 Iss: 5, pp.732 – 755.
- Balkin, D. B., Markman, G. D., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). Is CEO pay in high technology firms related to innovation? Academy of Management Journal, 43(6): 1118–1129.
- Boris Urban· Kristo Nikolov(2013). Sustainable corporate entrepreneurship initiatives: a risk and reward analysis, Technological and Economic Development of Economy, vol 19: 383-408.
- Burglemann, R.A. (1983). Designs for Corporate Entrepreneurship, California Management Review, 26: 154-66.
- Castonguay, S. "Technology, innovation and grit: faster, higher, stronger in disabled sports". WIPO Magazine, 2008. 4, PP:3-5.

- Chunling Zhu (2010). The Effects of Cultural Dimensions on Firms' Innovativeness, *Information Management and Engineering*, 2: 190 – 194.
- Cornwall, J.R. & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*, Home- wood: Irwin.
- Guiyao Tang, Li-Qun Wei, Ed Snape , Ying Chu Ng (2014). How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*. vol 14: 203-224.
- Hisrich, Robert D. and Peters.(2002). Michael P., *Entrepreneurship*, Tuta Mc Graw- Hill Publishing Company, Fifth Edition.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D. & Zahra, S.A. (2002). Middle managers` perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, 17(2): 253-73.
- Howard, Mildred Patricia.(2004). A study of the relationship between transformational leadership and organizational culture, Phd, Western Michigan university.
- Jeffrey G. Covin, Kimberly M. Green, Dennis P. Slevin, (2006), Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 30, Issue 1, pages 57-81.
- Kuratko, D.F. Montagno, R.V., & Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, *Strategic Management Journal*, 11(1): 49-58.
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1): 139-156.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2): 243-263.
- Marvel Mathew , Griffin Abbie , John M. Hebda and Bruce A. Vojak (2007), "Studying Highly Valued Technical Professional Motivation Using a Corporate Entrepreneurship Framework: Voices from the Field," *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31:5 (September).
- Recklies, D. (2001). The 7-s Model, Available at: [http:// www. themanager. org/ models/ 7s%20model.htm](http://www.themanager.org/models/7s%20model.htm).
- Robert D. Hisrich, Branko Bucar, Sevgi Oztark, (2003), A cross-cultural comparison of business ethics: cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Volume 10 issue 1. 3-28.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1995). *Management*, New York: Prentice- Hall Publishers.
- Woods, P. (2003). Performance Management of Australian and Singaporean expatriates, *International Journal of Manpower*, 24(5): 517-534.
- Yao Xianguo , Wen Weixiang , Ren Zhouqi (2009). Corporate entrepreneurship in the enterprise clusters environment—Influence of network resources and entrepreneurial orientation on firm performance, *Frontiers of Business Research in China*, Volume 3, Issue 4, pp 566-582.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

فردوسی، محمدحسن؛ فراهانی، ابوالفضل و کشاورز، لقمان. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مؤلفه‌های سیستم سازمانی در وزارت ورزش و جوانان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۵ (۱۰)، ۴۷-۵۹.