

مدیریت ورزشی \_ آذر و دی ۱۳۹۴  
دوره ۷، شماره ۵، ص: ۷۱۳-۷۲۹  
تاریخ دریافت: ۹۲ / ۱۰ / ۱۴  
تاریخ پذیرش: ۹۳ / ۰۲ / ۰۱

## تبیین رابطه هوش سازمانی و چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران

حامد فرزی\*<sup>۱</sup> - همایون عباسی<sup>۲</sup> - شیرین زردشتیان<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران ۳۰۲.  
استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش تبیین رابطه هوش سازمانی و چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران است. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی و جامعه آماری شامل تمام کارشناسان معاونت‌های شش‌گانه وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۳۹۲ است (حدود ۳۴۰ نفر) و از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای-تصادفی متناسب با حجم ۱۸۰ نفر از آنها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش پرسشنامه‌های هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۳)، پرسشنامه کارآفرینی سازمانی براون (۱۹۹۷) و پرسشنامه‌های چابکی سازمانی محقق‌ساخته سرابندی (۱۳۹۰) است. به‌منظور محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل این پژوهش در بخش آماری توصیفی از فراوانی، درصد، انحراف معیار و نمودار و در بخش آمار استنباطی از همبستگی پیرسون، تی تست، آنوا و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج نشان داد که ضریب همبستگی پیرسون بین هوش سازمانی و کارآفرینی سازمانی  $(P < 0/01, r = 0/564)$  و چابکی سازمانی و کارآفرینی سازمانی مثبت و معنادار است  $(P < 0/01, r = 0/753)$ . همچنین، براساس نتایج رگرسیون همزمان سه مؤلفه از هوش سازمانی و سه مؤلفه از چابکی سازمانی به‌ترتیب توان تبیین و پیش‌بینی ۴۰ و ۸۱ درصد از تغییرات کارآفرینی سازمانی را دارند.

### واژه‌های کلیدی

چابکی سازمانی، کارآفرینی سازمانی، معاونت‌های شش‌گانه، وزارت ورزش، هوش سازمانی.

## مقدمه

اصطلاح کارآفرینی<sup>۱</sup>، اغلب در بخش خصوصی و تجاری کاربرد دارد، اما امروز در مباحث مدیریت بخش دولتی نیز وارد شده که اغلب ناشی از اهمیت نقش دولت در جوامع و تلاش برای ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی و بهبود عملکرد آنهاست (۲۹). بخش دولتی و نظام اداری یک کشور از بسترهای اصلی رشد و توسعه و از ابزارهای اصلی اجرای فعالیت‌ها و وظایف دولت‌ها محسوب می‌شود. بنابراین ناکارآمدی این بخش مشکلات متعددی را برای جامعه به همراه خواهد داشت (۳). یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی<sup>۲</sup> 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 (۲۰). در جهان امروز تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. همان‌طور که تولد و مرگ سازمان‌ها به بینش، بصیرت و توانایی‌های مؤسسان بستگی دارد، رشد و بقای آنها نیز به عواملی مانند توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی آنها وابسته است (۱۰).

اگر سازمان ورزشی، سازمانی کارآفرین باشد، می‌تواند شرایطی را ایجاد کند که مدیران، برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان کارآفرین، فرصت‌ها را بهتر درک کرده و از منابع موجود و فرصت‌ها به‌منظور نوآوری استفاده بیشتری کنند و در نتیجه سریع‌تر رشد کنند و در صحنه رقابت جهانی، منطقه‌ای و ملی دوام آورند و رسالتی را که بر عهده دارند، به‌نحو حسن انجام دهند.

وزارت ورزش و جوانان، اساسی‌ترین و مهم‌ترین نهاد تصمیم‌گیری و اجرایی در حوزه ورزش و جوانان است. بنابراین انتظار می‌رود که این سازمان به‌طور مستمر برای شناسایی توانایی‌ها، ضعف‌ها، سرعت بخشیدن به اقدامات و بهبود کیفیت فرایندها اقدام کند. در محیط‌های پویا، سازمان‌ها با یک سلسله مسائل ناخواسته و موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده روبه‌رو هستند که پایش آنها در سازمان دشوار است. در این زمینه هوش سازمانی و چابکی سازمانی می‌توانند راهگشای سازمان‌ها باشند.

چابکی سازمانی<sup>۳</sup> مفهومی جدید است که مطلوب‌ترین حالت سازمانی را با توجه به تحولات موجود دربردارد (۱۴). چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا می‌دهد و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان می‌شود (۶). وجود تغییر، عاملی برای نیاز به چابکی در

- 
- 1 . Entrepreneurship
  - 2 . Organizational Entrepreneurship
  - 3 . Organizational Agility

سازمان‌هاست (۱۴). چابکی اهمیت فراوانی دارد، زیرا نتایج و موفقیت‌های سازمان‌های دولتی چابک جالب توجه و تحسین‌برانگیز است. مطالعات نشان می‌دهد که این سازمان‌ها نرخ موفقیت فزاینده‌ای (تقریباً ۲۰ درصد) در اجرای اقدامات تحولی نسبت به هم‌تایان خود به‌دست می‌آورند (۲).

هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که نظریه‌های آن براساس تئوری‌های هوش انسانی مطرح شده است (۲۲)؛ ظرفیتی که یک سازمان می‌تواند از توان فکری کارکنانش برای رسیدن به مأموریت خود استفاده کند (۱۸). تاکنون برای هوش سازمانی مدل‌های متعددی ارائه شده است. از آنجا که آلبرشت در زمینه هوش سازمانی مطالعات وسیع‌تر و عمیق‌تری انجام داده است، در تحقیق حاضر، مدل هوش سازمانی آلبرشت انتخاب شده است. از نظر آلبرشت هوش سازمانی هفت بعد دارد: ۱. بینش راهبردی<sup>۱</sup> (داشتن آگاهی نسبت به مقصد و ظرفیت کاری برای بیان هدف)؛ ۲. سرنوشت مشترک<sup>۲</sup> (داشتن هدف مشترک و واحد و حس روحیه گروهی)؛ ۳. تمایل به تغییر<sup>۳</sup> (توانایی رویارویی با چالش‌های غیرمنتظره و تطبیق با انواع تغییرات)؛ ۴. روحیه<sup>۴</sup> (روحیه و انرژی مضاعف برای موفقیت)؛ ۵. اتحاد و توافق<sup>۵</sup> (مفید بودن ابزارها و قوانین موجود در سازمان در موفقیت و تعامل اعضا با یکدیگر به‌منظور رویارویی با محیط)؛ ۶. کاربرد دانش<sup>۶</sup> (ظرفیت تسهیم اطلاعات، دانش و بینش خود با دیگران و جریان آزاد دانش در سرتاسر سازمان)؛ ۷. فشار عملکرد<sup>۷</sup> (جدی بودن در انجام کارهای درست برای بازدهی ماهرانه و موفقیت مشترک). از فواید هوش سازمانی می‌توان به کمک به مدیران برای ارزشیابی قابلیت‌های کل سیستم سازمانی بهبود زیرسیستم‌ها در جهت تغییر و نوآوری و ایجاد تعهد به تلاش برای تغییر سازمانی، رهبری قوی و سودآوری بیشتر اشاره کرد (۱۸). مورد دوم ما را به وجود ارتباط بین هوش سازمانی با کارآفرینی در کنار چابکی سازمانی امیدوار می‌کند.

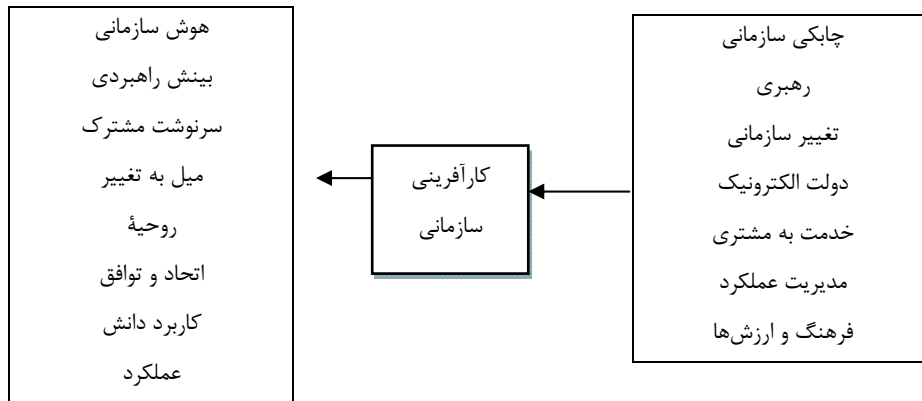
پژوهشگران بسیاری در تحقیقات خود به بررسی عوامل یا موانع مؤثر بر کارآفرینی در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ پرداخته‌اند. خانکا (۲۰۰۳) بیان می‌دارد عوامل سازمانی شامل ساختار، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و کنترل بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارند (۲۴). مقیمی (۲۰۰۴) عنوان می‌کند که موانع کارآفرینی سازمانی عبارتند از: عوامل رفتاری (شامل عوامل مدیریتی، نگرش‌های

- 
- 1 . Strategic Vision
  - 2 . Shared Fate
  - 3 . Appetite for Change
  - 4 . Heart
  - 5 . Alignment and congruence
  - 6 . Knowledge deployment
  - 7 . Performance pressure

مدیریتی، منابع انسانی، فرهنگ سازمان، ارتباطات سازمان، انگیزش؛ عوامل ساختاری (شامل سیستم‌های سازمانی، ساختار سازمان، فناوری سازمان و راهبرد سازمان) و عوامل محیطی (شامل عوامل اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، سیاسی قانونی، فناوری و محیط بین‌المللی) (۲۷). در این زمینه علیپور و مرزبان (۱۳۹۱)، بخشیان و همکاران (۲۰۱۱)، ستاری قهفرخی (۱۳۸۹) و رحیمی و دمیرچی (۱۳۸۹)، در تحقیقات خود در جوامع مختلف، رابطه مثبت و معنادار بین هوش سازمانی و کارآفرینی سازمانی را نشان داده‌اند (۸، ۹، ۱۱، ۱۹).

سادات خرمگاه (۲۰۱۲)، به بررسی کارآفرینی و چابکی سازمانی در بین شرکت‌های کارآفرین منتخب در شهر تهران پرداخت. نتایج نشان داد که از بین عوامل فردی، محیطی و سازمانی کارآفرینی، دو عامل فردی و محیطی با برخی از مؤلفه‌های چابکی سازمانی رابطه معنادار دارند (۲۳). در مورد رابطه مؤلفه‌های چابکی با کارآفرینی، قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹)، از دیدگاه کارکنان غیر هیأت علمی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی پرداختند و به رابطه مثبت بین این دو متغیر دست یافتند. به عبارت دیگر با بهبود فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی افزایش خواهد یافت (۱۵). علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهشی به بررسی رابطه ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه وجود دارد (۱۲). عنایتی (۱۳۸۸)، در پایان‌نامه خود به مثبت بودن رابطه سبک رهبری با کارآفرینی سازمانی پی برد. وی نشان داد که سبک رهبری استبدادی، سبک رهبری تفویضی، سبک رهبری مشورتی و سبک رهبری مشارکتی بر میزان کارآفرینی کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه تأثیرگذار است (۱۳). وفایی و مقیمی (۱۳۹۰)، در پژوهش خود به ارتباط کارآمدی سامانه الکترونیکی فرایندهای اداری و کارآفرینی درون‌سازمانی دانشگاه تهران پرداختند. نتایج حاکی از این است که میزان کیفیت سامانه، کیفیت اطلاعات، خدمات، کاربرد و رضایت کاربران و کارآمدی سامانه الکترونیکی فرایندهای اداری رو به بهبود است و رابطه معناداری با کارآفرینی درون‌سازمانی دانشگاه تهران دارد (۱۶). دربان آستانه و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهش خود به بررسی رابطه مهارت کارآفرینی دهیاران با عملکرد آنها پرداختند و به رابطه مثبت بین این دو متغیر دست یافتند (۵).

در مورد میانگین کارآفرینی نیز، سیفی سالدی و همکاران (۱۳۹۰) و حمیدی و محمدی (۱۳۸۸)، در تحقیقات خود نشان دادند که میانگین کارآفرینی سازمان مورد مطالعه از حد متوسط پایین‌تر است (۴، ۱۰).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به اهمیت، نقش و جایگاه وزارت ورزش و جوانان به دلیل ارتباط با اقشار مختلف مردم از یک سو و ارتباط با سازمان‌های مختلف ورزشی از سوی دیگر، بسیار حائز اهمیت است که وزارت ورزش و جوانان خود را با فناوری و ضرورت‌های روز دنیا هماهنگ کند و این امر با بهره‌گیری از هوش سازمانی امکان‌پذیر است. سازمان‌های عصر حاضر با تحولات گسترده بین‌المللی روبه‌رو هستند و از این رو تشخیص و تداوم حیات و بقای سازمان‌ها نیازمند یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات است که به نوآوری و کارآفرینی و روش‌های جدید بستگی دارد. در این زمینه نیز توجه به چابکی سازمانی امری سودمند در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود.

توجه به سازمان‌های ورزشی به‌خصوص وزارت ورزش، موجبات رشد و شکوفایی ورزش و در نهایت توسعه کلان ورزش کشور را فراهم می‌آورد. بر این اساس و با توجه به تأثیرات انکارناپذیر کارآفرینی در بهبود اثربخشی سازمان‌ها و تأثیر عملکرد وزارت ورزش در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی، افراد این تحقیق با هدف بررسی کارآفرینی وزارت ورزش با توجه به هوش و چابکی سازمانی صورت پذیرفته است.

در پایان باید گفت که جامعه ما در یک دهه اخیر با مشکل بیکاری و ازدواج جوانان روبه‌رو بوده است و با توجه به سیاست دولت در افزایش قشر تحصیل‌کرده بدون در نظر گرفتن آینده کاری، جامعه با بحران‌های بیشتری مانند بالا رفتن سطح تقاضاهای شغلی مواجه می‌شود. بنابراین تمامی وزارتخانه‌ها باید در امر کارآفرینی کوشا باشند و بار را از دوش برخی وزارتخانه‌های خاص بردارند و برای خیل عظیم

دانش‌آموختگان در رشته‌های مرتبط با وزارتخانه خود چاره‌ای بیندیشند. با توجه به مطالب مذکور، انجام تحقیقات شبیه به این پژوهش، برای کمک به امر کارآفرینی ضروری به نظر می‌رسد تا وزارتخانه‌ها از لحاظ میزان کارآفرینی بررسی شوند و دلایل ضعف و قوت آنها در این زمینه مشخص شود تا شاید نتایج آن برای حل مشکل بیکاری کارساز باشد. همچنین با انجام مطالعاتی از این دست می‌توان وضعیت سازمان خود را از لحاظ میزان هوشمندی یعنی توانایی سازگاری و قابلیت انطباق با محیط، چشم‌اندازها، یادگیری و به‌کارگیری دانش، ساختار و عملکرد سازمانی، روحیه، فناوری اطلاعات و ارتباطات و حافظه سازمانی شناسایی و با تمرکز بر توانایی‌ها و برنامه‌ریزی برای برطرف کردن ضعف‌ها، کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقا بخشید.

### روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی؛ و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است؛ توصیفی به این دلیل که تصویری از وضع موجود ارائه می‌دهد و پیمایشی از این نظر که گردآوری داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه و در یک تحقیق میدانی انجام می‌گیرد و از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی و از لحاظ زمانی مقطعی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان مستقر در ساختمان شماره یک و دو این سازمان در سال ۱۳۹۲ بودند که در شش حوزه معاونت ساماندهی امور جوانان، معاونت امور فرهنگی و تربیتی، معاونت توسعه ورزش قهرمانی، معاونت امور بانوان و توسعه ورزش همگانی، معاونت حقوقی امور مجلس و استان‌ها، معاونت توسعه منابع و پشتیبانی مشغول به انجام وظیفه‌اند. براساس آمار مرکز آمار و انفورماتیک وزارت ورزش و جوانان حدود ۳۴۰ کارشناس در این حوزه‌ها وجود دارد. روش نمونه‌گیری، به‌صورت روش تصادفی طبقه‌ای بود. به این صورت که به تناسب حجم هر حوزه، نمونه‌ها انتخاب شدند. براساس جدول برآورد حجم نمونه کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰)، ۱۸۰ کارشناس، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

ابزار اندازه‌گیری پژوهش پرسشنامه‌های هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۳)، با ۳۶ گویه، پرسشنامه کارآفرینی سازمانی براون (۱۹۹۷)، براساس مدل استیونسون با ۴۰ گویه و پرسشنامه‌های چابکی سازمانی محقق‌ساخته سرابندی (۱۳۹۰) با ۳۰ گویه است. به‌منظور محاسبه پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. به همین منظور ۲۵ پرسشنامه بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان توزیع شد.

1. Kerjcie & Morgan

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل آنها، میزان ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه هوش سازمانی ۰/۹۳، پرسشنامه کارآفرینی سازمانی ۰/۸۶ و برای پرسشنامه چابکی سازمانی ۰/۹۰ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل این پژوهش در بخش آماری توصیفی (فراوانی، درصد، انحراف معیار و نمودار) و همبستگی پیرسون، تی تست، آنوا و رگرسیون چندگانه در بخش آمار استنباطی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

براساس نتایج محاسبه شده مشخص شد که با توجه به نمونه‌گیری طبقه‌ای نمونه‌ها به تعداد مساوی از شش حوزه انتخاب شده‌اند. ۴۷ درصد پاسخ‌دهندگان مرد هستند؛ ۲۱ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۴۷ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ و ۳۲ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه دارند. ۶۱ درصد نمونه‌ها دارای مدرک کارشناسی، ۳۲ درصد کارشناسی‌ارشد و ۸ درصد دارای مدرک دکتری هستند. با توجه به نحوه محاسبه امتیازهای پرسشنامه‌ها، میانگین چابکی سازمانی (۸۶/۴۶)، در حد بالایی است و میانگین کارآفرینی سازمانی (۲۰۹/۶۹)، کمتر از حد متوسط و میزان هوش سازمانی (۱۱۴/۹۰) در حد متوسط است. در جدول ۱ میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی آمده است. در ادامه از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به منظور تشخیص طبیعی بودن توزیع داده‌ها استفاده شد. با مثبت بودن نتیجه آزمون از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد (برای هوش سازمانی، چابکی و کارآفرینی سطح معناداری به ترتیب برابر ۰/۵۸۵، ۰/۶۶۶ و ۰/۸۵۷ است).

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار
گرایش راهبردی	۱۸۰	۵/۲۵	۲/۱۹
گرایش به منابع	۱۸۰	۳/۱۵	۲/۰۲
ساختار مدیریت	۱۸۰	۴/۶۴	۱/۴۲
فلسفه پاداش	۱۸۰	۲/۳	۲/۴۲
رشد‌گرایی	۱۸۰	۲/۲	۱/۸۲
فرهنگ کارآفرینانه	۱۸۰	۲/۴	۱/۸۴

## همبستگی

جدول ۲. میزان همبستگی بین مؤلفه‌های هوش و چابکی با کارآفرینی سازمانی

مؤلفه‌های هوش	سطح معناداری	میزان همبستگی		سطح معناداری	مؤلفه‌های چابکی
		چابکی	هوش		
بینش استراتژیک	۰/۰۰۱	۰/۳۶۳	۰/۶۶۲	۰/۰۰۱	رهبری
سرنوشت مشترک	۰/۰۰۱	۰/۳۱۷	۰/۶۲۳	۰/۰۰۱	تغییر سازمانی
تمایل به تغییر	۰/۰۰۱	۰/۴۶۹	۰/۸۰۹	۰/۰۰۱	دولت الکترونیک
جرات و شهامت	۰/۱۳۱	۰/۱۳۱	۰/۲۱۴	۰/۰۰۴	خدمت به مشتری
اتحاد و توافق	۰/۰۰۱	۰/۳۸۴	۰/۳۷۴	۰/۰۰۱	مدیریت عملکرد
کاربرد دانش	۰/۰۰۱	۰/۴۰۱	۰/۱۴۳	۰/۱۴۳	فرهنگ و ارزش‌ها
فشار عملکرد	۰/۰۵۴	۰/۱۴۴	-	-	-

بین مؤلفه‌های بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، اتحاد و توافق و کاربرد دانش با کارآفرینی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. با توجه به سطوح معناداری داده‌شده در جدول ۲، که برابر ۰/۰۰۱ و مقایسه آن با مقدار خطای مجاز ۰/۰۵ با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین این مؤلفه‌ها با کارآفرینی سازمانی از نظر آماری رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به علائم ضریب همبستگی داده‌شده این روابط از نوع مستقیم و مثبت است؛ یعنی با افزایش این مؤلفه‌ها میزان کارآفرینی سازمانی مدیران افزایش می‌یابد. همچنین بین مؤلفه‌های رهبری، تغییر سازمانی، دولت الکترونیک، خدمت به مشتری و مدیریت عملکرد با کارآفرینی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. با توجه به سطوح معناداری داده‌شده در جدول ۲ و مقایسه آن با مقدار خطای مجاز ۰/۰۵ با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین این مؤلفه‌ها با کارآفرینی سازمانی از نظر آماری رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به علائم ضریب همبستگی داده‌شده این روابط از نوع مستقیم و مثبت است؛ یعنی با افزایش این مؤلفه‌ها میزان کارآفرینی سازمانی مدیران افزایش می‌یابد.



## مقایسه میانگین کارآفرینی

جدول ۳. مقایسه میانگین کارآفرینی بر حسب مدرک و سابقه و جنسیت

متغیر	آماره	SS	MS	df	F	Sig
مدرک	میان گروهی	۸۲/۳۶	۴۱/۱۸	۲	۰/۷۵۵	۰/۴۷۱
	درون گروهی	۹۸۹/۸۳	۵۳/۰۱	۱۷۷		
	کل	۱۰۷۳/۱۹		۱۷۹		
سابقه	میان گروهی	۲۹/۴۳	۲۴/۷۱	۲	۲/۳۴	۰/۰۹۹
	درون گروهی	۹۴۲/۷۵	۲۱/۷۱	۱۷۷		
	کل	۹۷۲/۱۸		۱۷۹		
جنسیت	لوین	آزمون برابری میانگین‌ها				
	F	Sig	t	df	Sig	M
	۱/۹۹۹	۰/۱۵۹	-۱/۳۱۶	۱۷۸	۰/۱۹	-۴/۵۱۶

با توجه به جدول ۳ و سطح معناداری مشاهده شده و با در نظر داشتن سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۹۵ می‌توان گفت بین کارآفرینی کارشناسان با سابقه و مدارک مختلف، اختلاف معناداری مشاهده نمی‌شود. همچنین با توجه به سطح معناداری در قسمت آزمون لوین که برابر ۰/۱۵۹ است و با در نظر داشتن مقدار خطای مجاز ۰/۰۵ با اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری واریانس‌ها پذیرفته می‌شود. از این رو می‌توان گفت بین کارآفرینی مردان و زنان اختلاف معناداری مشاهده نمی‌شود.

## رگرسیون

برای نشان دادن ارتباط همزمان همه متغیرهای پیش‌بین با متغیر ملاک (کارآفرینی سازمانی) و تحلیل روابط بین آنها از رگرسیون چندگانه با روش همزمان استفاده شد. همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد از بین متغیرهای وارد شده به معادله رگرسیون ۳ متغیر از چابکی و ۳ متغیر از هوش سازمانی به‌طور جداگانه و به شرح زیر متغیر ملاک را تبیین می‌کنند. اولین متغیر چابکی، فناوری است که براساس ضریب بتا به‌دست آمده (۰/۵۰۵) و بیشترین رابطه را با میزان کارآفرینی سازمانی داشته است.

براساس بتای محاسبه شده این متغیر، با یک واحد تغییر در میزان فناوری ۵۰ درصد تغییر در میزان کارآفرینی به دست می آید. پس از آن متغیر رهبری است که ۳۸ درصد تغییرات کارآفرینی و تغییر سازمانی ۳۲ درصد تغییرات را پیش بینی می کند.

با توجه به جدول ۴، ضریب همبستگی کارآفرینی با این سه متغیر پیش بین به طور همزمان ۰/۹۰۲ و ضریب تعیین ۰/۸۱۳ است. در واقع به وسیله متغیرهایی که وارد معادله شده اند، ۸۱ درصد واریانس متغیر ملاک تبیین شده است؛ بدین معنا که ۸۱ درصد از تغییرات حاصل در متغیر ملاک (کارآفرینی سازمانی) توسط متغیرهای رهبری، تغییر سازمانی و فناوری تبیین می شود.

اولین متغیر از هوش سازمانی، میل به تغییر است که براساس ضریب بتا به دست آمده (۰/۳۷۴) و بیشترین رابطه را با میزان کارآفرینی سازمانی داشته است. براساس بتای محاسبه شده این متغیر، با یک واحد تغییر در میزان میل به تغییر ۳۷ درصد تغییر در میزان کارآفرینی به دست می آید. بعد از آن متغیر بینش راهبردی است که ۳۶ درصد تغییرات کارآفرینی را تبیین می کند. کاربرد دانش نیز ۳۲ درصد تغییرات را پیش بینی می کند.

ضریب همبستگی کارآفرینی با این سه متغیر پیش بین همزمان ۰/۶۲۹ و ضریب تعیین ۰/۳۹۶ است. در واقع به وسیله متغیرهایی که وارد معادله شده اند، ۴۰ درصد واریانس متغیر ملاک تبیین شده است. بدین معنی که ۴۰ درصد از تغییرات حاصل در متغیر ملاک (کارآفرینی سازمانی) توسط متغیرهای بینش راهبردی، میل به تغییر و کاربرد دانش تبیین می شود.

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیون چابکی سازمانی و هوش سازمانی با کارآفرینی

متغیر	R	R <sup>2</sup>	ad.R	Std.error
چابکی سازمانی	۰/۹۰۲	۰/۸۱۳	۰/۸۰۶	۱۰/۱۲۹
هوش سازمانی	۰/۶۲۹	۰/۳۹۶	۰/۳۷۸	۱۸/۱۴۵

جدول ۵. ضرایب رگرسیون برای پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی

Sig	T	ضرایب استاندارد نشده		ابعاد	متغیر
		Beta	خطای معیار		
۰/۰۱۶	۲/۴۴۲		۸/۰۳۸	۱۹/۶۳۲	مقدار ثابت
۰/۰۰۱	۸/۰۶۶	۰/۳۰۸	۰/۳۰۵	۲/۴۵۹	رهبری
۰/۰۰۱	۷/۵۱۴	۰/۲۸۲	۰/۲۲۸	۱/۷۱۲	تغییر سازمانی
۰/۰۰۱	۱۱/۵۹۸	۰/۵۰۵	۱/۰۱۶	۱۱/۷۷۸	دولت الکترونیک
۰/۰۰۰	۱۲/۶۱۷		۹/۳۷۴	۱۱۸/۲۶۷	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۷۶۹	۰/۳۶۰	۰/۴۳۶	۲/۵۱۶	بینش راهبردی
۰/۰۰۰	۵/۱۵۳	۰/۳۷۴	۰/۳۹۴	۲/۰۲۹	میل به تغییر
۰/۰۱۳	۰/۵۲۳	۰/۳۲۹	۰/۵۷۲	۱/۴۴۳	کاربرد دانش

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه تعیین رابطه هوش سازمانی و چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بود. براساس نتایج توصیفی نمونه‌ها مشخص شد به‌طور کلی میانگین کارآفرینی وزارت ورزش کمتر از حد متوسط و هوش سازمانی در حد متوسط بود. چابکی سازمانی هم در حد مطلوبی قرار داشت. در مورد چابکی باید گفت که شاید این میانگین بالا به‌علت تغییر این سازمان به وزارت باشد که در نتیجه سبب ایجاد نگرشی جدید در رهبری، تغییر ساختار و مدیریت عملکرد در این سازمان شده است. در این زمینه رحمانی (۱۳۹۰)، چابکی سازمانی سازمان‌های دولتی استان همدان را در پایان‌نامه خود در سطح بالا ارزیابی کرد که با نتایج این قسمت از پژوهش هماهنگی دارد (۷). حمیدی و محمدی (۱۳۸۸) و سیفی سالدی و همکاران (۱۳۹۰)، کارآفرینی را در سازمان مورد پژوهش خود پایین ارزیابی کردند که با یافته‌های این قسمت از پژوهش همخوانی دارد (۱۰، ۴). بخش دولتی اغلب به‌صورت واحدهایی انحصاری، محافظه‌کار و بوروکراتیک به تصویر کشیده می‌شوند و این تصویر ممکن است به این نتیجه منجر شود که بخش دولتی نمی‌تواند کارآفرین باشد. خود بخش دولتی با کارآفرینی تضاد

ندارد، بلکه ساختارها، بوروکراسی، ارزش‌ها و فعالیت‌های سنتی بخش دولتی برای کارآفرین بودن مضرند (۳). اما به نظر می‌رسد در مورد وزارت ورزش، میزان گرایش به منابع (رشدگرایی) در بین اعضای نمونه، پایین است. به بیان بهتر به جای اینکه افراد بکوشند از منابع محدود، حداکثر بهره را ببرند و بیشترین ارزش را ایجاد کنند، به منابع موجود بسنده می‌کنند. دلایل ایجاد چنین روحیه‌ای را می‌توان فقدان کنترل بر منابع از طریق نیروهای سیاسی و تکنولوژیکی، و افزایش دادن بازده کوتاه‌مدت، هزینه‌های بالای ورود به فرصت جدید، عدم مدیریت ریسک، حوزه‌های محدودشده تصمیم، فرایند تصمیم‌گیری پیچیده و طولانی عنوان کرد. دلیل دوم را می‌توان در رابطه با فلسفه پاداش جست‌وجو کرد؛ در مطالعه حاضر فلسفه پاداش از حد میانگین کمتر بود و این نشان می‌دهد که این فلسفه اغلب مبتنی بر مسئولیت فردی و محافظت از موقعیت فعلی است. دلایل این مسئله را می‌توان در رقابت پایین، هنجارهای اجتماعی و اطلاعات ناقص در خصوص محاسبه ارزش کمکی فرد جست‌وجو کرد. دلیل سوم مؤلفه فرهنگ کارآفرینانه است که به یافتن ایده‌ها برای بهره‌برداری از منابع می‌پردازد، میزان آن در میان افراد نمونه پایین‌تر از میانگین بود که نشان می‌دهد افراد به جای فرهنگ کارآفرینانه به داشتن فرهنگ اداری تمایل دارند. دلایل این مسئله ممکن است نبود ایده‌های امیدبخش برای سازمان، فقدان مرکز آموزش کارآفرینی مناسب، پایین بودن انگیزه پیشرفت و پایین بودن ویژگی‌های کارآفرینی در افراد باشد. اگر سازمانی قصد دارد واقعاً کارآفرینی داشته باشد، باید فرهنگ سازمان به فضای کارآفرینانه مبدل شود، البته این کار در کوتاه‌مدت امکان‌پذیر نیست، ولی اگر مدیریت عالی حمایت‌های لازم را به عمل آورد، می‌توان در طول زمان به این مهم دست یافت (۲۲). هوش سازمانی جامعه مورد مطالعه نیز با میانگین ۱۱۴/۹۰ در حد متوسط بوده است. نتایج این تحقیق با نتایج مطالعات آلبرشت (۲۰۰۳) در استرالیا و لفتر و همکاران (۲۰۰۸) در رومانی مطابقت دارد. در استرالیا هوش سازمانی جامعه مورد مطالعه کمی از میانگین کمتر بود، اما در رومانی هوش سازمانی در حد متوسط و بالاتر ارزیابی شده است (۲۵، ۱۸). به‌طور کلی در دنیای رقابتی کنونی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که از نیروهای انسانی باهوش و با استعداد برخوردار باشند. این سازمان‌ها با تحت کنترل درآوردن عوامل تأثیرگذار درونی و بیرونی، می‌توانند از هوش و استعداد نیروی انسانی برای تحقق اهداف سازمانی خود بهره‌گیرند. با توجه به تعریف هوش سازمانی می‌توان ادعا کرد برای اینکه سازمانی بتواند از منابع انسانی خود حداکثر استفاده را ببرد و این منابع را به هدر ندهد، اندازه‌گیری هوش سازمانی و تلاش برای بهبود و ارتقای آن در سازمان اهمیت زیادی دارد. مدیران برای افزایش هوش سازمان تحت

مدیریت خود، باید عوامل محیطی خود را بشناسند و با به‌کارگیری صحیح این عوامل، در راستای افزایش عملکرد سازمان خود اهتمام ورزند (۱).

نتایج تجزیه و تحلیل آمار توصیفی نشان داد که بین هوش سازمانی و کارآفرینی ( $r=0/564$ ,  $P<0/01$ ) و چابکی سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $r=0/753$ ,  $P<0/01$ )، به این معنا که با افزایش هوش سازمانی و چابکی سازمانی میزان کارآفرینی سازمانی وزارت ورزش افزایش می‌یابد؛ در مورد هوش سازمانی، علیپور و مرزبان (۹۱)، ستاری (۸۹) و رحیمی و دمیرچی (۸۹) نیز به همین نتیجه دست یافتند (۸، ۹، ۱۱). ولی در مورد چابکی سازمانی و کارآفرینی سازمانی تحقیق مشابه وجود نداشت. از بین هفت مؤلفه هوش سازمانی پنج مؤلفه با کارآفرینی همبستگی دارند. میل به تغییر که دارای بیشترین رابطه با کارآفرینی است، عبارت است از اینکه فعالیت‌ها در سازمان به‌طور مستمر در حال هماهنگ شدن با تغییرات و نیازهای محیطی‌اند؛ حمایت از نوآوری و خلاقیت در وزارت ورزش به‌شدت انجام می‌پذیرد؛ فضای لازم برای پذیرش تغییر و تفکرهای مدیر وجود دارد. اتحاد و توافق را در سازمان می‌توان از طریق متناسب ساختن ساختار سازمان با سیاست‌ها و رویه‌های آن و همچنین تعیین سیاست‌ها و اولویت‌های کلیدی برای سازمان و روشن کردن فرایندهای انجام کار و عملکرد تعیین کرد. کاربرد دانش بیانگر آن است که می‌توان با تقویت علائم کلیدی کاربرد دانش که شامل فرهنگ اشتراک دانش، قدردانی مدیران از دانش کارکنان، مرزهای نفوذپذیر در برابر ایده‌ها، مطالعه آخرین ایده‌ها توسط مدیران، یادگیری و شکوفایی کارکنان، درک کامل مدیران و به‌طور کلی به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش و فرزاندگی است (۱۸)، به بهبود و پیشرفت سازمان کمک کرد. متغیر سرنوشت مشترک کارکنان به همدلی در جهت رسالت و اهداف وزارت توسط کارکنان اشاره دارد. در تبیین این مسئله می‌توان گفت که میل به سرنوشت مشترک و احساس یکدلی در میان افراد سازمانی موجب تقویت گروه‌های غیررسمی و افزایش بهره‌وری و نیز کارایی در کارکنان شود. کارکنانی که احساس کنند سرنوشت آنان در سازمان به یکدیگر گره خورده است، سعی در حفظ و اعتلای سازمان خود می‌کنند. فشار عملکرد که رابطه آن با کارآفرینی معنادار نبود، به معنای عدم تطابق کارکنان و اعضای سازمان با عملکرد و نقشی است که در سازمان ایفا می‌کنند که این امر می‌تواند موجب افت کارآفرینی سازمانی شود. بنابراین باید به این موضوع توجه کافی شود که وجود پست‌های سازمانی دارای ابهام و انجام چندین نقش سازمانی به کاهش کارآفرینی سازمانی منجر شود و باید از این امر خطیر اجتناب ورزید. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات، بخشیان و همکاران (۲۰۱۱)، ستاری (۱۳۸۹)، رحیمی و دمیرچی (۱۳۸۹) و علیپور و مرزبان (۱۳۹۱) همخوانی دارد که در تحقیقات خود به رابطه معناداری بین هوش سازمانی و کارآفرینی سازمانی رسیده‌اند (۸، ۹، ۱۱، ۱۹). یافته‌های این قسمت پژوهش با تعریف مک مستر (۱۹۹۶) از هوش سازمانی به‌عنوان قابلیت یک سازمان به‌عنوان یک کل، در افزایش اطلاعات، نوآوری، دانش عمومی و عمل مؤثر بر پایه ایجاد دانش، همخوانی دارد (۲۶). به‌نظر می‌رسد برای افزایش کارآفرینی علاوه بر

استفاده از ابزارهای هوشمند راهکارهای راهبردی برای استفاده از این ابزار و ایجاد میل به استفاده از ابزار هوشمند در بین کارمندان ایجاد شود.

از بین شش مؤلفه چابکی پنج مؤلفه با کارآفرینی سازمانی رابطه دارد. تنها مؤلفه فرهنگ و ارزش‌ها با کارآفرینی رابطه معنادار نداشت. به این صورت، یافته‌های این قسمت با نتایج تحقیقات عنایتی (۱۳۸۸)، علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸)، دربان آستانه و همکاران (۱۳۹۰)، وفایی و مقیمی (۱۳۹۰) همخوانی دارد (۱۶، ۱۳، ۱۲، ۵). اما در مورد فرهنگ سازمانی با کارآفرینی با نتیجه تحقیق قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹)، تناقض دارد (۱۵). با توجه به اینکه متغیر دولت الکترونیک بیشترین همبستگی را با کارآفرینی دارد، می‌توان گفت که مسئله مهم در افزایش چابکی سازمانی، نگرش مدیران ارشد و اجرایی سازمان‌ها نسبت به فناوری‌های نوین، تشویق به استفاده از فناوری‌ها در سازمان و ایجاد بستری مناسب در سازمان برای پذیرش فناوری در ساختار سازمان است که در نهایت به کارآفرین شدن سازمان منجر می‌شود. در وزارت ورزش نیز اگر مدیران ارشد به گسترش استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان تصمیم بگیرند به منابع اطلاعاتی ارزشمندی دست پیدا خواهند کرد و برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی از این اطلاعات استفاده خواهند کرد.

در مورد مقایسه میانگین‌ها به این نتیجه رسیدیم که بین کارآفرینی زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد. قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود بین کارآفرینی مردان و زنان تفاوتی گزارش نکردند (۱۵). شاید به این دلیل که برای ایجاد ایده نو و خلاقانه تفاوتی بین زنان و مردان وجود ندارد. بین کارآفرینی کارشناسان با مدرک و سابقه متفاوت اختلاف معناداری مشاهده نشد. قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود به همین نتیجه دست یافتند (۱۵)، زیرا در قسمت همبستگی مشخص شد که مؤلفه اتحاد و یکدلی رابطه‌ای معنادار با کارآفرینی دارد؛ شاید همین یکدلی سبب نبود تفاوت بین گروه‌های مختلف در ایجاد کارآفرینی باشد.

در قسمت رگرسیون برخی از مؤلفه‌های هوش سازمانی و چابکی سازمانی به‌طور مجزا قادر به پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی بودند. سه مؤلفه هوش سازمانی تبیین‌کننده مناسبی برای کارآفرینی سازمانی هستند و می‌توان به‌منظور ارتقای کارآفرینی در وزارت ورزش و جوانان از این مؤلفه‌ها استفاده کرد. از مؤلفه‌های تأثیرگذار هوش سازمانی بر کارآفرینی سازمانی کاربرد دانش، بینش راهبردی و تمایل به تغییر است. در مورد بینش راهبردی می‌توان گفت که ب اساس این رابطه، خلق چشم‌انداز روشن یا ارائه تصویری خوش‌بینانه درباره آینده و اظهار اعتماد نسبت به دستیابی به اهداف، سبب می‌شود که ایجاد دورنمایی مشترک از آینده به‌عنوان راهکاری مناسب پیشنهاد شود، و در مورد تمایل به تغییر باید گفت بر این اساس درک ارتباطات و وابستگی بین وزارت ورزش و محیط بیرونی، بهبود زیرسیستم‌ها در جهت تغییر نوآوری و ایجاد تعهد به تلاش برای تغییر سازمانی برای تمایل به تغییر باید مدنظر باشد. نتایج رگرسیون چندگانه در مرحله دوم نشان داد سه مؤلفه از چابکی سازمانی تبیین‌کننده مناسبی برای کارآفرینی سازمانی‌اند. از مؤلفه‌های تأثیرگذار چابکی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی رهبری، تغییر

سازمانی و دولت الکترونیک را می‌توان نام برد که نقش فناوری در تبیین کارآفرینی پررنگ‌تر از دیگر مؤلفه‌هاست.

با توجه به اینکه هوش سازمانی میانگین متوسط و چابکی سازمانی میانگین مطلوبی در وزارت ورزش داشتند، اما کارآفرینی میانگین خوبی نداشت و از طرفی رابطه این دو متغیر با کارآفرینی نشان داده شد. از این رو این میانگین پایین را می‌توان با متغیر روحیه از هوش سازمانی و متغیر فرهنگ و ارزش‌ها از چابکی جبران کرد. در تبیین روحیه می‌توان گفت شرایطی است که مدیریت بهترین تأثیر را بر روحیه اعضا و کارمندان می‌گذارد و اعضا از کار کردن در سازمان احساس افتخار و بالندگی می‌کنند و برای تحقق اهداف سازمان بیشتر تلاش می‌کنند. توجه به این نکته ضروری است که تنها با داشتن تعدادی افراد خلاق و کارآفرین نمی‌توان در رقابت میان سازمان‌ها پیروز شد، بلکه باید موقعیتی فراهم کرد تا در همه کارکنان روحیه و فرهنگ کارآفرینی ایجاد شود و آنها بتوانند فعالیت‌های کارآفرینانه فردی یا گروهی را به راحتی به اجرا درآورند.

در مورد میانگین پایین کارآفرینی نیز می‌توان گفت که فرض اساسی تفکر کارآفرینی سازمانی آن است که کارآفرینی سازمانی پدیده‌ای رفتاری است و تمامی سازمان‌ها را می‌توان در طول یک طیف قرار داد. این دامنه از بسیار محافظه‌کار شروع می‌شود و با بسیار کارآفرین به پایان می‌رسد (۱۷). سازمان‌ها از یک سو باید قادر به خلق شرایط، پیش‌زمینه‌ها و سازوکارهایی در جهت‌گیری فرایندهای خود به سمت نوآوری و تغییر باشند و از سوی دیگر زمینه موفقیت نهایی ایده‌های ارائه‌شده و دستیابی به مفهوم کارآفرینی را فراهم آورند (۲۸).

## منابع و مأخذ

۱. الوانی، سید مهدی؛ بیگی نیا، عبدالرضا؛ همتی مهاجر، صادق. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه ساختار سازمانی با هوش سازمانی (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی استان لرستان)». فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت، ۳ (۱۱)، ۵۴-۲۵.
۲. باقرزاده، محمدرضا؛ بالویی جامخانه، عزت‌الله؛ معافی مدنی، رضا. (۱۳۸۸). «بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره کل پست مازندران)». فصلنامه مدیریت، ۷ (۱۸)، ۴۷-۳۷.
۳. حق‌شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شامی، علی؛ شاهین، آرش؛ یزدان‌شناس، مهدی. (۱۳۸۴). «الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران». فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲ (۸)، ۷۳-۳۱.
۴. حمیدی، ناصر؛ محمدی، نبی‌اله. (۱۳۸۸). «کارآفرینی فردی و بنگاهی مطالعه‌ای در اداره کل تربیت بدنی استان زنجان». مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲ (۶)، ۳۴-۲۱.

۵. دربان آستانه، علیرضا؛ قدیری، مجتبی؛ فیروزی، محمدعلی. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه عملکرد سازمانی و مهارت‌های کارآفرینی مدیران محلی روستایی». پژوهش‌های روستایی، ۳ (۱)، ۲۷-۵۹.
۶. رحمانی، گیتی. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه پذیرش فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان همدان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد سنندج، ۱۱۰-۱۰۶.
۷. رحیمی، غلامرضا؛ وظیفه دمیرچی، قادر. (۱۳۸۹). «بررسی تأثیر هوش سازمانی بر کارآفرینی سازمانی کارکنان کشت و صنعت و دامپروری دامغان». اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز، صص. ۱۳-۱.
۸. ستاری قهفرخی، مهدی. (۱۳۸۹). «تأثیر هوش سازمانی بر گرایش به کارآفرینی سازمانی شرکت‌های صنعتی شرق مازندران». اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز، صص. ۷-۱.
۹. سیفی سالدھی، محمدهادی؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ احسانی، محمد؛ سیفی سالدھی، مهدی. (۱۳۹۰). «تأثیر ساختار کارآفرینانه بر اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران». مجله مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳: ۲۳۶-۲۱۵.
۱۰. علیپور شیرسوار، حمیدرضا؛ مرزبان مقدم، عفت. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین هوش سازمانی و کارآفرینی در شرکت‌های تولیدی استان گیلان». صص. ۱۱-۱، قابل دسترس در پایگاه <http://marketingarticles.ir>
۱۱. علیمردانی، مهرزاد؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود. (۱۳۸۸). «بررسی رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲ (۳)، ۱۴۴-۱۳۱.
۱۲. عنایتی، سارا. (۱۳۸۸). «بررسی تأثیر سبک رهبری بر میزان کارآفرینی کارمندان در سازمان‌های دولتی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه کردستان، ۸۸-۸۵.
۱۳. قلاسی مود، فروغ؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ کرد، باقر. (۱۳۸۹). «بررسی نقش فناوری‌های نوین در چابکی سازمانی (مطالعه موردی سازمان صنایع و معادن خراسان جنوبی)». هفتمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، صص. ۱۰-۱.
۱۴. قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسن؛ حسین‌زاده قهرمانی، طاهر. (۱۳۸۹). «فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی». چشم انداز مدیریت دولتی، ش ۱، ۳۹-۲۵.
۱۵. گلچین، مونا؛ خسروشاهی، سرور. (۱۳۸۵). «راهکارهای نیل به چابکی در سازمان». مجله وب، ش ۷۲، ص ۲۱.



۱۶. وفایی، فاطمه؛ مقیمی، محمد. (۱۳۹۰). «ارتباط کارآمدی سامانه الکترونیکی فرآیندهای اداری و کارآفرینی درون سازمانی دانشگاه تهران». فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ش ۲۳، ۱۲۲-۹۹.
۱۷. یدالهی فارسی، جهانگیر. (۱۳۸۷). «بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان». فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱ (۱)، ۲۰۶-۱۷۱.
18. Albrecht, K. (2003). "Organizational intelligence survey, Preliminary assessment". Australian Institute of Management, (p.34).
19. Bakhshian, A., Hamidi, F., Ezati, M. (2011). " Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers". The Journal of Mathematics and Computer Science, 3(4) , 413 – 421.
20. Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (1) ,7-25.
21. Fry, F. (1993). "entrepreneurship: a planning approach", west publishing company, P 61.
22. Glynn, M.A (1996) , "Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", Academy of Management Review, 21 (4), 1081-111.
23. Khoramgah, S.S. (2012). "Analysis Relationship between Entrepreneurship & Organizational Agility". Interdisciplinary Journal of Contemporary Resaerch in Business, 3 (11), 860-868.
24. Khanka, S. S. (2003). "Entrepreneurial Development". S. Chand & Company LTO, New Delhi, P. 79.
25. Lefter, V., Prejmerean, M., Simona, V. (2008). "The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies; A Human Capital Perspective", Academy of Economic Studies, Bucharest, p.49
26. Master, M.D. (1996). "The intelligence advantage: organizing for complexity" butterworth - heinemann, Newton, MA, p. 2.
27. Moghimi, Seyed Mohammad (2004)." Corporate Entrepreneurship:Obstacles and Alternatives ". Journal of Entrepreneurship Research, 87-119.
28. Zhao, F. (2005). "Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 11, 76-82.
29. Zampetakis, L.A. Moustakis, V. (2007). "Entrepreneurial behavior in the Greek public sector", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 13 (1), 19-38 (refrence)