

# تدوین مدل ارتباطی بین جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی در وزارت ورزش و جوانان ایران

مجید ورمقانی<sup>۱</sup>

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲</sup>

معصومه مجیدی پرست<sup>۳</sup>

نصراله عرفانی<sup>۴</sup>

۹



10.22034/SSYS.2022.1085.1762

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۳/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۴/۱۷

هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل معادلات ساختاری ارتباط بین جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی در وزارت ورزش و جوانان ایران بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۸۹۰ نفر (۵۶۹ مرد و ۳۲۱ زن) بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۴۹۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از ۳ پرسش‌نامه استاندارد «جهت‌گیری راهبردی» مورگان و استرانگ (۲۰۰۳)، پرسش‌نامه «نوآوری سازمانی» ناسوشن و همکاران (۲۰۱۱) و پرسش‌نامه «گرایش کارآفرینانه» مورگان و هاگس (۲۰۰۷) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید.

نتایج پژوهش نشان داد جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر معناداری دارند. خروجی‌های نرم‌افزار **AMOS** نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری بود- میزان شاخص‌های  $RMSEA=0/078$  و  $CFI=0/92$ ،  $PNFI=0/54$ ،  $TLI=0/90$ ،  $GFI=0/94$  اساس نتایج پژوهش می‌توان اذعان داشت که سازمان‌هایی که جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی را اتخاذ نمایند، بهتر می‌توانند فرصت‌های کارآفرینانه جذاب را کشف، ایجاد، ارزیابی و استفاده کنند. گرایش کارآفرینانه، وزارت ورزش و جوانان و دیگر سازمان‌های ورزشی را قادر می‌سازد تا به طور مؤثر و کارآمد مزیت رقابتی را ایجاد و تجدید نمایند. همچنین در سازمان‌های ورزشی به مانند سایر سازمان‌ها، می‌توان فرآیندهای جهت‌گیری راهبردی را به‌کار برد تا ارزش بالاتری را برای مدیران و مشتریان سازمان ایجاد کرد.

**واژگان کلیدی:** نوآوری سازمانی، جهت‌گیری راهبردی، گرایش کارآفرینانه و وزارت ورزش و جوانان.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

<sup>۲</sup> استاد، مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Shabani1345@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار، گروه روانشناسی، دانشگاه پیام نور، ایران

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییر و تحولات در زمینه رقابت روزافزون و عدم اطمینان شرایط محیطی باعث شده است که سازمان‌های بزرگی که تغییرات اندکی در روش و ساختارهای خود می‌دهند، نتوانند با سازمان‌های کوچک که از انعطاف‌پذیری<sup>۳۰</sup>، سرعت و نوآوری<sup>۳۱</sup> بالاتری برخوردار هستند، رقابت کنند. جامعه برای سازمان‌هایی که کارآفرینی<sup>۳۲</sup> را ترغیب و استعدادها را شکوفا کند، اهمیت زیادی قائل است. امروزه سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که گرایش به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه برای آنها امری ضروری است (برنداستاتر<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۱: ۲۲۵). سازمان‌هایی که می‌خواهند به طور موفق کارآفرینی سازمانی<sup>۳۴</sup> را انجام دهند، نیاز به یک گرایش کارآفرینانه<sup>۳۵</sup> دارند. نیاز سازمان‌ها به عمل کارآفرینانه نشأت گرفته از این عامل است که آنها به طور فزاینده‌ای در یک محیط پویا و پیچیده فعالیت می‌کنند که دارای ویژگی‌های سریع، اساسی و ناپیوسته است که نشان‌دهنده تمایل کارکنان به عمل کارآفرینانه است (فینی<sup>۳۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۰۹).

گرایش کارآفرینانه در مورد روش‌های راهبردی و سبک‌های اتخاذ شده سازمان‌ها در فعالیت‌های کسب‌وکار و در کل درگیری سازمان در فعالیت‌های کارآفرینانه است (کاتونن<sup>۳۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۶۸). پژوهشگران نیز بر نقش کارآفرینی به عنوان عامل کلیدی بهبود عملکرد اقتصادی سازمان‌ها تأکید کرده‌اند. با وجود این که بسیاری از محققان به بررسی اثر مستقیم متغیرهای محیط خارجی بر گرایش کارآفرینانه سازمان‌ها اشاره کرده‌اند، همچنان عوامل بسیاری هستند که می‌توان در این زمینه مورد بررسی قرار داد. متغیرهایی از قبیل جهت‌گیری راهبردی<sup>۳۸</sup> و نوآوری سازمانی<sup>۳۹</sup> از جمله این عوامل می‌باشند.

در بین دارایی‌های نامحسوس و متفاوت که سازمان‌ها مالک آنها هستند، جهت‌گیری راهبردی از مهمترین منابع به شمار می‌آید، زیرا به‌طور عمیقی در فعالیت‌های روزانه و یکنواخت سازمان عین گردیده است و به همین دلیل برای رقابت‌جویی بردار از آنها مشکل می‌باشد. در نتیجه جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان می‌تواند باعث افزایش مزیت رقابتی پایدار و عملکرد و کارآفرینی برتر سازمان نیز گردد (راچ و

- 
1. Flexibility
  2. Innovation
  3. Entrepreneurship
  33. Brandstätter
  5. Organizational Entrepreneurship
  6. Entrepreneurial trend
  36. Fini
  37. Kautonen
  9. Strategic Orientation
  10. Organizational innovation

## تدوین مدل ارتباطی بین جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی

فریز ۱، ۲۰۰۷: ۷۸۱). جهت‌گیری‌های راهبردی اصولی هستند، که بر بازاریابی و تدوین راهبرد سازمان تأثیر می‌گذارند. آنها دستورالعمل‌های راهبردی اجرا شده به وسیله یک سازمان را انعکاس می‌دهند که به رفتارهای صحیح برای عملکرد بهتر منجر می‌شود (تئودوسیو و همکاران ۲، ۲۰۱۲). جهت‌گیری راهبردی به شیوه‌ای که یک سازمان خود را با محیط بیرونی تطبیق می‌دهد، اشاره دارد (تان و سوسا ۳، ۲۰۱۵: ۴۲۳).

نوآوری به عنوان عامل مهم توانمندسازی سازمان‌ها در ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی در محیط بسیار پیچیده و به سرعت در حال تغییر شناخته شده است. نوآوری عامل کلیدی موفقیت یا شکست سازمان‌ها در عرصه رقابت و منبع اصلی مزیت رقابتی تلقی می‌شود. همچنین فرایندی است که از طریق توسعه روش‌های جدید داد و ستد و ایجاد راه‌کارها، راه‌حل‌ها، محصولات و خدمات، ارزش افزوده و درجه‌ای از تازگی را برای سازمان، عرضه‌کنندگان و مشتریان فراهم می‌آورد. بنابراین سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد بالا و رقابت با رقبای زنده مانند نوآوری استفاده کنند و به نوآوری به عنوان یک راهبرد ضروری نگاه کنند و ضمن تغییر و تحولات محیطی شاخص‌های سازمانی تأثیرپذیر از نوآوری سازمانی را شناسایی کنند و به این تغییرات مناسب‌ترین پاسخ را بدهند (جایانی و هوی ۴، ۲۰۱۸: ۵۱).

سازمان‌های ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات ناپیوسته قرار دارند و ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، همگی دست‌به‌دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمان‌ها ایجاد نمایند (کلانی، ۱۳۹۰). اخیراً مسائل مربوط به گرایش کارآفرینی و راهبردی در سازمان‌ها از جمله نهادهای ورزشی از اهمیت خاصی برخوردار شده‌اند. از این رو، ضروری است تا این سازمان‌ها با حفظ جایگاه و موفقیت در رسالت سازمانی خود از راه متغیرهای اثرگذار بر کارآفرینی سبب ایجاد اشتغال و توسعه کارآفرینی در حوزه ورزش و سازمان‌های ورزشی شوند. به عنوان مثال، نتایج پژوهشی با عنوان «نقش ابعاد کارآفرینی بر عملکرد مدیران ادارات ورزش و جوانان» نشان داد که بین کارآفرینی سازمانی و مؤلفه‌های آن با عملکرد سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت که با افزایش کارآفرینی سازمانی میزان عملکرد سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند (کلانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۲۲).

ورزش در کشور ما در حال تحول و رو به توسعه است که این امر می‌تواند زمینه‌های مناسبی را برای فعالیت‌های کارآفرینانه ایجاد کند (بدالهی فارسی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۹). حجم وسیع تبادلات مالی

1 . Rauch & Frese

2 . Theodosiou et al.

3 . Tan & Sousa

4 . Jayani, & Hui

در صنعت ورزش، تغییر شیوه زندگی و وقت‌های فراغت مردم، رویدادهای رو به گسترش ملی، منطقه‌ای، قاره‌ای، جهانی، ورزش حرفه‌ای و قهرمانی و غیره همه فرصت‌های بی‌شماری را در اختیار کارآفرینان ورزشی قرار می‌دهند (هیچمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۵۱). هنگامی که کارآفرین به دنبال فرصت‌های جدید با توجه به منابع محدود می‌باشد، باید از رویکرد نوآورانه در مواجهه با این عدم اطمینان محیط استفاده کند. با توجه به توسعه و گستردگی بازار ورزش و حجم بالای تبادلات در این حوزه، نیاز به بازاریابی و برنامه راهبردی در زمینه صنعت ورزش بیش از پیش خودنمایی می‌کند. گرایش راهبردی و کارآفرینی در سال‌های گذشته اهمیت به سزایی برای سازمان‌ها و مؤسسات پیدا کرده‌اند. این متغیرها در بحث راهبردی و آینده سازمان به حدی اهمیت یافته‌اند که آنها را به عنوان یکی از اجزای مهم سازمان‌ها و مؤسسات ورزشی می‌توان به شمار آورد و این اهمیت به صورت فزاینده‌ای در حال افزایش است. گرایش راهبردی و به‌طور خاص‌تر گرایش کارآفرینی به عنوان عوامل مهم برای عملکرد کسب و کارها شناخته شده است. در واقع شواهد تجربی نشان می‌دهد که یک ارتباط قابل توجه بین کارآفرینی و جهت‌گیری راهبردی سازمان وجود دارد و هر دو به طور گسترده‌ای مسئول موفقیت و بهبود عملکرد در سازمان هستند (اندرسون و ایشیما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴۲۵).

رحیمی (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان داد که بین مؤلفه‌های جهت‌گیری راهبردی و کارآفرینی رابطه معنادار وجود دارد؛ به این صورت که تمام ضرایب مسیر جهت‌گیری راهبردی و مؤلفه‌های آن بر کارآفرینی اثرگذار بودند. در پژوهشی دیگر با هدف بررسی رابطه نوآوری و خلاقیت سازمانی با عملکرد مالی فدراسیون‌های ورزشی منتخب، نتایج نشان داد بین مؤلفه‌های نوآوری سازمانی، نوآوری محصول و نوآوری فرایندی و عملکرد مالی در فدراسیون‌های ورزشی ارتباط معنادار وجود دارد. بنابراین با توجه نتایج پژوهش حاضر فرهنگ کلیه سازمان‌های ورزشی باید طوری تغییر یابد که توانایی مقابله با ناکامی و ابهام در کارکنان بالا رود، چراکه در همین شرایط موجبات نوآوری و خلاقیت در کارکنان به وجود می‌آید (اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج پژوهشی که هدف آن طراحی مدلی به منظور ارتباط بین ویژگی‌های کارآفرینی با عملکرد در باشگاه‌های ورزشی شهر تهران بود، نشان داد که بین ویژگی‌های کارآفرینی و کلیه ابعاد آن و عملکرد باشگاه‌های ورزشی، ارتباط معناداری وجود دارد؛ به آن معنا که هرچه مدیران باشگاه‌ها ویژگی‌های کارآفرینی قویتری داشته باشند و به نحو بهتری از این ویژگی‌ها و اطلاعات کارآفرینی استفاده کنند، بر بهبود عملکرد باشگاه تأثیر بیشتری خواهند گذاشت (تپه رشی و همکاران، ۱۳۹۶، ۷۸۸).

1. Hichman et al.

2. Anderson & Eshima

## تدوین مدل ارتباطی بین جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی

ملک‌زاده و راهنما (۱۳۹۵) در پژوهشی بیان داشتند که بین مؤلفه‌های نوآوری با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. دهدشتی شاهرخ و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی ابراز داشتند که جهت‌گیری‌های کارآفرینی و برند به‌طور مستقیم با عملکرد شرکت در ارتباط می‌باشند. گالبرث<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی بیان داشتند جهت‌گیری کارآفرینی با عملکرد شرکت رابطه معناداری دارد. همچنین نقش تعدیل‌کنندگی راهبرد رقابتی در این رابطه تأیید شد. اسموخا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که بین نوآوری و گرایش کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط رابطه معناداری وجود دارد و نوآوری سبب عملکرد بهتر در این سازمان‌ها می‌شود. رودریگز و فیرو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که جهت‌گیری راهبردی بر سطح برون‌سپاری تأثیر معنادار دارد. همچنین جهت‌گیری و برون‌سپاری به‌طور همزمان بر عملکرد تأثیر معناداری دارند و سبب بهبود عملکرد می‌شوند. نزار<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که هر سه بعد گرایش کارآفرینی یعنی نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی بر عملکرد سازمان تأثیر قابل‌توجهی دارند. دورا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند که ریسک‌پذیری، خودمختاری، پیشگامی و فناوری بر عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارند. نتایج پژوهش ابیدات<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) حاکی از این بود که جهت‌گیری راهبردی به‌طور قابل‌توجهی بر نوآوری تأثیر دارد.

با توجه به اهمیت و جایگاه ورزش و مسائل اجتماعی در جامعه، وزارت ورزش و جوانان به‌مثابه متولی امر ورزش نقش اصلی را در توسعه، ترویج و رشد ورزش در بعد ورزش همگانی و قهرمانی به‌عهده دارد و لازمه رسیدن به اهداف یاد شده در سازمان‌های ورزشی کشور این است که به‌طور مؤثر عمل نمایند و در صورت مؤثر عمل نمودن خواهند توانست سیستم ورزشی کشور را به‌طور موفقیت‌آمیزی مدیریت کنند و به اثربخشی مطلوب نزدیک شوند (کلانی و همکاران، ۱۳۹۵). در فضای رقابتی سازمان‌ها، دست‌اندرکاران مدیریت همواره در تلاش هستند تا با ایجاد راهبرد سازمانی و مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقای عملکرد سازمانی به رونق نهاد خود بیفزایند. لذا با توجه به اینکه مدیران وزارت ورزش و جوانان باید به‌مبحث کارآفرینی و اشتغال‌زایی در سازمان توجه نمایند، لازم است تا عملکرد سازمان در زمینه کارآفرینی مورد ارزشیابی قرار گیرد و متغیرها و معیارهای اثرگذار بر کارآفرینی شناسایی شوند. در بسیاری از سازمان‌ها، پژوهش‌هایی در جهت شناسایی عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی انجام گرفته و سازمان‌ها از نتایج ارزشمند اینگونه تحقیقات به‌منظور نیل به اشتغال‌زایی بهتر، بهره‌مند شده‌اند. بنابراین لازم است تا تحقیقات مشابهی

1 Galbreath

2 Asemokha

3. Rodríguez & Fierro

4. Nazar

5. Duru et al.

6. Obeidat

در سازمان‌های ورزشی نیز با توجه به ماهیت متفاوت شغلی با دیگر سازمان‌ها در جهت تعیین معیارها و عوامل اثرگذار بر کارآفرینی و بهبود و توسعه آن انجام گیرد تا بتوان از قضاوت‌های ذهنی و بدون پشتوانه علمی پرهیز و در مورد کارآفرینی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های ورزشی به نتایج عینی دست پیدا کرد که این نیز به نوبه خود تأکیدی بر ضرورت و اهمیت اجرای پژوهش حاضر است.

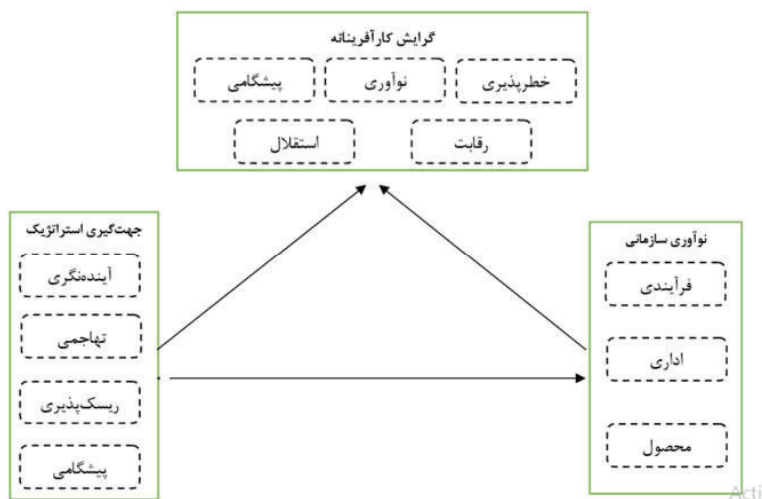
ضروری است در حوزه مدیریت ورزشی نیز به موازات عملکرد مشابه در سایر رشته‌های علمی، فعالیت‌های پژوهشی مورد نیاز به منظور آزمایش نظریه‌های جدید مدیریتی انجام گیرد. به همین سبب، محقق با اعتقاد به این اندیشه و در راستای اعتلای رشته مدیریت ورزشی به سهم خود بر آن است تا چگونگی ارتباط متغیرهای ارزشمند مدیریتی جهت‌گیری راهبردی، نوآوری سازمانی و گرایش کارآفرینانه را در وزارت ورزش و جوانان کشور مورد بررسی قرار دهد که این امر مستلزم اجرای تحقیق با روش‌های علمی می‌باشد. در ضمن با توجه به اینکه موضوع مدیریت صرف نظر از ماهیت شغلی، یک ضرورت مهم در رفتار سازمانی ۵۲ و مدیریت راهبردی در هر نهاد می‌باشد، برای اداره امور کلیه سازمان‌ها، مدیریت صحیح می‌تواند به عنوان کلید موفقیت سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. بنابراین می‌توان اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر را مورد تأکید قرار داد. انتظار می‌رود انجام این تحقیق موجب گردد تا مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌ها و نهادهای ورزشی دیگر، درک بهتری از موقعیت و عوامل راهبردی سازمان خود به دست آورند و در نتیجه، عوامل مدیریت و جهت‌گیری راهبردی با کارایی بیشتری در این سازمان‌ها نهادینه گردد و از میزان هزینه‌ها و اتلاف منابع کاسته شود. همچنین گرایش به نوآوری به سازمان در انطباق با شرایط متحول محیطی کمک می‌کند و منجر به کارآفرینی و اشتغال‌زایی بهتر توسط این نهاد می‌گردد. به نظر می‌رسد موضوع گرایش کارآفرینانه و جهت‌گیری راهبردی در این وزارت تا حد بسیار زیادی ناشناخته است و مدیران و کارکنان اطلاعات اندکی در این زمینه دارند. با توجه به تأکید مدیران و مسئولان سطوح فوقانی ورزش کشور مبنی بر توسعه ورزش و اشتغال‌زایی ورزشی در کشور و بهینه نمودن عملکرد سازمان‌های ورزشی کشور در زمینه کارآفرینی، پرسش اصلی این پژوهش که محقق به دنبال پاسخگویی به آنها می‌باشد، به قرار زیر است:

آیا بین جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی در وزارت ورزش و جوانان رابطه وجود دارد؟

---

## 1. Organizational behavior

تدوین مدل ارتباطی بین جهت گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش: منبع (نگارنده پژوهش)

## روش شناسی پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر، از نوع توصیفی- همبستگی با رویکرد مدل معادلات ساختاری (SEM) <sup>۱</sup> و با توجه به هدف از نوع کاربردی بود که جمع آوری اطلاعات آن به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری این تحقیق را تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۸۹۰ نفر (۵۶۹ مرد، ۳۲۱ زن) تشکیل می دادند. در این تحقیق به ازای هر پارامتر آزاد در مدل ۱۰ نفر منظور گردید (قاسمی، ۱۳۸۹: ۲) که به این ترتیب حجم نمونه ۴۹۰ نفر معین شد. برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده گردید و برای گردآوری داده ها علاوه بر بررسی کتابخانه ای جهت تکمیل بخش پیشینه، به منظور جمع آوری نظرات کارکنان از ۳ پرسش نامه استاندارد استفاده شد: «پرسش نامه نوآوری سازمانی» که ناسوشن و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۱) آن را معرفی کردند و براساس ۳ مؤلفه نوآوری فرآیندی <sup>۵</sup> (گویه های ۱، ۲، ۳ و ۴)، نوآوری محصولی <sup>۴</sup> (گویه های ۵، ۶، ۷، ۸ و ۹) و نوآوری اداری <sup>۵</sup> (گویه های ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴ و ۱۵) در قالب ۱۵ سؤال تدوین شده است. نمره گذاری این پرسش نامه بر اساس مقیاس لیکرت ۵ گزینه ای می باشد. «پرسش نامه جهت گیری راهبردی» که توسط مورگان و استرانگ <sup>۶</sup> (۲۰۰۳) تدوین شده

1 Structural equation modeling

2 Nauschen et al.

3. Process Innovation

4. Product innovation

5. Administrative Innovation

6 Morgan & Strong

شامل ۱۶ سؤال در قالب ۴ مؤلفه آینده‌نگری<sup>۱</sup> (گویه‌های ۱ تا ۴)، تهاجمی بودن<sup>۲</sup> (گویه‌های ۵ تا ۸)، ریسک‌پذیری<sup>۳</sup> (گویه‌های ۹ تا ۱۲) و پیشگامی (گویه‌های ۱۳ تا ۱۶) می‌باشد. جهت ارزش‌گذاری این پرسش‌نامه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) استفاده گردید. «پرسش‌نامه گرایش کارآفرینانه» که توسط مورگان و هاگس<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) تدوین گردید شامل ۱۸ سؤال در قالب پنج مؤلفه خطرپذیری<sup>۵</sup> (گویه‌های ۱، ۲، ۳)، نوآوری (گویه‌های ۴، ۵ و ۶)، پیشگامی<sup>۶</sup> (گویه‌های ۷، ۸ و ۹)، رقابت تهاجمی<sup>۷</sup> (گویه‌های ۱۰، ۱۱ و ۱۲) و استقلال‌طلبی<sup>۸</sup> (گویه‌های ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶ و ۱۷) می‌باشد. جهت ارزش‌گذاری این پرسش‌نامه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) استفاده شد. برای اطمینان از روایی صوری پرسش‌نامه‌های پژوهش، پرسش‌نامه اولیه به ۷ تن از اساتید رشته مدیریت ورزشی ارائه و با جمع‌بندی نظرات آنان پرسش‌نامه نهایی تنظیم شد. با توجه به نتایج ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌های تحقیق از پایایی بالایی برخوردار بودند. فرض طبیعی بودن داده‌ها با مقادیر چولگی و کشیدگی بررسی شد. جهت سنجش طبیعی بودن داده‌ها با استفاده از این شاخص‌ها باید نسبت ضریب به خطای چولگی و کشیدگی مقادیر به‌دست آمده از قدر مطلق ۲ کمتر باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شده است. در سطح آمار توصیفی، از شاخص‌های آماری فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و آمار استنباطی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که در بین نمونه آماری بیشترین درصد مربوط به سطح تحصیلات لیسانس با ۵۰/۳ درصد و کمترین درصد مربوط به سطح تحصیلات دکتری با ۴/۴ درصد می‌باشد. از مجموع ۴۹۰ نمونه تحقیق، ۲۱/۱ درصد افراد مجرد و ۷۸/۹ درصد افراد متأهل بودند. ۱۶/۷ درصد از نمونه تحقیق بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۹/۵ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۱/۳ درصد افراد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۲/۵ درصد افراد بالای ۵۰ سال سن داشتند. از مجموع ۴۹۰ نمونه تحقیق، ۵۹/۵ درصد افراد را مرد و ۴۰/۵ درصد افراد را زن تشکیل می‌دهد. ۹/۱ درصد نمونه تحقیق بین ۱ تا ۵ سال سابقه خدمت داشتند،

1. Futurism
2. Being aggressive
3. Riskability
4. Morgan & Hughes
5. Risks
6. Pioneering
7. Aggressive competition
8. Independence



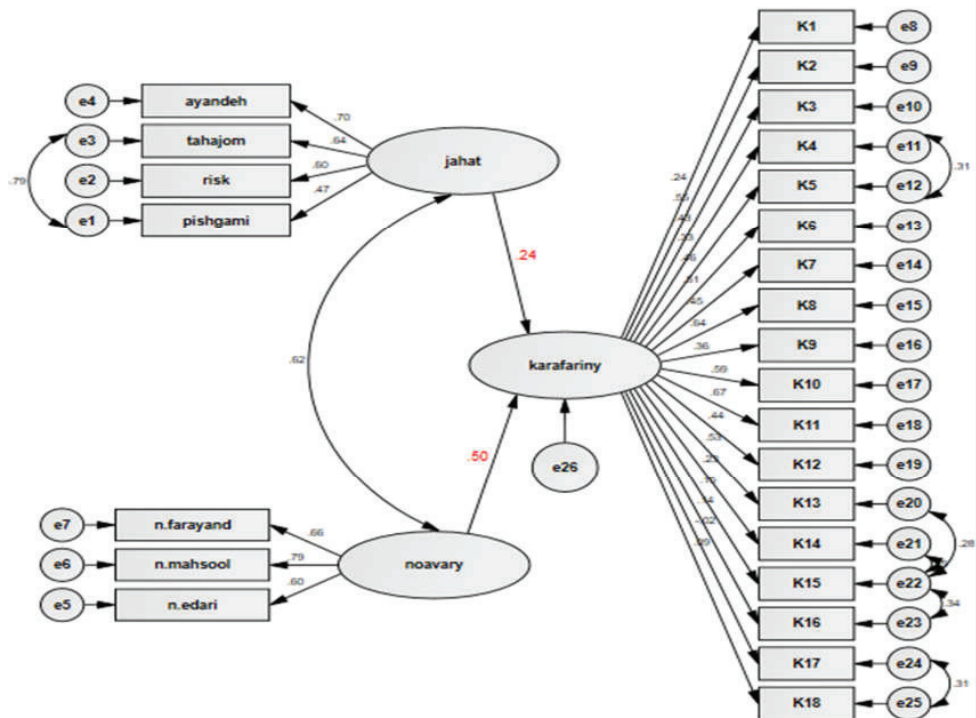
## تدوین مدل ارتباطی بین جهت گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی

۱۶/۳ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۳/۹ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۳/۸ درصد افراد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۶/۹ درصد افراد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند.

با توجه به نتایج جدول ۱، نسبت ضریب به خطای چولگی و کشیدگی با توجه به مقادیر به دست آمده از قدر مطلق ۲ کمتر است. در نتیجه توزیع داده‌های پژوهش از وضعیت نرمال برخوردار می‌باشد. جدول ۱: میانگین، انحراف استاندارد، نسبت چولگی به خطای استاندارد چولگی و نسبت کشیدگی به خطای استاندارد کشیدگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	نسبت ضریب به خطا در چولگی	نسبت ضریب به خطا در کشیدگی	میانگین و انحراف استاندارد
جهت‌گیری راهبردی	-۰/۰۵	۱/۵۴	۵۵/۴۰ ± ۷/۳۷
آینده‌نگری	-۰/۲۴	-۰/۰۳	۱۳/۷۶ ± ۲/۷۰
تهاجمی بودن	-۰/۴۵	۰/۰۴	۱۳/۹۵ ± ۳/۰۲
ریسک‌پذیری	-۰/۰۳	-۰/۳۹	۱۳/۷۵ ± ۲/۵۸
پیشگامی	-۰/۲۳	۱/۱۹	۱۳/۹۴ ± ۲/۶۹
نوآوری سازمانی	-۰/۳۸	۱/۹۷	۵۳/۲۲ ± ۷/۳۸
نوآوری فرایندی	-۰/۱۰	۰/۶۸	۱۴/۱۲ ± ۲/۶۶
نوآوری محصول	-۰/۳۷	۰/۵۰	۱۸/۰۴ ± ۳/۴۲
نوآوری اداری	-۰/۱۸	۱/۱۰	۲۱/۰۵ ± ۳/۳۴
گرایش کارآفرینی	-۰/۵۵	۱/۴۵	۶۲/۷۳ ± ۸/۴۱

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، میانگین جهت‌گیری راهبردی ۵۵/۴۰، میانگین نوآوری سازمانی ۵۳/۲۲ و میانگین گرایش کارآفرینی ۶۲/۷۳ به دست آمده که نشانگر این مطلب است که متغیرهای پژوهش در وزارت ورزش و جوانان در حد متوسط به بالا قرار دارند.



شکل ۲: مدل ساختاری ارتباط جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی  
 الگوی مربوط به مدل ساختاری ارتباط جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی در شکل ۲ ارائه شده است. بر اساس نتایج به‌دست آمده جهت‌گیری راهبردی با ضریب بتای ۰/۲۴ و نوآوری سازمانی با ضریب بتای ۰/۵۰ تأثیر معناداری بر روی گرایش کارآفرینی در وزارت ورزش و جوانان داشته‌اند.

جدول ۲: شاخص‌های مدل ساختاری ارتباط جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص برازش	
برآزش مطلوب	کمتر از ۵	۴/۳۶	CMIN/DF	
غیر قابل قبول	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱	p-value $\chi^2$	مطلق
برآزش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۴	شاخص نیکویی برازش (GFI)	
برآزش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۰	شاخص توکر- لویس (TLI)	تطبیقی

## تدوین مدل ارتباطی بین جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی

شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۲	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۸	کمتر از ۰/۰۸	برازش مطلوب
مقتصد شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	۰/۵۴	بیشتر از ۰/۵	برازش مطلوب

مقدار شاخص نسبت بحرانی به درجه آزادی (CMIN/DF) برابر ۴/۳۶، شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۴، شاخص برازش تطبیقی (CFI) ۰/۹۲، شاخص توکر- لویس (TLI) ۰/۹۰، شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI) ۰/۵۴ و مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) نیز ۰/۰۷۸ است. همه این شاخص‌ها در محدوده برازش مطلوب قرار دارند. بنابراین در کل می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری ارائه شده دارای برازش مطلوب می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های ورزشی امروزه در معرض تغییرات ناپیوسته قرار دارند و ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، همگی دست‌به‌دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمان‌ها ایجاد نمایند. از طرف دیگر ورزش در کشور ما در حال تحول و رو به توسعه است که این امر می‌تواند زمینه‌های مناسبی را برای فعالیت‌های کارآفرینانه ایجاد کند، چرا که حجم وسیع تبدلات مالی در صنعت ورزش، تغییر شیوه زندگی و وقت‌های فراغت مردم، رویدادهای رو به گسترش ملی، منطقه‌ای، قاره‌ای، جهانی، ورزش حرفه‌ای و قهرمانی و غیره همه فرصت‌های بی‌شماری را در اختیار کارآفرینان ورزشی قرار می‌دهند. همچنین، وزارت ورزش و جوانان به مثابه متولی اصلی ورزش کشور، نقش اصلی را در توسعه، ترویج و رشد ورزش در بعد ورزش همگانی و قهرمانی به عهده دارد و لازمه رسیدن به اهداف یاد شده این است که به طور مؤثر عمل نماید و در صورت مؤثر عمل نمودن، انتظار می‌رود که سیستم ورزشی کشور را به طور موفقیت‌آمیزی مدیریت و به اثربخشی مطلوب نزدیک نماید. با این اوصاف، اگر وزارت ورزش و جوانان، سازمانی کارآفرین باشد می‌تواند شرایطی ایجاد کند که مدیران، برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان کارآفرین فرصت‌ها را بهتر درک کنند، از منابع موجود و فرصت‌ها به‌منظور نوآوری بیشتر استفاده برند و در نتیجه، سریعتر رشد نماید و در صحنه رقابت جهانی، منطقه‌ای و ملی دوام آورند و نقشی را که بر عهده دارند به نحو شایسته‌تری ایفا کنند. بنابراین پرورش و تقویت روحیه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی به ویژه وزارت ورزش و جوانان کشور مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی بر گرایش کارآفرینی وزارت ورزش و جوانان ایران انجام شده تا بر اساس نتایج آن، مدیران اجرایی در وزارت ورزش

و جوانان تمرکز بیشتری بر عوامل شناخته شده‌ای داشته باشند که می‌تواند ابزاری برای ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه و نوآورانه و تولید رفتارهای کارآفرینانه در صنعت ورزش کشور باشد.

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مدل ساختاری گرایش کارآفرینی بر اساس جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی از برآزش مطلوب برخوردار می‌باشد. این یافته از این نظر حائز اهمیت است که دو متغیر مهم و اصلی سازمان یعنی جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی به طور همزمان بر گرایش کارآفرینی در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار می‌باشند و برای فعالیت‌های کارآفرینانه در این وزارت باید شرایط سازمانی را طوری پیش برد که با پیاده‌سازی این دو متغیر یعنی جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی بتوان وزارت ورزش و جوانان و کارکنان آن را به سمت گرایش کارآفرینانه سوق داد. این یافته با نتایج پژوهش‌های نیک رحیمی و همکاران (۱۳۹۷)، رفتار و همکاران (۱۳۹۴)، مصلح و همکاران، (۱۳۹۵)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۶)، اسموگا و همکاران (۲۰۱۹)، جایانی و هوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، نالا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و توان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در یک راستا قرار دارد. نتایج پژوهش رحیمی و همکاران (۱۳۹۷) در بحث تأثیر جهت‌گیری راهبردی بر کارآفرینی، یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید می‌نماید. همچنین نتایج پژوهش اسموگا و همکاران (۲۰۱۹) در مبحث تأثیر نوآوری سازمانی بر کارآفرینی با نتایج پژوهش حاضر همخوان است.

در تفسیر نتیجه به دست آمده باید گفت که در دنیای پرتلاطم امروزی، رفتار کارآفرینانه نیازی فراگیر و ضروری برای تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی است، زیرا این سازمان‌ها علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی باید بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را در آینده نیز پیش‌بینی کنند و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد عملکرد مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت نمایند. بر این اساس، مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان کشور باید با استفاده از متغیرهای مختلفی همچون جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی، زمینه دستیابی به گرایش کارآفرینانه را در کارکنان خود فراهم نمایند تا در نهایت این وزارت به سازمانی کارآفرین تبدیل شود و جامعه از مزایای پرشمار آن به نحو مطلوبی بهره‌مند گردد. بر این اساس، ضرورت دارد که این مدیران در تصمیمات راهبردی خود، آینده‌نگری را به عنوان یکی از مهم‌ترین اصول تصمیم‌گیری خود مد نظر قرار دهند و با شناسایی فرصت‌های پیش روی سازمان، زمینه اتخاذ بهترین تصمیمات برای موفقیت سازمان را به ویژه با رویکرد ارتقای کارآفرینی فراهم نمایند. از طرف دیگر، با ایجاد بسترهای لازم جهت بروز نوآوری همچون تسهیل قواعد و روابط اداری و فرایندی، همچنان کارکنان را در مسیر گرایش کارآفرینانه هدایت نمایند. باید دانست که گرایش کارآفرینانه

1. Jayani,&Hui

2. Naala et al.

3. Tuan et al.

## تدوین مدل ارتباطی بین جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی

به‌عنوان سازه‌ای فرایندی، به روش‌ها، شیوه‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری مورد استفاده مدیران توجه دارد و در واقع، مزیتی راهبردی است که در بررسی فرصت‌های سازمان محقق شده و این امور را به منظور امکان استفاده از این فرصت‌ها سازمان‌دهی می‌کند. بر این اساس، تسهیل زمینه‌های نوآوری در سازمان و همچنین توجه ویژه به جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان به ویژه آینده‌نگری مدیران ارشد آن می‌تواند موجبات ارتقای وضعیت گرایش کارآفرینانه این وزارت را فراهم نماید.

نکته قابل توجه دیگر در پژوهش حاضر تأثیر توأمان دو متغیر جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی بر کارآفرینی است. در پیشینه و تحقیقات مشابه تأثیر جداگانه هر کدام از این متغیرها بر کارآفرینی به اثبات رسیده و به عنوان پشتوانه نظری برای پژوهش حاضر است، اما تفاوتی که بین تحقیق حاضر و پژوهش‌های مذکور وجود دارد، سنجدن اثر توأمان جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی بر کارآفرینی است که به عنوان نوآوری این تحقیق و خلاء پژوهشی می‌توان به آن اشاره نمود. بر همین اساس اگر مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان با جهت‌گیری راهبردی و نوآوری در امور، زمینه ساز و تسهیل‌کننده این متغیرها در سازمان شوند، می‌توانند زمینه‌های کارآفرینی و توجه به آن را در سازمان به‌وجود آورند و از آنجا که بحث اشتغال‌زایی در وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش کشور از اساسی‌ترین بحث‌ها و یکی از مهمترین مقوله‌ها در این نهاد می‌باشد، لذا با بسترسازی و ایجاد شرایط زمینه‌ای و توجه به متغیرهای سازمانی مذکور می‌توان به این مهم جامه عمل پوشاند. البته باید توجه داشت که تأثیر متغیرهای جهت‌گیری راهبردی و نوآوری بر گرایش کارآفرینانه متفاوت است؛ به طوری که جهت‌گیری راهبردی به‌طور مستقیم تأثیر کمتری بر گرایش کارآفرینانه نسبت به تأثیر غیرمستقیم آن و از طریق نوآوری سازمانی دارد. در واقع به نظر می‌رسد که جهت‌گیری راهبردی وزارت ورزش و جوانان بیشتر بر افزایش نوآوری سازمانی موثر است و با ارتقای نوآوری سازمان می‌تواند بر گرایش کارآفرینانه موثر واقع شود. به هر حال، به نظر می‌رسد که جهت‌گیری راهبردی در وزارت ورزش و جوانان باید به گونه‌ای باشد که تسهیل‌کننده نوآوری سازمانی و متعاقب آن، ارتقای گرایش کارآفرینانه در این وزارت باشد.

گفتنی است که موفقیت وزارت ورزش و جوانان و دیگر سازمان‌های ورزشی در عرصه رقابت و کارآفرینی و توسعه اشتغال اتفاقی نیست. رقابت، از یک سو و تغییرات مداوم از سوی دیگر، سازمان‌ها را با شرایط پیچیده‌ای روبه‌رو می‌کند که نیاز به راهبرد و برنامه بلندمدت را برای گرایش کارآفرینانه و توسعه سازمانی یادآور می‌شود. در همین راستا، یکی از مقدمات گرایش کارآفرینی، راهبرد و جهت‌گیری راهبردی مناسب است و لازمه برنامه‌ریزی و توسعه و اشتغال‌زایی توسط وزارت ورزش و جوانان، داشتن مقدمات آن از جمله جهت‌گیری راهبردی صحیح می‌باشد (مصلح و همکاران، ۱۳۹۵). البته اتخاذ هر نوع راهبرد برای سازمان هزینه‌هایی نیز به همراه دارد. هرچند که از دیدگاه برخی پژوهشگران اگر سازمانی نسبت به رقبای

خود جهت‌گیری بهتری داشته باشد موقعیت رقابتی آن در بازار بهبود می‌یابد، ولی باید در نظر داشت که اگر هزینه‌های اجرایی جهت‌گیری راهبردی زیاد باشد صرف این هزینه خود موجب کاهش کارآفرینی و مزیت رقابتی می‌شود. لذا باید نسبت ارزش نسبی به هزینه نسبی اجرای جهت‌گیری راهبردی مدنظر قرار گیرد. با توجه به دیدگاه مطرح شده و با توجه به ترکیب وزارت ورزش و جوانان در این تحقیق که تعداد قابل توجهی از پرسنل آن را افراد جوان تشکیل می‌دهند و با توجه به دیدگاه هانت (۲۰۰۲)، به نظر می‌رسد که وزارت ورزش و جوانان دچار چالش‌های جذب منابع به‌ویژه کمبود منابع مالی است و قادر به اتخاذ جهت‌گیری راهبردی نیست و یا در صورت به‌کارگیری آن با توجه به هزینه‌های مورد نظر باعث اثر منفی بر توسعه کارآفرینی می‌گردد. به طور کلی وزارت ورزش و جوانان می‌تواند با اتخاذ جهت‌گیری راهبردی از مزایای حاصل از آن سود ببرد؛ بدین معنی که هرچه وزارت ورزش به سمت فعالیت‌های ایجاد، توسعه و برنامه راهبردی حرکت نمایند باعث بهبود عملکرد آن در زمینه کارآفرینی خواهد شد (یدالهی، ۱۳۹۰: ۱۲۰).

همان‌گونه که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ابعاد و شاخص‌های متعددی با درجه اهمیت متفاوت در سطوح فرهنگ، رفتار و سیستم‌های سازمانی باعث ایجاد کارآفرینی در سازمان می‌شود. بنابراین تحقیق حاضر چشم‌انداز مناسبی را برای سرمایه‌گذاری روی جهت‌گیری راهبردی پیش روی سازمان‌های ورزشی (وزارت ورزش و جوانان) گشوده است. بر همین اساس زمانی می‌توان از مزایای کامل جهت‌گیری راهبردی بهره‌مند گردید که به تمامی ابعاد، شاخص‌ها و فرهنگ نوآورانه و پیشرو در سازمان توجه شود. با توجه به وجود روابط متقابل بین متغیرهای تحقیق توصیه می‌گردد که سازمان‌های ورزشی از مزایای به‌کارگیری همزمان جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی و تأثیر هم‌افزاینده آنها بر توسعه کارآفرینی استفاده نمایند، زیرا ارتباط متقابل بین متغیرهای مذکور باعث ایجاد و توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه سازمان می‌گردد. همچنین به‌کارگیری همزمان و متعادل جهت‌گیری و نوآوری فرهنگ پیشرفته‌تری را در سازمان ایجاد می‌نماید که سازمان را در اجرای اقدامات هدفمند توانمند می‌سازد.

بر اساس تمامی موارد یادشده، در وزارت ورزش و جوانان می‌توان با داشتن راهبرد و جهت‌گیری راهبردی و برنامه بلندمدت از یک طرف و تأکید بر نوآوری از طریق نوآوری فرآیند، محصول بیشتر شامل فراهم کردن زمینه نوآوری برای پرسنل، به‌روزرسانی شیوه‌های کار و رویه‌های اداری، استفاده از فناوری جهت بهبود کیفیت، سرمایه‌گذاری در سیستم‌های عملیاتی و معرفی محصولات جدید و اصلاح شده از طرف دیگر، بر گرایش کارآفرینانه این سازمان تأثیر گذاشت و زمینه کارآفرینی و اشتغال‌زایی این وزارت را فراهم آورد. همچنین، با توجه به نقش مهم جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی و تأثیر قابل توجه آنها بر گرایش کارآفرینانه وزارت ورزش و جوانان، برطرف کردن ضعف‌های مربوط به نداشتن برنامه و راهبرد

## تدوین مدل ارتباطی بین جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی با گرایش کارآفرینی

مناسب، نبود نوآوری فرآیند از طریق مقایسه مداوم سیستم‌های عملیاتی با استانداردهای جهانی، بروزرسانی شیوه‌های کاری، بهره‌مندی از فناوری در جهت بهبود کیفیت محصولات، سرمایه‌گذاری در سیستم‌های عملیاتی جدید و آموزش فناوری جدید به پرسنل برای افزایش فروش و دستیابی به سهم بازار بیشتر و توانایی حفظ و افزایش مشتریان اصلی ضروری به نظر می‌رسد.

به طور کلی آنچه از نتایج این پژوهش و بررسی پژوهش‌های دیگر بر می‌آید، جهت‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی گرایش کارآفرینانه را تحت تأثیر قرار می‌دهند و حتی می‌توانند به موفقیت و اشتغال‌زایی بهتر منجر شوند. ضمن اینکه به نظر می‌رسد سازمان‌ها برای حفظ وضعیت ایده‌آل و رهایی از بحران و کسب مزیت رقابتی، در موقعیت‌های دشوار نیاز مبرمی به فعالیت‌های کارآفرینانه بیشتر دارند. مدیران فوقانی سازمان باید با برنامه‌ریزی و جهت‌گیری راهبردی و تشویق افراد به نوآوری و ایجاد شرایط نوآور بودن محیط مناسبی برای دستیابی به فعالیت‌های کارآفرینانه بسازند. مدیران با برگزاری کلاس‌های آموزشی و تدوین اساسنامه‌ها و قوانین منظم می‌باید در موقعیت‌های مختلف کارکنان را با متغیرهای راهبردی سازمان آشنا سازند و آنان را به توجه ویژه به راهبردهای سازمان و داشتن خلاقیت و نوآوری تشویق نمایند. افزایش رقابت بین سازمان‌ها بر اساس ویژگی‌هایشان برای جذب مشتری، توان مالی و افزایش مزیت رقابتی سازمان، هر کدام می‌تواند منجر به تولید نوآوری و درآمدزایی در جامعه ورزشی شود. وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌های ورزشی باید رویکرد کارآفرینانه داشته باشند. یکی از مزیت‌های عمده در مورد مفهوم گرایش کارآفرینانه توانایی پاسخگویی آن به محیطی است که همیشه در حال تغییر می‌باشد و از طریق آن سازمان برای تحویل ارزش به مشتریان به‌طور فعالانه نوآوری را به‌کار خواهند برد و تقاضاهای پنهان و تقاضاهای آینده آنها را پاسخ خواهند داد و یک مزیت رقابتی قابل توجه در خود ایجاد خواهند کرد. عدم توجه به جهت‌گیری راهبردی، نوآوری سازمانی و گرایش کارآفرینانه می‌تواند چالشی برای سازمان‌هایی باشد که فاقد این رویکردها هستند.

## منابع

- اسمعیلی، شعبان؛ موسوی راد، ظاهره و فراهانی، ابوالفضل (۱۳۹۷). "بررسی رابطه نوآوری و خلاقیت سازمانی با عملکرد مالی فدراسیون های ورزشی منتخب". پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی. دانشگاه پیام نور، مرکز تهران جنوب، کتابخانه مرکزی دانشگاه پیام نور استان تهران.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ مظلومی، نادر؛ تقی‌فرد، محمدتقی و بیابانی، حسین (۱۳۹۵). "مدل جهت‌گیری‌های راهبردی شرکت و تأثیر آن بر عملکرد با نقش تعدیل‌کننده متغیرهای محیطی". پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۲، شماره ۶۱، ص ۷۶-۵۵.
- رحیمی، محمد (۱۳۹۷). "نقش جهت‌گیری راهبردی بر قابلیت‌های کارآفرینی در شرکت‌های دانش بنیان نشان". پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- قاسمی، محمد؛ بیگی راد، الهام؛ مارگری، علی و شیخانی، محسن (۱۳۹۶). "بررسی نقش نوآوری راهبردی و نوآوری باز بر عملکرد شرکت‌های فعال در منطقه ویژه اقتصادی پوشهر". پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دهم، شماره ۳۸، ص ۲۴۹-۲۲۵.

- قاسمی، وحید (۱۳۸۹). "مدل‌سازی معادله ساختاری در علوم اجتماعی با کاربرد AMOS". چاپ اول، تهران: جامعه‌شناسان، ص ۵۴-۵۱.
- کلانی، امین، اسکندری، عیسی، و محمدی شمس آبادی، امیرمسعود. (۱۳۹۵). "نقش ابعاد کارآفرینی بر عملکرد مدیران ادارات ورزش و جوانان". مطالعات مدیریت ورزشی، ۸ (۳۶)، صص ۲۸-۲۱۰.
- کلانی، امین؛ الهی، علیرضا و هادوی، فریده (۱۳۹۰). "مقایسه سطح قابلیت‌های یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی.
- تبه رشی، گیتی؛ اسماعیلی، محمدرضا و امیرتاش، عبدالرضا (۱۳۹۶). "بررسی ارتباط بین ویژگی‌های کارآفرینی مدیران با عملکرد در باشگاه‌های ورزشی". مدیریت ورزشی، دوره ۹، شماره ۴، صص ۷۷۷-۷۹۲.
- مصلح، عبدالمجید؛ بحرینی‌زاده، منیجه و کریمی قهرقزی، سمیرا (۱۳۹۵). "تأثیر ابعاد جهت‌گیری راهبردی بر عملکرد صادراتی شرکت‌های صادراتی استان بوشهر". فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال ششم، شماره چهارم، شماره پیاپی (۲۳)، ص ۱۴۰-۱۲۵.
- ملک‌زاده، علی و راهنما، ندا (۱۳۹۵). "کارآفرینی و ارتباط آن با نوآوری". مجله ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۵، شماره ۴، ص ۱-۳۲.
- نیک رفتار، طیبه؛ طالبی، کامبیز و سعیدی، فاطمه (۱۳۹۴). "بررسی رابطه نوآوری سازمانی و عملکرد با متغیر میانجی نوآوری بازاریابی (مطالعه موردی: کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت نساجی کاشان)". مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۷، شماره ۲، ص ۵۰۰-۴۸۵.
- یدلهی فارسی، جهانگیر؛ غلامی، ناصر؛ حمیدی، مهرداد و کتعی، علی (۱۳۹۰). "مطالعه موانع کارآفرینی در ورزش کشور". مجله توسعه کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۱۲، ص ۱۲۴-۱۰۵.
- Anderson, B., Eshima, Y. (2011). "The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs". Journal of Business Venturing, 28(3):413-429.
- Asemokha, A. Musona, J. Torkkeli, L Saarenketo, S. (2019). "Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance". Journal of International Entrepreneurship volume 17, pages425-453.
- Benito, O.S., Benito, G.J and Gallego, P.A., (2009), "Role of entrepreneurship and market orientation in firms "success". European Journal of Marketing, Vol. 43 No. 3/4
- Brandstätter, H. (2011). "Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta analyses". Personality and Individual Differences, 51(3), 222-230.
- Duru, U.I Ehidiemhen, P.O and Chijiok, N.J (2018). "Role of Entrepreneurial Orientation in the Performance of Small and Medium Enterprises: Evidence from Federal Capital Territory, Abuja, Nigeria". Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 6(1): 1-21.
- Fini, R., Grimaldi, R., Marzocchi, G. L. & Sobrero, M. (2012). "The Determinants of Corporate Entrepreneurial Intention Within Small and Newly Established Firms". Entrepreneurship Theory and Practice, 36(2), 387-414.
- Galbreath, J. Lucianetti, L. Thomas, B Tisch, D (2020). "Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms: The moderating role of competitive strategy". International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Volume 26 Issue 4. PP222-231.
- Hichman. Thomas M., Lawrence, Katherine E. & Ward, James C. (2005). "A Social Identities Perspective on the Effects of Corporate, Sport Sponsorship on Employees". Sport Marketing Quarterly, 14(3): 148-157.
- Jayani, R.P. Hui, R.Y (2018). "Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance". Journal of Innovation & Knowledge. Vol 3, Issue 1, PP 44-55.



- Kautonen, T., van Gelderen, M. & Fink, M. (2015). "**Robustness of the Theory of Planned Behavior in Predicting Entrepreneurial Intentions and Actions**". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 655-674.
- Naala, M.N.I. Nordin, N.B. Omar, W.A.B (2017). "**Innovation Capability and Firm Performance Relationship: A Study of Pls-Structural Equation Modeling (Pls-Sem)**". *International Journal of Organization & Business Excellence*, Vol.2, Issue. 1, PP:111-123.
- Nazar, N (2018). "Impact of Entrepreneurial Orientation on Bank Performance in Pakistan". *Business Management and Strategy*. Vol 9, No 1, pp:290-309.
- Obeidat, B.Y (2016). "**The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation**". *Communications, Network and System Sciences*, 9,478-505.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M. (2009). "**Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future**". *Entrepreneurship: Theory and Practice* 33(3):761 – 787.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007b). "**Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis of the relationship between business owners' personality characteristics and business creation and success**". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.
- Rodríguez, F.T. Fierro, J.C.R (2018). "**The Relationship between Strategic Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Organizational Performance. An Application in a Tourism Destination**". *Sustainability* 2018, 10, 1769; doi:10.3390/su10061769.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). "**Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations**". *Industrial Marketing Management* 41, 1058-1070.
- Tuan, N. Nhan, N. Giang, P. Ngoc, N. (2017). "**The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi – Vietnam**". *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2): 413-431.

