



شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور

دکتر رضا محمد کاظمی^{۱*}، دکتر حمید قاسمی^۲، محمدرضا رستم بخش^۳

تاریخ تصویب: ۹۰/۱۱/۳

تاریخ دریافت: ۹۰/۵/۱۰

چکیده

یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی است که سهم چشم‌گیری در توفیق و تعالی سازمان‌ها دارد. کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان از طریق ترکیب منابع جدید است. کارآفرینی سازمانی می‌تواند رشد و نوآوری را در یک سازمان سنتی بهبود بخشد. امروزه بسیاری از سازمان‌های بزرگ، کارآفرینی را به عنوان روشی برای کسب مزیت رقابتی در بلندمدت، استفاده می‌کنند. بر این اساس این مقاله با هدف شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی در سازمان تربیت بدنی مورد توجه قرار گرفته است. پس از بررسی مبانی نظری، و بیان برخی مشکلات این سازمان، ابعاد «سبک رهبری»، «فرهنگ سازمانی»، «ویژگی‌های شخصیتی مدیران»، «ویژگی‌های شخصیتی کارکنان» و «تضاد سازمانی» به عنوان موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحلیل‌های آماری نشان داد که موانع مورد بررسی در این سازمان موجب کاهش نوآوری شده است. در پایان با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی برای رفع موانع کارآفرینی در سازمان تربیت بدنی کشور ارائه شده است.

واژگان کلیدی: کارآفرینی سازمانی، موانع رفتاری کارآفرینی، سازمان تربیت بدنی کشور

E-mail: r_mkazemi@ut.ac.ir

E-mail: hghasemi25@gmail.com

E-mail: rostambakhsh_tums@yahoo.com

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران*

۲. استادیار دانشگاه پیام نور تهران

۳. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی - سازمانی دانشگاه تهران

مقدمه

در دنیای امروز سازمان‌هایی موفق ترند که کارآفرینی کنند. طی فرایند کارآفرینی سازمانی، با نوآوری و خلاقیت می‌توان به توسعه و ارتقای سازمان کمک کرد. مفهوم کارآفرینی سازمانی، از طریق نوآوری، تغییر استراتژیک و مدیریت استراتژیک تکامل یافته است و بر فعالیت‌های کارآفرینانه در یک سازمان، به منظور افزایش عملکرد تمرکز دارد (Kuratko, & Goldsby 2004, P.22) & (Kuratko & Hodgetts, 2001, P.5). امروزه بسیاری از سازمان‌های بزرگ، کارآفرینی را به عنوان روشی برای کسب مزیت رقابتی در بلندمدت، استفاده می‌کنند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ کارآفرینی و تأکید سازمان‌ها بر نوآوری برای بقاء و رقابت با کارآفرینانی که با سرمایه اندک در صحنه بازار ظاهر می‌شدند، موجب هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه به درون سازمان‌ها شد (Echols & Neck, 1998, P.34).

کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان از طریق ترکیب منابع جدید است (Covin & Slevin, 1991, P.10). به زعم "موریسون" آغاز فرایند کارآفرینی ریشه در شم فردی، جامعه و فرهنگ دارد. کارآفرینی دارای کارکردهایی فراتر از کارکرد اقتصادی صرف است و عوامل مادی و غیر مادی و همچنین "عملگرایی" و ایده‌آل‌گرایی را با یکدیگر ترکیب می‌کند. (موریسون، ۲۰۰۰، ص ۵۹). از جمله تفاوت‌های کارآفرینی فردی و سازمانی آن است که اقدامات کارآفرینی فردی، "ایجاد" است، در حالیکه کارآفرینی سازمانی اغلب متوجه "بازیابی" است و اقدامات بازیابی معمولاً در مواجهه شدن با "رکود" در سازمان‌های بزرگ صورت می‌گیرد. کارآفرینی سازمانی می‌تواند رشد و نوآوری را در یک سازمان سنتی بهبود بخشد (Fry, 1993, P.61).

در چند سال اخیر، به دلایل متعدد، میزان علاقه و استقبال سازمان‌های دولتی از کارآفرینی سازمانی افزایش یافته است، ولی موانع و مشکلاتی برای کارآفرین شدن سازمان وجود داشته است. بر طبق دیدگاه "کورنوال" و "پرلمن" برخی از این موانع عبارتند از:

- ۱) کثرت و ابهام اهداف که باعث فلج شدن سازمان می‌شود.
- ۲) اقدامات مدیران دولتی در معرض دید مردم است و حساسیت زیادی نسبت به آنها وجود دارد، در نتیجه آن رفتار مدیران دولتی محافظه کارانه می‌شود.
- ۳) سیستم‌های پاداش نامناسب که باعث بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود.
- ۴) قید و بندهای مربوط به خط‌مشی‌ها و سیاست‌های پرسنلی که منجر به کاهش توانایی مدیران برای انگیزش زیردستان می‌شود (Sadler, 2001, P.6).

در بخش ورزش کشور که متولی اصلی آن سازمان تربیت بدنی کشور (وزارت ورزش) می‌باشد نیز علیرغم پتانسیل‌های بسیار زیاد، شاهد موانع و مشکلات فراوانی در زمینه‌های کارآفرینی و نوآوری هستیم. البته تاکنون طرح‌ها و برنامه‌های مختلفی در این سازمان جهت افزایش کارآفرینی و نوآوری و در نهایت خدمت‌دهی بیشتر به مردم در زمینه‌های ورزشی اجرا شده است، ولی موفقیت‌چندانی همراه نبوده است. برای مثال در بهترین شرایط تعداد شرکت‌کنندگان در ورزش‌های همگانی کشور بیش از ۱۰ درصد جمعیت کشور نیست (سند تفصیلی نظام توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، ۱۳۸۴، صص ۲۲-۲۷). این درحالی است که در بعضی از کشورها مانند فنلاند و سوئد تعداد شرکت‌کنندگان در ورزش از ۸۰٪ جمعیت آنان نیز فراتر رفته است (Ratten, 2010). طی پژوهشی که در سال ۱۳۸۴ "وضعیت ورزش همگانی ایران و مقایسه آن با چند کشور منتخب جهان" انجام شد، رتبه ایران از سایر کشورها پایین‌تر بوده است (قره، ۱۳۸۴، ص ۱۰۲).

نگاهی اجمالی به مطالعات تطبیقی انجام شده در خصوص ورزش حرفه‌ای چند کشور از منظر ساختار مدیریت ورزش حرفه‌ای، منابع درآمد لیگ حرفه‌ای و هزینه‌های لیگ حرفه‌ای، حاکی از آن است که برای دستیابی به ورزش حرفه‌ای در کشور، بایستی تغییرات اساسی انجام شود (سند تفضیلی نظام توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، ۱۳۸۴، صص ۲۲-۲۷). در مباحث اصلی ورزش قهرمانی (استعدادیابی و پرورش، وضعیت کسب مدال) نیز چالش‌های فراوانی وجود دارند از جمله: (۱) عدم وجود طرح یکپارچه جامع و اجرایی برای استعدادیابی در کشور؛ (۲) وضعیت نامناسب کسب مدال طلا در بازی‌های المپیک و آسیایی است. بهترین رتبه‌ای که تاکنون ایران توانسته در المپیک کسب کند، چهاردهم جهان بوده که در سال ۱۹۵۶ در ملبورن استرالیا با دو مدال طلا، دو نقره و یک برنز به دست آمده است. بدترین رتبه پنجاه و یکم بوده که در المپیک ۲۰۰۸ پکن چین به دست آمد.

مقایسه وضعیت ایران به لحاظ ورزش پرورشی با چند کشور مبنای هم، نشان دهنده تفاوت‌های بارزی است از جمله اینکه در نظام آموزشی ورزش پرورشی در این کشورها تأکید اصلی بر ورزش دوره ابتدایی به ویژه سال‌های اول تا سوم می‌باشد. در کشورهای مزبور آموزش تربیت بدنی بر اساس رشد جسمانی دانش‌آموزان و دانشجویان صورت می‌گیرد. از این رو محتوای برنامه‌های آموزشی تدوین شده در مدارس و دانشگاه‌ها اغلب از انسجام کافی برخوردار است. در حالی که در ایران دانش‌آموزان پایه اول تا سوم ابتدایی از معلمان تربیت بدنی آموزش دیده برخوردار نیستند. در پایه‌های چهارم و پنجم نیز تعداد این معلمان محدود می‌باشد. همچنین برنامه‌های آموزشی مدون و منسجمی در این خصوص وجود ندارد. لازم به ذکر است که تربیت بدنی و ورزش، حتی با سلامت جامعه ارتباط مستقیم دارد. برای نمونه هزینه ورزش با هزینه درمان در کشورها ارتباط تنگاتنگی دارد، زیرا در صورت عدم تحرک به طور متوسط مجموعه‌ای از شهروندان به بیماری‌های مختلف گرفتار می‌شوند. در این صورت هزینه درمان جایگزین هزینه ورزش می‌شود (سند تفضیلی نظام توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، ۱۳۸۴، صص ۲۲-۲۷).

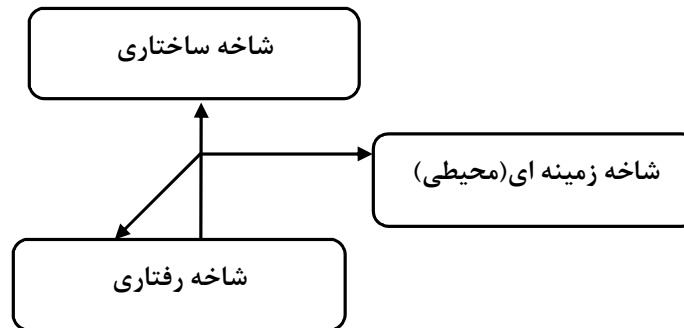
نتایج این تحقیق که شامل: شناسایی مهمترین موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی بر اساس مدل سه شاخگی و همچنین تعیین ضریب اهمیت هر مانع می‌باشد؛ می‌تواند بعنوان منبع نظری و پایه مطالعات بعدی دانشجویان و محققین قرار گیرد تا بدین گونه، ریشه‌ها و موانع عدم گسترش کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی کشور، شناسایی شود. با این وجود در کشور ما، مشکلات ساختاری، نگرش مدیران ورزشی به جایگاه این سازمان، منابع انسانی، و غیره از مشکلات پیش روی ورزش است. بر این اساس سؤال اصلی این تحقیق آن است که موانع رفتاری اصلی کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور کدام است؟

مروری بر ادبیات موضوع

مفهوم کارآفرینی سازمانی طی سه دهه اخیر تکامل یافته است. فرض اساسی تفکر کارآفرینی سازمانی آن است که کارآفرینی سازمانی یک پدیده‌ای رفتاری است و تمامی سازمان‌ها را می‌توان در طول یک طیف قرار داد. این طیف از بسیار محافظه کار شروع شده و با بسیار کارآفرین به پایان می‌رسد (یداللهی، ۱۳۸۷). سازمان‌ها از یک سو بایستی قادر به خلق شرایط، پیش زمینه‌ها و مکانیسم‌هایی در جهت گیری فرآیندهای خود به سمت نوآوری و تغییر باشند و از سوی دیگر زمینه را برای موفقیت نهایی ایده‌های ارائه شده و دستیابی به مفهوم کارآفرینی فراهم آورند (Zhao, 2005, PP75). فرآیند کارآفرینی در برگیرنده مراحل شناخت فرصت، توسعه مفهوم، تعیین منابع مورد نیاز، کسب منابع لازم، اجراء اداره و نهایتاً بهره برداری و برداشت می‌باشد

(Cornwall & Perlman, 1990, P107). پژوهشگران بسیاری در تحقیقات خود به بررسی عوامل و یا موانع موثر بر کارآفرینی در شرکتها و سازمانهای بزرگ پرداخته اند. خانکا (۲۰۰۳) بیان می دارد عوامل سازمانی شامل ساختار، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و کنترل بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارند. فوکس (۲۰۰۵) مهمترین موانع کارآفرینی سازمانی را، شامل سیاستها، روشهای مدیریتی، منابع انسانی و پاداشها می داند. هایتون (۲۰۰۵) بیان می دارد عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی با تاکید بر نقش مدیریت منابع انسانی عبارتند از: طراحی مشاغل، اجتماعی سازی و آموزش کار تیمی، ارزیابی عملکرد و تشویق ریسک پذیری، سرمایه اجتماعی، اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی، ساختار تیمی و ارتباطات درون و بیرون سازمانی. مقیمی (۲۰۰۴) در مقاله اش عنوان می نماید که موانع کارآفرینی سازمانی عبارتند از: عوامل رفتاری شامل (عوامل مدیریتی، نگرشهای مدیریتی، منابع انسانی، فرهنگ سازمان، ارتباطات سازمان، انگیزش)، عوامل ساختاری شامل (سیستمهای سازمانی، ساختار سازمان، تکنولوژی سازمان و استراتژی سازمان) و عوامل محیطی شامل (اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - قانونی، تکنولوژی و محیط بین المللی). راترفولد (۲۰۰۷) کارآفرینی سازمانی را شامل سه رکن فرایندها، بستر سازمان، و ویژگیهای افراد می داند. فرایندها بوسیله رهبران تسهیل شده و شامل استراتژیهای رهبران در جهت افزایش رفتار کارآفرینانه است. بستر سازمان شامل موقعیتهایی است که نوسازی استراتژیک را در جهت اشاعه کارآفرینی سازمانی تسهیل می کند. ویژگیهای افراد شامل مهارت ها، توانایی ها و نگرش ها کارکنان در جهت کارآفرینی است.

پدیده سازمان و مدیریت را می توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. در این تحقیق به منظور شناسایی ابعاد مؤلفه های رفتاری از "مدل سه شاخگی" استفاده شده است. مدل مزبور یک ابزار تحلیلی است که بر اساس آن می توان کلیه مطالعات و تئوری های سازمان و مدیریت را در سه حوزه بررسی نمود (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۵، ص ۱۱)



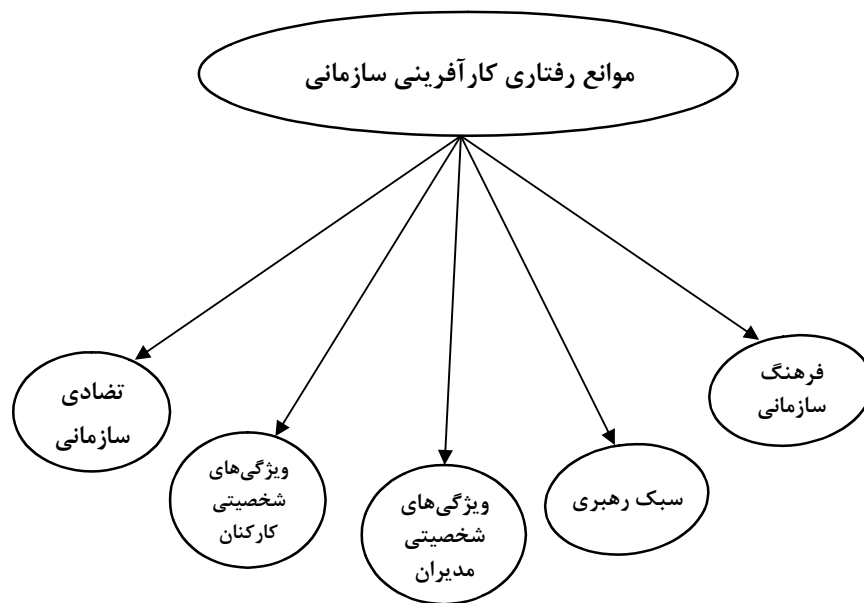
علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به گونه ای می باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان می باشند. در چنان رابطه ای، عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می باشند. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده های سازمانی می باشد (میرزایی، ۱۳۷۷ و مقیمی ۱۳۸۳). در این پژوهش به دلیل بررسی عمیق تر، تنها یکی از ابعاد و آن هم بعد رفتاری و با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه مورد

بررسی قرار می‌دهد تا با شناسایی و تبیین مشکلات و موانع کارآفرینی، گامی در جهت گسترش و رشد کارآفرینی برداشته شود.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین در تحقیق حاضر به منظور گردآوری داده‌ها از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد که هدف آن بررسی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در یک گروه بزرگ از کارشناسان بود. جامعه آماری این تحقیق، کارشناسان و مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی کشور بودند که با تعیین حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران، ۹۲ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از آمار توصیفی تک تک سؤالات جمعیت شناختی بررسی و سپس بر اساس آزمون‌های آماری از جمله T یک نمونه‌ای، آزمون تحلیل واریانس فریدمن و با استفاده از نرم افزارهای SPSS داده‌ها تجزیه و تحلیل شد.

در این تحقیق به منظور شناسایی ابعاد رفتاری از مدل مفهومی زیر با ۵ بعد استفاده شده است. لازم به ذکر است که این مدل به تأیید خبرگان رسیده است.



تجزیه و تحلیل داده‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی

۱- اکثر پاسخ دهندگان (۷۳٪) کمتر از ۴۰ سال هستند؛ ۲۲٪ بین ۴۱ تا ۵۰ سال بوده و فقط ۵٪ سنشان بالاتر از ۵۱ سال می باشد که بیان کننده جوان بودن کارشناسان سازمان است.

۲- اکثر پاسخ دهندگان (۳۹٪) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۴٪ بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۳٪ بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۱٪ کمتر از ۵ سال و ۳٪ بالای ۲۰ سال سابقه کار دارند و این نشان می‌دهد که اکثر افراد سازمان، جوان هستند.

۳- اکثر پاسخ دهندگان (۶۵٪) دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۱۶٪ دارای مدرک فوق دیپلم، ۱۵٪ دیپلم، ۴٪ فوق لیسانس و یا دکتری هستند و این بیانگر آن است که اکثر پرسنل، افرادی تحصیل کرده می باشند.

میانگین سوالات و ابعاد مدل مفهومی

جدول زیر میانگین سوالات و ابعاد مدل مفهومی را نشان می دهد.

جدول ۱. میانگین سوالات و ابعاد موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی

میانگین	شاخص های ویژگی های شخصیتی مدیران (۲.۷۶)	میانگین	شاخص های فرهنگ سازمانی (۲.۵۹)
۳.۰۲	توان ساعت ها کار طولانی	۲.۸۸	افراد کار را همانند تفریح می دانند.
۳.۰۰	پشتکار و توفیق طلبی	۲.۷۰	اخلاق، درستی، اعتماد و باورپذیری
۲.۹۱	توان مذاکره	۲.۶۵	احساس تعهد و وفاداری اعضا
۲.۷۸	داشتن مهارت مناسب سازمانی	۲.۶۲	کاری که سازمان انجام می دهد برای مشتریانش با ارزش است.
۲.۷۶	آینده نگری و تمایل به پیشگام بودن	۲.۵۴	توجه بی وقفه و مستمر به جزئیات، افراد، ساختار و فرآیندها
۲.۶۹	خلاقیت و نوآوری	۲.۴۴	میدان دادن به افراد خلاق و مبتکر
۲.۶۵	پذیرفتن تغییر و فرصت جویی	۲.۲۸	دانشی که افراد دارند آن چیزی است که مورد نیاز سازمان است.
۲.۵۴	استقبال از چالش ها و کار تیمی	میانگین	شاخص های سبک رهبری (۲.۲۳)
۲.۴۷	جسارت و ریسک پذیری	۲.۳۱	تفویض کارها به افراد خلاق و نوآور در سازمان
میانگین	شاخص های ویژگی های شخصیتی کارکنان (۲.۶۹)	۲.۳۰	استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و فراگیری آن در سازمان
۳.۳۰	نیاز به استقلال	۲.۲۱	میزان پیشنهادهای ارائه شده و اجرایی بودن پیشنهادات در سازمان
۲.۸۷	دوراندیشی و آینده نگری	۲.۱۰	مشارکت افراد سازمان در تصمیم گیری توسط مدیران
۲.۷۳	مسئولیت پذیری	میانگین	شاخص های تضاد سازمانی (۲.۵۸)
۲.۷۰	ارائه ایده های نو و خلاقانه	۲.۹۲	وجود تضارب افکار و اختلاف سلیقه بین کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مدیریت
۲.۶۰	تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی جهت موفقیت (توفیق طلبی)	۲.۴۶	استقبال مدیریت سازمان از وجود اختلاف سلیقه و تضارب افکار در سازمان
۲.۴۹	تحمل ابهام	۲.۳۷	تضارب افکار و اختلاف سلیقه ها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی
۲.۴۳	تمایل به مخاطره پذیری و ریسک پذیری		
۲.۳۶	نسبت دادن موفقیت ها یا شکست ها به خود (مرکز کنترلی درونی)		

نتایج آزمون T یک نمونه‌ای

به منظور بررسی اینکه آیا ابعاد کارآفرینی سازمانی مانع محسوب می‌شوند و یا خیر از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شده است. در این آزمون با توجه به مقیاس ۵ گزینه‌ای (۱ الی ۵) پرسشنامه تحقیق مقدار آزمون برابر با ۳ در نظر گرفته شده است. قاعده تصمیم‌گیری در سطح اطمینان ۹۵٪ به شرح زیر است.

هر گاه حد پایین و بالا هر دو مثبت باشد، متغیر مورد بررسی یک مانع محسوب نمی‌شود ($\mu > 3$). اگر حد پایین و بالا هر دو منفی باشند، متغیر مورد بررسی یک مانع محسوب می‌شود ($\mu < 3$). همچنین اگر هر گاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، متغیر مورد بررسی در سطح متوسطی است ($\mu = 3$).

جدول ۲. نتایج آزمون نتایج آزمون T یک نمونه‌ای

نتیجه آزمون	فاصله اطمینان		میانگین	متغیر
	سطح بالا	سطح پایین		
H_0 رد	-۰.۲۳۹	-۰.۶۰۳	۲.۵۹	فرهنگ سازمانی
H_0 رد	-۰.۵۴۵	-۰.۹۴۲	۲.۲۳	سبک رهبری
H_0 رد	-۰.۰۷۵	-۰.۴۹۷	۲.۷۶	ویژگی‌های شخصیتی مدیران
H_0 رد	-۰.۱۸۷	-۰.۴۹۶	۲.۶۹	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان
H_0 رد	-۰.۲۴۴	-۰.۶۰۵	۲.۵۸	تضاد سازمانی

در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به این که حد پایین و بالا هر دو منفی باشند، همه ابعاد مورد بررسی موانع کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شوند ($\mu < 3$). بنابراین می‌توان گفت:

- ویژگی‌های شخصیتی مدیران از موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی است.
- ویژگی‌های شخصیتی کارکنان از موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی است.
- فرهنگ سازمانی از موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی است.
- سبک رهبری از موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی است.
- تضاد و تنش سازمانی از موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی است.

اولویت بندی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی

در این تکنیک فرض برابری میانگین رتبه موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی به آزمون گذاشته می‌شود. جدول زیر آزمون آماری تحلیل واریانس فریدمن را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی

نتیجه آزمون	کای دوی محاسبه شده	سطح معنی داری	H ₀
H ₀ رد	۳۰.۶۳	۰/۰۰۷	میانگین رتبه موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی باهم برابر است.

مطابق جدول فوق، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از میزان خطا است، لذا فرض H₀ رد می شود. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪، می توان گفت که میانگین رتبه موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی باهم برابر نیست. به عبارت دیگر برخی از موانع نسبت به سایر موانع از میزان اهمیت بیشتری برخوردار هستند. جدول زیر میانگین اولویت موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی را به ترتیب نشان می دهد.

جدول ۴. اولویت بندی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی

ردیف	موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی	میانگین رتبه
۱	ویژگیهای شخصیتی مدیران	۳.۳۴
۲	ویژگیهای شخصیتی کارکنان	۳.۲۲
۳	فرهنگ سازمانی	۳.۱۹
۴	تنش و تضاد سازمانی	۳.۱۰
۵	سبک رهبری	۲.۱۵

بحث و نتیجه گیری

یافته های حاصل از انجام آزمون های مختلف در خصوص شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی (سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، ویژگی های شخصیتی مدیران، ویژگی های شخصیتی کارکنان و تضاد سازمانی)، به طور کلی نتایج زیر را بیان می دارد:

الف) سبک رهبری: نتایج این پژوهش نشان می دهد که عواملی شامل شایسته سالاری، تفویض اختیار به کارکنان خلاق و نوآور، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، که از مؤلفه های مهم مدیریتی و لازمه کارآفرینی سازمانی می باشد، در سازمان تربیت بدنی کشور، بسیار کم رنگ و پاسخگوی نیاز های سازمان نمی باشد. البته مشکلات سبک رهبری مدیران در بسیاری از سازمان های دیگر نیز وجود دارد. پیرس و دیوید (۱۹۸۳)، جنینگز و لامپکین (۱۹۸۹)، دریافتند که تصمیم گیری در سازمان های کارآفرینانه، بیشتر متمایل به سبک مشارکتی بوده و قدرت توزیع شده باعث پرورش تعداد ائتلاف های فرعی می گردد که از فعالیت های نوآورانه حمایت می کنند. سادلر (۲۰۰۱)، نیز در تحقیق خود بیان می دارد که سازمان های کارآفرینانه، اهداف عملکردی از پایین به بالا ایجاد می نمایند که در آن مدیریت و کارکنان به صورت توأمان در تعیین اهداف مشارکت می نمایند. لازم به ذکر است که این یافته های این بخش با تحقیق غلامرضا بخشی (۱۳۸۲)، مبنی بر این که یکی از موانع درونی کارآفرینی سازمانی، عدم تفویض اختیار است همخوانی دارد. مقیمی (۱۳۸۴)، نیز در پژوهش خود، ضمن بررسی کارآفرینی در سازمان های دولتی به طور مشخص عدم استقبال مدیران از عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و

فعال نبودن سیستم پیشنهادات را از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌هایی می‌داند که سبک رهبری غیر کارآفرینانه را بوجود آورده‌اند که این تحقیق با پژوهش انجام شده مطابقت دارد. همچنین شاه حسینی و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهش خود به ارتباط معنادار بین فاکتورهای تفویض اختیار و حمایت از نوآوری و کارآفرینی سازمانی اشاره کرده‌اند که مؤید نتایج این پژوهش می‌باشد.

(ب) فرهنگ سازمانی: اگر سازمانی قصد دارد واقعاً کارآفرینی داشته باشد، باید فرهنگ سازمان به فضای کارآفرینانه مبدل شود، که البته این کار در کوتاه مدت امکان‌پذیر نیست، ولی اگر مدیریت عالی حمایت‌های لازم را به عمل آورد، می‌توان در طول زمان به این مهم دست یافت (فرای، ۱۹۹۳).

تحقیق حاضر با پژوهش‌های لویس (۲۰۰۱)، موریس و کوراتکو (۲۰۰۲)، کوراتکو و گلدزبای (۲۰۰۴)، فاکس (۲۰۰۵)، در خصوص فرهنگ سازمانی، همخوانی دارد. آنها در پژوهش‌های خود به نقش مؤثر و رابطه معنادار فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی تأکید می‌نمایند. همچنین تحقیق حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶) نیز که در مورد عوامل اصلی و تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی انجام شده است، نشان از هم‌خوانی با نتایج تحقیق حاضر دارد.

(ج) ویژگی‌های مدیران: بدون شک، مدیران نقش اساسی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند و هدایت سازمان را در دست دارند؛ لذا داشتن ویژگی‌های کارآفرینانه در آنها، یکی از عوامل مهم در تضمین موفقیت سازمان است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که عدم استقبال مدیران از چالش‌ها، عدم مهارت‌های سازمانی لازم در میان برخی از مدیران، کمبود افراد خلاق در میان مدیران از جمله موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان مورد مطالعه می‌باشد. در مورد ویژگی‌های مدیران نیز علاوه بر نتایج تحقیقات مقیمی (۱۳۸۴)، پژوهش مارکوسکا (۲۰۰۷)، تحقیق حاضر را مورد تأیید قرار می‌دهد.

(د) تضاد سازمانی: مطالعات نشان می‌دهد که غوطه ور شدن در کارها، مشکلات با سایر افراد، دلتنگی و نیاز به موفقیت از جمله منابع تضادهای کارآفرینانه است (کوراتکو و حاجتس، ۲۰۰۱) که در کارآفرینان سازمانی بوجود می‌آید. وجود تضارب افکار بین کارکنان و مدیریت، استقبال مدیریت از وجود اختلاف سلیقه و وجود اختلاف سلیقه در جهت دستیابی به اهداف سازمان به عنوان تضادهای کارکردی مطرح هستند که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. مقیمی (۱۳۸۳)، در مدل جامع کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های عمومی غیر دولتی ایران سهم خاصی از عوامل رفتاری کارآفرینانه را به بررسی تضاد و تنش سازمانی اختصاص داده است. نتایج بدست آمده در پژوهش ایشان گویای آن است که در بسیاری از سازمان‌های غیر دولتی از تضارب افکار و اختلاف سلیقه‌ها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بهره‌مند می‌شوند بنابراین نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مغایرت دارد چرا که در سازمان تربیت بدنی کشور، تضاد سازمانی نه تنها وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف نیست بلکه یکی از موانع کارآفرینی سازمانی هم به شمار می‌آید.

(ه) عامل دیگری که در سازمان تربیت بدنی کشور به عنوان یکی از موانع رفتاری مشخص شده است، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان می‌باشد و شامل عواملی مانند عدم خلاقیت و نوآوری، عدم مسؤلیت‌پذیری، عدم تمایل به مخاطره و ریسک می‌باشد که با نتایج تحقیق میرزایی اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، سازگاری و مطابقت دارد. ایشان در پژوهش خویش، رابطه معنی‌داری را بین ویژگی‌های کارکنان از جمله تمایل به مخاطره‌پذیری و ریسک، نیاز به استقلال، ارائه ایده‌های نو و کارآفرینی سازمانی نشان داده‌اند. هارونسی و کوراتکو (۲۰۰۲)، نیز در تحقیق خود به چند عامل اساسی از جمله استقلال طلبی کارکنان برای موفقیت سازمان اشاره می‌نمایند که همین نتایج را نشان می‌دهد. زارع و همکاران

(۱۳۸۶) هم در تحقیق خود به ارتباط معنادار ویژگی‌های کارکنان و کارآفرینی سازمانی اشاره کرده اند که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش در راستای «شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور»، پیشنهادهای زیر برای بهبود کارآفرینی سازمانی در سازمان مزبور ارائه می‌گردد:

۱. تفویض کارها به افراد خلاق و نوآور سازمان، ۲. مشارکت دادن پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها، ۳. حاکم نمودن اخلاق، درستی، اعتماد و باور پذیری در سازمان، ۴. تلاش در جهت افزایش تعهد و وفاداری اعضای سازمان، ۵. تشویق مدیران به پذیرش تغییر و فرصت جویی، ۶. تقویت مهارت‌های سازمانی در مدیران، ۷. واگذاری اختیارات بیشتر به کارکنان، ۸. ترغیب افراد به ارائه ایده‌های نو و خلاقانه، ۹. ایجاد فضای رقابت توأم با حس اعتماد و نتایج برد در سازمان، ۱۰. فرصت دادن به افراد برای ابراز دیدگاه‌های متفاوت، ۱۱. تحمل تضادهای سازنده از سوی مدیریت.

منابع

۱. بخشی، غلامرضا (۱۳۸۲)، «بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران»، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه مازندران.
۲. سازمان تربیت بدنی کشور (۱۳۸۴)، «سند تفصیلی نظام توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور»، تهران، انتشارات سبز، صص ۲۲-۲۷
۳. قره، محمد علی (۱۳۸۳)، «وضعیت ورزش همگانی ایران و مقایسه آن با چند کشور منتخب جهان»، پایان نامه دکتری، صص ۱۰۲
۴. حق شناس، اصغر و همکاران (۱۳۸۶)، «الگوی کارآفرینی در بخش دولتی ایران»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸
۵. میرزایی اهرنجانی، حسن و مقیمی، سید محمد (۱۳۸۲)، «ارائه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان‌های غیر دولتی با استفاده از رویکرد کارآفرینی»، نشریه دانش مدیریت، شماره ۶۲
۶. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳)، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمان‌های غیر دولتی (NGOs) ایران، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۷. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴)، «کارآفرینی در سازمان‌های دولتی»، تهران، نشر فراندیش.
۸. یدالهی فارسی، جهانگیر و جان نثاری، سید امیر (۱۳۸۷)، «بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره اول.

1. Adonisi Mandla, (2003), The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organizational Flexibility and Job Satisfaction, Thesis of Doctor of Business Administration in the Faculty of Economics & Management Science, University of Peritoria.
2. Antocic, Bostjan (2000) Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development, Thesis of Ph.D., Case Western Reserve University, USA
3. Antoncic, B., Hisrich, R.D (2004). "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation", Journal of Management Development, Vol. 23 No.6, pp.518-50.

4. Bostjan Antoncic & Hisrich Robert D (2003). "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
5. Cornwall Jeffrey & Perlman Baron (1990). "Organizational entrepreneurship", Richard Irwin, PP105-1-32
6. Cornwall Jeffrey & Perlman Baron, "Organizational entrepreneurship", Richard Irwin, 1990.
7. Covin, J.G. & Slevin, D.P (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), PP.7-25.
8. Echols Ann & Neck Christopher (1998). "The Impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success", *Journal of Managerial Psychology*, vol .13.PP.23-35
9. Fox ,Julie M., (2005) Organizational entrepreneurship and the Organizational performance linkage in university extension
10. Fry, Fred (1993). "entrepreneurship: a planning approach", west publishing company, P61
11. Hayton, James C.(2005) Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review* , Vol 15, PP. 21-41
12. Holt, D., Rutherford, M., & Clohessy, G (2007). "Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process", *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
13. Jarna, & Kaisu, Korvela (2006) How about measuring intrapreneurship Heinonen,
14. Kearney, Claudine & Hisrich, Robert & Roche, Frank(2008) A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship, *Int Entrep Manag J* (2008) 4:295-313
15. Khanka, S. S (2003). "Entrepreneurial Development". New Delhi: Chand & Company LTO.
16. Kuratko Donal & Hodgetts Richard (2001). "Entrepreneurship: A Contemporary Approach". New York: Harcourt College Publishers.
17. Kuratko, Donald F& Goldsby, Michael G (2004). "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship ", *Journal of Business Ethics* 55: 13-30.
18. Markoska, Monika (2008). "Interpreneurship-Way of work in organizations for improvement of working quality" 5th International Scientific Conference Business and management .
19. Moghimi, Seyed Mohammad (2004). "Corporate Entrepreneurship: Obstacles and Alternatives", *Journal of Entrepreneurship Research*.
20. Ratten , Vanessa (2010). "Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management, *International Entrepreneurship management Journal*.
21. Rutherford, Matthew W. & Holt, Daniel T.(2007), Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 No. 3, 2007, pp. 429-446

22. Sadler, Robert (2001). "A frame for the emergence of entrepreneurship and innovation in education", Monash University: conference papers, PP1-8
23. Shalhosseni, Ali, et al(2009). " Studing the Relation of Organization Entrepreneurship & Financial Funtions at Tehran Customs", European Journal of Social Science-Volume 12, Number 1.
24. Zhao, F (2005). "Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol,11.PP76-82.