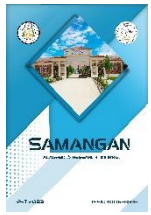
Samangan Academic and Research Journal

https://researchsparker.edu.af/index.php/SARJ

DOI: 10.64226/sarj.v3i02.209

E-ISSN: 3105-1715

P-ISSN: 3006-8835



The Relationship between Organizational Performance and Intrapreneurship in Sports Federations in Herat

Mohammad Tariq Faiz [1*], Mohammad Naseem Tahsildar [2], Mohammad Hadi Amin [3]

[1]*Department of Physical Education and Sports science, Faculty of Education, Herat University*
[2] *Department of English Literature, Faculty of Education, Herat University*
[3] *Department of Physical Education and Sports science, Faculty of Education, Herat University*
Corresponding Author: faiztkd@gmail.com

Cite this study: Faiz, M. Tahseeldar, M. & Amin, H. (2025). The Relationship between Organizational Performance and Intrapreneurship in Sports Federations in Herat, Samangan Academic and Research Journal, 3(2), 173-185.

Keywords
Federations, Entrepreneurship, Organization, Performance, Sports.

Abstract

Introduction and Objective: Organizational performance is an indicator of how well an organization achieves its predetermined goals. Likewise, intrapreneurship refers to the innovative, risk-taking, and value-creating activities of employees aimed at developing new products, services, or processes within an organization. This research examined the impact of organizational performance on intrapreneurship within sports federations in Herat province. Methodology: This study was descriptive-correlational. The statistical population consisted of officials from federations and specific sports styles in Herat province, comprising 54 federation officials and 10 sports-style officials. Due to the limited size of the research population, a census (survey) method was employed. The data collection instruments were two standardized questionnaires: the Hersey and Goldsmith (2007) organizational performance questionnaire and the Cornwall and Perlman (1384) intrapreneurship questionnaire. The validity and reliability of the questionnaires were confirmed. Data were analysed using SPSS version 26, employing descriptive and inferential statistics (Shapiro-Wilk test and Spearman's correlation test). Findings: Contrary to theoretical expectations, there is no significant relationship between organizational performance and intrapreneurship. Furthermore, none of the demographic variables (age, experience, and education) created a significant difference in intrapreneurship. The only significant difference observed was the effect of education level on organizational performance, with the master's degree group scoring lower than the bachelor's degree group; however, this finding may be attributable to the small sample size of the master's degree group. Conclusion: The results of the present research indicate that within the bureaucratic context of sports federations in Herat, organizational performance alone is not a driver of intrapreneurship, and factors such as organizational culture, administrative structures, and the weakness of indigenous instruments overshadow this relationship.

مجلهٔ علمی-تحقیقی سمنگان
https://researchsparker.edu.af/index.php/SARJ
DOI: 10.64226/sarj.v3i02.209
E-ISSN: 3105-1715
P-ISSN: 3006-8835



بررسی رابطهٔ عملکرد سازمانی با کارآفرینی درون‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی هرات

پوهنیار محمد طارق فیض [۱*]، پوهندوی محمد نسیم تحصیلدار [۲]، پوهنیار محمد هادی امین [۳].
[۱] دیپارتمنت تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، پوهنځی تعلیم و تربیه، پوهنتون هرات
[۲] دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی، پوهنځی تعلیم و تربیه، پوهنتون هرات
[۳] دیپارتمنت تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، پوهنځی تعلیم و تربیه، پوهنتون هرات
* نویسنده مسؤول: faiztkd@gmail.com

مرجع‌دهی: فیض م. تحصیلدار م. و امین ه. (۱٤۰٤). بررسی رابطهٔ عملکرد سازمانی با کارآفرینی درون‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی هرات. مجلهٔ علمی، تحقیقی سمنگان، ۳(۲)، ۱۸۵-۱۷۳.

کلمات کلیدی
سازمان، عملکرد، فدراسیون، کارآفرینی، ورزش

چکیده

عملکرد سازمانی را می‌توان شاخصی برای سنجش میزان دستیابی مؤثر سازمان به اهداف تعیین‌شده تعریف کرد. همچنین، کارآفرینی درون‌سازمانی به فعالیت‌های نوآورانه، ریسک‌پذیر و ارزش‌آفرین کارکنان برای توسعهٔ محصولات، خدمات یا فرایندهای جدید درون سازمان اشاره دارد. این تحقیق با هدف مطالعهٔ تأثیر عملکرد سازمانی بر کارآفرینی درون‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ولایت هرات انجام شد. **روش کار**: این مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعهٔ آماری شامل ۵۴ مسئول فدراسیون و ۱۰ مسئول سبک ورزشی در ولایت هرات بود. به‌دلیل محدود بودن جامعهٔ تحقیق، از روش سرشماری استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسش‌نامهٔ استاندارد عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۷) و کارآفرینی درون‌سازمانی کورنوال و پرلمن (۱۳۸۴) بود. روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها تأیید شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخهٔ ۲۶ و آمار توصیفی و استنباطی، شامل آزمون شاپیرو-ویلک و همبستگی اسپیرمن، تحلیل شدند. **یافته‌ها**: برخلاف انتظارات نظری، رابطهٔ معنی‌داری میان عملکرد سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی مشاهده نشد. هیچ‌یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی سن، سابقه و تحصیلات نیز تفاوت معنی‌داری در کارآفرینی درون‌سازمانی ایجاد نکردند. تنها تفاوت معنی‌دار مشاهده‌شده، اثر سطح تحصیلات بر عملکرد سازمانی بود؛ گروه ماستر نمرهٔ پایین‌تری از گروه بکلوریا داشت، هرچند این یافته ممکن است ناشی از حجم کم نمونهٔ گروه ماستر باشد. **نتیجه‌گیری**: نتایج نشان می‌دهد که در بستر بوروکراتیک فدراسیون‌های ورزشی هرات، عملکرد سازمانی به‌تنهایی محرک کارآفرینی درون‌سازمانی نیست و عواملی مانند فرهنگ سازمانی، ساختارهای اداری و ضعف ابزارهای بومی ممکن است این رابطه را تحت‌تأثیر قرار دهند.

۱. مقدمه

ورزش عمدتاً به‌عنوان یک پدیدهٔ اجتماعی و فرهنگی، نقش بسیار ارزنده و فراتر از صرف جنبهٔ رقابتی (رقابت فزیکی) را بازی می‌کند و امروزه به ابزاری برای تقویت انسجام اجتماعی، ارتقای سلامت عمومی و توسعهٔ اقتصادی تبدیل شده است. در این میان فدراسیون از مهم‌ترین مؤلفه‌های ساختاری نظام ورزش در هر کشور به شمار می‌رود (فیض، ۱۴۰۰) و مسئولیت خطیری در طراحی سیاست‌ها، مدیریت منابع و تسهیل نوآوری بر عهده دارند. بااین‌حال شواهد تجربی حاکی از آن است که بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی در کشورهای درحال‌توسعه، از جمله افغانستان، با چالش‌های جدی در زمینهٔ عملکرد سازمانی مواجه هستند (وینانند[1] و همکاران، ۲۰۱۶؛ فارسی[2] و همکاران، ۲۰۱۹). فدراسیون‌های ورزشی در ساختار ورزش افغانستان عمدتاً سازمان‌های غیرانتفاعی و وابسته به دولت هستند که با بودجه‌های محدود دولتی اداره می‌شوند؛ فقدان استقلال مالی و ساختارهای بروکراتیک، این سازمان‌ها را در برابر تحولات محیطی و نیازهای روزافزون جامعهٔ ورزشی ناتوان ساخته است (احمد و صدیقی[3]، ۲۰۲۰). چنانچه این فدراسیون‌ها به بهبود عملکرد سازمانی، منحیث عامل حیاتی برای بقا و رشد توجه جدی نداشته باشند، نه‌تنها کارایی و اثربخشی آن‌ها کاهش می‌یابد، بلکه توانایی‌شان برای ایجاد نوآوری و کارآفرینی درون‌سازمانی نیز به‌شدت محدود خواهد شد.

مطالعات جهانی نشان می‌دهند که کارآفرینی درون‌سازمانی عمدتاً در سازمان‌های انتفاعی بررسی شده و رابطه بین عملکرد سازمانی و نوآوری بیشتر در صنایع تولیدی یا تکنالوجیکی مطالعه شده است (آنتونسیک و هسریچ[4]، ۲۰۰۱). افزون‌بر این، شاخص‌های سنتی عملکرد سازمانی مانند سودآوری و بهره‌وری که در تحقیقات کلاسیک به‌کار می‌روند (فاروق[5]، ۲۰۱٤)، برای ارزیابی موفقیت فدراسیون‌های ورزشی کافی نیستند؛ زیرا معیارهایی مانند کارایی فردی، مدیریت و سیستم‌های سازمانی، رضایت و تعاملات کاری در این نوع سازمان‌ها اولویت بیشتری دارند (وینانند و همکاران، ۲۰۱٦). از منظر نظریهٔ مبتنی بر منابع (RBV)، سازمان‌ها مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌ها هستند و عملکرد برتر حاصل تخصیص و بهره‌برداری اثربخش از این منابع است (برنی[6]، ۱۹۹۱). هم‌سو با این دیدگاه، نظریهٔ قابلیت‌های دینامیک (تیس، پیسانو و شوین[7]، ۱۹۹۷) عملکرد سازمانی را بازتابی از توانمندی سازمان در بازپیکربندی مستمر منابع برای انطباق با محیط می‌داند. فدراسیون‌های ورزشی معمولاً با دو بحران ساختاری مواجه‌اند: اول ناتوانی در دستیابی به اهداف استراتژیک مانند توسعهٔ زیرساخت‌ها و جذب حامیان مالی به دلیل ضعف در مدیریت منابع و نبود

[1] Winand
[2] Farsi
[3] Ahmed & Sediqi
[4] Antoncic & Hisrich
[5] Farooq
[6] Barney
[7] Teece, Pisano, and Shuen

سیستم‌های نظارتی شفاف (هیلم و مایر[1]، ۲۰۱۶)؛ دوم، فقدان نوآوری در اجرای برنامه‌ها مانند عدم استفاده از تکنالوجی روز و یا طراحی برنامه‌های مشارکت‌محور برای جذب جامعه (رویت و جیمز[2]، ۲۰۱۳).

از منظر نظریهٔ مبتنی بر منابع (برنی، ۱۹۹۱)، سازمان‌ها مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌ها هستند و عملکرد برتر حاصل تخصیص و بهره‌برداری اثربخش از این منابع است. نظریهٔ قابلیت‌های دینامیک (تیس، پیسانو و شوین، ۱۹۹۷) این دیدگاه را گسترش می‌دهد و عملکرد سازمانی را بازتابی از توانمندی سازمان در بازپیکربندی مستمر منابع برای انطباق با محیط می‌داند. در بستر فدراسیون‌های ورزشی، این دو نظریه نشان می‌دهند که عملکرد سازمانی، شامل مدیریت منابع، برنامه‌ریزی استراتیژیک و کارایی عملیاتی، می‌تواند بستر لازم برای ظهور و تقویت رفتارهای کارآفرینانهٔ درون‌سازمانی را فراهم کند (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۹).

از سوی دیگر، ادبیات کارآفرینی درون‌سازمانی نشان می‌دهد که این پدیده خود می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی بینجامد (زهرا و کوین، ۱۹۹۵؛ آنتونسیک و هسریچ، ۲۰۰۱). این رابطآ دوطرفه و پیچیده، ضرورت ارائهٔ یک مدل مفهومی منسجم را آشکار می‌سازد. مدل مفهومی تحقیق حاضر با تلفیق دو چارچوب نظری بنا شده است:

۱- مدل اچیو (هرسی و گلد اسمیت، ۱۹۸۰) برای سنجش عملکرد سازمانی

۲- مدل آنتونسیک و هسریچ (آنتونسیک و هسریچ، ۲۰۰۱). برای سنجش کارآفرینی درون‌سازمانی

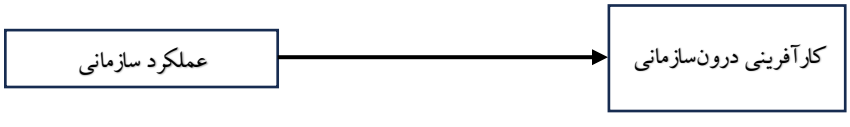
تحقیق حاضر می‌تواند بخشی از شکاف علمی موجود در ادبیات کارآفرینی سازمانی را پر کند، زیرا مطالعات گذشته در حوزهٔ کارآفرینی درون‌سازمانی عمدتاً بر سازمان‌های انتفاعی متمرکز بوده (آنتونسیک و هسریچ، ۲۰۰۱) و این تحقیق بر سازمان‌های غیرانتفاعی، یعنی فدراسیون‌های ورزشی تمرکز دارد. این امر می‌تواند به درک تفاوت‌های ماهیتی در رابطه بین عملکرد سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی بین این دو نوع سازمان منجر شود. همچنان این تحقیق به بومی‌سازی چارچوب‌های نظری نیز کمک‌می‌کند، چرا که نظریه‌های کلاسیک عملکرد سازمانی مانند مدل اچیو[3] (هرسی و گلد اسمیت، ۲۰۰۷) و مدل‌های کارآفرینی درون‌سازمانی مانند مدل کونوال و پرلمن[4] (۱۹۹۰) عمدتاً در جوامع غربی آزموده شده‌اند (کالومورا، لیل و رولدان[5]، ۲۰۱۴)، ارزیابی تطبیقی این مدل‌ها در بافت افغانستان می‌تواند به بومی‌سازی شاخص‌های عملکردی و کارآفرینی درون‌سازمانی بینجامد و ادبیات نظری این حوزه را غنی‌تر سازد. علاوه بر این، رابطه میان عملکرد سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی تا کنون در نظریه‌های مدیریت استراتژیک به‌صورت مسئله‌ای پیچیده و گاه متناقض مطرح بوده است (مهروس و گاندی[6]، ۲۰۱۹). این تحقیق با آزمون تجربی این رابطه در بستر فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به رفع ابهام‌های موجود کمک کند.

---

[1] Helm & Mayer
[2] Riot & James
[3] Achieve
[4] Cornwall & Perlman
[5] Calvo-Mora, Leal & Roldán
[6] Mehros & Gandy

از جنبهٔ کاربردی، فدراسیون‌های ورزشی با تهدیدهایی جدی مانند کمبود بودجهٔ ساختاری، فرسودگی زیرساخت‌ها و فقدان حمایت مالی سرمایه‌گذاران روبه‌رو هستند (بیکایی[1]، ۲۰۱۵). نتایج این تحقیق می‌تواند با آزمون تأثیر عملکرد سازمانی بر کارآفرینی درون‌سازمانی، راه‌کارهای عملی برای فدراسیون‌های ورزشی هرات فراهم آورد. ورزش همچنان می‌تواند تعامل اجتماعی و پیوندهای جامعه را تقویت کند و به‌عنوان ابزاری برای کاهش تنش‌های اجتماعی به‌کار رود (عبدالله، ۲۰۲۳). ازاین‌رو چنانچه فدراسیون‌های ورزشی که بخش بزرگی از جوانان را مدیریت می‌کنند، به سازمان‌های کارآفرین تبدیل شوند، امکان طراحی برنامه‌های ترویجی، فرهنگی و ورزشی مانند لیگ‌های محلی و حرفه‌ای، کسب‌وکارهای نوپای ورزشی یا اکوتوریزم ورزشی فراهم می‌شود که هم‌زمان به اهداف اقتصادی و اجتماعی پاسخ می‌دهند. همچنان داده‌های این تحقیق می‌توانند اطلاعات دقیق و دست‌اولی در اختیار ریاست‌های تربیت‌بدنی ولایات و حتی کمیتهٔ بین‌المللی المپیک قرار دهد که در برای نظارت، ارزیابی و سیاست‌گذاری ضروری است؛ مدل‌های بومی حاصل از این تحقیق قابل تعمیم به کشورهای دارای ساختار ورزشی مشابه مانند پاکستان، بنگلادش، عراق و سودان نیز خواهد بود.

در صورت تداوم ناکارآمدی فدراسیون‌های ورزشی، رقابت‌پذیری ورزشکاران و فدراسیون‌ها در سطوح ملی و بین‌المللی کاهش خواهد یافت (فارسی و همکاران، ۲۰۱۹) و نبود کارآفرینی در جذب درآمدهای غیردولتی، وابستگی به بودجه‌های محدود دولتی را تشدید کرده و بقای بلندمدت این نهادها را تهدید خواهد کرد (بایل و رابینسون[2]، ۲۰۰۷). بنابراین، مسئلهٔ اصلی این تحقیق، شکاف عمیق بین وضعیت موجود و مطلوب در زمینهٔ عملکرد سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی هرات است. این شکاف نه‌تنها به کاهش بهره‌وری و اثربخشی این نهادها انجامیده، بلکه امکان بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوهٔ ورزش برای توسعهٔ اقتصادی و اجتماعی را نیز محدود کرده است. باتوجه‌به این وضعیت، سؤال کلیدی تحقیق چنین است: آیا بهبود عملکرد سازمانی با تقویت کارآفرینی درون‌سازمانی رابطهٔ معنی‌داری دارد؟ پاسخ به این سؤال می‌تواند ضمن پر کردن خلأ علمی موجود، راه‌کارهای عملی و مؤثری برای مدیران و سیاست‌گذاران ورزشی فراهم آورد تا با شناسایی ابعاد کلیدی عملکرد سازمانی، زمینهٔ ارتقای کارآفرینی درون‌سازمانی را فراهم سازند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

[1] Biscaia
[2] Bayle & Robinson

۲. فرضیهٔ تحقیق: به نظر می‌رسد که عملکرد سازمانی با کارآفرینی درون‌سازمانی ارتباط معنی‌داری در فدراسیون‌های ورزشی هرات دارد.

۳. روش تحقیق

۳,۱ طرح تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع کاربردی بوده و به لحاظ روش از نوع توصیفی_همبستگی است.

۳,۲ محل تحقیق

این تحقیق در بین فدراسیون‌های فعال ورزشی و ثبت شده در ریاست تربیت‌بدنی و ورزش هرات انجام شده است.

۳,۳ جامعهٔ آماری

اشتراک‌کنندگان این تحقیق مسئولان فدراسیون‌های ورزشی ولایت هرات بوده که طبق گزارش رسمی ریاست محترم تربیت‌بدنی و ورزش هرات، تعداد فدراسیون‌های این ولایت در رشته‌های مختلف ورزشی در حدود ۵۴ فدراسیون بوده و هر فدراسیون یک رئیس (نمایندهٔ رسمی فدراسیون مرکزی یک رشتهٔ خاص در هرات و ۱۰ مسئول از سبک‌های رزمی ورزشی است) دارد.

۳,۴ تعیین حجم نمونه و روش نمونه‌برداری

به‌خاطر محدود بودن جامعهٔ تحقیق از روش سرشماری (Survey) استفاده شده که به تعداد ۵۴ نفر مسئول فدراسیون‌های ورزشی هرات و ۱۰ نفر هم مسئول سبک‌های ورزشی است .

۳,۵ ابزار و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

برای گردآوری داده‌های موردنیاز این تحقیق از دو سؤال‌نامهٔ استندرد استفاده شده که به‌صورت مستقیم با متغیرهای اصلی تحقیق (عملکرد سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی) مرتبط‌اند.

سؤال‌نامهٔ اول دارای ۷ سؤال بوده و هدف آن ارزیابی عملکرد سازمانی مسئولان فدراسیون‌های ورزشی هرات است. در تحقیق فتوحی (۱۳۹۸) روایی محتوایی، صوری و ملاکی این سؤال‌نامه مناسب ارزیابی شده است. پایایی سؤال‌نامه در تحقیق فتوحی (۱۳۹۸) توسط آلفای کرونباخ سنجیده شد که ۰,۷ گزارش شد، اما هرسی و گلد اسمیت (۲۰۰۷) آلفای کرونباخ این سؤال‌نامه را ۰,۸۳۰ گزارش کرده‌اند.

سؤال‌نامهٔ دوم باهدف شناسایی میزان استفاده از کارآفرینی درون‌سازمانی است. این سؤال‌نامه شامل ۱۵ گویه است. در تحقیق مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) پایایی این سؤال‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ[1] (0.70) گزارش شده است.

نمره‌گذاری سؤال‌نامهٔ اول بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (از بسیار کم تا بسیار زیاد) انجام می‌شود و برای ارزیابی عبارات سؤال‌نامهٔ دوم از طیف بلی و خیر استفاده می‌شود که امکان تحلیل کمی داده‌ها را فراهم می‌سازد.

[1] Cronbach

۳,٦ روش‌های تحلیل اطلاعات

یافته‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی تجزیه‌وتحلیل شد. بخش توصیفی به آمار جمعیت‌شناختی تحقیق می‌پردازد و در بخش آمار استنباطی برای سنجش رابطه نیز از آزمون‌های همبستگی مبتنی بر مفروضات آمار نا پارامتریک و همه عملیات احصائیوی با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های آماری (SPSS 26) انجام و سطح معنی‌داری این آزمون‌ها $p < 0.05$ در نظر گرفته شد.

۳,۷ تعیین آزمون‌های آماری

برای برای بررسی نورمال بودن داده‌ها از آزمون شاپیرو -ویلک و برای سنجش رابطه بین متغیرها از آزمون همبستگی اسپیرمن مبتنی بر مفروضات آمار نا پارامتریک استفاده شد.

۳,۸ مسائل اخلاقی تحقیق

این تحقیق از نظر Ethics و مسائل اخلاقی توسط تمامی اعضای دیپارتمنت در جلسهٔ مؤرخ ۱۴۴٦/۰۷/۲٦ هـ. ق. ارزیابی و تائید گردیده است.

۳,۹ امکانات تحقیق

امکاناتی که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد، شامل دسترسی به رؤسای فدراسیون‌های ورزشی در ولایت هرات برای جمع‌آوری داده‌ها، استفاده از سؤال‌نامه‌های استندرد برای ارزیابی عملکرد سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی، همکاری با نهادهای ورزشی مثل ریاست تربیت‌بدنی و ورزش ولایت هرات و فدراسیون‌های رشته‌های مختلف ورزشی برای تسهیل پروسهٔ جمع‌آوری داده‌ها، دسترسی به نرم‌افزار تحلیل داده (SPSS) برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، همچنان دانش و تجربه در زمینهٔ روش‌های تحقیق و تحلیل داده‌ها است.

۳,۱۰ محدودیت‌های تحقیق

محدودیت‌هایی وجود داشت که شامل عدم همکاری برخی رؤسا، دسترسی محدود به اطلاعات مربوط به عملکرد ورزشی، تعصبات شخصی رؤسای فدراسیون‌ها که ممکن است بر نتایج تأثیر بگذارد، تعریف‌های متفاوت از کارآفرینی درون‌سازمانی و عملکرد سازمانی که ممکن است درک متفاوتی از این مفاهیم ایجاد کند، محدودیت‌های زمانی برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل نتایج، مشخص نبودن آدرس برخی از رؤسای فدراسیون‌ها که ممکن است تأثیرگذار باشد؛ همچنان نوسانات شدید اقتصادی و اجتماعی که می‌تواند بر عملکرد سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی رؤسای فدراسیون‌ها تأثیر بگذارد.

٤. نتایج

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها برای بررسی صحت و سقم فرضیه در هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است و امروزه در بیشتر تحقیقاتی که مبتنی بر اطلاعات جمع‌آوری شده از موضوع موردتحقیق است. تجزیه‌وتحلیل اطلاعات از اصلی‌ترین و مهم‌ترین بخش‌های تحقیق محسوب می‌شود. در جدول (۱) ویژه‌گی‌های جمعیت‌شناختی اشتراک‌کنندگان در تحقیق شامل متغیرهای جنسیت، سطح تحصیلات، ردهٔ سنی، سابقهٔ ریاستی و تجربهٔ مدیریتی را نشان می‌دهد:

جدول ۱- نتایج تحلیل توصیفی اطلاعات اشتراک‌کنندگان

متغیر	اوسط	حداقل	حداکثر	انحراف معیار
جنسیت	۱,۰۰	۱	۱	۰,۰۰۰
سن	۳,۲۲	۱	٤	۰,۹۵۱
تحصیلات	۲,۳۳	۱	٤	۰,۹۹۳
سابقهٔ ریاستی	۲,٥٦	۱	٤	۱,۱۸۰
تجربهٔ مدیریتی	۳,۱۲	۱	٤	۰,۹۵۱

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که در این تحقیق اشتراک‌کنندگان تماماً مرد بوده و با حداقل سن ۱۸ تا ۲۵ سال و حداکثر سن بالاتر از ۳۵ سال شرکت داشتند، متوسط سن‌شان در کتگوری ۳۱ تا ۳۵ سال قرار گرفته است. بررسی نمونهٔ موردمطالعه نشان می‌دهد که تحصیلات‌شان از بکلوریا تا ماستر متغیر بوده و سابقهٔ ریاستی آن‌ها از یک سال تا بالاتر از ده سال می‌باشد. نمونهٔ موردمطالعه حداقل یک سال و حداکثر بالاتر از ده سال تجربهٔ مدیریتی دارند، که اوسط تجربهٔ آن‌ها بین شش تا ده سال می‌باشد.

جدول ۲- آمار توصیفی برای متغییرهای اصلی تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
عملکرد سازمانی	٤,۱۹	۰,۵۰۵	۳	۵
کارآفرینی درون‌سازمانی	۰,٦۷	۰,۲۷۷	۰,۰۷	۱,۲۷
		تعداد مجموع	٦٤	٪۱۰۰

جدول ۲ نشـان می‌دهد که میانگین متغیر عملکرد سـازمانی برابر با ٤,۱۹ از ۵ اسـت که بیانگر سـطح مطلوب عملکرد سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی هرات است؛ همچنان، نتایج نشان می‌دهد که میزان انحراف معیار متغیر عملکرد سـازمانی (SD = 0.505) اسـت. این امر بیانگر همگرایی و توافق بیشـتر میان پاسـخ‌دهندگان در ارزیابی این متغیر اسـت و نشـان می‌دهد که مسـئولین فدراسـیون‌های ورزشـی هرات دیدگاه نسـبتاً مشـابهی در مورد عملکرد سازمانی دارند.

میانگین متغیر کارآفرینی درون‌سـازمانی برابر با ۰,٦۷ از ۱ اسـت که بیانگر سـطح نسـبتاً مطلوب کارآفرینی درون‌سـازمانی در فدراسـیون‌های ورزشـی هرات اسـت. همچنان، نتایج نشـان می‌دهد که میزان انحراف معیار متغیر کـارآفرینی درون‌ســازمـانی (SD = 0.277) اســت. این امر بیـانگر همگرایی و توافق بیشــتر میـان پاسخ‌دهندگان در ارزیابی این متغیر اسـت و نشـان می‌دهد که مسـئولین فدراسـیون‌های ورزشـی هرات در مورد کارآفرینی درون‌سازمانی نیز دیدگاه نسبتاً مشابهی دارند.

جدول ۳- آزمون نورمال بودن متغیرهای اصلی تحقیق

متغیر	W شاپیرو -ویلک	p
عملکرد سازمانی	۰,۹٦۳	۰,۰۵۰
کارآفرینی درون‌سازمانی	۰,۹۵۲	۰,۰۱٤

جدول شـــماره ۳ نتایج آزمون شـــاپیرو -ویلک را برای بررســـی نورمال بودن توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای عملکرد سـازمانی و کارآفرینی درون‌سـازمانی نشـان می‌دهد. همان‌گونه که مشـاهده می‌شـود مقدار سـطح معنی‌داری (p-value) برای مؤلفهٔ عملکرد سـازمانی برابر با ۰,۰۵۰ بوده که در مرز سـطح معنی‌داری (۰,۰۵) است. بنابراین، فرض نورمال بودن توزیع داده‌ها در مؤلفهٔ عملکرد سازمانی رد می‌شود.

جدول ٤- آزمون همبستگی اسپیرمن رابطهٔ عملکرد سازمانی با کارآفرینی درون‌سازمانی

همبستگی اسپیرمن		کارآفرینی درون‌سازمانی
عملکرد سازمانی	شدت	۰,۰۷۸
	سطح معنی‌داری	۰,۵۳۹
	تعداد	٦٤

همان‌گونه که در جدول نتایج آزمون همبســتگی اســپیرمن مشــاهده می‌شــود، بین عملکرد ســازمانی و کارآفرینی درون‌سـازمانی همبسـتگی مثبت بسـیار ضـعیفی وجود دارد که از نظر آماری معنادار نیسـت (r = 0.078, p = 0.539, n = 64). چون سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از ۰,۰۵ اسـت، فرض صـفر مبنی بر عدم وجود رابطهٔ همبسـتگی معنادار در جامعه رد نمی‌شـود. بنابراین داده‌ها شـواهد کافی برای تأیید وجود رابطهٔ معنی‌دار بین این دو متغیر فراهم نمی‌کنند. این نتیجه به معنای اســتقلال کامل دو متغیر یا اثبات نبود هرگونه رابطه نیست؛ بلکه تنها نشان می‌دهد در این نمونه رابطهٔ همبستگی اسپیرمن معنی‌داری مشاهده نشده است؛ همچنان ضریب ۰,۰۷۸ جهت مثبت و شدت بسیار ضعیف رابطه را نشان می‌دهد، اما با توجه به غیرمعنی‌دار بودن آن نمی‌توان با اطمینان گفت با افزایش عملکرد سـازمانی، کارآفرینی درون‌سـازمانی به‌طور معنی‌داری افزایش یا کاهش می‌یابد.

بنابراین وجود رابطهٔ معنی‌دار بین دو متغیر اصلی تأیید نشد. بااین‌حال، بسیار ضعیف بودن شدت رابطه نشان می‌دهد که عملکرد سازمانی تنها به کارآفرینی درون‌سازمانی وابسته نیست و عوامل دیگری نیز می‌تواند نقش مهمی ایفا کند.

عدم تأیید رابطه بین متغیرهای اصـلی می‌تواند ناشـی از چند عامل باشـد: عامل اول می‌تواند پایایی پائین ابزار عملکرد سـازمانی که ممکن اسـت منجر به کاهش همبسـتگی مشـاهده‌شـده شـده باشـد؛ در قدم بعدی ویژگی‌های خاص زمینهٔ تحقیق (فدراسـیون‌های ورزشـی هرات) که ممکن اسـت تحت‌تأثیر عوامل زمینه‌ای دیگری قرار داشـته باشـند و عامل سـوم نیز محدودیت حجم نمونه n=64 که می‌تواند بر توان آزمون تأثیر گذاشـته باشـد. این یافته با برخی تحقیقات پیشـین که رابطهٔ مثبت بین عملکرد سـازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی را گزارش کرده‌اند، مانند تحقیقات (آنتونیک و هسریچ، ۲۰۰۱؛ زهرا، ۱۹۹۵) همخوانی ندارد و نیازمند بررسی بیشتر در مطالعات آینده است.

۵. بحث و تفسیر یافته‌ها

در نگاه اول رد رابطه بین عملکرد و کارآفرینی، یک شکاف پارادایمیک را در سازمان‌های ورزشی هرات نشـان می‌دهد. در حالی که ادبیات کلاسـیک مدیریت، مانند نظریهٔ منبع‌محور بر این باور اسـت که عملکرد

خوب، منابع مالی و انسانی لازم برای نوآوری را فراهم می‌کند؛ همچنان نظریهٔ قابلیت‌های دینامیک به این نظر است: سازمان‌هایی با عملکرد بالا، قابلیت‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دارند که بستر لازم برای کارآفرینی درون‌سازمانی را فراهم می‌کنند. داده‌های ما نشان می‌دهد که در بستر سازمان‌های دولتی ورزشی، این دو مؤلفه در دو مسیر کاملاً مجزا حرکت می‌کنند. به‌عبارت کلان‌تر، مدیریت اداری کارآمد که همان عملکرد جاری است، هیچ‌گاه به‌خودی‌خود به مدیریت کارآفرینانه منجر نمی‌شود، مگر اینکه تغییر گفتمان مدیریتی در سطح کلان سازمان رخ دهد.

با دقت در پایایی پرسش‌نامهٔ عملکرد سازمانی دیده شد که این پرسش‌نامه نتوانسته که سازهٔ عملکرد را به‌خوبی بسنجند. این امر نشان می‌دهد که فهم پاسخ‌دهندگان از عملکرد ممکن است با تعریف نظری آن (شامل کارایی، اثربخشی و کیفیت) همخوانی نداشته باشد. در واقع، مدیران فدراسیون‌ها ممکن است عملکرد را صرفاً به معنای انجام وظایف روزمره بدانند و نه دستیابی به اهداف کیفی.

میانگین ۰,٦٧ از ۱ نشان می‌دهد که سطح کارآفرینی درون‌سازمانی در فدراسیون‌ها نسبتاً مطلوب است؛ بااین‌حال، این مقدار بیانگر وجود ظرفیت بهبود نیز است. بنابراین، سیاست‌گذاران ورزشی می‌توانند با تقویت اختیار کارکنان، حمایت از ابتکارها، جذب منابع مالی جدید و به‌روزرسانی روش‌های مدیریتی، زمینهٔ ارتقای بیشتر کارآفرینی درون‌سازمانی را فراهم کنند.

اینکه چرا فرض محقق رد شد، پاسخ این سؤال در یک کلمه خلاصه می‌شود: ناهماهنگی ابزاری. وقتی پایایی ابزار سنجش عملکرد (۰/٦١٦) از حد قابل‌قبول ۰/۷۰ پایین‌تر باشد، واریانس خطا چنان بر داده‌ها سایه می‌اندازد که تشخیص هرگونه رابطهٔ واقعی را دشوار می‌سازد. به‌عبارت فنی‌تر، ما با خطای نوع دوم (عدم تشخیص رابطهٔ موجود) مواجه هستیم؛ زیرا امواج تصادفی ناشی از سؤالات مبهم، سیگنال اصلی رابطه بین متغیرها را نابود کرده‌است. تلفیق نهایی این یافته‌ها نشان می‌دهد که پیش از هرگونه قضاوت ماهوی دربارهٔ روابط علی، باید به فکر اصلاح خود دستگاه سنجش بود.

در سطح زیربنایی، این یافته‌ها سؤالات بنیادینی را در مورد کاربست نظریه‌های غربی کارآفرینی در سازمان‌های شرقی دولتی مطرح می‌کند. نظریه‌های رایج، کارآفرینی را نتیجهٔ فرصت‌شناسی هوشمندانه می‌دانند، اما در بافت فدراسیون‌های ورزشی هرات، قواعد بازی به‌گونه‌ای است که مدیران به‌جای جست‌وجوی فرصت‌های جدید، ناچار به حفظ وضعیت موجود و انطباق با دستورالعمل‌ها متمرکز هستند. این ساختار انگیزشی معیوب در زیربناهای سازمانی، اصلی‌ترین مانع شکل‌گیری رابطهٔ مثبت بین عملکرد و خلاقیت است.

از منظر استراتیژیک، این تحقیق به مدیران عالی ورزش هرات هشدار می‌دهد که مدیریت مبتنی بر شاخص‌های کمی صرف، یک استراتیژی کهنه و ناکارآمد است. اتکا به عدد و رقم عملکرد جاری، اگر با توانمندسازی کارکنان و تفویض اختیار همراه نباشد، نه‌تنها خلاقیت را افزایش نمی‌دهد، بلکه به دلیل ایجاد

فشار مضاعف، ممکن است انگیزه‌های درونی کارکنان را نیز کاهش دهد. استراتیژی برد -برد در این حوزه، تغییر پارادایم از کنترل عملکرد به پرورش ظرفیت‌ها است.

در بالاترین سطح تحلیل، باید اذعان کرد که فدراسیون‌های ورزشی، ذاتاً سازمان‌هایی‌اند که با روال‌های تکرارشونده (برگزاری مسابقات، ثبت‌نام ورزشکاران و...) سر و کار دارند. این ماهیت رویه‌ای، آنها را به سازمان‌های بازتولیدگر تبدیل کرده است، نه تولیدگر نوآوری. برای تغییر این نهاد، لازم است که مأموریت فدراسیون‌ها از ادارهٔ ورزش به توسعهٔ ورزش تغییر یابد و این تغییر، نیازمند ورود نیروهای جوان، خلاق و آشنا به تکنالوجی‌های نوین در سطوح مدیریتی میانی است.

٦. نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر باهدف بررسی رابطهٔ عملکرد سازمانی با کارآفرینی درون‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی هرات انجام شد. یافته‌ها نشان داد که برخلاف پیشینهٔ نظری موجود، در بستر این سازمان‌ها، رابطهٔ معنی‌داری بین متغیر عملکرد سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی هرات وجود ندارد. در نهایت، می‌توان گفت که جو غالب بوروکراتیک و ضعف ابزارهای سنجش بومی دو مانع اصلی در آشکارشدن این رابطه بوده‌اند. این نتیجه‌گیری، گرچه خلاف انتظار اولیه است، اما ارزش علمی بالایی دارد؛ چراکه به محققان حوزهٔ مدیریت ورزشی می‌آموزد که در جوامع درحال‌توسعه، نباید مفروضات نظریه‌های پیشرفتهٔ غربی را بدون بومی‌سازی، عیناً به‌کار گیرند. این تحقیق، دروازه‌ای به سوی تحقیق‌های کیفی و ترکیبی آینده می‌گشاید.

۷. منابع

سرمد، زهره، حجازی، الهه و عباس بازرگان. (۱۳۹۰). روش تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه.

فتوحی، فرشته. (۱۳۹۸). بررسي تاثير مديريت منابع انساني بر رفتار صميمي پرسنل، عملكرد و وفاداري مشتريان با توجه به نقش ميانجي شبكه هاي اجتماعي در هتل پارلا، پایان نامه براي دريافت مدرك كارشناسي ارشد، رشته مديريت كسب وكار، گرايش منابع انساني، دانشكده مديريت ،اقتصاد و حسابداري، دانشگاه پيام نور مركز، تهران غرب.

فیض، محمد طارق. (۱۴۰۰). تربیت‌بدنی عمومی: ۱۹. انتشارات تابان.

Abdullah, M. R. (2023). *The Importance of Sports for Public Health*. https://doi.org/10.46336/ijhms.v1i4.20

Ahmed, N., & Sediqi, M. (2020). *Governance challenges in Afghan sports federations*. Journal of Sport and Development, 8(2), 45–60.

Antoncic, B., and Hisrich, R. D. (2001). *Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation*. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3IF: 8.1 Q1

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bayle, E., & Robinson, L. (2007). *A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport*. European Sport Management Quarterly, 7(3), 249–268. https://doi.org/10.1080/16184740701511055

Becsky, A., Orbán, I., Dekan, T., Bács, Z., & Herczeg, A. (2015). *Financing and operating questions of sports facilities*. Applied Studies in Agribusiness and Commerce. https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/1

Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). *Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation*. Journal of Business Research, 63(11), 1179–1185. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.014

Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2014). *Relationships between the EFQM model criteria: A study in Spanish universities*. Total Quality Management & Business Excellence, 25(3), 1–21.

Cornwall Jeffrey and Perlman Baron (1990), *Organizational Entrepreneurship*. Richard Irwin.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1), 7–25. https://doi.org/10.1177/104225879101600102

Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Harper & Row.

Farooq, R. (2014). *A Clever Approach to Measure Organizational Performance: An Overview*. Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2503889

Farsi, J. Y., Rezazadeh, A., & Najafi, M. (2019). *Challenges of sport federations in developing countries: A case study of Iran*. Sport Management Review, 22(3), 424–438. https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.06.006IF: 3.7 Q1

Helm, D., & Mayer, C. (2016). *Infrastructure: why it is under provided and badly managed*. Oxford Review of Economic Policy, 32(3), 343–359. https://doi.org/10.1093/OXREP/GRW020

Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. Training and Development Journal, 34(11), 38–44.

Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1), 19–46. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 11(3), 353–370. https://doi.org/10.1002/nml.11308

Mahrous, A. A., & Genedy, M. A. (2019). *Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance*. 11(1), 2–21. https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0036

Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). Corporate entrepreneurship and innovation (2nd ed.). Thomson South-Western.

Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. Harper & Row.

Riot, C., & James, D. A. (2013). *Innovating to grow sport: The wider context of innovation in sport*. https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/60976

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7

Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L., & Zintz, T. (2016). *Pathways to high performance: A qualitative comparative analysis of sport governing bodies*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45(3), 511–534.

Zahra, S. A., Covin, J. G. (1995). *Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis*. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E



© Author(s) 2025. This work is distributed under https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/