

# Communication Model of Communication Factors Inside and Outside the Organization and Entrepreneurship on the Performance of the Staff of Physical Education Faculties of Azad Universities in Tehran Province

## ARTICLE INFO

### Article Type

Research Article

### Authors

Babak Zali<sup>1</sup>

Hamid Sajjadi Hezaveh<sup>2\*</sup>

Mohammadreza Esmaili<sup>1</sup>

Zahra Haj Enzahai<sup>1</sup>

### How to cite this article

Babak Zali, Hamid Sajjadi Hezaveh, Mohammadreza Esmaili, Zahra Haj Enzahai, Communication Model of Communication Factors Inside and Outside the Organization and Entrepreneurship on the Performance of the Staff of Physical Education Faculties of Azad Universities in Tehran Province, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*, 2021:4(4): 358-367.

1. Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: hamidsajadi@gmail.com

### Article History

Received: 2020/11/10

Accepted: 2022/02/04

## ABSTRACT

**Purpose:** The role of man in the organization and the way of looking at him will have a significant contribution to the success or failure of the organization. The present research was under the title of communication model of internal and external communication factors and entrepreneurship on the performance of employees of physical education faculties of Azad Universities of Tehran province.

**Materials and Methods:** This is a quantitative, applied research with a modeling approach and structural equations. The statistical population of this research was made up of all employees and faculty members with more than ten years of experience in Central Tehran and North Tehran universities in the number of 320 people. In this research, SPSS Sample Power software was used to determine the sample size.

The sampling method was stratified random. Questionnaires include individual characteristics and organizational communication questionnaire, which includes intra-organizational communication with 3 components of coordination, participation and communication, as well as for measuring extra-organizational communication from Khodadadi's standard questionnaire (2019) with 3 components of organizational interaction with external stakeholders, communication with customers/audiences, and public relations. Used. Also, the organizational entrepreneurship questionnaire of Robbins and Coulter (1989) with the components of creativity, risk-taking, independence, motivation and determination and the employee performance questionnaire of Esadi et al. , validity and environment are used.

**Findings:** The results of structural equation modeling analysis showed that the mediating role of organizational entrepreneurship in the relationship between extra-organizational communication factors and employee performance was significant.

**Conclusion:** Based on the results of the structural equation model, it was determined that the mediating role of organizational entrepreneurship in the relationship between extra-organizational communication factors and employee performance was significant. On the other hand, extra-organizational communication with an indirect path coefficient of 0.385 can predict the performance of employees through organizational entrepreneurship, and the model has the necessary fit.

**Keywords:** Internal Organizational Communication Factors, External Organizational Communication Factors, Entrepreneurship

## مدل ارتباطی عوامل ارتباطی درون و برون‌سازمانی و

## کارآفرینی بر عملکرد کارکنان دانشکده‌های تربیت

## بدنی دانشگاه‌های آزاد استان تهران

بابک زالی<sup>۱</sup>

گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

حمید سجادی هزاوه<sup>۲\*</sup>

گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

محمدرضا اسماعیلی<sup>۳</sup>

گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

زهرا حاج انزهائی<sup>۴</sup>

گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## چکیده

**هدف:** نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. تحقیق حاضر تحت عنوان مدل ارتباطی عوامل ارتباطی درون و برون‌سازمانی و کارآفرینی بر عملکرد کارکنان دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه های آزاد استان تهران بود.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش از نوع کمی، کاربردی با رویکرد مدل سازی و معادلات ساختاری است. جامعه آماری این تحقیق حاضر تحت کارکنان و اعضای هیئت‌علمی باسابقه بالای ده سال در دانشگاه‌های تهران مرکز و تهران شمال به تعداد ۳۲۰ نفر تشکیل می‌دادند. در این تحقیق جهت تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار SPSS Sample Power استفاده شد. روش نمونه‌گیری هم به صورت طبقه‌ای تصادفی بود. پرسشنامه‌ها شامل ویژگی‌های فردی و پرسشنامه ارتباطات سازمانی که شامل ارتباطات درون‌سازمانی با ۳ مؤلفه هماهنگی، مشارکت و ارتباطات و همچنین برای اندازه‌گیری ارتباطات برون‌سازمانی از پرسشنامه استاندارد خدادادی (۱۳۹۰) با ۳ مؤلفه تعامل سازمانی با ذینفعان بیرونی، ارتباط با مشتریان/مخاطبان و روابط عمومی استفاده شده است. همچنین پرسشنامه کارآفرینی سازمانی رابینز و کولتر (۱۹۸۹) با مؤلفه‌های خلاقیت مخاطره‌پذیری، استقلال، انگیزه و عزم و اراده و پرسشنامه عملکرد کارکنان اسدی و همکاران (۱۳۸۸) به نقل از هرسی و گلداسمیت با مؤلفه توانایی وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین عوامل ارتباطی برون‌سازمانی و عملکرد کارکنان معنادار بوده است. نتیجه‌گیری: با استناد به نتایج مدل معادلات ساختاری، مشخص گردید که نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین عوامل ارتباطی برون‌سازمانی و عملکرد کارکنان معنادار بوده است. از طرفی ارتباطات برون‌سازمانی با ضریب مسیر غیرمستقیم ۰/۳۸۵ می‌تواند عملکرد کارکنان را از طریق کارآفرینی سازمانی پیش‌بینی کند و مدل دارای برازش لازم بوده است.

**کلیدواژه:** عوامل ارتباطی درون‌سازمانی، عوامل ارتباطی برون‌سازمانی، کارآفرینی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۶

\* نویسنده مسئول: hamidsajadi@gmail.com

## مقدمه

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است (۱) در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت با آغاز هزاره سوم، هرروز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود (۲) این امر به‌خصوص در اقتصاد دانش امروز بیش‌ازپیش به حقیقت پیوسته است. بااین‌وجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجهه است که ازجمله می‌توان جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد (۳) از طرفی در سازمان‌های امروزی در راستای عملکرد علل و عواملی وجود دارد که ساختارهای سازمانی را در معرض بحران قرار داده است. عملکرد هم به معنی رفتار و هم به معنی نتایج است (۴) ازجمله این عوامل می‌توان به کارکردهای اشاره داشت که عملکرد سازمانی را مختل و یا از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آن به‌قدری صدمه زده است. یا آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به‌موقع و درست سازمان را با سیستم‌های هم‌جوار محیطی‌اش برهم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند. البته منابع انسانی در سایه توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان بیشترین بهره‌وری و بهترین عملکرد را خواهند داشت. در محیط‌های رقابتی برای تعیین بهترین عملکرد درون سازمان این مطلب طلبیده می‌شود که ارزیابی‌ها همه‌جانبه باشند و تمام عوامل به‌صورت کامل، صحیح و عاری از جهت‌گیری‌های خاص ارزیابی شوند (۵). از آنجاکه عملکرد تحت تأثیر رفتارهای

عوامل غیرقابل کنترل (عوامل محیط خارجی) عواملی خارج از سازمان که بر فعالیت‌ها و فرایندهای درون سازمان تأثیر می‌گذارد و به‌طور کلی در کنترل و دسترسی مستقیم مدیریت قرار ندارند (۱۳)، شفیع‌زاده قروضی عوامل درون برون سازمانی نه‌تنها مؤثر بر عملکرد بلکه شکل‌دهنده هویت سازمان‌ها دانسته است. تأکید بر جهت‌گیری نوآوری به سمت علائم دریافتی از بیرون ضروری می‌باشد، توجه به عوامل محیطی درونی و برونی، عامل رشد و حیات فهم سازمان و درک نوآوری است که متغیرهای محیطی مؤثر بر نوآوری شامل عوامل محیطی عمومی، اقتصادی، سیاسی، عوامل محیطی باثبات و بی‌ثبات حقوقی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری، تأمین‌کنندگان، رقبا، اعتباردهندگان می‌باشند (۱۴). همچنین فریا (۱۵) در تحقیقش عوامل درون برون سازمانی شرکت‌های کشور پرتقال را بر عملکرد آنان مؤثر دانسته است. شاه‌آبادی و همکاران نشان دادند که عوامل درون سازمانی آزادی عمل و استقلال کاری، دسترسی زمانی و مرزهای سازمانی، بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه‌های منتخب تأثیری مثبت و معنادار داشته و در مقابل عامل درون سازمانی پاداش و تقویت و سیاست‌های پولی، مالی و ارزی دولت، اثری منفی و معنادار بر رفتار کارآفرینانه مدیران مذکور داشته است که از میان متغیرهای مورد بررسی، تأثیر حمایت مدیریت و سیاست تجاری بر رفتار کارآفرینانه مدیران بی‌معنا بوده است. همچنین رضوانی و رشیدانی در تحقیق خود عوامل درون سازمانی را شامل گرایش کارآفرینانه، یادگیری سازمانی و فرایند توسعه محصول و عوامل برون سازمانی را شامل پیش‌بینی تقاضای مشتری، پویایی تکنولوژی و بازار و شدت رقابت دانستند؛ که یافته‌ها بیانگر نقش آفرینی تمام عوامل بر کارآفرینی به غیر از یادگیری سازمانی بر عملکرد بوده است. همچنین احمد<sup>۲</sup> و همکاران عوامل استراتژیکی، استراتژی مداری، فرهنگ سازمانی و تعهد را از مهم‌ترین عوامل افزایش عملکرد بانک‌ها دانستند. بوتکسکاو<sup>۱</sup> و همکاران هم جهت‌گیری کارآفرینی و ارتباطات بازاریابی را بر عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط کشورهای اسپانیا و بلاروس مهم دانستند

موضوع حاضر می‌تواند به‌عنوان سهم محقق در ایجاد دانش موجود مورد توجه قرار گیرد و مورد استفاده مدیران و مسئولان سازمان‌های ورزشی بخصوص دانشگاه آزاد و سایر مؤسسات آموزشی قرار بگیرد با اقتباس از آنچه ذکر است و با علم به اینکه عملکرد کارکنان در سازمان‌ها همواره متأثر از شاخص‌ها و متغیرهای مختلفی است این تحقیق بنا دارد به بررسی مدل ارتباطی عوامل ارتباطی درون و برون سازمانی و کارآفرینی بر عملکرد کارکنان دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد استان تهران بپردازد.

#### مواد و روش‌ها

از لحاظ روش گردآوری داده‌ها جز پژوهش‌های حال نگر، کاربردی، همبستگی با رویکرد مدل‌سازی و معادلات ساختاری است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان دانشکده‌های تربیت‌بدنی

کارآفرینانه از یک سو تحت تأثیر فضاهای سازمانی و عوامل متعدد قرار دارد واقع عوامل درون سازمانی و برون سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر رفتار کارآفرینانه افراد مؤثر می‌باشند (۶). فاکتورهای موفقیت داخلی که با ضعف و قوت‌های درونی سازمان ارتباط مستقیم داشته و شامل مواردی چون ارتباطات، تعاملات و نحوه پاسخگویی سازمان به مشتریان با ارائه خدمات و هماهنگی است (۷) از آنجاکه سازمان دانشگاه آزاد اسلامی تحت حمایت ولایت فقیه است که علاوه بر ترویج دانش در رشته تربیت‌بدنی به دنبال سایر عوامل مؤثر بر افزایش عملکرد این سازمان که شامل ترویج ارزش‌های اسلامی - ورزشی، کمک، افزایش توانایی، منش ورزشی، سیاست‌گذاری، ساماندهی و تسهیل مشارکت ورزشی، کشف، پرورش و حمایت از استعدادها در ورزش است که همراه با کارآفرینی به عملکرد بهینه سازمان می‌تواند دست یابد که برای کسب موفقیت میان سایر دانشگاه‌های تربیت‌بدنی ارزش بیشتری برای خود و منابع انسانی خود قائل شوند و به دنبال برند سازی است تا بتواند خودشان را نسبت به رقبایشان متفاوت جلوه دهند (۲). در این میان هدف سازمان‌ها افزایش عملکرد است که بر پایه اهمیت توجه به منابع انسانی است و به این ترتیب در بلندمدت منفی حاصل شود، که در نتیجه سهم بازار شرکت افزایش یابد (۸). عملکرد هر سازمانی نشان‌دهنده میزان دستیابی سازمان به اهداف است. دانشگاه آزاد اسلامی همواره باتلاش، نقش خود را در اشاعه فرهنگ ورزشی و توسعه صنعت ورزش به‌خوبی اجرا می‌کند. گذر از جامعه سنتی به جامعه صنعتی و تغییر جامعه امروزی و افزایش رضایتمندی‌ها و فراهم کردن امکان رشد و توسعه اقتصادی سازمان می‌باشد که در این راستا توجه به کارآفرینی و عوامل درون - برون سازمانی مهم است. کارآفرینی عامل و ابزار بسترسازی این تحول و دگرگونی بنیادین است که افزایش عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به توسعه پایدار تنها از طریق اجرای توسعه کارآفرینی امکان‌پذیر است زیرا که کارآفرینی مهم‌ترین منبع نوآوری، اشتغال‌زایی و توسعه می‌باشد. همچنین کارآفرینی یک فرایند ایجاد ارزش از طریق فرصت‌ها می‌باشد. حاجی‌زاده و همکاران (۹) تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد مالی باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهر تهران مهم دانستند. امروزه در جهان مطرح شده است که افزایش فرآیندهای کارآفرینی باعث ایجاد فرصت‌های جدید شده است (۱۰). به عبارت دیگر منجر به الگوی سازی می‌شوند. شناخت کارآفرینی و عوامل مرتبط بسیار مهم می‌باشد. عواملی زیادی بر کارآفرینی تأثیر دارند که به دو بخش قابل کنترل و غیرقابل کنترل تقسیم می‌شود (۱۱). منظور از عوامل قابل کنترل عواملی است که درون سازمان و در کنترل و در اختیار مدیریت سازمان است و نقش اساسی و مهمی در استقرار و ایجاد نظام حمایت و مناسب در سازمان دارد من جمله ارتباطات سازمانی که نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت با سازمان فراهم می‌کند (۱۲)، باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به‌منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل بگیرند همچنین

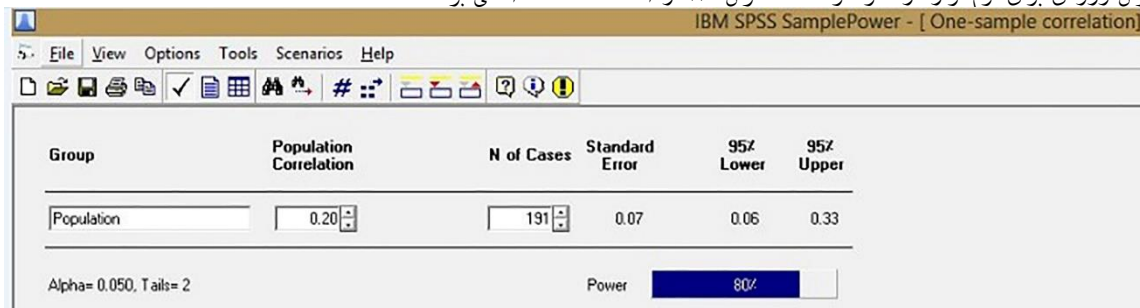
1 - Ferreira

2 -Ahmad

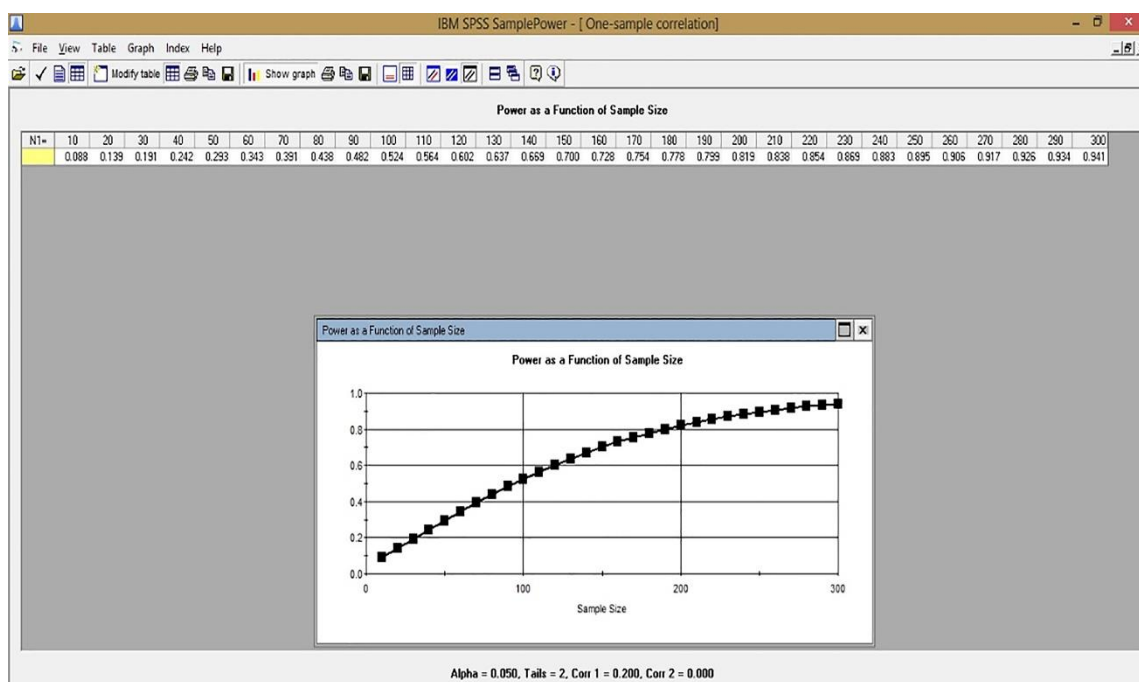
3 -Butkouskaya

دو دامنه بودن آزمون، آلفای ۰/۰۵ و میزان همبستگی مورد انتظار در جامعه آماری برابر با ۰/۲ بود. جزئیات این برآورد در شکل‌های شماره ۱-۳ و ۲-۳، ارائه شده است. شکل شماره ۱-۳، نشانگر پیش‌فرض‌های است که محقق تعیین کرده است و برآوردی که نرم-افزار از آن‌ها داشته است و شکل شماره ۲-۳، نشانگر نمایش گرافیکی و توانایی است که حجم نمونه موردنظر بر مبنای آن حاصل شده است. همچنین روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای تصادفی بود.

دانشگاه‌های آزاد استان تهران در این تحقیق جهت تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار SPSS Sample Power استفاده شد. مطابق با برآوردهای این نرم‌افزار که یک نرم‌افزار تخصصی برآورد حجم نمونه می‌باشد و در برآورد حجم نمونه تمام جوانب امر را در نظر می‌گیرد و صرفاً به مانند جدول مورگان یا فرمول کوکران برحسب توان ۵۰ درصد برآورد انجام نمی‌دهد، حجم نمونه برابر با ۱۹۱ نفر برآورد گردید. شاخص‌های که برای رسیدن به این حجم از نمونه به‌عنوان ورودی برای نرم‌افزار در نظر گرفته شده، توان ۸۰ درصد،



شکل (۱): پیش‌فرض‌های که محقق لحاظ کرده است.



شکل (۲): حجم نمونه برآورد شده بر اساس توان‌های تعیین شده

همانگی (سؤالات ۱-۸)، مشارکت (سؤالات ۹-۱۱) و ارتباطات (سؤالات ۱۲ تا ۱۴) استفاده شده است. همچنین برای اندازه‌گیری ارتباطات برون‌سازمانی از پرسشنامه استاندارد خدادادی که دارای ۳ مؤلفه تعامل سازمانی با ذینفعان بیرونی (سؤالات ۱-۴)، ارتباط با مشتریان/ مخاطبان (سؤالات ۵-۸) و روابط عمومی (سؤالات ۹-۱۲) استفاده شده است.

۳- پرسشنامه کارآفرینی سازمانی: در این تحقیق برای اندازه‌گیری کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه رایینز و کوثر<sup>۱</sup> که دارای ۲۲ سؤال

همچنین این پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد به شرح پیوست استفاده شد.

۱- پرسشنامه منتخبی از ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها: این پرسشنامه شامل ویژگی‌های فردی از قبیل جنسیت، وضعیت تأهل، سن، سطح تحصیلات و وضعیت شغلی بود.

۲- پرسشنامه ارتباطات سازمانی: این پرسشنامه دارای دو بخش است. یک بخش آن ارتباطات درون‌سازمانی است که برای اندازه‌گیری آن از پرسشنامه استاندارد هادینگل که دارای ۳ مؤلفه

1- Robbins & Coulter

۱۶) و محیط (سؤالات ۱۹-۲۱) بود، استفاده شده است. لازم به ذکر است نحوه نمره‌دهی به پرسشنامه‌های نامبرده بر اساس طیف ۵ ارزشی لیکرت و برحسب معرف‌های خیلی زیاد= ۵، زیاد= ۴، تاحدودی= ۳، کم= ۲ و خیلی کم= ۱ بود؛ و روایی توسط ۵ نفر از متخصصین (اساتید تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت ورزشی)، تأیید گردید. میزان پایایی برآورد شده برای آن‌ها در دامنه ۰/۸۳۵ تا ۰/۹۳۱ متغیر بود.

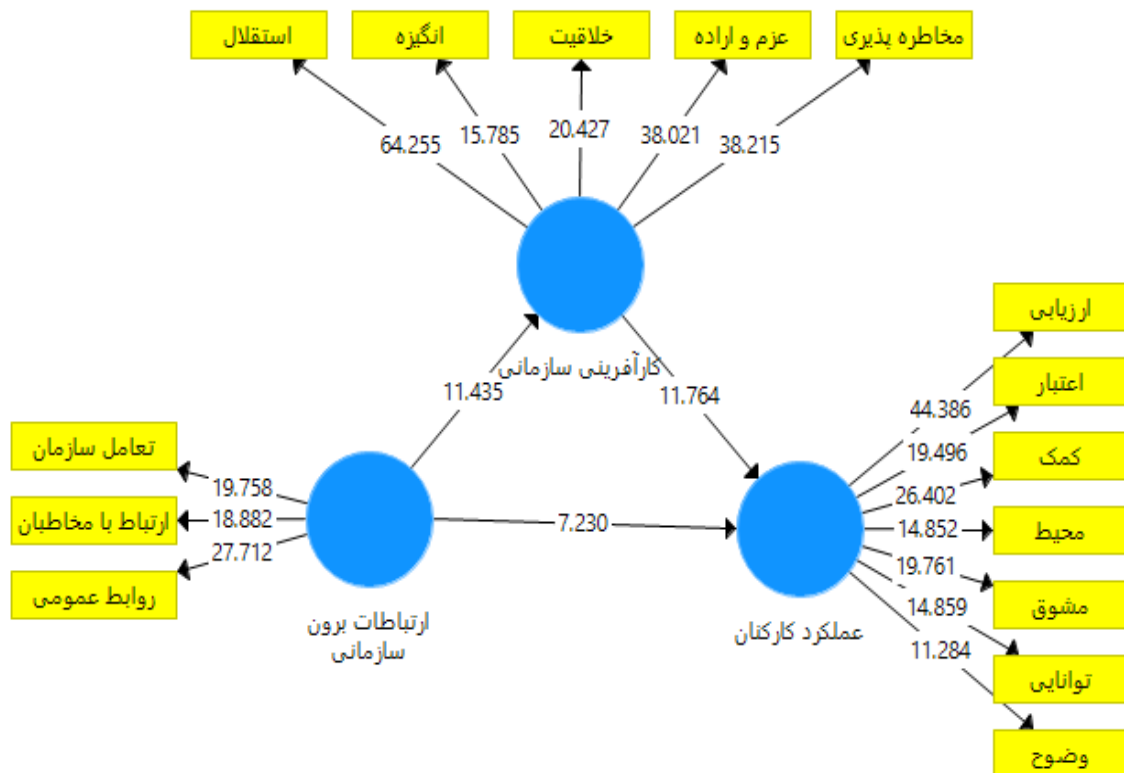
دارد و ۵ مؤلفه به نام‌های خلاقیت (سؤالات ۱-۶)، مخاطره‌پذیری (سؤالات ۷-۱۲)، استقلال (سؤالات ۱۳-۱۷)، انگیزه (سؤالات ۱۹-۱۸) و عزم و اراده (سؤالات ۲۰-۲۲) بود، استفاده شده است. پرسشنامه عملکرد: در این تحقیق برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان از پرسشنامه عملکرد کارکنان اسدی و همکاران به نقل از هرسی و گلداسمیت که دارای ۷ مؤلفه به نام‌های توانایی (سؤالات ۱-۳)، وضوح (سؤالات ۴-۶)، کمک (سؤالات ۷-۹)، مشوق (سؤالات ۱۰-۱۲)، ارزیابی (سؤالات ۱۳-۱۵)، اعتبار (سؤالات ۱۶-۱۸)

جدول (۱): برآورد ضریب آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پژوهش

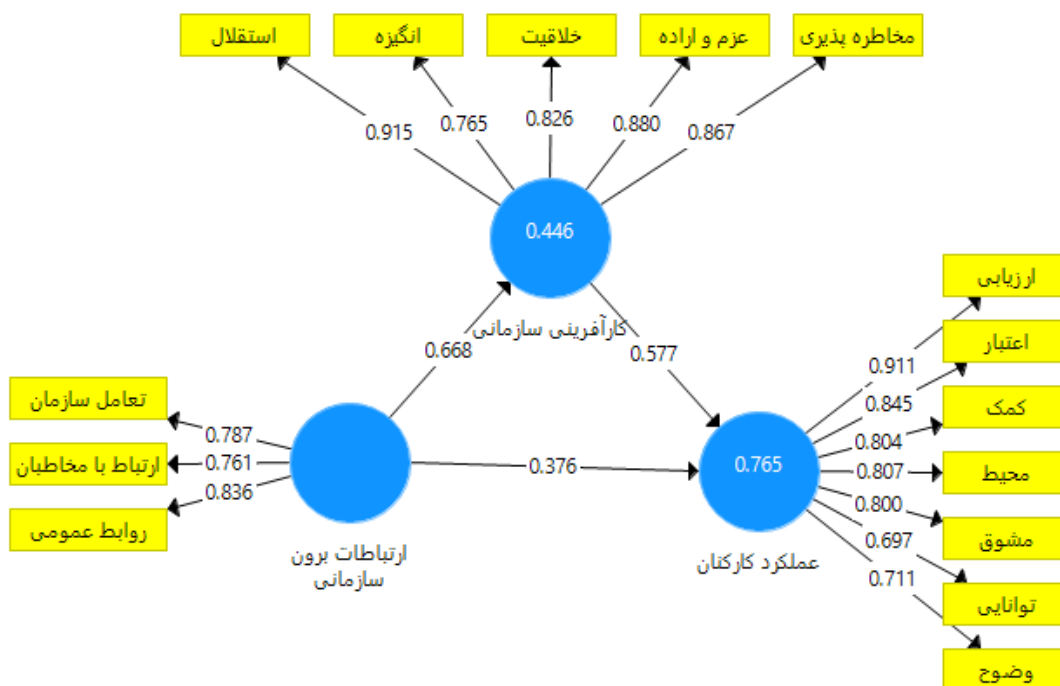
مقدار آلفا	معرف
۰/۸۷۵	ارتباطات درون‌سازمانی
۰/۸۳۵	ارتباطات برون‌سازمانی
۰/۸۶۹	کارآفرینی سازمانی
۰/۹۳۱	عملکرد کارکنان

نتایج حاصل از تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری شکل شماره نشان داد که نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین عوامل ارتباطی برون‌سازمانی و عملکرد کارکنان معنادار است.

یافته‌ها



شکل (۳): نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین ارتباطات برون‌سازمانی و عملکرد کارکنان در حالت معناداری



شکل (۴): نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین ارتباطات برون سازمانی و عملکرد کارکنان در حالت استاندارد

شاخص‌های ارزیابی مدل با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است.

جدول (۲): شاخص‌های برازش مدل کارآفرینی سازمانی، ارتباطات برون سازمانی و عملکرد کارکنان

متغیر	CVCom	CVRed	R2	f2	GOF
کارآفرینی سازمانی	۰/۵۵۸	۰/۲۹۷	۰/۴۴۶	۰/۷۸۳	۰/۵۱۸
ارتباطات برون سازمانی	۰/۲۷۶	-	-	۰/۸۰۵	۰/۵۱۸
عملکرد کارکنان	۰/۵۰۲	۰/۴۴۲	۰/۷۶۵	-	۰/۵۱۸

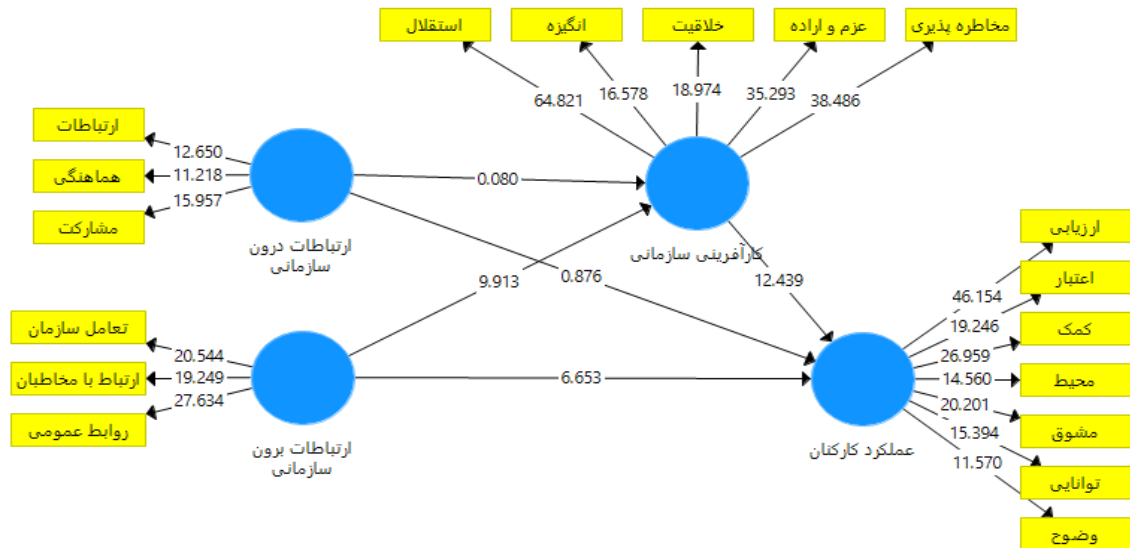
برون سازمانی با ضریب مسیر غیرمستقیم ۰/۳۸۵ می‌تواند عملکرد کارکنان را از طریق کارآفرینی سازمانی پیش‌بینی کند.

با استناد به نتایج مدل معادلات ساختاری، مشخص گردید که نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین عوامل ارتباطی برون سازمانی و عملکرد کارکنان معنادار است. از طرفی ارتباطات

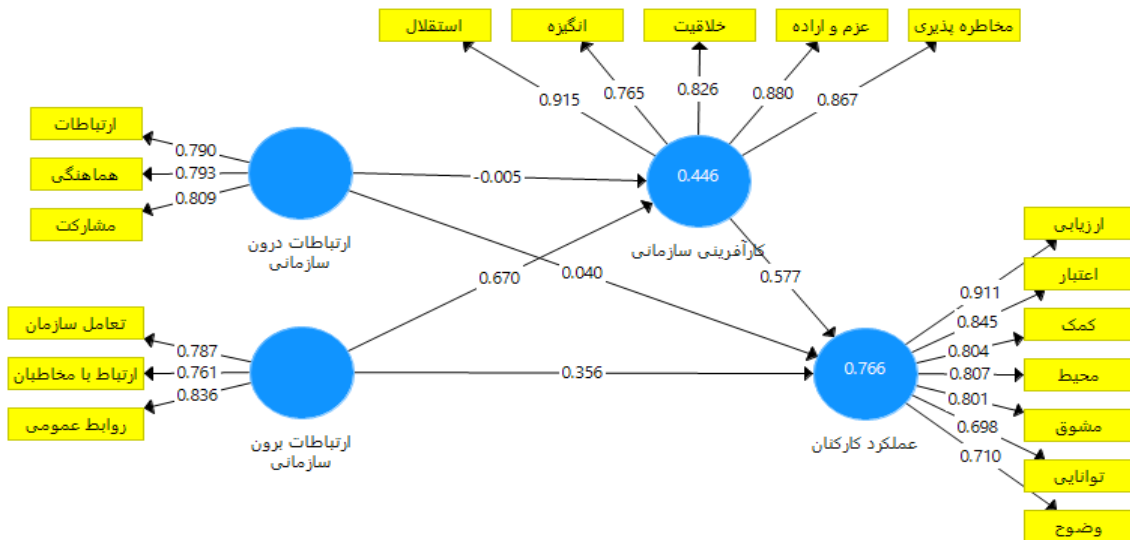
جدول (۳): نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین ارتباطات برون سازمانی و عملکرد کارکنان

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب تأثیر	آماره t	Sig
ارتباطات برون سازمانی	کارآفرینی سازمانی	عملکرد کارکنان	۰/۳۸۵	۸/۴۷۹	۰/۰۰۱

همچنین مدل معادلات ساختاری عوامل ارتباطی درون و برون سازمانی و کارآفرینی در عملکرد کارکنان برازش مناسبی دارد.



شکل (۵): مدل ساختاری ارتباطات سازمانی، کارآفرینی سازمانی و عملکرد کارکنان در حالت معناداری



شکل (۶): مدل ساختاری ارتباطات سازمانی، کارآفرینی سازمانی و عملکرد کارکنان در حالت استاندارد

شاخص‌های ارزیابی مدل با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است.

جدول (۴): شاخص‌های برازش مدل کارآفرینی سازمانی، ارتباطات سازمانی و عملکرد کارکنان

متغیر	CVCom	CVRed	R2	f2	GOF
کارآفرینی سازمانی	۰/۵۵۸	۰/۲۹۷	۰/۴۴۶	۰/۷۸۸	۰/۴۹۲
ارتباطات بیرون سازمانی	۰/۲۷۶	-	-	۰/۶۰۳	
ارتباطات درون سازمانی	۰/۲۷۲	-	-	۰/۰۰۵	
عملکرد کارکنان	۰/۵۰۱	۰/۴۴۲	۰/۷۶۶	-	

عملکرد کارکنان معنادار است. از طرفی ارتباطات بیرون سازمانی با ضریب مسیر غیرمستقیم ۰/۳۸۷ می‌تواند عملکرد کارکنان را از طریق کارآفرینی سازمانی پیش‌بینی کند. این در حالی بود که نقش

با استناد به نتایج مدل معادلات ساختاری، با بررسی همزمان نقش ارتباطات درون و بیرون سازمانی مشخص گردید که نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین عوامل ارتباطی بیرون سازمانی و

در حالتی که اثرات به صورت جداگانه بررسی شدند این اثرات تأیید شده بود.

میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین عوامل ارتباطی درون‌سازمانی و عملکرد کارکنان معنادار نبود. لازم به ذکر است

جدول (۵): نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین ارتباطات برون‌سازمانی و عملکرد کارکنان

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب تأثیر	آماره t	Sig
ارتباطات برون‌سازمانی	کارآفرینی سازمانی	عملکرد کارکنان	۰/۳۸۷	۸/۰۶۲	۰/۰۰۱
ارتباطات درون‌سازمانی			-۰/۰۰۳	۰/۰۸۱	۰/۹۳۵

### نتیجه‌گیری

پی‌همانگی و مشارکت برای اجرای قوانین برآورد نیازهای مشتریان و ارتباطات بهینه چنان‌که همواره تعاملات و برقراری ارتباطات و داشتن گوش بالای شنیداری در تعاملی منجر به ارتباط مؤثر می‌شود (۱۷) همواره مدیران و کارکنان تلاش می‌کنند که در حفظ تعاملات و روابط عمومی کارآمد باشند (۱۸). یکی از مسائل مهم سازمان‌ها، اثربخشی ارتباطات و چگونگی تأثیر آن در روند پیشرفت و ترقی سازمان است و به همین علت نیز اثربخشی ارتباطات را به‌عنوان سلسله اعصاب سازمان و از ارکان مهم و اساسی آن شمرده‌اند. در شناخت سازمان به‌عنوان یک نظام اجتماعی، نقش کلیدی را می‌توان به رویکرد ارتباطی نسبت داد، چراکه ارتباط فرایندی اصلی است که وابستگی متقابل و سازگاری عملکرد واحدهای سازمان را تضمین می‌کند. ارتباطات سازمانی نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت با سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به‌منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل بگیرند (۱۹). همچنین ارتباطات فرایند انتقال اطلاعات، ایده‌ها و تعامل یک شخص با شخص دیگر می‌باشد. بوتکسکاو و همکاران جهت‌گیری کارآفرینی را با ارتباطات در راستای افزایش عملکرد و نیات بازاریابی مهم می‌دانستند.

با استناد به نتایج مدل معادلات ساختاری تحقیق حاضر و با بررسی همزمان نقش ارتباطات درون و برون‌سازمانی مشخص گردید که نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین عوامل ارتباطی برون‌سازمانی و عملکرد کارکنان معنادار بوده است. از طرفی ارتباطات برون‌سازمانی با ضریب مسیر غیرمستقیم ۰/۳۸۷ می‌تواند عملکرد کارکنان را از طریق کارآفرینی سازمانی پیش‌بینی کند. این در حالی بود که نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین عوامل ارتباطی درون‌سازمانی و عملکرد کارکنان معنادار نبود. لازم به ذکر است در حالتی که اثرات به صورت جداگانه بررسی شدند این اثرات تأیید شده بود. شفیق‌زاده قروضی هم عوامل درون برون‌سازمانی نه‌تنها مؤثر بر عملکرد بلکه شکل‌دهنده هویت سازمان‌ها دانسته است. تأکید بر جهت‌گیری نوآوری به سمت علائم دریافتی از بیرون ضروری دانست. مطالعه حاضر مدل ارتباطی عوامل ارتباطی درون و برون‌سازمانی و کارآفرینی را بر عملکرد کارکنان دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد استان تهران دارای برازش بودند. ارتباطات سازمانی، فرآیندی است که به‌وسیله آن سیستم برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان‌های

در جهان رقابتی امروز که همه به دنبال افزایش عملکرد بودند تنها سازمان‌هایی می‌توانند در این دنیای پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده نمایند (۱). در سایه توجه به عوامل مختلف من جمله کارآفرینی، ارتباطات، عوامل درونی و بیرونی، بیشترین بهره‌وری و بهترین عملکرد را داشته باشند. در محیط‌های رقابتی برای تعیین بهترین عملکرد درون سازمان این را می‌طلبد که ارزیابی‌ها همه‌جانبه باشند و تمام عوامل به‌صورت کامل، صحیح و عاری از جهت‌گیری‌های خاص ارزیابی شوند. عواملی مانند جهانی‌شدن، رقابت و رشد فناوری، اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار و ... همگی موجب گردیده است که سازمان‌ها به‌منظور بقا، حفظ مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و رشد و درنهایت بهره‌گیری از فرصت‌ها و باقی ماندن در گردونه رقابت به دنیای کارآفرینی وارد شوند، کارآفرینی در سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل مختلفی می‌باشد که در این میان می‌توان با شناسایی و تقویت عوامل درون‌سازمانی به فراهم‌سازی شرایطی مناسب در راستای پرورش و گسترش کارآفرینی در تمامی سطوح سازمان کمک نمود و درنهایت موجب شکوفایی، موفقیت و بقای سازمان گردید (۱۶). با توجه به ضرورت نقش دانشگاه‌ها بخصوص دانشگاه آزاد اسلامی در آموزش رشته تربیت و توسعه این رشته و حتی رشد ورزش در کشور، به‌عنوان نهاد عمده حفظ ورزش، تولید دانش، نقش جدیدی در توسعه کشور ایفا می‌کند و برای ایفای این نقش، تبدیل سازمان به سازمانی کارآفرین ضرورت پیدا کرده است. در سازمان‌های کارآفرین، مدیران به‌عنوان مهره‌های اصلی و هسته تصمیم‌گیری‌ها، می‌باید از توانایی‌ها و قابلیت‌های ویژه و به عبارتی از مهارت‌های کارآفرینانه برخوردار باشند (۴)؛ بنابراین انگیزش و ترغیب کارکنان، مدیران برای به فعلیت رساندن قابلیت‌های آن‌ها اهمیت زیادی دارد (شاه‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۴). صباحی و پراست<sup>۱</sup> بیان کردند که جنبه‌های کارآفرینی به تبیین و تقویت عملکرد پروژه کمک می‌کنند. از آنجاکه بروز رفتارهای کارآفرینانه از یک سو تحت تأثیر فضای کارآفرینی اقتصاد و از سوی دیگر تحت تأثیر فضای کارآفرینی سازمان قرار دارد همچنین ارتباطات و عوامل ارتباطی کلیدی درون‌سازمانی - برون‌سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر رفتار کارآفرینانه کارکنان و مدیران می‌باشند. افراد با ویژگی‌های مخاطره‌پذیری، عزم و اراده خود تلاش در ایجاد کارآفرینی می‌کند البته انگیزه، استقلال در این راستا شرایط را تسهیل می‌کند همچنین در

<sup>1</sup> Sabahi & Parast

Corporate Entrepreneurship and Performance in Iranian Food Industry. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 22(2), 361-375.

3. Pauceanu, A.M.; Rabie, N; Moustafa, A; Jiroveanu, D.C. Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development—A Systematic Literature Review. *Sustainability* 2021, 13, 11695. <https://doi.org/10.3390/su132111695>

4. Mehmood, M.S. Jian, Z. Akram, U. Tariq, A. Entrepreneurial leadership: The key to develop creativity in organizations. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 2021, 42, 434–452

5. Volkova, V. (2019). Managing organizational communications in the multicultural environment. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(08), 60-67.

6. Shahabadi, Abulfazl, Shahbazi, Shaghaig (2014). The effect of intra-organizational and extra-organizational factors (macroeconomic policies) on the entrepreneurial behavior of middle managers of selected Iranian universities, *Humanities and Cultural Sciences Research Institute*, No. 3

7. Hanggraeni, Dewi, Beata Slusarczyk, Liyu Adhi Kasari Sulung and Athor Subroto(2019) The Impact of Internal, External and Enterprise Risk Management on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises, *sustainability* 2019, 11, 2172; doi:10.3390/su11072172

8. Katsanika, E. & Gotzamani, K. (2020). Communication Barriers and Social Capital: Improving Information and Knowledge Flows in Public Services. In *Knowledge Management Practices in the Public Sector* (pp. 76-104). IGI Global.

9. Hajizadeh, Razia, Bagharian, Mohsen, Khodayari, Abbas (2017). The effect of entrepreneurial orientation and market orientation on the financial performance of private sports clubs in

مختلف در داخل و خارج سازمان راه‌اندازی می‌کنند (۲۰). دانشگاه آزاد اسلامی با ارتباط بالا، روابط کاری کارکنان و مدیران درون سازمان مشغول می‌باشند و مدیریت ارتباطات سازمانی، مدیریت این فرآیند است. در مقایسه مدیریت ارتباطات سازمانی با روابط عمومی باید بیان داشت، روابط عمومی و یا حوزه مدیریت روابط با دامنه وسیع‌تری است در حالیکه ارتباطات توصیف نزدیکی برای ارتباطات در سازمان است. در اصل باید این‌گونه بیان نمود که مدیریت ارتباطات سازمانی علاوه بر فهم مشترک، به دنبال ایجاد روابط بلندمدت است؛ که در دانشگاه آزاد اسلامی میان کارکنان و مدیران دانشگاه تربیت‌بدنی موجود است و حتی ارتباطات مؤثر است و برای رسیدن به اهداف و اوج عملکرد خود کارکنان تلاش می‌کنند و موجب افزایش کارایی، اثربخشی و کیفیت کار نیروی انسانی و رفتارهای کارآفرینانه و ریسکی کارکنان این ارتباطات را می‌تواند پیش‌بینی کند. بنابر تأثیر شرایط کارکنان بر توسعه کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که دانشگاه آزاد اسلامی نسبت به جذب نیروهایی با ویژگی‌های افراد کارآفرین شامل: خطرپذیری، استقلال و ... اقدام کند و نیروهای موجود را با آموزش و تغییر نگرش به افرادی با این ویژگی‌های نزدیک کند. همچنین مدیران کارآفرین باید تمام رده‌های سازمانی به‌ویژه رده‌های بالا حضورداشته باشند تا تعهد به توسعه کارآفرینی داشته باشند. اجرای مداوم، صبورانه و تدریجی برنامه‌های کارآفرینی سازمانی اشاره به جلوگیری از شتاب‌زدگی و بی‌توجهی به فراهم‌سازی شرایط انجام امور داشته باشند و در سطح کلان هم تلاش در راستای افزایش عملکرد دانشگاه و بر توسعه کارآفرینی سازمانی، وجود سیستم تحقیق و توسعه تحقیقات کاربردی و بنیادین برای پیشبرد اهداف دانشگاهی را با توجه مشکلات موجود در یادگیری دانشجویان، عدم علائق آنان انجام دهند برای کسب مزیت رقابتی در جذب دانشجو خدمات و تسهیلات لازم چه برای کارکنان و منابع انسانی و چه دانشجویان و حفظ ارتباطات اقدامات بهینه صورت بگیرد زیرا که کارکنان بانگیزه و در جهت اهداف سازمان حرکت کنند. در این مورد باید طراحان ایده‌ها مجریان آماده باشند. شایان‌ذکر است که باید آموزش‌های کارآفرینی مختص هر گروه به‌طور مداوم صورت پذیرد و افراد با طی کردن الویت‌های سازمانی به سمت‌های مدیریتی ارتقا یابند.

## References

1. Akif Demircioglu, Mehmet, Chowdhury, farzana(2021) *Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior*, Springer Science+Business Media, LLC, Small Bus Econ<https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>
2. Akbari, M. Sakhdari, K. & Danesh, M. (2020). *Organizational Preparedness for*

- information and communication technology and computer software. *Intelligent Business Management Studies*, Volume 7, Number 27, pp: 95-102.
18. Konhäusner, P. Crowdsourcing in Sustainable Retail—A Theoretical Framework of Success Criteria. *J. Risk Financ. Manag.* 2021, 14, 87
  19. Reza, H. K., & Nugroho, S. H. (2020). The influence of organizational communication and leadership factors on the performance of employees. in international postgraduate-international conference (vol. 4, no. 1). Schermerhorn, J. R. Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2018). *Basic organizational behavior*: Wiley New York, NY.
  20. Yang, J; Pu, B; Guan, Z. Entrepreneurial Leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability* 2019, 11, 1101.
- Tehran, *Sports Management Studies*, No. 49, pp. 205-232.
10. Smékalová, L. Evaluating The Cohesion Policy: Targeting of Disadvantaged Municipalities. *Adm. Manag. Public* 2018, 31, 143–154
  11. Kayani, Akram, Karim Sancholi, Maryam. (2014). Assessing the role of urban management on the development of entrepreneurship, a case study: Zabol city, the first national conference on sustainable urban development, Tehran, Kimia Research Group.
  12. Moradi Behbahani, Mohsen. (2017). Investigating the relationship between intra-organizational communication and management effectiveness in Behbahan Cement Factory. Master's thesis in industrial management, Islamic Azad University, Gachsaran branch
  13. Arabi, Mohammad (2015). *Strategic Planning Manuscript*, Farang Publications, Tehran, Farang Publications. Tehran. pp. 30.3525.
  14. Chick, R. Clifton, G.T. Peace, K.M. Propper, B.W. Hale, D.F. Alseidi, A.A. Vreeland, T.J. Using Technology to Maintain the Education of Residents during the COVID-19 Pandemic. *J. Surg. Educ.* 2020, 77, 729–732. [CrossRef] [PubMed]
  15. Ferreira, Ana, Lúcia Teixeira, Ana (2016) Intra- and extra-organizational foundations of innovation processes at the information
  16. Nazari, Sima and Najafi, Amir, (2014). A look at internal organizational factors influencing the entrepreneurship of organizations, *International Conference on Management*, Tehran, <https://civilica.com/doc/343891>
  17. Mozafari, Mohammad Mahdi. Jali, Mehdi; and warm, Raheel. (2018). The relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and company performance with the moderating role of competition intensity in the field of