رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران

معصومه کلاته سیفری*، فریدون تندنویس**

* عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران

** استاد دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۸/۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۳/۳۱

چکیده

این تحقیق با هدف تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در ادارهٔ کل تربیت‌بدنی استان تهران انجام شد روش تحقیق همبستگی بود و به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری این پژوهش کارشناسان و رؤسای اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران بود. به علت محدودبودن جامعه تحقیق، نمونه برابر با جامعه (n=۱۰۲) در نظر گرفته شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه دموگرافیک پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون (α=۰/۹۵۵) و پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی (α=۰/۹۵۳) استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی شامل آزمون کلوموگروف – اسمیرنوف و برای تعیین نرمال‌بودن داده‌ها و برای تعیین ارتباط از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (r=۰/۳۳۱،p<۰/۰۵). در میان مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی، ساختار (r=۰/۳۳۳)، اهداف و استراتژی (r=۰/۴۳۰)، حمایت مدیریت (r=۰/۲۷۱) و سیستم پاداش و تشویق (r=۰/۲۵۶) با فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری نشان دادند (p<۰/۰۵)، اما بین سیستم آموزش و اطلاعات و فرهنگ سازمانی ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد (P>۰/۰۵).

واژه‌های کلیدی: اداره کل تربیت‌بدنی ، فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

مقدمه

عصر کنونی دوره تحولات شتابدار و پیش‌بینی‌ناپذیر است. وضعیت کنونی جامعه مبیّن عدم توازن پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و ناتوانی آن‌ها در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌هاست. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدهای محیطی و جهت استفاده از فرصت‌ها باید منبع موج و تحول باشند و خود را با تغییرات منطبق سازند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند (۱). لازمه این کار آن است که مدیران الگوهای ذهنی غلط و سنتی کارکنان را شناسایی و اصلاح کنند و به نقش‌هایی روی آورند که با شرایط متحول محیطی متناسب باشد. در واقع، مدیرانی که نقش کارآفرین دارند عامل اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری هستند و فرصت‌ها را در دل هرج‌ومرج‌ها تشخیص می‌دهند (۲، ۳). سازمان‌های امروزی با تعداد اندک افراد خلاق و کارآفرین نمی‌توانند در عرصه‌های داخلی و خارجی بر رقبا فائق آیند و نیازمند ایجاد بستری مناسب کارآفرینی برای تمام کارکنان خود هستند. در واقع بهترین راه جهت پرورش ایده‌های نو و کارآفرینی بنیان‌نهادن فرهنگ کارآفرینی در سازمان است (۴). کارآفرینانِ سازمانی موجد فرآیند نوآوری در سازمان و پیشتاز و حامی توسعه محصولات جدید هستند و گاه از ابتدای ایده تا انتهای نوآوری (انتشار محصول) را خود اجرا و نظارت می‌کنند. کارآفرینی فرآیندی است که طی آن فرد کارآفرین با ایده-های نو و خلاق و با شناسایی فرصت‌های جدید و بسیج منابع مبادرت به ایجاد کسب‌وکار نو، سازمانی جدید، نوآور و رشدیابنده می‌کند که توأم با پذیرش مخاطره است و منجر به معرفی محصول یا خدمتی جدید به جامعه می‌گردد. به بیان دیگر، کارآفرینی فرآیندی است که بتواند با صرف خلاقیت، چیز جدیدی را با استفاده از زمان، منابع، خطرپذیری و به‌کارگیری هم‌زمان به‌وجود آورد و کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند (۵، ۶). کورنوال و پرلمن[1] در طبقه-بندی خود کارآفرینی را به دو نوع فردی و سازمانی تقسیم کردند. اگر نوآوری و ساخت محصولات یا فرآیندهای از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ازقبل‌تأسیس‌شده به ظهور برسد، کارآفرینی سازمانی اتفاق افتاده است. به عبارتی دیگر، کارآفرینی سازمانی فعالیت‌ی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار می‌شود. معمولاً کارآفرینی سازمانی از کارآفرینی مستقل مشکل‌تر است. برخی از این مشکلات به ماهیت سازمان‌های بزرگ برمی‌گردد. اصولاً رده-های فراوان مدیریتی به کنترل‌های دائمی نیاز دارند و وجود فرهنگ محافظه‌کارانه باعث می‌شود فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌های بزرگ پانگیرد (۷). سازمانی که نتواند استعدادهای نهفته در خود را به عرصه ظهور برساند، در اندک زمانی مغلوب سازمان‌های دیگر خواهد شد که در به‌کارگیری استعدادها و ارائه محصول جدید با هزینه اندک قدرت دارند و از مدیریتی لایق با افق دید وسیع برخوردارند. برای دستیابی به کارآفرینی به ابزار نیاز است. از اساسی‌ترین ابزارها برای رشد کارآفرینی فرهنگ سازمانی منطبق بر مفاهیم کارآفرینی است (۸، ۹). فرهنگ سازمانی از جمله خرده‌فرهنگ‌های جامعه است که بر فرآیند کارآفرینی

[1] .Kornoval & Perelman

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

سازمانی مؤثر است. از اصلی‌ترین مفروضات فرهنگ سازمانی، امنیت و اعتماد در محیط سازمان است. فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط، شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و نمایانگر آن بخش نانوشته اما محسوس سازمان است (۱۰). فرهنگ سازمانی مناسب (مثبت) فرهنگی است که در جهت مأموریت، آرمان مشترک، هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان حرکت کند، فرهنگی انعطاف‌پذیر که در آن هنجارها و باورهایی تأیید یا تقویت می‌شوند که بتوان به‌وسیله آن‌ها علایم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و واکنش مناسب از خود نشان داد (۱۱). فرهنگی است که از کارآفرینان درباب تغییر و نوآوری، خطرپذیری، یادگیری سازمانی، آینده‌گرایی، کار گروهی، صداقت و اعتماد متقابل و کار مفرح توأم با هیجان و شوق، رقابتی‌بودن و مشتری‌گرایی حمایت می‌کند (۱۲). فرهنگی که آرمان مشترک آن را هدایت می‌کند و ماموریت سازمان، به‌خصوص به‌عنوان راهنما و استاندارد اخلاقی برای کارکنان جزئی از آن است (۸، ۱۳). سازمان‌های کارآفرین از فرهنگی برخوردارند که همه افراد سازمان با وجود سلیقه‌ها، ایدئولوژی‌ها، نیازها و ویژگی‌های متفاوتی که دارند، برداشت واحدی از آن دارند (۱۴). در سازمان‌های کارآفرین، فضای "برنده بودن طرفین" و اعتماد بین کارکنان و مدیران از سطح بالایی برخوردار است و افراد به‌جای حفظ منافع و موقعیت خود، بیشتر نگران اجرای ایده‌های جدید هستند. ضمن اینکه یکی از خصوصیات این فرهنگ تظاهرنکردن به کار است، درست برعکسِ سازمـان‌های سنتی که افـراد مجبورند به کار تظاهر کنند که نتیجه کنترل سخت‌گیرانه و رسمی این‌گونه سازمان‌هاست (۱۵). برخی محققان کلید تشویق محیط مناسب کارآفرینی در سازمان را «ایجاد محیطی حامی خطرپذیری» دانسته‌اند و عده‌ای معتقدند مدیرعامل با تمرکز بر مواردی از قبیل تفویض اختیار و قدرت‌دادن به کارکنان، نوآوری، رهبری، پاداش و ارتباطات می‌تواند فرهنگ کارآفرینی را در سازمان خود توسعه دهد (۱۶). اوایل دهه (۱۹۸۰)، ساته،[1] کارآفرینی را فرآیند تجدیدنظر سازمانی تعریف کرد. استینر و مینر[2] (۱۹۸۲) در تحقیقی نشان دادند که خلاقیت و کارآفرینی در سازمان تحت تأثیر محیط و فرهنگ حاکم بر سازمان قرار دارد، به طوری که ساختار انعطاف‌ناپذیر و فرهنگی محدودکننده و با کنترل بسیار می‌تواند عاملی درجهت کاهش خلاقیت و کارآفرینی باشد (۱۷). وسپر[3] (۱۹۸۴) سه معنی اصلی از کارآفرینی سازمانی شامل راهنمای استراتژیک جدید، پیش‌قدمی از زیردستی و ایجاد تجارب خودگردان ارائه می‌دهد. بسیاری از محققان چون احمد[4] (۱۹۹۸)، مارتل[5] (۱۹۹۸)، فیزی[6] (۱۹۹۳)، رابینز[7] (۱۹۹۶) بر اهمیت فرهنگ سازمانی در ایجاد چارچوب آموزشی، که در آن خلاقیت، نوآوری و در نتیجه کارآفرینی سازمانی به‌عنوان متغیری اساسی پذیرفته شود، تأکید دارند (۱۸).

[1] .Sathe
[2] .Steiner & Miner
[3] .Vesper
[4] .Ahmad
[5] .Martell
[6] .Pheysey
[7] .Rabins

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

کوراتکو[1] و همکارش (۱۹۸۹) در تحقیقی بدین نتیجه رسیدند که ایجاد و تقویت فرهنگ کارآفرینانه با فاکتورهای سازمانی و مدیریتی ارتباط مستقیم دارد. بخشی (۱۳۸۱) در تحقیقی موانع محیطی، داخلی و منتجی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را شناسایی کرد که آن موانع داخلی (تصمیمات مدیریت عالی در انتصاب زیردستان، پیچیدگی و تعدد اهداف)، مهم‌ترین عامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی بودند. هولوزوکی[2] (۲۰۰۲) در تحقیقی نشان داد که فرهنگ سازمانی در مشخص‌کردن استراتژی سازمان مهم است و اعتماد به افراد سازمان، دادن آزادی عمل، تشویق افراد به نوآوری و حمایت مدیران از خطر کردن موجب تلاش بیشتر افراد برای کسب، خلق، توسعه و تسهیم دانایی در سازمان می‌گردد. میرزایی اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲) در تحقیقی بدین نتیجه رسیدند که ویژگی‌های فرهنگ مناسب کارآفرینی سازمانی اخلاق، باورپذیری، احساس تعهد و وفاداری اعضا، ساختار و فرآیندها، میدان‌دادن به افراد خلاق و مبتکر است. جهانگیری (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی» به‌این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و مدیریت رابطه‌مداری، حمایت مدیریت و مدیریت مشتری‌مداری با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس دارد. سیدحسینی (۱۳۸۲) در تحقیقی عوامل و شاخص‌های اولویت‌دار را جهت دستیابی به سازمان‌های کارآفرین در کشور نشان داد. این عوامل عبارت‌اند از: ۱- حمایت مدیریت ۲- فرهنگ ۳- ساختار ۴- سیستم‌ها ۵- اهداف و استراتژی. اکبری (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در صنعت چوب شمال کشور» چهار مؤلفه اصلی را با عناوین کنترل شدید، فرهنگ محافظه‌کارانه، سیستم پاداش نامناسب و توجه به سود کوتاه‌مدت در این شرکت مورد بررسی و پژوهش قرار داد که سه عامل پایایی موانع اصلی کارآفرینی در این شرکت بودند (۱۹). حسین‌زاده (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی پرداخت. او به این نتیجه دست یافت که بین فرهنگ سازمانی (خرده‌مقیاس‌ها: کنترل، جهت‌دهی، احساس هویت سازمانی، سیستم پاداش مناسب، خلاقیت فردی و تحمل تعارض) با کارآفرینی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد (۲۰). در حوزه تربیت‌بدنی و ورزش، راسخ (۱۳۸۲) در تحقیقی رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران گزارش کرد (۲۱). فروغی پور (۱۳۸۴) کارآفرینی در حوزه‌های مختلف ورزش از جمله حوزه تبلیغات، مدیریت اماکن و تأسیسات ورزشی و مدیریت باشگاه‌ها، حوزه آموزشی و پژوهشی و فرهنگی، ساخت وسائل و تجهیزات و پوشاک ورزشی مطالعه کرد و راهکارهای توسعه کارآفرینی را در ورزش پیشنهاد کرد (۲۲). زارع (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی» نشان داد که بین عوامل روان‌شناختی و احساس معنی‌دار بودن شغل، احساس خودتعیینی، احساس تأثیر و احساس اعتماد و کارآفرینی سازمانی ارتباط معنی‌دار وجود دارد (۲۳). تام لین سون[3] (۲۰۰۲) به بررسی زمینه‌های کارآفرینی

[1] .Kuratko
[2] .Holosaky
[3] .Tom lin son

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

موجود در گستره فرهنگ ورزشی پرداخت. یکی از این زمینه‌ها، پوشش ماهواره‌ای فعالیت‌های ورزشی است. گریر[1] (۲۰۰۷) در تحقیقی تحت عنوان «ورزشکاران زن و کارآفرینی: مطالعه‌ای مقایسه‌ای اکتشافی بین زنان ورزشکار سرعت‌رو و زنان تاجر» انجام داد. زنان ورزشکار اتومبیل‌ران که خود مسئول منابع مالی‌شان هستند تا از پس هزینه‌هایشان برآیند و بتوانند به رقابت ادامه دهند، به‌عنوان کارآفرینان ورزش دنیا معرفی شده‌اند. نیز تشخیص داده شد که بین زنان اتومبیل‌ران و زنان شاغل در عرصه تجارت همبستگی وجود دارد (۲۴). برگوس[2] (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان استانداردها در تعمیم کارآفرینی ورزشی نشان داد که کارآفرینی ورزشی برنامه‌ای است که دانش‌آموزان را برای کار در صنعت ورزش آماده می‌کند (۲۵). فوکس[3] (۲۰۰۸) در تحقیقی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و اجرای سازمانی را با توسعه دانشگاهی بررسی کرد به این نتیجه رسید که کارآفرینی سازمانی و اجرای سازمانی پایه‌ای برای ملاک‌های اقتصادی و غیراقتصادی توسعه سازمان‌هاست. تحقیقات انجام‌شده در زمینه کارآفرینی نشان داد که خلاقیت و کارآفرینی موجب تعالی سازمان‌های ورزشی است و می‌تواند تحت‌تأثیر محیط و فرهنگ حاکم بر سازمان قرار گیرد، به‌طوری‌که ساختار انعطاف‌ناپذیر و فرهنگی محدودکننده و با کنترل بسیار عاملی در جهت کاهش خلاقیت و کارآفرینی تلقی می‌شود. امروزه شناخت فرهنگ سازمانی و هدایت و بهبود آن یکی از عوامل موفقیت رهبران در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی است (۲۶). درباره موضوع فرهنگ سازمان‌های ورزشی قربانی (۱۳۸۶) مدل فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۷) را در سطح سازمان تربیت‌بدنی به کار گرفت و با سازمان-های جهانی دیگر مقایسه کرد. نتیجه آن شد که سازمان تربیت‌بدنی دارای فرهنگ سازمانی متوسط است که هم از ویژگی ثبات و تمرکز داخلی و هم از ویژگی انعطاف و تمرکز خارجی و آن هم در سطحی متوسط برخوردار بود. با توجه به یافته‌های تحقیقات قربانی (۱۳۸۶) سازمان‌های صفی و ستادی کشور فرهنگ سازمانی متوسطی (و نه ایده‌آلی) دارند. بسیاری از صاحب‌نظران عرصه ورزش کشور اذعان دارند که کارشناسان و مدیران سازمان‌های ورزشی کشور به الگوبرداری و استفاده کلیشه‌ای از روش‌های مدیریتی می-پردازند و اساساً مشکل ورزش کشور را ساختاری قلمداد می‌کنند (۲۷، ۲۸).

می‌توان گفت اگر فرهنگ سازمانی کارآفرین در سازمان‌های ورزشی جاری باشد، این سازمان‌ها تحولات جهانی می‌شوند و حتی در عرصه ورزش جهان پیشگام خواهند شد، اما اگر فرهنگ سازمانی حامی کارآفرینی نباشد، با وجود صرف هزینه‌های کلان، باز هم نمی‌توانند اثربخشی و کارایی مطلوبی داشته باشند. با توجه به ضرورت موضوع فوق، محقق بر آن شد که ارتباط بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی را در اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران (به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد صفی ورزش کشور، که نیاز ورزشی بیش از ۱۸ میلیون نفر را پاسخگوست) مطالعه کند و به این سؤالات پاسخ دهد که چه ارتباطی بین فرهنگ سازمانی و شاخص‌های

[1] . Greer
[2] . Borges
[3] . Fox

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

کارآفرینی سازمانی وجود دارد؟ و نیز چه ارتباطی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد؟

روش‌شناسی

با توجه به هدف اصلی پژوهش، روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بود که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارشناسان، مدیران و معاونان اداره کل، با تعداد ۱۰۲ نفر بودند که به علت محدودبودن جامعه تحقیق نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد (n=۱۰۲). متغیرهای پیش‌بین در این پژوهش فرهنگ سازمانی (درگیرکارشدن، یک‌پارچگی، سازگاری و مأموریت) و متغیر ملاک یا معیار کارآفرینی سازمانی بود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های فردی استفاده شد. از پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷)، با ضریب پایایی (۰/۹۵۵)، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مطالعه فرهنگ سازمانی استفاده شد. پرسش‌نامه مذکور ۶۰ سؤال با مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت دارد (کاملاً مخالفم با ۱ امتیاز تا کاملاً موافقم با ۵ امتیاز) و شامل چهار مؤلفه اصلی مشارکت یا درگیر کارشدن (۱۵ سؤال)، ثبات یا یک‌پارچگی (۱۵ سؤال)، سازگاری (۱۵ سؤال) و مأموریت (۱۵ سؤال) است. پرسش‌نامه محقق‌ساخته کارآفرینی سازمانی (صمدآقایی، ۱۳۷۸) با تعداد ۳۰ سؤال و ضریب پایایی ۰/۹۵۳ برای سنجش کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران استفاده شد. روایی سازه این پرسش‌نامه به روش تحلیل عاملی اکتشافی مورد بررسی قرار گرفت و سؤالات پرسش‌نامه تحت شش خرده‌مقیاس ساختار، هدف‌ها و استراتژی‌ها، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت، سیستم پاداش و تنبیه و سیستم آموزش و اطلاعات بررسی شد

به منظور سازما دادن، خلاصه‌کردن، طبق بندی نمرات خام و توصیف شاخص‌های متغیرهای تحقیق از آمار توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین‌ها، درصدها، انحراف استانداردها و رسم نمودار و جداول) استفاده شد. به منظور پایایی سازه پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی از اندازه آزمون کرویت بارتلت[1] استفاده گردید. آلفای کرونباخ[2] نیز برای برآورد پایایی درونی ابزار تحقیق محاسبه شد. با توجه به اینکه هدف این تحقیق تعیین همبستگی بین متغیرها و برآورد متغیر ملاک از روی متغیرهای پی بین بود، با توجه به نتایج حاصل از آزمون کلوموگروف- اسمیرنوف[3] (طبیعی‌بودن توزیع)، از (روش پارامتریک محاسبات) ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

[1] . Bartlett's test of sphericity
[2] . Cronbach's Alpha
[3] .K-S test

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

یافته‌ها

نتایج نشان می‌دهد که نسبت زن به مرد در جامعه آماری تحقیق به ترتیب ۵۵/۶ و ۴۴/۴ درصد بود. میانگین سن به تفکیک زنان و مردان ۳۴/۹۲ و ۳۸/۸۳ سال بود. ۷۴/۴ و ۲۵/۶ درصد از آن‌ها به ترتیب متأهل و مجرد بودند. رشته تحصیلی ۲۷/۸، ۱۴/۴ و ۵۷/۸ درصد از آن‌ها به ترتیب تربیت‌بدنی، مدیریت و سایر رشته‌های تحصیلی بود. میانگین سابقه خدمت جامعه آماری ۶/۹۹±۱۲/۹۳ بود. ۵۷/۸ درصد از آن‌ها دارای مدرک لیسانس بودند. ۸۷ درصد از آن‌ها دارای سمت کارشناس، ۳/۳ درصد سمت معاون و ۴/۴ درصد متصدی سمت مدیر بوده‌اند. امتیازگذاری شاخص‌های کارآفرینی سازمانی اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران براساس دیدگاه جامعه تحقیق درباره کارآفرینی سازمانی، به صورت میانگین، انحراف استاندارد در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. شاخص های توصیفی مولفه‌های کارآفرینی سازمانی

متغیر		میانگین±انحراف استاندارد
۱. ساختار		۱۶/۳۴±۴/۷۸
۲. هدف‌ها و استراتژی‌ها		۶/۶۱±۲/۳۹
۳. فرهنگ سازمانی		۵/۱۲±۱/۷۷
۴. حمایت و مدیریت		۱۹/۴۴±۵/۸۲
۵. سیستم	سیستم پاداش و تشویق	۱۰/۷۶±۳/۸۰
	سیستم آموزش و اطلاعات	۵/۹۶±۱/۸۴
کارآفرینی سازمانی		۶۸/۱۲±۱۹/۲۵

میانگین نمره فرهنگ سازمانی اداره کل و خرده‌مقیاس‌هایش در جدول ۲ آمده است.

جدول۲ . شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

متغیر	میانگین±انحراف استاندارد
درگیرکارشدن	۳۶/۲۰±۹/۷۲
یک‌پارچگی	۳۷/۷۹±۸/۹۴
سازگاری	۳۹/۸۲±۸/۲۱
مأموریت	۳۸/۴۶±۱۰/۳۶
فرهنگ سازمانی	۱۵۱/۸۷±۳۳/۶۹

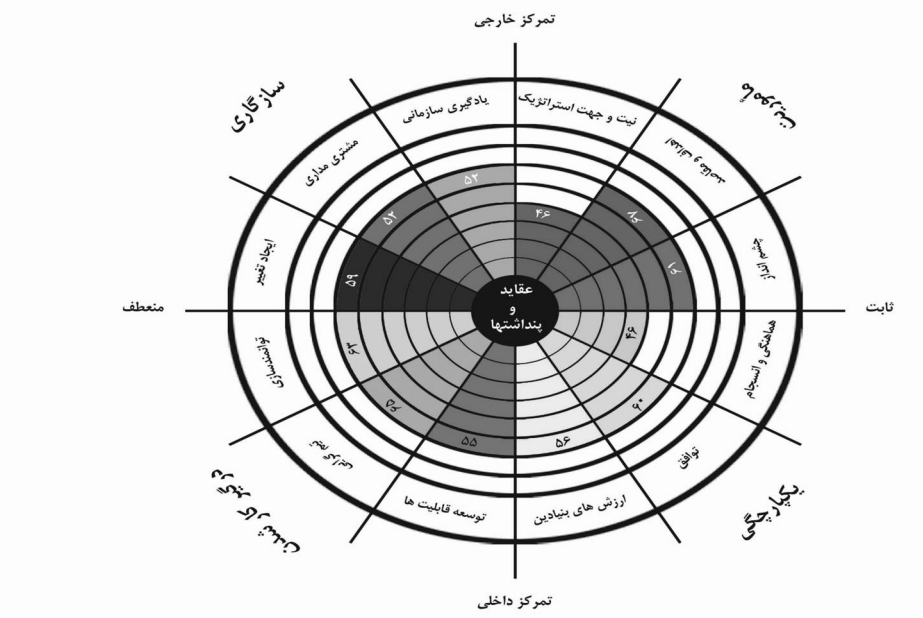
در جدول ۳. درصد میانگین شاخص‌های فرهنگ سازمانی اداره آمده است.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

جدول ۳. درصد میانگین شاخص‌های فرهنگ سازمانی اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران براساس مدل دنیسون

شاخص فرهنگ سازمانی	درصد میانگین
توانمندسازی	۶۳
تیم‌گرایی	۶۵
توسعه قابلیت‌ها	۵۵
ارزش‌های بنیادین	۵۶
توافق	۶۰
هماهنگی و انسجام	۴۶
چشم‌انداز	۶۱
اهداف و مقاصد	۶۷
نیت و جهت استراتژیک	۴۶
یاد گیری سازمانی	۵۲
مشتری‌مداری	۵۲
ایجاد تغییر	۵۹

الگوی سازمانی اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران براساس مدل دنیسون با توجه به نتایج تحقیق به صورت نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. الگوی سازمانی اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران براساس مدل دنیسون

در جدول ۴ ماتریس همبستگی فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌هایش با کارآفرینی سازمانی و شاخص‌هایش به صورت یک مجموعه آورده شده است.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

مولفه های کارآفرینی سازمانی / مولفه های فرهنگ سازمانی	ساختار	هدف و استراتژی	حمایت مدیریت	سیستم پاداش و تشویق	سیستم آموزش و اطلاعات	کارآفرینی سازمانی
درگیرکارشدن	۰/۳۷۶	۰/۲۹۵	۰/۲۶۷	۰/۲۵٤	۰/۱۳۱	۰/۳۰۸
	**۰/۰۰۰۱ (P <۰/۰۵)	**۰/۰۰٦ (P <۰/۰۵)	**۰/۰۱۲ (P <۰/۰۵)	**۰/۰۱۸ (P <۰/۰۵)	**۰/۲۰٤ P >۰/۰۵	**۰/۰۰٤ P <۰/۰۵ **
یکپارچگی	۰/۲٤٤	۰/۳۰۷	۰/۱۷٤	۰/۲۳۳	۰/۱۱٦	۰/۲۳۳
	**۰/۰۲۱ (P <۰/۰۵)	**۰/۰۰٤ (P <۰/۰۵)	**۰/۱۰٤ P >۰/۰۵	**۰/۰۳۰ (P <۰/۰۵)	**۰/۲۸۷ P >۰/۰۵	**۰/۰۲۸ P <۰/۰۵ **
سازگاری	۰/۲۰۷	۰/۳٦۰	۰/۲۱۱	۰/۱٤۷	-۰/۰۸٦	۰/۲۳۰
	**۰/۰۵۲ (P >۰/۰۵	**۰/۰۰۱ (P <۰/۰۵)	**۰/۰٤٦ (P <۰/۰۵)	**۰/۱۷۵ (P >۰/۰۵)	**۰/٤۲۷ P >۰/۰۵	**۰/۰۳۰ P <۰/۰۵ **
ماموریت	۰/۳۸۸	۰/۵۱٦	۰/۳۷۹	۰/۲۹۹	۰/۲۰٤	۰/٤۳۰
	**۰/۰۰۰۱ (P <۰/۰۵)	**۰/۰۰۰۱ (P <۰/۰۵)	**۰/۰۰۰۱ (P <۰/۰۵)	**۰/۰۰۵ (P <۰/۰۵)	**۰/۰۵۸ P >۰/۰۵	**۰/۰۰۰۱ P <۰/۰۵ **
فرهنگ سازمانی	۰/۳۳۳	۰/٤۳۰	۰/۲۷۱	۰/۲۵٦	۰/۱۰۵	۰/۳۳۱
	**۰/۰۰۱ P<۰/۰۵ **	**۰/۰۰۰۱ P <۰/۰۵ **	**۰/۰۱۰ P <۰/۰۵ **	**۰/۰۱۳ P <۰/۰۵ **	**۰/۳۳۲ P >۰/۰۵ **	**۰/۰۰۲ P <۰/۰۵ **

جدول ۴. ماتریس همبستگی فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌هایش با کارآفرینی سازمانی و شاخص‌هایش

با توجه به جدول ۴ و آماره‌های ضریب همبستگی پیرسون مشخص می‌شود که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی($r=۰/۳۳۱$) ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($p<۰/۰۵$). مقادیر همبستگی‌های بین فرهنگ سازمانی و چهار شاخص کارآفرینی سازمانی ساختار ($r=۰/۳۳۳$)، اهداف و استراتژی ($r=۰/۴۳۰$)، حمایت مدیریت ($r=۰/۲۷۱$) و سیستم پاداش و تشویق ($r=۰/۲۵۶$) نشان می دهند که فرهنگ سازمانی با شاخص‌های کارآفرینی سازمانی فوق ، ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد ($p<۰/۰۵$). اما مقدار همبستگی به‌دست‌آمده بین فرهنگ سازمانی و سیستم آموزش و اطلاعات ($r=۰/۱۰۵$) معنادار نبوده است ($P>۰/۰۵$). از طرف دیگر، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به ترتیب درگیرکارشدن ($r=۰/۳۷۶$)، یک‌پارچگی($r=۰/۲۴۴$)، سازگاری ($r=۰/۲۰۷$) و مأموریت ($r=۰/۳۸۸$) با کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری را نشان می‌دهند ($p<۰/۰۵$).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران بود. نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد ($p<۰/۰۵$، $r=۰/۳۳۱$). در این زمینه می‌توان به نتایج تحقیقات با کوراتکو (۱۹۹۹)، اهرنجانی و مقیمی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

(۱۳۸۲) جهانگیری (۱۳۸۲)، کوراتکو (۲۰۰۵) و حسین‌زاده (۱۳۸۷) اشاره کرد که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی رابطه معنی‌داری را گزارش کرده بودند. این تحقیقات تأکید دارند فرهنگی که حامی خطر و تغییرپذیری هدفمند، نوآوری و ایده‌های جدید در همه سطوح سازمانی باشد، کارآفرینی را در سازمان افزایش می‌دهد. براساس این نتیجه می‌توان اذعان کرد سازمانی که در آن فرهنگ خطرپذیری و حمایت از تلاش‌های مخاطره‌آمیز برای پیشرفت وجود دارد، می‌تواند ایده‌ها و افکار جدید و خلاقانه‌ای تولید کند که ازطریق به‌کارگیری آن‌ها راه رشد و توسعه همه‌جانبه هموار می‌شود. یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های فرهنگی به ترتیب درگیرکارشدن (r=۰/۳۷۶)، یک‌پارچگی (r=۰/۲۴۴)، سازگاری (r=۰/۲۰۷) و مأموریت (r=۰/۳۸۸) با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (p<۰/۰۵). این نتیجه با نتایج تحقیقات استینر و مینر (۱۹۸۲)، اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، درباره سازمان‌های غیردولتی، رضازاده (۱۳۸۲) و جهانگیری (۱۳۸۲) دربارهٔ سازمان‌های دولتی و دنیسون و فیشر[1] (۲۰۰۵) هم‌خوانی دارد. از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مأموریت بیشترین میزان رابطه را با کارآفرینی نشان می‌دهد. ازاین‌رو، باید به این مؤلفه توجه بیشتری کرد، زیرا اگر مأموریت و چشم‌انداز سازمان به‌روشنی تعیین شود، راه‌کارهای خلاقانه و نوآورانه می‌تواند راه‌گشای اهداف سازمانی شود. به‌عبارتی‌دیگر، ارتقای بستر فرهنگی سازمان ازطریق مؤلفه‌هایش، به‌ویژه تشریح مأموریت و چشم‌انداز سازمانی، کسب نتایج مثبت کارآفرینانه را به همراه دارد.

از دیگر یافته‌ها این بود که در میان شاخص‌های کارآفرینی به‌ترتیب ساختار (r=۰/۳۳۳)، اهداف و استراتژی (r=۰/۴۳۰)، حمایت مدیریت (r=۰/۲۷۱) و سیستم پاداش و تشویق (r=۰/۲۵۶) با فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری دارند (p<۰/۰۵). اما مقدار همبستگی به‌دست‌آمده بین فرهنگ سازمانی و سیستم آموزش و اطلاعات (r=۰/۱۰۵) معنادار نبوده است (P>۰/۰۵). با توجه به یافته‌های تحقیق، استنباط می‌شود که هم‌پای فرهنگی قوی در سازمان، ساختار سازمانی ارگانیکی شکل می‌گیرد که جو کارآفرینی را ایجاد می‌کند. نتایج همبستگی به‌دست‌آمده بین فرهنگ سازمانی با اهداف و استراتژی نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و معنی‌دار است. این نتیجه با یافته‌های اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، جهانگیری (۱۳۸۲)، هولوزوکی (۲۰۰۲) هم‌خوانی دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ منسجم در سازمان موجب می‌شود که اهداف حول محور بازارگرایی، برون‌گرایی و سازگاری با محیط شکل بگیرد که بهبود کارآفرینی را به‌دنبال دارد. نتایج همبستگی به‌دست‌آمده بین فرهنگ سازمانی با حمایت مدیریت نشان‌دهنده وجود رابطه‌ای مثبت و معنی دار است. این نتایج با یافته‌های اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، هولوزوکی (۲۰۰۲) و بخشی (۱۳۸۱) همسو است. یافته‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی با ویژگی‌های درگیرکارشدن بالای اعضا سبب می‌شود مدیریت سازمان انحراف کارکنان را از قواعد تحمل کند، متولی طرح‌های نو و خلاق شود و کارآفرینی را بهبود بخشد. نتایج همبستگی به‌دست‌آمده بین فرهنگ سازمانی با سیستم پاداش و تشویق نشان‌دهنده وجود رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار است. این نتیجه با یافته‌های جهانگیری (۱۳۸۲) و حسین‌زاده (۱۳۷۸) مبنی بر ارتباط مستقیم و

[1] . Denison.& Fisher

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

معنادار فرهنگ و سیستم پاداش و تشویق همسو است. یافته‌های تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی تیم‌گرا، سیستم پاداش و تشویق عادلانه و مناسبی را در سازمان بنیان می‌نهد تا افراد در امر نوآوری و مخاطره‌پذیری تشویق شوند و کارآفرینی گسترش یابد. نتایج همبستگی به‌دست‌آمده بین فرهنگ سازمانی با سیستم آموزش و اطلاعات معنادار نیست (P>۰/۰۵). ممکن است که عدم رابطه معنادار بین فرهنگ و سیستم آموزش و اطلاعات به این علت باشد که فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌هایش ارتباطی قوی با توانمندسازی منابع انسانی در اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران ندارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران در طیف‌های ثابت – منعطف و تمرکز داخلی- خارجی، دارای فرهنگ سازمانی متمایل به تمرکز داخلی است و تا حدودی ساختار منعطف دارد. تمرکز داخلی در اداره کل بدین‌صورت تفسیر می‌شود که افراد بیشتر با همدیگر در رقابت هستند تا اینکه رقابت واقعی و بیرونی را در نظر داشته باشند. الگوی اداره کل، شاخص بالای درگیرکارشدن با مأموریت پایین (تمرکز داخلی) است. به عبارتی دیگر، افراد به‌خوبی با هم مشارکت دارند، اما در آن‌ها حسی از جهت و استراتژی بلندمدت سازمانی وجود ندارد. در زمینه کارآفرینی، براساس نتایج می‌توان اذعان کرد که حمایت مدیریت قوی‌ترین شاخص کارآفرینی سازمانی است. به عبارت دیگر، مدیرانی که از ایده‌ها و افکار نوآورانه و خلاق کارکنان خود با آغوش باز استقبال می‌کنند زمینه ارتقای کارآفرینی سازمانی را فراهم می‌آورند.

به طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت سازمان‌هایی که در آن‌ها فرهنگی حمایت از ایده‌ها و افکار نوآورانه حاکم است، زمینه ارتقای کارآفرینی سازمانی را فراهم می‌آورند. مدیران ورزش کشور باید در نظر داشته باشند بهبود شاخص‌های فرهنگی منتج به کارآفرینی سازمانی می‌شود. توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی به ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی اهتمام ورزند که در آن کارکنان افکار نوآورانه خود را آزادانه بروز می‌دهند. در چنین وضعی با درگیرکارشدن بالای کارکنان، افراد توانمند می‌شوند و قادرند خلاقیت بیشتری در انجام امور به‌کار برند. با ایجاد سازگاری مطلوب، کارکنان نیازهای نو و تغییرات محیطی و مشتری‌مداری را با کارآفرینی و نه روش‌های سنتی پیش می‌برند. کارکنان با تکیه بر مأموریت شفاف و با استفاده از استراتژی-های کارآفرینانه می‌توانند اهداف آیندهٔ سازمان را محقق سازند. مدیران ورزش کشور باید با تکیه بر این یافته‌ها محیط فرهنگی مناسب همسو با خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی ایجاد کنند تا در جهت رفع مشکلات ورزش کشور گامی اساسی بردارند.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

منابع

۱- ایران زاده، سلیمان. (۱۳۷۴). نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار، *مجله تدبیر*، شماره ۵۳.

2- Amo, B.w. & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising culture*, 13(1). 7-19.

۳- اخوان صراف، احمدرضا و مجید آراسته. (۱۳۸۲). توسعه کارآفرینی سازمانی بر مبنای نظام پیشنهادات. *تهران. اولین همایش ملی مدیریت کارآفرینی.*

۴- بحرالعلوم، حسن. (۱۳۷۸). *ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران*، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.

۵- هادیزاده مقدم، اکرم و رحیمی فیل آبادی، فرج الله. (۱۳۸۴). کارآفرینی سازمانی. تهران: *نشرجانان.*

6- Anthony, Borgese. (2007). *"Standards in sports entrepreneurship education"*, United States Sports Academy.

7- Fox, Julie M. (2008). "organizational entrepreneurship and organizational performance linkage in university extension". (dissertation). The Ohio state university.

۸- صمد آقایی، جلیل. (۱۳۷۸). سازمان های کارآفرین. تهران: *نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.*

9- Barringer, B.R. & Bluedorn , A.C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic management Journal*, 20(5), 421-444.

۱۰- معرفتی، اکبر. (۱۳۸۳). *رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده ها/گروه های آموزشی با میزان بهره وری اعضاء هیات علمی تربیت بدنی دانشگاه های دولتی*، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم.

۱۱- امامی نژاد، مسعود. (۱۳۸۳). مکانیزم کارآفرینی در سازمانهای بزرگ، *مجله مدیریت*. شماره ۹۰.

۱۲- *هزار* جیبی، جعفر. (۱۳۸۴). کارآفرینی. تهران: *چاپ و نشر بازرگانی*، چاپ اول.

13- Kuratko, D. and Montage. (1989). Entrepreneurship: a contemporary approach. *New York: U.S.A.: MY, free pres*.

14- Denison, D.R. and Fisher, C. (2005). "The Role of the board of directors in shaping corporate culture: Reactive compliance or visionary leadership?" Working paper presented at the "Changing the game forum: Reforming American Business". June 2-4, 2005. *Beaver Creek*, CO.

15- Amo, B.w. & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising culture*, 13(1). 7-19.

۱۶- آقا جانی، حسنعلی و علی اکبری. (۱۳۸۵). ارائه الگویی یکپارچه مدیریت کارآفرینی. *مجموعه مقالات سمینار ملی کارآفرینی. دانشگاه تهران.*

17- Steiner, G.A. & Miner, J.B., (1982*). Management policy and strategy, 2nd ed – Macmillan*, New York.

۱۸- قهرمان تبریزی، کوروش. (۱۳۸۴). رابطه ی فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با خلاقیت اعضای هیئت علمی گروه های تربیت بدنی سراسر کشور. رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.

۱۹- اکبری، حسن. (۱۳۸۴). *بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در صنعت چوب شمال* کشور ،پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

۲۰- حسین زاده، طاهر. (۱۳۸۷). *بررسی رابطه ی فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۲۱- راسخ، نازنین. (۱۳۸۲). رابطه مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

۲۲- فروغی پور، حمید. (۱۳۸۴). *زمینه های کارآفرینی در ورزش از دیدگاه مدیران و متخصصان تربیت بدنی کشور و ارائه راه کار*، رساله دکتری، دانشگاه آزاد سلامی واحد علوم و تحقیقات تهران .

۲۳- زارع، قاسم. (۱۳۸۵). *بررسی رابطه ی کارآفرینی سازمانی و توانمند سازی کارکنان* ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.

24- Greer, Melissa. (2007). "Women athletes & entrepreneurs: an exploratory, comparative study between women barrel racer &women who own their own businesses", (DISSERTATION), *Capella University*.

25- Borgese, A., (2007). *"Standards in sports entrepreneurship education"*, United States Sports Academy.

۲۶- قربانی، محمد حسین. (۱۳۸۶). مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین های جهانی، *نشریه حرکت، شماره ۳۹*.

۲۷- لطیف، منوچهر(۱۳۸۷).شکست ایران به دلیل ضعف مدیریت بود. *شهروند امروز.شماره ۲۱۳۶*.

۲۸- مصطفوی، داریوش (۱۳۸۸). *«منشا نتایج ضعیف ایران، مدیریت غلط است.»*. شبکه ورزش ایران،کد خبر:۱۳۸۸-۵۱۷۹۰.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

The Relationship between Organizational Culture and Organizational Entrepreneurship in Physical Education Headquarter of Tehran

Kalateh Seifari, M., Faculty member, Guilan University
Tondnevis, F., (Ph.D.) Kharazmi University

Abstract
The main purpose of the present study was to determining the relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship in physical education head quarters of Tehran province, which was carried out by a descriptive field method. The study population was the experts and heads of physical education headquarters of Tehran province. Statistical sample set of entire the experts and heads of physical education head quarters of Tehran province (n=102). In order to collect information demographic questionnaires, Denison organizational culture Questionnaire (α=0/955) organizational entrepreneurship Questionnaire (α=0/953) were used. Descriptive methods were used to analyze the data and in order to normality of data a Kolmogorov- Simonov and to determine the relationship a Pearson correlation coefficient were used. Data analysis results showed that there is a significant relationship between the organizational culture and organizational entrepreneurship (r=0/331, p<0/05). Also organizational culture has a positive and significant relationship (p<0.05) with indices of organizational entrepreneurship: structure(r=0.333), strategy (r=0.43), management patronage (r=0.271) and persuasion-encouragement system(r=0.256), but there is not relationship between organizational culture and construction and information system (p>0/05).
Keywords: Physical education headquarter, Organizational culture, Organizational entrepreneurship.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]