

## بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان

فرزاد زیویار\*

ابوالفضل فراهانی\*\*، لقمان کشاورز\*\*\*

### چکیده

این مسئله برای مدیران به‌اثبات رسیده است که امروزه شرایط سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها نیازمند ارائه راه‌حل‌های جدید و منابع متفاوت است و بدون تردید یکی از مهم‌ترین منابع برای تحقق این امر بهره‌گیری از عواملی چون ابتکار، خلاقیت، نوآوری، و در یک کلمه کارآفرینی سازمانی است. کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان از طریق ترکیب منابع جدید است. از این رو، سازمان‌های عصر حاضر به کارآفرینی سازمانی به‌دلیل نقشی که در تقویت موقعیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند توجه خاصی داشته‌اند. این تحقیق درصدد بررسی، نقد، و شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان است و تلاش دارد، تا ضمن مروری جامع بر ادبیات موضوعی و در نظر گرفتن نکات مطرح‌شده در رویکردهای شومپتر، فرای، و سپر، و دیگر صاحب‌نظران، با نگاهی جامع‌تر و باتوجه‌به مدل سه‌شاخگی به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی بپردازد. در این تحقیق، با استفاده از روش تحقیق مروری، مؤلفه‌های سی محور در سه بعد ساختاری، رفتاری، و زمینه‌ای و ۶۶ مانع، به‌منزله ابزار نقد کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، شناسایی شدند.

---

\* دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی تربیت‌بدنی، گروه آموزشی مدیریت ورزشی، واحد الکترونی دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول)، fziviar@ut.ac.ir

\*\* استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران، afarahani@pnu.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران، keshavarzlog@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۱۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۱

پیش‌نهاد می‌شود که مدیران و پژوهش‌گران محورها و موانع مؤثر در کارآفرینی سازمانی را، که در این پژوهش معرفی شدند، در وزارت ورزش و جوانان آزمون کنند.

**کلیدواژه‌ها:** کارآفرینی سازمانی، نقد، موانع، وزارت ورزش و جوانان.

## ۱. مقدمه

با بررسی مسیر حوادث، وقایع، و روند فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی جوامع، درمی‌یابیم که انسان‌ها همواره به‌دنبال تغییر بوده‌اند و در این میان، افرادی بوده‌اند که از قوانین کلی جوامع تبعیت نکرده و باعث تغییر در جوامع خود و به‌طور کلی جوامع بشری شده‌اند. این عاملان تغییر شخصیت و روحیه‌ای داشته‌اند که امروزه اصطلاحاً «کارآفرینی» نامیده می‌شود (احمدپور و مقیمی ۱۳۸۸: ۹).

مسائل امروز سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناهای آن‌ها الگوها و راه‌حل‌های جدید و متفاوتی را می‌طلبد. سازمان‌ها باید به‌قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخ‌گوی همه شرایط ممکن باشند. در جهان به‌سرعت در حال تغییر کنونی، سازمان‌ها برای بقا و زنده‌ماندن باید همواره به‌دنبال شناسایی فرصت‌های جدید فراتر از شرایط فعلی باشند (Hamel et al. 1989; Mintzberg 1994). سازمان‌های امروزی نیاز دارند تا همانند کسب‌وکارهای کارآفرینانه، که از نظر موقعیت و زمان ثابت دارند، عمل کنند (رستم‌بخش ۱۳۸۹).

از سوی دیگر، عواملی که کارآفرینی سازمانی (organizational entrepreneurship) را در بخش دولتی تحریک می‌کنند همیشه مشابه با عوامل تحریک‌کننده کارآفرینی سازمانی در بخش خصوصی نیستند (Sadler 1999). از این رو، در این پژوهش سعی شده است، تا ضمن بیان پیشینه و ادبیات موضوع پژوهش، با توجه به اهمیت و گسترش روزافزون کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی و نقش بسیار مهم آن در پیشرفت و توسعه جوامع، به تبیین محورها و موانع کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بپردازیم.

سؤال اصلی تحقیق حاضر به‌دنبال این موضوع است که محورها و موانع نقد کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کدام است.

## ۲. تاریخچه کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی

برای درک مفهوم کارآفرینی سازمانی و بررسی سیر ایجاد و توسعه این مفهوم در تاریخچه علم، در ابتدا باید عقبه اصلی آن ریشه‌یابی شود. مفهوم کارآفرینی سازمانی ریشه در علم

کارآفرینی دارد و پس از سال‌ها بحث و بررسی میان علمای کارآفرینی ایجاد شده است. پس، در ابتدا مختصری از تعریف واژه کارآفرینی و سیر ایجاد و تحول آن را بررسی می‌کنیم و سپس، به تاریخچه کارآفرینی سازمانی پرداخته خواهد شد.

کارآفرینی ترجمانی است از واژه «entrepreneurship» انگلیسی که خود ریشه‌ای فرانسوی دارد. این لغت از واژه «entrepreneur» به معنای متعهدشدن مشتق شده است. نخست، این واژه در اوایل قرن شانزدهم میلادی به مأموران امنیتی و نظامی اطلاق می‌شد و سپس، گستره آن به دیگر مشاغل خطرپذیر نیز تسری پیدا کرد؛ تاجایی که حتی در قرن هجدهم میلادی به پیمان‌کاران دولتی نیز کارآفرین می‌گفتند. در میان اندیشمندان آکادمیک، نخست اقتصاددانان به این واژه حساسیت نشان دادند. شاید به درستی بتوان ادعا کرد که ژوزف شومپیتر (Joseph Schumpeter) اثرگذارترین اقتصاددانی است که علم کارآفرینی را تأسیس کرد. وی در سال ۱۹۳۴ م و هم‌زمان با دوران رکود بزرگ اقتصادی نظریه توسعه اقتصادی خود را، که مبتنی بر تأکید بر نقش کارآفرینان در رشد و توسعه ملی بود، ارائه کرد و این‌گونه نام خود را به‌منزله «پدر کارآفرینی» در تاریخ علم جهان ثبت کرد. پس از وی حساسیت دیگر اقتصاددانان نیز بر این واژه بیش‌تر و بیش‌تر شد و حتی روان‌شناسان و جامعه‌شناسان نیز با درک نقش کارآفرینان در جامعه پژوهش‌های مختلفی را درباره ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری آنان طرح کردند.

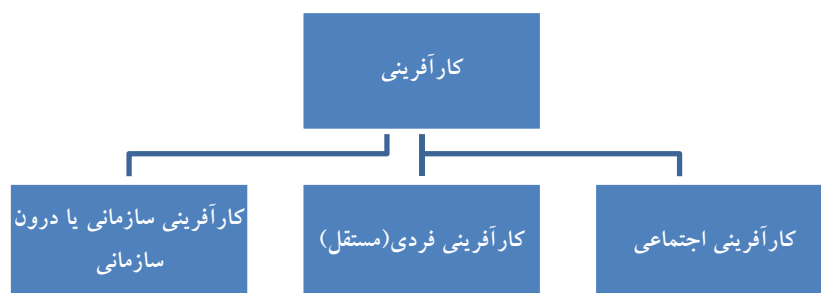
در تعریفی کلی، کارآفرینی را فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصربه‌فردی از منابع، به‌منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها (احمدپور ۱۳۸۷)، تعریف کرده‌اند.

### ۳. کارآفرینی مستقل

نوعاً کارآفرینان مستقل فعالیت خود را به‌صورت خیلی محدود و با تعداد اندک کارکنان پاره‌وقت یا تمام‌وقت آغاز می‌کنند و در گام‌های آغازین ممکن است حتی یک کارمند هم نداشته باشند؛ در مجموع کارآفرینی را می‌توان به دو دسته اصلی «کارآفرینی مستقل» و «کارآفرینی سازمانی یا درون‌سازمانی» تقسیم کرد (Antoncic 2001).

ویلیام بای‌گریو (William Bygrave)، از صاحب‌نظران برجسته کارآفرینی، مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را در قالب مدل «D10» خلاصه می‌کند که تمامی این ویژگی‌ها با حرف «D» آغاز می‌شوند. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: خیال‌پردازی، قاطعیت، اهل عمل، عزم راسخ، فداکاری، دل‌بستگی موشکافی، کنترل سرنوشت کاری، ثروت‌اندوزی، و توزیع ثروت (Kuratko et al. 1990).

در برخی منابع از کارآفرینی اجتماعی نیز به منزله یکی دیگر از شاخه‌های کارآفرینی یاد شده است (Dees et al. 1998; Ashoka 2006; Bornstein 2007; Sud et al. 2009; Ferri 2010). کارآفرینی اجتماعی رویکردی خلاقانه به منظور حل مشکلات پیچیده اجتماعی است؛ کارآفرینی اجتماعی درباره آغاز یک کسب‌وکار یا فعالیت‌های تجاری نیست، بلکه درباره روش‌های جدید و بهتر ایجاد ارزش اجتماعی است.



نمودار ۱. کارآفرینی (محمدکاظمی ۱۳۹۲)

#### ۴. کارآفرینی سازمانی

برخی از کارآفرینان در فرایندی که کارآفرینی درون‌سازمانی یا کارآفرینی سازمانی (corporate entrepreneurship) نامیده می‌شود متولد می‌شوند. کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان از طریق ترکیبات مختلف منابع جدید است.

کارآفرینی درون‌سازمانی به مثابه سیستمی تعریف می‌شود که ظرفیت خلاقانه مدیران و کل نیروی کار در سازمان را افزایش می‌دهد و کاملاً قابل بهره‌برداری می‌سازد. آن‌ها را برای تعیین و دستیابی به اهداف کارآفرینانه با استفاده از توسعه حوزه‌ها و واحدهای سازمانی و توسعه محصولات و خدمات ترغیب می‌کند؛ منابع را شناسایی و آماده بهره‌برداری می‌سازد؛ و برای دستیابی به رشد تولید و سود، بهترین عرضه‌کنندگان و مشتریان را درون و خارج سازمان می‌یابد (Sadler 1999).

مفهوم کارآفرینی درون‌سازمانی هم‌زمان با مطرح شدن «اقتصادی کردن سازمان» به وجود آمده است. قدرت واقعی و نیروهای تغییردهنده در درون سازمان بیش‌تر به وسیله قواعد اقتصادی تحت تأثیر قرار می‌گیرند تا رویه‌ها و ساختار سازمان. در این مفهوم، کارآفرینی

بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی ... ۱۸۳

واقعی درون‌سازمانی در یک سازمان علاج و چاره‌ بوروکراتیزه‌شدن و متورم‌شدن تشکیلات اداری است. هم‌چنین، کارآفرینی درون‌سازمانی روشی برای بهبود استعداد کارآفرینانه برای سِمَت‌های مدیریت عالی در سازمان است (Coven and Miles 1999).

«شومپتر» بر این باور است که کارآفرینی سازمانی واژه‌ای است که از درون دنیای کسب‌وکار برخاسته و توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید است، که به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی منجر می‌شود (Andrea 2011).

ویژگی‌های فردی موردنیاز برای یک کارآفرین سازمانی موفق چنین بیان شده است:

- قدرت ادراک محیط؛
- بصیرت و انعطاف‌پذیری؛
- داشتن اختیارات مدیریتی؛
- تشویق به کار تیمی؛
- تشویق به مباحث آزاد؛
- ایجاد ائتلافی از حمایت‌کنندگان؛
- پافشاری و اصرار و ثابت‌قدم‌بودن.

کارآفرین سازمانی، به‌مانند خود مفهوم کارآفرینی، عموماً نتیجه‌ دو رویکرد ویژگی‌ها و عوامل رفتاری است: در رویکرد اول (رویکرد ویژگی‌ها) بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان سازمانی تأکید می‌شود؛ یک کارآفرین سازمانی خواستار آزادی و دست‌رسی به منابع است؛ میان کارآفرینان سازمانی و مدیران سنتی تفاوت‌های زیادی وجود دارد.

## ۵. موانع کارآفرینی سازمانی

درحالی‌که عوامل اقتصادی و بازاری متعددی می‌تواند باعث برانگیختن و پرورش فعالیت‌های کارآفرینانه باشد، کمبود تقاضا، دست‌رسی‌نداشتن به منابع مالی و انسانی، تورم، مالیات بالا، و دردست‌رس‌نبودن درون‌دادها از مهم‌ترین موانع توسعه اقتصادی و بازاری در جهت شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه و بالاخص کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شوند. بسیاری از کشورها باوجود برخورداری از منابع طبیعی، به‌دلیل کم‌توجهی به نقش عامل نیروی انسانی در به‌کارگیری منابع، هم‌چنان در زمره کشورهای توسعه‌نیافته قرار

دارند. در این کشورها کارآفرینان برای طرح ایده خود با مشکلاتی مواجه‌اند که در ذیل به برخی از آنان اشاره شده است (مندعلیزاده ۱۳۸۹):

- موانع فرهنگی - اجتماعی؛
- موانع اقتصادی کارآفرینان؛
- موانع قانونی در قوانین، مقررات، و آیین‌نامه‌های موجود؛
- موانع کارآفرینی در مرحله آموزش و زمینه‌سازی؛
- فقدان عوامل انگیزشی در مرحله تحرک کارآفرینی؛
- موانع کارآفرینی در مرحله جهش (منابع و فرصت‌ها).

موانع کارآفرینی بیش‌تر در مرحله گذار است و اهم موانع کسب‌وکار برای کارآفرینی موانع نهادی، محیطی، و بازار (مانند مالیات مقررات، تأمین مالی، بی‌ثباتی سیاست، تورم، فساد مالی، زیرساخت، محیط بدون رقابت، بروکراسی، و عوامل مدیریتی و بازاریابی) در اقتصادهای درحال‌گذار است. در شرایطی که سازمان‌ها اعم از بخش خصوصی و عمومی از ناحیه مشتریان، رقبا، و منابع دیگر در تنگنا قرار گرفته و شدیداً به دنبال شیوه‌های خروج از بحران‌های بالفعل و بالقوه‌اند، کارآفرینی سازمانی به‌منزله یک استراتژی مطلوب می‌تواند بسیار جذاب و وسوسه‌انگیز باشد، ولی همواره برای تحقق کارآفرینی در سازمان‌ها موانعی وجود دارد که در ادامه بدان‌ها اشاره خواهیم کرد.

## ۱.۵ سبک مدیریت

عموماً همه اقدامات و تصمیماتی که در یک سازمان انجام می‌گیرد یا اتخاذ می‌شود به‌شکل مستقیم از سبک مدیریت حاکم بر سازمان تأثیر می‌پذیرد. واضح است که اگر مدیریت عالی درباره مشارکت و دخیل‌کردن کارکنان اداره امور نظر مساعدی نداشته باشد، الگوی مدیریت مشارکتی معنا نخواهد داشت یا اگر سبک آمرانه و وظیفه‌گرایی سبک غالب در سازمان باشد، افکار کارآفرینی در سازمان ظهور نخواهد کرد. بنابراین، سبک مدیریتی یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری و توسعه موضوعات مذکور تلقی می‌شود. ایجاد تغییر در جهت‌گیری به‌سمت کارآفرینی و یک‌پارچگی الزامی‌ست. این تغییرات در جهت‌گیری مدیریت از تأکید بر قوانین و مقررات به‌سمت تأکید بر استراتژی‌های مناسب به‌منظور تحقق اهداف و ایجاد جوی خلاق در سازمان اشاره دارد.

## ۲.۵ اندازه سازمان

مدیران سازمان‌هایی که اندازه بزرگ دارند معمولاً برای اداره امور و اعمال کنترل بهتر به ساختارگرایی و قوانین و مقررات روی می‌آورند. به عبارتی آن‌ها از سلسله‌مراتب سازمانی برای اعمال کنترل بیش‌تر استفاده می‌کنند. هم‌چنان‌که اندازه سازمان بزرگ‌تر می‌شود، تقسیم کار، درجه تفکیک افقی و عمودی، و در نتیجه تعداد سطوح سازمانی بیش‌تر می‌شود. این امر موجب بروز شکاف میان مدیران میانی و عالی و رده‌های پایین سازمان خواهد شد. این درحالی است که مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی هیچ‌سختی با کنترل اداری و ساختار دیوان‌سالاری ندارد.

## ۳.۵ کنترل شدید

زمانی که سازمان بزرگ می‌شود نیاز به کنترل در آن بیش‌تر می‌شود و در نتیجه، مدیریت سازمان مجبور است استانداردهای اجرایی ثابت و کمیت‌پذیری را ایجاد کند. از این‌رو، دیوان‌سالاری و گزارش‌ها از برنامه‌ریزی‌ها برتری می‌یابند، گزارش‌های کاری بیش‌تر از نتایج آن‌ها نظرها را جلب می‌کنند، و قوانین و استانداردها درباره رفتار کارآفرینانه مهم‌تر می‌شوند. در واقع، سازمان‌های با کنترل سلسله‌مراتبی یا کنترل مرکزی نمی‌توانند بر محیط رقابتی، پیچیده، پویا، و نامطمئن فائق آیند و بنابراین اعمال کنترل شدید در سازمان می‌تواند مانعی جدی پیش روی سازمان کارآفرین باشد.

## ۴.۵ سیستم تشویق و ارائه پاداش

سیستم تشویق و ارائه پاداش مناسب از مهم‌ترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمان‌ها محسوب می‌شود. ترفیع و شیوه‌های سنتی پاداش به‌ندرت می‌توانند برای کارآفرینان کارساز باشند (میرزایی اهرنجانی ۱۳۷۵). استفاده از پاداش‌های مناسب می‌تواند میل کارکنان به پذیرش ریسک‌های مربوط به فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی را برانگیزاند. سازمان‌های کارآفرین موارد ذیل را در سیستم تشویق و ارائه پاداش خود به‌دقت بررسی می‌کنند: نوع مشوق‌های سیستم، شایستگی‌های کارکنان، تنظیم هدف‌های اجرایی معقول، تشویق و پاداش براساس عملکرد، و برآورد میزان فرصت‌هایی که افراد می‌توانند برای کسب مشوق داشته باشند (Thompson 1999). نظام پاداش اگر به‌نحوی طراحی شده باشد

که نیازهای گوناگون افراد را برطرف کند، می‌تواند عامل تسهیل‌کننده تلقی شود و چنانچه صرفاً معنوی باشد، مانعی برای تحقق کامل مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی خواهد شد.

### ۵.۵ توجه به سود کوتاه‌مدت

توقع عمومی این است که کارآفرینی سازمانی سود کوتاه‌مدتی را ایجاد کند. نگرش سازمان‌های بزرگ به نشان‌دادن منافع کوتاه‌مدت در برخی از سرمایه‌گذاری‌ها ویژگی دیگری است که کارآفرینی را با مشکل مواجه می‌کند. سازمان‌هایی که دستیابی به سودهای کوتاه‌مدت را معیار موفقیت سازمان بدانند و آن را به‌منزله هدفی استراتژیک در سازمان قرار دهند فشاری مداوم بر کارکنان به‌منظور دستیابی به اهداف تعیین‌شده وارد می‌کنند که این اقدامات کوتاه‌مدت یا تفکر کوتاه‌مدت می‌توانند به کارکنان و هم‌چنین چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان صدمه بزنند. سازمان‌ها نیاز دارند تا سودهای کوتاه‌مدت را برای نوآوری‌های بلندمدت قربانی نکنند. این امر می‌تواند در سرمایه‌گذاری‌های مجدد در فناوری باشد که هیچ نتیجه ملموسی را، مخصوصاً در کوتاه‌مدت، ایجاد نمی‌کند.

### ۶.۵ فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی نیز به‌منزله بستر همه اقدامات سازمان می‌تواند تسهیل‌کننده یا مانعی برای اجرای برنامه‌ها باشد. محیط مانع کارآفرینی سازمانی است و مشوق خلاقیت، انعطاف‌پذیری، استقلال، و مخاطره‌پذیری نیست. بررسی‌های انجام‌شده در زمینه فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها و فرهنگ لازم برای کارآفرینی بیان‌گر این حقیقت است که فرهنگ سازمانی در بسیاری از موارد مانع فعالیت‌های کارآفرینانه و در نقطه مقابل آن قرار دارد. فرهنگ سنتی همواره به‌دنبال تصمیم‌گیری با حداکثر اطلاعات و حداقل ریسک است و با ابزارهای مختلفی که در اختیار دارد همواره حافظ وضع فعلی است و موافق تغییر نیست؛ درحالی‌که، کارآفرینی به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز، ورود به عرصه‌های نو، و تغییر و نوآوری مستمر تمایل دارد. هفت ویژگی اساسی وجود دارد که در مجموع، ماهیت فرهنگ سازمانی را در بر می‌گیرند: نوآوری و ریسک‌پذیری، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، مردم‌گرایی، گرایش به تیم، سلطه‌جویی، و بی‌ثباتی. دنبال‌کردن فرصت‌های کارآفرینی باید در سازمان



ارزش تلقی شود، پاداش داده شود، و جریمه برای شکست‌ها به حداقل برسد. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ محافظه‌کارانه، خشک، و مکانیکی باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت دچار آشفتگی می‌شوند، درحالی‌که در سازمان‌هایی که فرهنگ مشوق خلاقیت و نوآوری، کار تیمی‌کردن، و مواردی نظیر این ارزش تلقی می‌شود موجبات موفقیت بلندمدت سازمان فراهم می‌شود.

### ۷.۵ جبر و سکون در سازمان

از مهم‌ترین دلایلی که افراد را در سازمان ساکت و منفعل می‌کند این است که بسیاری از سازمان‌ها تمایلی به تغییر سیستم خود ندارند. به هر کار جدیدی منابع کمی تخصیص داده می‌شود؛ حتی در بسیاری از سازمان‌ها ایده‌های مطرح‌شده را کهنه تلقی می‌کنند و با این شیوه وجه خلاقیت را در کارکنان از بین می‌برند. این طرز فکر که این ایده قبلاً مطرح شده برای هر سازمانی زیان‌آور است؛ البته پذیرش هر ایده جدیدی امکان‌پذیر نیست، ولی سازمان‌ها باید به ایده جدید و مطرح‌شده توجه کنند و منابع لازم را در اختیار افراد قرار دهند تا بتوانند نظریات خود را عملی کنند.

از منظری دیگر، موانع و مشکلات پیش روی کارآفرینی و به‌ویژه کارآفرینی سازمانی در ایران از سه جهت قابل بررسی‌اند:

- عوامل ضدانگیزشی: از مهم‌ترین عوامل ضدانگیزشی می‌توان به ترس از دست‌دادن سرمایه شخصی، ترس از ناتوانی در تأمین مالی برای راه‌اندازی کسب‌وکار، نگرانی از عدم امکان تأمین الزامات قانونی و فقدان امنیت اجتماعی، فساد اداری، و نداشتن مهارت و تجربه مناسب و کافی اشاره کرد؛
- موانع قانونی توسعه کارآفرینی: از مهم‌ترین عوامل می‌توان به ضعف قوانین مالیاتی، تجارت، قانون کار، وجود انحصارات دولتی ناشی از قوانین و مقررات، قوانین گمرکی محدودکننده، و قوانین ناکارآمد شهرداری‌ها اشاره کرد؛
- عوامل نارسایی محیطی: از مهم‌ترین عوامل نارسایی محیطی می‌توان به فقدان زیرساخت‌های تجاری، تخصصی، و حرفه‌ای موردنیاز شرکت‌های جدید و درحال‌رشد، نبود حمایت هنجارهای اجتماعی و فرهنگی از کارآفرینی، نبود زیرساخت‌های فیزیکی، فضای آزاد بازار، و تأکید نکردن نظام تعلیم و تربیت بر کارآفرینی اشاره کرد.

در حالت کلی، علاوه بر عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی، مسائلی چون ارتقای افراد مبنی بر ارتباط با مقامات عالی سازمانی و نه براساس شایستگی، انطباق‌نداشتن ارتباطات با ساختار سازمانی، و خطرناپذیری مدیران ارشد از محدودیت‌های دیگر پیش روی سازمان‌هاست. نهاده‌کردن کارآفرینی سازمانی از یک سو نیازمند رفع چالش‌هایی هم‌چون الگوهای ذهنی مدیران و افراد یک سازمان و از سوی دیگر، مستلزم برطرف‌سازی موانع سازمانی آن است که بدان‌ها اشاره شد.

اخیراً سازمان‌ها از کسب‌وکار الکترونیک برای فعالیت‌هایی مانند برنامه‌ریزی منابع کسب‌وکار (business) و مدیریت روابط با مشتریان و خرید و تدارکات الکترونیکی برای گذر از کسب‌وکار سنتی به کسب‌وکار جدید استفاده می‌کنند. در این میان، ورزش نیز فعالیتی است که مسیر خود را در حوزه کسب‌وکار الکترونیک پیدا کرده است (خدایاری ۱۳۹۳). کسب‌وکارهای ورزشی در جهت فعالیت‌های خود و ایجاد ارزش برای جامعه و سود برای ذی‌نفعان سازمانی ناچار از شناسایی فرصت‌های جدیدند، چراکه فعالیت مبتنی بر نهاده‌ها و انتظار سود منطقی شاید در کوتاه‌مدت پاسخ‌گوی انتظارات ذی‌نفعان سازمانی باشد، اما در بلندمدت دیگر نمی‌تواند فعالیت و بقای کسب‌وکار را در بازار تأمین کند. تشخیص فرصت به‌منزله یکی از مهم‌ترین توانایی‌های کارآفرینان موفق مطرح شده و موضوع اصلی در اغلب پژوهش‌های کارآفرینی است. شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه عامل ایجاد ثروت‌های فردی و اجتماعی است و بنابراین انتظار می‌رود که کسب‌وکارهای ورزشی نیز که با استفاده از فناوری اطلاعات وارد محیط کسب‌وکار الکترونیکی می‌شوند، با شناسایی فرصت‌های نوآورانه و کسب مزیت رقابتی از این فرصت‌ها بقای سازمانی خود را تضمین کنند و سبب ایجاد سود و ارزش برای جامعه شوند.

شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه در زمینه فعالیت‌های ورزشی را می‌توان در بافت اجتماعی و فرهنگی، که فعالیت‌های ورزشی در آن بافت روی می‌دهند، جست‌وجو کرد. فرهنگ جامعه موضوعی است که، علاوه بر گرایش افراد به ورزش، میزان گرایش به فعالیت‌های کارآفرینانه و فعالیت کسب‌وکار در بافت فناوری اطلاعات و ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از نظر کیم (Kim) ارزش‌های فرهنگی در ارتباط و پیوستگی با ورزش قرار دارند. او بیان می‌دارد که ورزش سبب بهبود سلامتی، تناسب، و آموزش می‌شود؛ سبب ایجاد فرصت‌های کسب‌وکار و اشتغال می‌شود؛ ورزش رقابت عادلانه را سبب می‌شود؛ صلح و نبود خشونت را تقویت می‌کند؛ و کار تیمی و احترام به‌وجود

بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی ... ۱۸۹

می‌آورد. بنابراین، در چنین جامعه‌ای انتظار می‌رود که ارتباطات گسترده‌تر افراد ناشی از فضای مجازی سبب به‌وجود آمدن فرصت‌های کسب‌وکار شود.

خلاصه فرصت‌های شناسایی شده در حوزه‌های کسب‌وکارهای الکترونیکی در ورزش، که از لحاظ ساختاری به‌نوعی کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شوند، در جدول زیر آمده‌اند: (محمد کاظمی ۱۳۹۲).

جدول ۱. فرصت‌های شناسایی شده در حوزه‌های کسب‌وکارهای الکترونیکی در ورزش

ردیف	فرصت
۱	فروش نرم‌افزار ورزشی
۲	فروش بازی‌های رایانه‌ای ورزشی
۳	فروش کالاهای ورزشی
۴	فروش بلیط مسابقات
۵	فروش کلیپ‌های آموزشی
۶	فروش بلیط‌های شرط‌بندی
۷	فروش جزوات و کتاب‌های ورزشی
۸	طراحی و فروش لوگوهای ورزشی
۹	فروش پوشاک ورزشی
۱۰	فروش بسته‌های مشاوره‌ای ورزشی
۱۱	فروش تسهیلات رفاهی ورزشی
۱۲	فروش کتابچه فرصت‌های کسب‌وکار در حوزه ورزش و فناوری اطلاعات
۱۳	تهیه برنامه‌های آموزشی ورزشی و فروش آن به مشتریان مربوطه از طریق اینترنت
۱۴	خرید برنامه‌های آموزشی ورزشی از منابع خارج از کشور و فروش آن به منابع مربوطه داخلی
۱۵	فروش بانک اطلاعاتی از مشتریان ورزشی به فروشندگان محصولات ورزشی (آدرس ایمیل مشتریان)
۱۶	فروش محصولات ورزشی از طریق کسب‌وکارهای دیجیتالی
۱۷	فروش اطلاعات مربوط به گردش‌گری ورزشی از طریق اینترنت
۱۸	خرید حق پخش مسابقات المپیک و فروش آن به سایت‌های اینترنتی برای پخش آنلاین
۱۹	فروش نرم‌افزارهای مربوط به اطلاعات مسابقات المپیک
۲۰	تبلیغ برند کسب‌وکارها از طریق مسابقات
۲۱	فروش گزارش‌های خبری تیم‌های مطرح دنیا به هواداران در سرتاسر دنیا
۲۲	فروش اطلاعات مربوط به فناوری‌های روز دنیا در حوزه ورزش و فناوری اطلاعات

ردیف	فرصت
۲۳	بازاریابی شبکه‌ای
۲۴	جذب آگهی‌های بازرگانی ورزشی
۲۵	ارائه تخفیف در فروش محصولات ورزشی
۲۶	تبلیغ روی لباس
۲۷	تبلیغات روی بوردها
۲۸	بخش‌بندی‌های بازار محصولات ورزشی
۲۹	ایجاد کمپین‌های ورزشی
۳۰	جذب هوادار
۳۱	استفاده از سرویس‌های پیامک برای بازاریابی بهتر محصولات ورزشی
۳۲	قرعه‌کشی درباره پیش‌بینی نتایج مسابقات ورزشی
۳۳	ایجاد کانون‌های تبلیغاتی ورزشی
۳۴	تقویت بازاریابی شبکه‌ای در حوزه ورزش از طریق فناوری اطلاعات
۳۵	تسهیل فرایند پرداخت مشتریان برای محصولات ورزشی
۳۶	ایجاد وب‌سایت جامع در زمینه بازاریابی محصولات ورزشی
۳۷	آموزش استراتژی‌های بازاریابی در کسب‌وکارهای الکترونیکی ورزشی
۳۸	ایجاد کانال‌های تبلیغاتی جهت جهانی‌سازی کسب‌وکارهای ورزشی
۳۹	استفاده از فضای المپیک برای بازاریابی کسب‌وکارهای ورزش داخلی
۴۰	فعالیت در جهت حفظ برند نزد هواداران
۴۱	ساخت کلیپ‌های ورزشی تبلیغاتی برای محصولات ورزشی
۴۲	ایجاد کانال‌های ارتباطی در جهت شناسایی اسپانسرها برای تیم‌های ورزشی
۴۳	خدمات اعتباری
۴۴	تسهیلات رفاهی ورزشی
۴۵	ایجاد صندوق اعتبارات مالی
۴۶	چت آنلاین
۴۷	مشاهده‌های مسابقات ورزشی
۴۸	طراحی و توسعه برندها
۴۹	اطلاع‌رسانی
۵۰	آنالیز مسابقات
۵۱	توسعه دانش ورزشی

ردیف	فرصت
۵۲	تورهای ورزشی (گردش‌گری ورزشی)
۵۳	مشاوره ورزشی
۵۴	بهبود ارتباطات هواداران با هم
۵۵	آموزش‌های مجازی ورزشی
۵۶	بانک اطلاعاتی ورزش کاران
۵۷	بهبود ارتباطات هواداران با مسئولان
۵۸	ایجاد بسته‌های خدماتی ورزشی
۵۹	خدمات پزشکی ورزشی
۶۰	ایجاد بانک اطلاعاتی
۶۱	برگزاری کلاس‌های مربی‌گری به صورت آنلاین
۶۲	ارائه پیش‌نهاد‌های سازنده به دولت در جهت حمایت از اجرای ایده‌های حوزه ورزش و فناوری اطلاعات
۶۳	برقراری ارتباط بین باشگاه‌های ورزشی و صاحبان ایده‌های ورزش و فناوری اطلاعات
۶۴	تلاش در جهت تقویت هوشیاری فعالان ورزشی از فرصت‌های ورزشی در حوزه فناوری اطلاعات
۶۵	ایجاد شبکه‌های اجتماعی اینترنتی برای هواداران
۶۶	ایجاد شبکه‌های اجتماعی اینترنتی برای مربیان
۶۷	ایجاد شبکه‌های اجتماعی اینترنتی برای ورزش کاران
۶۸	برگزاری کلاس‌های تقویت روانی ورزش کاران به صورت آنلاین
۶۹	برگزاری دوره‌های کارآفرینی ورزشی از طریق اینترنت برای فعالان عرصه ورزش
۷۰	ارائه پیش‌نهادت به دولت برای سیاست‌گذاری‌های عمومی در حوزه ورزش و فناوری اطلاعات
۷۱	ایجاد موتور جست‌وجوی فرصت‌های ورزشی به کمک فناوری اطلاعات
۷۲	ایجاد پل ارتباطی بین مربیان و صاحبان ایده‌های کسب‌وکار ورزشی از طریق اینترنت
۷۳	شناسایی منابع ایده‌های ورزشی و فناوری اطلاعات و ارائه آن به متقاضیان
۷۴	برگزاری کلاس‌های تقویت مهارت‌های کارآفرینانه صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی از طریق اینترنت
۷۵	برقراری ارتباطات B2B در کسب‌وکارهای الکترونیک ورزشی
۷۶	برقراری ارتباطات B2C در کسب‌وکارهای الکترونیک ورزشی
۷۷	برقراری ارتباطات C2C در کسب‌وکارهای الکترونیک ورزشی
۷۸	برگزاری دوره‌های آشنایی با چگونگی تأمین منابع مالی برای صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی
۷۹	ایجاد وب‌سایتی برای ارائه گزارش‌های خبری تیم‌های مطرح دنیا
۸۰	برگزاری کلاس‌های آشنایی با برندها برای صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی

ردیف	فرصت
۸۱	تلاش در جهت برقراری ارتباط اساتید تربیت بدنی و صاحبان ایده کسب‌وکارهای ورزشی و فناوری اطلاعات
۸۲	برگزاری کلاس‌های توان‌مندسازی کارشناسان و کارآفرینان ورزشی
۸۳	فراهم‌آوردن زمینه مناسب برای اشتغال‌زایی در ورزش
۸۴	ارتقای فرهنگ ورزشی در میان هواداران
۸۵	شناسایی ورزش‌های پرطرفدار و تلاش در جهت اطلاع‌رسانی در داخل کشور
۸۶	زمینه‌سازی برای فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی

وزارت ورزش و جوانان در صورت سیاست‌گذاری و راه‌بری در برنامه‌های خود می‌تواند از این فرصت‌ها برای توسعه ورزش کشور بهره‌برداری کند و به‌جای این‌که خود در امور اجرایی ورزش وارد شود، می‌تواند زمینه انجام این فعالیت‌ها را در ورزش کشور تسهیل و راه آن را هموار کند. علاوه بر آن، شاهد هدایت قشر عظیمی از جوانان در این بخش خواهیم بود.

هیرسی و انتونی (Hyersey and Anthony 2003)، با توجه به بررسی‌هایی که انجام داده‌اند، هفت بعد را برای کارآفرینی سازمانی برشمرده‌اند. آن‌ها بر این اعتقادند که کارآفرینی سازمانی بایستی در حکم مفهومی چندبعدی متمایز و در عین حال مرتبط نگریسته شود. این ابعاد عبارت‌اند از (Hosseiniinia 2015):

- نوآوری در محصولات؛
- کسب‌وکار جدید؛
- نوآوری در درآمد؛
- خودتجدیدی؛
- رقابت تهاجمی؛
- پیش‌گامی؛
- ریسک‌پذیری.

## ۶. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در پی شناسایی شاخص‌ها و محورهای اصلی و تعیین موانع کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان در سه بعد رفتاری، ساختاری، و زمینه‌ای است. در

بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی ... ۱۹۳

این تحقیق برای درک مفهوم کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی سیر تاریخی ایجاد و توسعه این مفهوم در ادبیات مربوطه ریشه‌یابی و کنکاش شده است. در این زمینه، به بیان تعاریف کارآفرینی و سیر ایجاد و تحول آن همت گماشته و سپس به تاریخچه کارآفرینی سازمانی و مقایسه آن با کارآفرینی فردی و اجتماعی پرداخته شده است و این موضوع به منزله مبنای مبانی نظری تحقیق حاضر مطمع نظر بوده است.

باتوجه به بررسی پیشینه تحقیق، درخصوص شناسایی موانع کارآفرینی سازمانی وزارت ورزش و جوانان پژوهش‌های محدودی صورت گرفته است.

راسل (Russell 2009) در پژوهشی، که صنعت ورزش استرالیا را بررسی کرده است، عواملی هم‌چون فقدان ساختار رسمی و کنترل زیاد در ورزش، وابستگی کم به کمک‌های دولتی، وجود کارآفرینان و سرمایه‌گذاری زیاد، و وجود تسهیلات و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش را باعث رشد صنعت ورزش استرالیا دانسته است.

کارلیز (Carliss 2009) در تحقیق خود، که به بررسی فرصت‌ها و موانع کارآفرینی مؤسسات ورزشی، تفریحی، و فراغتی کانادا پرداخته است، مواردی هم‌چون گسترش سازمان‌های بزرگ، فقدان دانش و تجربه برای کارآفرینان جوان، کاهش حمایت دولت از مؤسسات کوچک، بی‌ثباتی در اقتصاد، فقدان پول، و توزیع سرمایه را موانع کارآفرینی بیان کرده است. نتایج گویای آن است که ریشه مشکلات و موانع محیطی برای ورزش کشورها در عصر حاضر، باتوجه به وجوه اشتراکات مسائل بین‌المللی و اقتصادی، بسیار شبیه به هم است. بنابراین، گفتنی است که برای رفع این تنگناها و موانع در ورزش کشورمان می‌توان از تجربیات کشورهای با ورزش روبه‌رشد استفاده کرد. پژوهش‌هایی نیز که انجام پذیرفته‌اند هرکدام ابعاد موانع را به‌طور جداگانه بررسی کرده‌اند، ولی نداشتن نگاه جامع و نظام‌مند به کسب نتایج مناسبی منجر نشده است، زیرا این عوامل و موانع به‌صورت تعاملی با هم‌دیگر ارتباط دارند و هم‌دیگر را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. بدین منظور، در این بخش از تحقیق به برخی از پژوهش‌هایی که هم‌سو با تحقیق حاضرند خواهیم پرداخت. در تحقیقی به ۲۴ مانع پیش روی توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال اشاره شده است (طباطبایی و دیگران ۱۳۹۰)؛ هم‌چنین، نتیجه تحقیقی دیگر نشان داد که تعداد ۴۷ عامل محیطی به‌منزله موانع کارآفرینی در وزارت ورزش و جوانان مطرح است (امیدی و دیگران ۱۳۹۵)؛ در تحقیق دیگری، درباره شناسایی موانع کارآفرینی در سازمان تربیت‌بدنی، پس از بررسی مبانی

نظری و بیان برخی مشکلات این سازمان، ابعاد «سبک رهبری»، «فرهنگ سازمانی»، «ویژگی‌های شخصیتی مدیران»، «ویژگی‌های شخصیتی کارکنان»، و «تضاد سازمانی» به‌منزله موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی کشور بررسی شده‌اند (محمدکاظمی و دیگران ۱۳۹۰). در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی» پیش‌نهاد شده است که در روند برنامه‌ریزی‌های راه‌بردی خود به مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی از جمله ساختار سازمانی پردازند و هم‌چنین، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عالی‌ترین نهاد ورزش کشور در وضعیت غیرکارآفرینانه قرار دارد (فراهانی و دیگران ۱۳۹۱). منداعلیزاده و دیگران (۱۳۸۹) در پژوهشی، که به بررسی عوامل اثرگذار در ورزش کشور پرداخته‌اند، موانع کارآفرینی در ورزش کشور را چنین برشمرده‌اند:

۱. نبود نگرش مدیریت ورزش کشور به کارآفرینی؛
۲. فقدان برنامه راه‌بردی کارآفرینی در ورزش؛
۳. ناکارآمدی روش‌های سنتی مدیریتی در سازمان تربیت‌بدنی؛
۴. فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور؛
۵. انطباق‌نداشتن شغل و مهارت در ساختار سازمان تربیت‌بدنی.

از این ره‌گذر و بنابر نتایج تحقیقات گذشته و هم‌چنین عمر پنج‌ساله وزارت ورزش و جوانان، توجه به اهمیت و نقش وجودی این وزارت‌خانه در ابعاد مختلف سلامت روانی، جسمانی، و ابراز هویت ملی و بین‌المللی ضرورت اساسی دارد تا با دسته‌بندی و ساختاربندی در سه بعد از طریق تحقیق توصیفی - تحلیلی به تبیین و شناسایی و حتی اولویت‌بندی موانع کارآفرینی سازمانی (ساختاری، رفتاری، و زمینه‌ای) وزارت ورزش و جوانان پرداخته شود.

در جمع‌بندی، تحقیقات صورت‌گرفته در کارآفرینی سازمانی را می‌توان به سه گروه تقسیم‌بندی کرد؛ البته تحقیقاتی که در حوزه ورزش تاکنون انجام شده است در دو گروه اول و دوم قرار می‌گیرند.

۱. گروه اول: به عواملی در قالب موانع پرداخته‌اند، بدون این‌که به یک عامل کلی پوشش‌دهنده عوامل بررسی شده اشاره‌ای کنند. برای نمونه، می‌توان به پژوهش منداعلیزاده و دیگران (۱۳۸۹) اشاره کرد؛



بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی ... ۱۹۵

۲. گروه دوم: یک عامل کلی را به مثابه مانع بررسی کرده‌اند. از این گروه می‌توان به کاظمی و دیگران (۱۳۹۱)، موسوی‌راد و دیگران (۱۳۹۱)، و امید و دیگران (۱۳۹۴) اشاره کرد؛

۳. گروه سوم: به سه عامل کلی اشاره داشته‌اند. از جمله حسینی‌نیا و دیگران (۲۰۱۵) و مقیمی (۱۳۷۹).

محورهای شاخص موانع سه‌گانه (ساختاری، رفتاری، و محیطی) کارآفرینی سازمانی به شرح زیرند:

۱. محورهای بعد ساختاری: راه‌برد، آزادی در کار، سلسله‌مراتب سازمانی زیاد، تصمیم‌گیری، استقلال واحدهای سازمانی، سیستم ارزیابی، سیستم پاداش، سیستم تحقیق و توسعه، ساختار سازمانی، و سیستم مالی؛

۲. محورهای بعد رفتاری: عوامل شخصی مدیریتی، صمیمیت با مشتریان، تغییرپذیری و انطباق‌پذیری، رویکرد به هدف‌های توسعه‌ای، شاخص سبک رهبری، تضاد سازمانی، اعتقاد مدیران و کارکنان به چشم‌انداز و هدف‌های مشترک، فرهنگ سازمان، و ترویج فرهنگ ارزش‌های کارآفرینی در سازمان؛

۳. محورهای بعد محیطی: عوامل اقتصادی، رعایت استانداردهای محیطی و فناورانه و فرهنگی - اجتماعی، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، سیاسی - قانونی، محیط کسب‌وکار، محیط بین‌الملل، فرهنگ حامی کارآفرینی، حقوقی و اخلاقی.

پس از بررسی تحقیقات انجام‌شده در حوزه ورزش کشور، می‌توان تعداد ۶۶ عامل را به‌منزله مانع تحقق اهداف برای نقد کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان تعیین کرد و به شرح زیر برشمرد:

وابستگی شدید بخش تربیت‌بدنی به منابع مالی دولت؛  
به‌کارگیری افراد با تحصیلات غیرمرتبط با تربیت‌بدنی در سازمان؛  
مدیریت بی‌ثبات در بخش ورزش کشور، تحت تأثیر تغییرات سیاسی؛  
نبود بسترهای لازم برای دریافت میزبانی رویدادهای بزرگ بین‌المللی؛  
نبود تمرین برای ایجاد فرهنگ کارآفرینی در خانواده‌های ایرانی؛  
نبود بسترسازی برای ارتقای جایگاه مدیریت و عضویت در سازمان و فدراسیون‌های بین‌المللی؛

کمبود امنیت اقتصادی به منظور جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی؛  
شناسایی نکردن یا معرفی نکردن کارآفرینان ورزشی موفق؛  
ضعف فرایند قانون‌گذاری در امور استخدامی و خدمات حمایتی کارکنان؛  
وجود برخی قوانین بین‌المللی که متأثر از تفاوت‌های مذهبی است (هم‌چون منع حجاب)؛  
نبود توزیع مناسب اعتبار و بودجه به منظور توسعه بخش‌های مختلف ورزش (ورزش تریپتی، همگانی، قهرمانی، و حرفه‌ای)؛  
نبود الگوی مناسب در جهت شناسایی نیازهای متقاضیان امور ورزشی؛  
ناکافی بودن سرمایه‌گذاری زیرساختی دولت در بخش صنعت ورزش کشور؛  
کمبود برنامه تمرینات کارآفرینانه مناسب در دانشگاه‌ها؛  
کمبود دسترسی یک‌سان به فناوری‌های جدید ورزشی در سطح استان‌های کشور؛  
کمبود برنامه‌های اثربخش، به منظور ترویج کارآفرینی در رسانه‌های گروهی؛  
کمبود قوانینی که به کاهش هزینه‌های ورزش و افزایش امکان دسترسی عمومی به ورزش منجر شود؛  
ضعف شبکه ملی اطلاع‌رسانی ورزش و نظام ملی جمع‌آوری، پردازش، و توزیع اطلاعات ورزشی؛  
کمبود فرهنگ مشارکت‌های اجتماعی داوطلبانه در ورزش؛  
نبود تسریع در اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی (کاهش تصدی و مالکیت دولت در بخش ورزش کشور)؛  
کاهش میزان درآمد نسبت به افزایش قیمت‌ها؛  
بهره‌گیری نکردن از تجربیات علمی و عملی ورزش سایر کشورها؛  
کمبود توصیف فرصت‌های مناسب کسب‌وکار از سوی سازمان، برای حضور بخش خصوصی؛  
کاهش ارزش پول ملی کشور در مقایسه با ارزش پول سایر کشورها؛  
افزایش نرخ بهره و بالا رفتن هزینه تأمین وجه (پول) به منظور سرمایه‌گذاری؛  
نبود ملاحظه در انتقال دانش و فناوری‌های ورزشی روز دنیا به کشور و بهره‌گیری از آن‌ها؛

بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی ... ۱۹۷

ناچیزبودن اعتبارات بخش تربیت‌بدنی در مقایسه با اعتبارات کل کشور؛  
نبود تأمین و توزیع متوازن امکانات و تأسیسات ورزش کشور؛  
دخالت گروه‌های غیررسمی خارج از وزارت ورزش و جوانان در امور سازمانی و واحدهای تابعه؛

کارآمدنبودن و تغییر مکرر مدیریت ورزش کشور در دوره‌های زمانی کوتاه؛  
فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور؛  
نبود انطباق شغل و مهارت در ساختار وزارت ورزش؛  
تعدد سیاست‌ها و تعارض بین آن‌ها در مدیریت ورزش کشور؛  
فقدان رویکرد مدیریت ورزش کشور به کارآفرینی سازمانی؛  
فاصله سیاست‌ها و عملکرد برنامه‌ریزی در وزارت ورزش و جوانان و واحدهای خصوصی؛

نبود خط‌مشی‌ء کارآفرینی سازمانی در اسناد ورزش کشور؛  
حل نکردن مسائل به‌وسیله گروه‌های کاری و تیم‌های نوآوری و پی‌گیری ایده‌های جدید؛

نبود برنامه‌های آموزشی کارآفرینی سازمانی؛  
ناکارآمدی مطلوب فرایندها و الزامات اداری در وزارت ورزش؛  
نبود تفویض اختیار به‌منظور نوآوری در کارکنان وزارت؛  
فشارهای سیاسی به وزارت ورزش از سوی جریان‌های سیاسی؛  
نبود استراتژی اقتصاد ورزش کشور؛  
سهم اندک ورزش در سبد خانوار؛  
مشکلات اقتصادی کشور؛  
نبود سرمایه‌گذاری خارجی در ورزش کشور؛  
نامناسب‌بودن خصوصی‌سازی ورزش کشور؛  
ناهماهنگی دستگاه‌های اجرایی و آموزشی کشور و وزارت ورزش و جوانان؛  
فقدان ایفای نقش رسانه ملی و اصحاب رسانه در افزایش نگرش کارآفرینی سازمانی؛  
نبود سیاست و راه‌کار لازم برای جذب سرمایه‌گذاری داخلی؛  
کمبود توجه به توسعه تعاونی‌های ورزشی و حمایت از آن‌ها در جهت پیشرفت صنعت ورزش؛

کمبود تسهیلات مالی مناسب برای حضور کارآفرینان ورزشی؛  
نبود استفاده مناسب صنعت ورزش کشور از پیشرفت فناوری سایر بخش‌های صنعت؛  
تعهدناشتن به اجرای قوانین مالکیت معنوی (واگذاری حق ليسانس، حق انحصاری محصولات ورزشی) در عرصه صنعت ورزش کشور؛  
التزامناشتن به اجرای دقیق قوانین مالکیت خصوصی به منظور سرمایه‌گذاری‌های جدید در سازمان؛

نبود نظام جامع جهت‌دهنده به پژوهش‌های فناوری محور در سازمان تربیت‌بدنی؛  
کمبود قوانین حمایتی لازم در جهت پشتیبانی از کارآفرینی بانوان، در سطح ورزش کشور؛

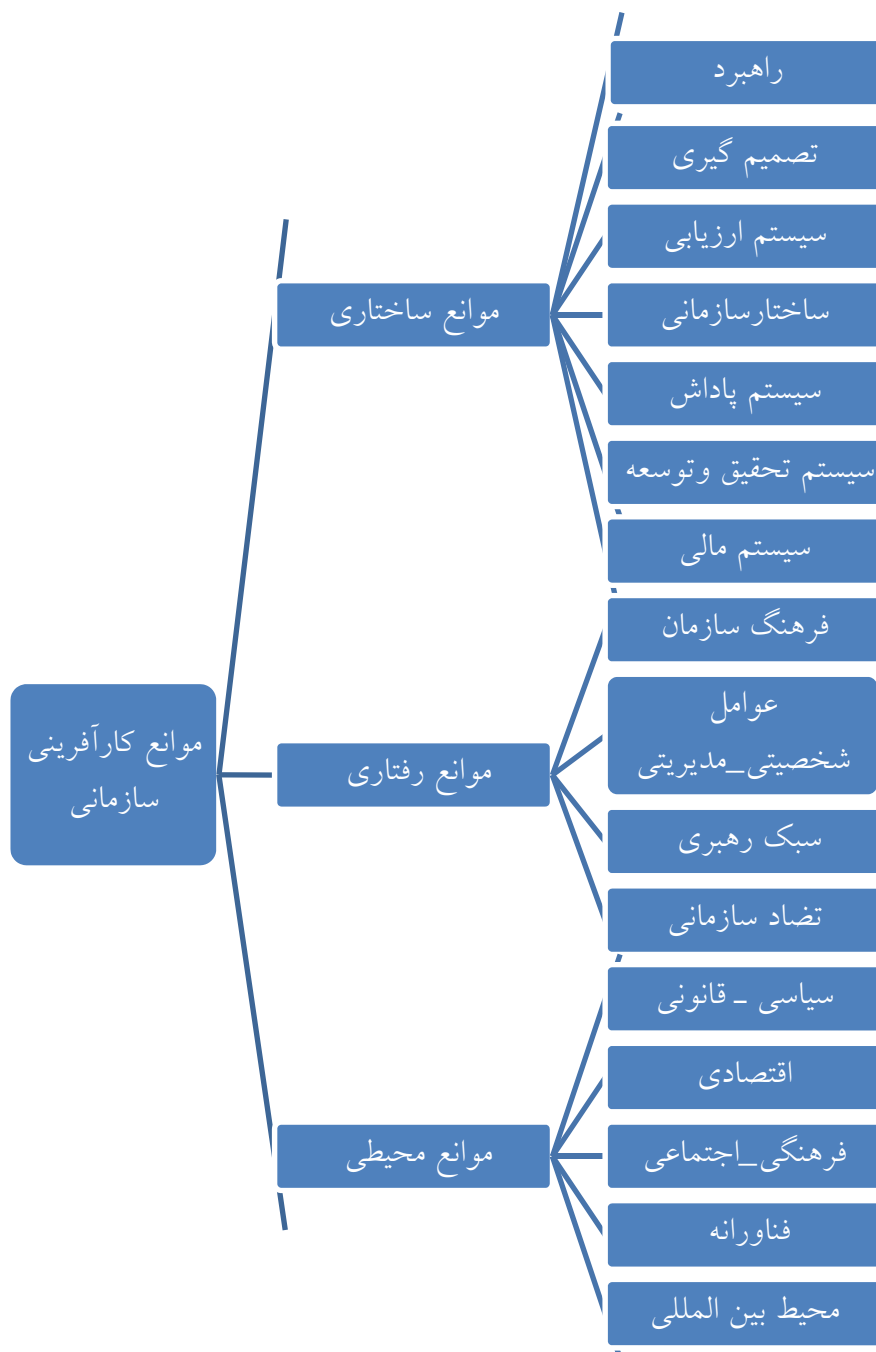
کمبود ارتباطات بین‌الملل، تحت‌تأثیر تحریم‌های سیاسی؛  
تأثیر تحریم‌های اقتصادی بین‌المللی، که مانع ورود دانش و تجهیزات مدرن ورزشی می‌شوند؛

فقدان نظام ارزیابی و نظارت منسجم در بخش تربیت‌بدنی کشور؛  
تقویت نکردن فعالیت‌های مشترک ورزشی در سطح منطقه‌ای و بین‌الملل؛  
کمبود توجه به نقش زنان و گسترش مشارکت آنان در فعالیت‌های ورزشی؛  
کمبود نقش نهادهای غیردولتی در اداره امور ورزشی و ارائه خدمات و کالاهای ورزشی؛

نبود تصویب و تخصیص بودجه مناسب در بخش ورزش کشور؛  
افزایش جمعیت بی‌کار در مقایسه با افراد فعال در جامعه ورزش کشور؛  
دشواری‌های قوانین تجارت (نظیر واردات و صادرات کالاهای ورزشی) در برابر سازمان تربیت‌بدنی؛

ورود نکردن زنان در عرصه مدیریت ورزشی کشور.

به منظور دستیابی به کارآفرینی سازمانی، ضروری است که مدیران وزارت ورزش و جوانان، ضمن ارزیابی محیط داخلی و خارجی وزارت، بسترها و زیرساخت‌های لازم را در ابعاد مختلف فردی، گروهی، و سازمانی فراهم کنند تا با تدوین اهداف، استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، و فرهنگ سازمانی مناسب بتوان گامی ارزنده در رشد و تعالی وزارت ورزش و جوانان برداشت که تحقق این امر گسترش نوآوری و خلاقیت را موجب خواهد شد.



نمودار ۲. ارائه مدل نهایی بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

## ۸. پیش‌نهادها

۱. انجام‌دادن تحقیق توصیفی - تحلیلی با عنوان شناسایی موانع کارآفرینی سازمانی (رفتاری، ساختاری، و زمینه‌ای) در وزارت ورزش و ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی؛
۲. انجام‌دادن تحقیق درباره موانع کارآفرینی سازمانی به صورت مستقل در فدراسیون‌های ورزشی.

## کتاب‌نامه

- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۷)، کارآفرینی: تعاریف، نظریات، و الگوها، تهران: جاجرمی.
- احمدپور داریانی، محمود و سید محمد مقیمی (۱۳۸۸)، مبانی کارآفرینی، تهران: سریرا.
- رستم‌بخش، محمدرضا (۱۳۸۹)، شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.
- محمدکاظمی، رضا (۱۳۹۲)، «شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار در صنعت ورزش با رویکرد فناوری اطلاعات»، نشریه علمی - پژوهشی توسعه کارآفرینی، دوره ۶، ش ۴.
- محمدکاظمی، رضا، حمیدرضا قاسمی، و محمدرضا رستم‌بخش (۱۳۹۰)، «شناسایی تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمان در سازمان تربیت‌بدنی کشور»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، دوره ۱، ش ۲.
- مندعلیزاده، زینب و حبیب هنری (۱۳۸۹)، «بررسی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی در ورزش به‌عنوان حوزه میان‌رشته‌ای»، فصل‌نامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، ش ۲.
- موسوی راد، سیده طاهره و دیگران (۱۳۹۲)، «طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار سازمانی با ابعاد گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی»، مطالعات مدیریت، ش ۲۱.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۵)، «شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی در سازمان»، تهران: مقالات دومین اجلاس بررسی راه‌کارهای عملی حاکمیت وجدان‌کاری و انضباط اجتماعی.

Andrea, N. Kiss, M. Danis Wade, and S. Tamer Cavusgil (2011), "International Entrepreneurship Research in Emerging Economies: A Critical Review and Research Agenda", *Journal of Business Venturing*, <doi:10.1016/j.jbusvent.2011.09.004>.

Antonicic, B. and R. D. Hisrich (2001), "Intrapreneurship: Constructive Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no. 5.

Ashoka (2006), *Leading Social Entrepreneurs*, Arlington, VA: Ashoka.

Bornstein, David (2007), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford: Oxford University Press.

بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی ... ۲۰۱

- Coven, J. G. and M. P. Miles (1999), "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, no. 3.
- Dees, J., Miriam Gregory, and Peter Hass (1998), "The Meaning of Social Entrepreneurship", *The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*, <<https://entrepreneurship.duke.edu>>.
- Ferri, Elisabeth (2010), "Environmental Factors and Social Entrepreneurship", *Departament D'Economia De l'Empresa*, <ISSN: 1988-7736>.
- Hamel, G. and C. Prahalad (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 83.
- Hosseininia, Reza, Behrouz Zarei, and Reza Mohamadkazemi (2015), "The Identification Of Barriers For Organizational Entrepreneurship In Academic Institutions (By Using The Tripartite Model in University Of Tehran)", *Journal of Global Economics, Management, and Business*, vol. 2.
- Kuratko, D. F., R. V. Montagno, and J. S. Hornsby (1990), "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment", *Strategic Manage*, vol. 11.
- Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, vol. 2, no. 3
- Sadler, Robert John (1999), "Corporate Entrepreneurship and Government Business Enterprises: the Pre-Paradigmatic Dance of the Chameleon", Submitted to Southern Cross University in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy.
- Sud, Mukesh, Craig VanSandt, and Amanda Baugous (2009), "Social Entrepreneurship: The Role of Institutions", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, <DOI 10.1007/s10551-008-9939-1>.
- Thompson, John, Alvy Geoff, and Ann Lees (2000), "Social Entrepreneurship: a New Look at the People and the Potential", *Management Decision*, vol. 38, no. 5.