

طراحی مدل جامع برای مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در سازمان‌های ورزشی استان لرستان

سعید علی سرلک^۱، حمید فروغی پور^{۲*}، محمد نیکروان^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد بروجرد ۲- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد ۳- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

بروجرد

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۰

Designing a comprehensive model for human resource management with an entrepreneurial approach using structural equation modeling in sports organizations in Lorestan province

Saeed Alisarlak¹, Hamid Foroghi-pour^{2*}, Mohammad Nikravan³

1- Ph.D. Student in Sports Management, Boroujerd Azad University 2- Assistant Professor, Islamic Azad University, Boroujerd Branch 3- Assistant Professor, Islamic Azad University, Boroujerd Branch

Received: (2022/08/01) Accepted: (2022/11/10)

Abstract

The purpose of this study was to design a comprehensive model for human resource management with an entrepreneurial approach. The method of the present study was mixed research. In this research, the foundation data method was used in the qualitative section. The statistical population of this study was the senior managers of sports organizations in Lorestan province. The number of statistical samples in the qualitative part was selected based on the purposeful method and 20 people and in the quantitative part the statistical sample included 289 people. Data collection tools included a semi-structured interview and a closed questionnaire. In order to analyze the qualitative data, coding was used as open, axial and selective coding and in a quantitative part, structural equation modeling was used. The results showed that the causal conditions include the attitude and responsibility of sports organizations to entrepreneurship; Entrepreneurial resource management is a central phenomenon; Strategies Having individual and organizational strategies; Interfering conditions for having an administrative and management system; Underlying conditions are the development and encouragement of entrepreneurship and the consequences are individual and organizational development. The final model of this research can be considered as a guide and model in the field of human resource management in sports organizations by sports managers.

Keywords

Human resources, sports organizations, entrepreneurship

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل جامع برای مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه بود. روش تحقیق حاضر از جمله تحقیقات آمیخته بود. در این تحقیق از روش داده بنیاد در بخش کیفی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش مدیران ارشد سازمانهای ورزشی استان لرستان بودند. تعداد نمونه آماری پژوهش در بخش کیفی بر اساس روش هدفمند و تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند و در بخش کمی نمونه آماری شامل ۲۸۹ نفر بودند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه بسته بود. به جهت تحلیل داده‌های کیفی از کدگذاری به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که شرایط علی شامل نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی؛ پدیده محوری داشتن مدیریت منابع کارآفرینانه؛ راهبردها داشتن راهبردهای فردی و سازمانی؛ شرایط مداخله‌گر داشتن نظام اداری و مدیریتی؛ شرایط زمینه‌ای داشتن توسعه و مشوق جویی کارآفرینی و پیامدها توسعه فردی و سازمانی می‌باشند. مدل نهایی این پژوهش می‌تواند به عنوان یک راهنما و الگو در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی مورد توجه مدیران ورزشی قرار بگیرد.

واژه‌های کلیدی

منابع انسانی، سازمان‌های ورزشی، کارآفرینی

* نویسنده مسئول: حمید فروغی پور

*Corresponding Author: Hamid Foroghi-pour, E-mail: foroghijboroujerd@yahoo.com

مقدمه

زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (۱۶). بسیاری از مدیران منابع انسانی را عامل مهمی می‌دانند که می‌تواند بر منابع دیگر (مالی، تسهیلاتی و مادی) تأثیر بگذارد و آنها را به منابع ارزشمندی تبدیل کند (۸). مدیریت منابع انسانی دارای استراتژی‌های یکپارچه و یک رویکرد منسجم برای مدیریت اشتغال است و به دنبال دستیابی به یک مزیت رقابتی از طریق یک نیروی کار بسیار متعهد و توانمند، با استفاده از مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیاست‌ها و روش‌هایی است که مدیریت افراد یا منابع انسانی از جمله غربالگری، آموزش، پاداش دادن، ارزیابی و غیره را در بر می‌گیرد (۳،۲). طبق تعریف فوق، ارزشمندترین دارایی سازمان منابع انسانی است، یعنی افرادی که برای سازمان کار می‌کنند و به صورت جداگانه و جمعی در دستیابی به اهداف آن سهیم هستند (۴). علاوه بر این، سازمان‌ها از مدیریت اشتغال برای دستیابی به یک مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. این امر از طریق مجموعه متمایز سیاست‌ها، برنامه‌ها و روش‌های یکپارچه محقق می‌شود (۱۰). دوهرتی^۱ (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که استراتژی‌های مختلف مدیریت منابع انسانی می‌توانند بر نتیجه رفتاری و اثربخشی سازمان تأثیر بگذارند. با توجه به دیدگاه‌های مختلف، منابع انسانی یک رویکرد استراتژیک است که بر اهداف مدیریت منابع انسانی و چگونگی دستیابی به آنها متمرکز است (۳۴). کارکنان و منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌ها یا منابع یک سازمان هستند زیرا در رشد و موفقیت آن نقش دارند (۲). توانمندسازی کارکنان می‌تواند به عنوان عاملی مهم در توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی کارکنان در سازمان محسوب شود (۱۱). مفهوم توسعه منابع انسانی به ایده توسعه و استفاده از مهارت‌ها و دانش انسانی توسط توسعه یک سازمان و توسعه و آموزش کارکنان آن سازمان خاص با هدف بهبود و افزایش عملکرد سازمانی اشاره دارد (۱۷). روند توسعه منابع انسانی نه تنها شامل توسعه و آموزش افراد، بلکه توسعه و آموزش تیم‌هایی از افراد شاغل در آن سازمان است (۱۵). این افراد و تیم‌ها با هدف اصلی افزایش عملکرد فردی و سازمانی شرکت آموزش می‌بینند. توسعه منابع انسانی معمولاً شامل پنج عامل مهم یعنی رشد فردی کارمند، پیشرفت شغلی کارمند، توسعه تیمی یک تیم

متشکل از افراد مختلف، توسعه سازمانی یک شرکت و روند آموزش و توسعه کارکنان شاغل در یک سازمان خاص است (۳۳). همه این عوامل در واقع کل روند توسعه منابع انسانی را تعریف و تبیین می‌کنند (۲۵). توسعه منابع انسانی در هر سازمان، نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاصی است. توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (۵). هدف اصلی توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد کارکنان است. به طور خلاصه دلایل توسعه منابع انسانی شامل: چالشی شدن محیط سازمان‌ها، شتاب روزافزون خلاقیت و نوآوری، تغییر مزیت نسبی سازمان‌ها از نیروهای یدی به کارکنان خلاق و با دانش، رقابت شدید در محیط کسب و کار، بروز و ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات و تقاضا برای دریافت کیفیت خدمات بالاتر و بهتر است. در حالی که یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود به توانمندسازی انسانی نیاز دارد، اما به او اجازه نمی‌دهد که در طولانی مدت به موفقیت دست یابد (۱۴).

در سازمان‌های دولتی کشور، به دلیل ساختار بروکراتیک و نیز عدم وجود ساختار رقابتی، توجه به توسعه منابع انسانی و کارکنان در سال‌های اخیر کمتر مورد توجه قرار گرفته است (۳۰). با توجه به افزایش عدم اطمینان محیطی، عدم قاطعیت و چالش‌های زیاد، یکی از راهکارهای موثر برای اینکه سازمان‌های دولتی بتوانند خود را با تحولات سریع انطباق دهند و به شکل پویا و زنده به حیات خود ادامه دهند، گرایش به سمت کارآفرینی می‌باشد (۳۳). کارآفرینی فرآیندی است که به ابزار راهبردی توسعه اقتصادی در جوامع تبدیل شده است. این مفهوم مستلزم ایجاد فرصت کارآفرینانه، تولید و پرورش ایده و مکانیزم توانمندسازی افراد برای اجرای فرآیندهای کارآفرینی است (۱۵). لذا توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه و با تمرکز بر کارآفرینی فردی، اجتماعی و سازمانی، شاید راهکاری برای افزایش توان انطباق‌پذیری دستگاه‌ها و ارتقا سرعت تغییرات در آنها باشد. رویکرد کارآفرینانه نمایانگر سیاست‌ها و فعالیت‌هایی است که مبنایی برای رفتارها و تصمیم‌های کارآفرینانه ایجاد می‌نماید. بنابراین رویکرد کارآفرینانه را می‌توان به عنوان فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در نظر گرفت که تصمیم‌گیرندگان به هدف قانونی کردن اهداف و تثبیت چشم انداز سازمان از آن

سازمانی تاثیر گذاشته و آن را بهبود می بخشد. فعالیت های کارآفرینانه درون سازمان توسط افراد و کارکنان آغاز می شود و تداوم پیدا می کند. در نتیجه سازمان می تواند از طریق فعالیت اعضایش، نوآور، پیشرو و ریسک پذیر باشد. کارکنان مستعد نوآوری، ریسک پذیری و تبادل دانش در سازمان، به عنوان یک ضرورت مطرح هستند (۲۹). این نوع نگاه، با دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت که بر اهمیت منابع به عنوان محرک رشد، سودآوری بالا و کسب مزیت رقابتی تاکید می نماید، سازگار است. دیدگاه مبتنی بر منابع سازمانی بر این باور است که دارا بودن منابع کلیدی نظیر منابع انسانی با ویژگی هایی همچون ارزش آفرینی، منحصربه فرد بودن، نوآور و خلاق بودن می تواند به خلق مزیت رقابتی، بهبود فرهنگ نوآوری، ابتکار عمل و توسعه نگرش های کارآفرینانه درون سازمان کمک نماید. بنابراین با توجه به اهمیت کارآفرینی و همچنین اهمیت منابع انسانی در سازمان ها، باید موضوع کارآفرینی را در توسعه منابع انسانی سازمان ها دخیل کرد تا به توسعه و رشد کارکنان و عملکرد سازمان کمک نماید. سازمان های ورزشی در مقابل چالش های محیطی که با آن روبرو هستند نیاز به تشویق به نوآوری را در خود بیش از پیش احساس می کنند. نوآوری خود در بخش های چشم انداز، رفتار، استراتژی و عملیات تقسیم و اجرایی می شود (۷). سازمان های ورزشی بیشتر در بخش خدماتی فعالیت می کنند و نوع فعالیت آنها به شکلی است که باید خود را با تغییرات و تحولات دنیا هماهنگ کنند و این تحولات را در خدماتی که ارائه می دهند نیز نشان دهند اگر سازمان های ورزشی نتوانند خود را با تغییرات هماهنگ کنند از صحنه رقابت خارج خواهند شد بنابراین در این وضعیت و محیط به منابع انسانی نیاز دارند که دارای رویکرد نوآورانه و کارآفرینانه باشند، زیرا منابع انسانی مهم ترین بخشی در سازمان های ورزشی است که می توانند در شرایط رقابتی و سخت تداوم حیات سازمان را تضمین کنند. در یک سازمان ورزشی مدیران، مربیان و سایر کارمندان رسالت و مسئولیت مشخصی دارند و سهم مهمی در راه انجام آن دارند. بنابراین توسعه کارکنان، دستیابی به اهداف و نحوه پاداش کارکنان برای رفاه کل سازمان ورزشی از اهمیت یکسانی برخوردار است (۲۴). با توجه به اینکه از بین جنبه های مختلفی که در ورزش اهمیت دارد، منابع

استفاده می کنند (۲۳). رویکرد کارآفرینانه دارای ۵ بعد می باشد، که شامل نوآوری، ریسک پذیری، پیشگامی، استقلال گرایی و رقابت جسورانه است. خان و همکاران^۱ (۲۰۲۱) نشان دادند که توسعه سرمایه انسانی در سازمان تاثیر معناداری در نیت کارآفرینی دارد (۱۹).

سازمان های ورزشی با توجه به اینکه مسئولیت و رسالت در زمینه توسعه فرهنگ ورزش و سلامتی در جامعه دارند، باید از لحاظ ساختاری مناسب باشند. ساختار کاملا بروکراتیک در این سازمان ها نمی تواند ساختاری مناسب برای موفقیت آنها باشد. پس باید سعی شود از نوآوری ها و استعداد های ذاتی کارکنان در جهت کمک رسانی به انجام رسالت سازمان های ورزشی استفاده شود. رویکرد کارآفرینانه باید در این سازمان های دولتی بخصوص سازمان های ورزشی نهادینه شود. محققان رویکرد کارآفرینانه را فعالیت های مدیریت مبتنی بر فرصت تعریف می کنند که به حیات سازمان ها و شرکت ها کمک می کند و آنها را برای ایجاد ارزش آماده می کند (۲۹). داشتن دانش و مهارت های کارآفرینی لازم برای رویارویی با چالش ها، به ویژه در صنعت ورزش، برای افرادی که در سازمان های ورزشی هستند، الزامی است (۶). رویکرد کارآفرینانه دارای ابعاد وسیعی است، از طرفی، نشان دهنده سیاست ها و الگوهایی است که محوری برای تصمیمات و اقدامات کارآفرینانه فراهم می کند. بنابراین رویکرد کارآفرینانه می تواند از منظر فرآیندهای تعیین استراتژی کارآفرینانه نگریسته شود که تصمیم گیران کلیدی از آن برای وضع هدف سازمانی، حمایت از چشم انداز و خلق مزیت های رقابتی استفاده می کنند (۲۴). از طرف دیگر رویکرد کارآفرینانه تمایل سازمان برای تخصیص منابع لازم جهت توانمند کردن سازمان برای خلق ایده ها و محصولات جدید، نوآوری در محصولات و خدمات فعلی و ارتقای سطح خدمات نسبت به رقبای در جهت فرصت های موجود در بازار رقابتی است (۳۳). بر اساس مطالعه لامپکین و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، سازمان هایی که می خواهند کارآفرینی سازمانی موفق داشته باشند، بایستی رویکرد کارآفرینانه داشته باشند. رویکرد کارآفرینانه که از طریق ابعادی همانند نوآوری، ریسک پذیری، پیشگامی، استقلال طلبی و رقابت جسورانه ارزیابی شده اند، به عنوان ابزار مفیدی است که بر عملکرد

کمی جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان و همچنین هیات‌های ورزشی استان لرستان بودند، تعداد نمونه آماری بر اساس جدول مورگان انتخاب شد (۲۸۹ نفر). روش گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر به صورت میدانی بود که توسط محقق انجام شد. بازه زمانی گردآوری داده‌ها و اطلاعات در این پژوهش از دی ماه ۱۳۹۹ تا شهریور ماه ۱۴۰۰ بود. همچنین با توجه به کاربردهای نتایج تحقیق حاضر در محیط‌های ورزشی، تحقیق حاضر از جمله تحقیقات کاربردی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه بسته بود. در مصاحبه نیمه ساختار یافته سوالات بازی حاوی اهداف تحقیق طراحی می‌شود که به پوشش عوامل زمینه‌ای، عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، پدیده‌ها، پیامدها و راهبردهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی استان لرستان با رویکرد کارآفرینانه پرداخت. جهت انجام مصاحبه‌ها پس از معرفی نمونه‌های جدید از سوی سایر نمونه‌های بخش کیفی، به هماهنگی با آنان و جلب رضایت آنان جهت انجام مصاحبه اقدام شد. ابتدا در صورت امکان به منظر ایجاد آمادگی در افراد برای انجام مصاحبه اطلاعات مختصری در مورد عنوان پژوهش ارائه شد و در ادامه به انجام مصاحبه اقدام شد. بعد از انجام مصاحبه با افراد مورد نظر پرسشنامه بسته طراحی و در بخش کمی مورد استفاده قرار گرفت.

جهت تحلیل داده‌های کیفی از کدگذاری به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد استراس و کوربین (۱۹۹۰) تحلیل شدند. در روش نظام‌دار نظریه زمینه‌ای مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد. برای تعیین موثق بودن داده‌ها که در تحقیقات کیفی معادل پایایی و روایی در تحقیقات کمی است از دو روش بازکدگذاری (پایایی بازآزمون) توسط یک پژوهشگر دیگر و روش بازبینی اعضا استفاده شد. در روش بازکدگذاری، ۳ مصاحبه در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت. ضریب پایایی بازآزمون ۸۵ درصد بود که نشان‌دهنده میزان توافق کدگذاری در دو محقق، ثبات و درجه توافق مطلوب در کدگذاری است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (۱۹)، قابلیت اعتماد کدگذاری مطلوب و مورد تایید است. همچنین برای تعیین تاییدپذیری از روش بازبینی اعضا

انسانی برای موفقیت هر فعالیتی نقشی اساسی دارند، زیرا اینها به عنوان یک کاتالیزور برای استانداردهای کارآمد مدیریت در هر صنعت در نظر گرفته می‌شوند (۳۲)، بدیهی است که موفقیت هر تلاشی برای توسعه ورزش تا حد زیادی به توانایی و شایستگی منابع انسانی بستگی دارد (۸). منابع انسانی یک منبع نادر است، بنابراین برنامه ریزی دقیق و انتخاب، آموزش و پاداش مناسب و ادغام مناسب در سازمان، از موارد مهم برای استفاده استراتژیک و کارآمد از منابع است (۲۳). با توجه به نوع ساختار سازمان‌های دولتی در ایران که بیشتر به صورت بروکراتیک است و از استعداد و مهارتهای ذاتی کارکنان استفاده زیادی نمی‌شود، بنابراین باید سعی شود به مهارتهای درونی کارکنان توجه شود و باید رویکرد مورد توجه در سازمان رویکردی کارآفرینانه باشد تا از حداکثر مهارت‌های منابع انسانی در جهت رسیدن سازمان به بهره‌وری بالاتر استفاده شود. با توجه به اینکه منابع انسانی مهم ترین عامل موفقیت یا عدم موفقیت سازمان هستند باید به توسعه این بخش توجه ویژه شود. بنابراین با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان های ورزشی و همچنین اهمیت توجه به رویکرد کارآفرینانه در موفقیت سازمان، هدف این پژوهش ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی استان لرستان را با توجه به رویکرد کارآفرینانه بود.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از جمله تحقیقات آمیخته است. در این تحقیق از روش داده بنیاد در بخش کیفی استفاده شد. جهت بررسی این مساله از مدل استراوس و کوربین جهت تحلیل بخش‌های کیفی انجام شد. روش داده بنیاد از جمله روش‌های کیفی می‌باشد که جهت بررسی یک پدیده به ارزیابی ابعاد مختلف آن می‌پردازد (۳۱). بدین صورت که ضمن بررسی عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پیامدها و راهبردها و همچنین پدیده اصلی به درک و آگاهی کافی در خصوص یک مبحث می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی استان لرستان بودند (شامل مدیران ارشد ادارات ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی). تعداد نمونه آماری پژوهش در بخش کیفی بر اساس روش در دسترس و هدفمند و تعداد ۲۰ نفر انتخاب شد و تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه ادامه پیدا کرد. بعد از مصاحبه ۱۸ اشباع نظری حاصل گردید ولی برای اطمینان از این مورد مصاحبه‌ها تا ۲۰ نفر ادامه پیدا کرد. همچنین در بخش

آزمون مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. در تحقیق حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در قالب نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام گردید.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی تحقیق به شرح جدول ۲ می‌باشد:

یافته‌های تحقیق

اطلاعات توصیفی نمونه‌های پژوهش در بخش کیفی در جدول ۱ ارائه گردیده است.

استفاده شد (۹). کدگذاری‌ها و مدل نهایی در اختیار سه نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و آنها نظرهای خود را اعمال و در نهایت مدل کلی تحقیق را تایید کردند. همچنین بخش دوم پژوهش که بصورت کمی انجام می‌گیرد، پس از آنکه پرسشنامه بسته پژوهش که حاوی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه منابع انسانی هستند در بین نمونه آماری پخش و جمع‌آوری گردند. پرسشنامه بخش کمی در اختیار ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار داده شده که با انجام مقدراری اصلاحات روایی پرسشنامه تایید شد، همچنین پایایی پرسشنامه نیز توسط آزمون آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. در بخش تجزیه و تحلیل آماری از آمار توصیفی برای بیان ویژگی‌های جمعیت شناختی، میانگین و ... و همچنین آمار استنباطی شامل

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شونده‌گان

مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	سابقه	رشته تحصیلی	مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	سابقه	رشته تحصیلی
۱	۵۶	کارشناسی	۹	غیرورزشی	۱۱	۳۹	دکتری	۱۶	علوم ورزشی
۲	۴۵	کارشناسی ارشد	۱۱	غیرورزشی	۱۲	۴۷	کارشناسی ارشد	۱۱	علوم ورزشی
۳	۳۷	دکتری	۷	علوم ورزشی	۱۳	۴۳	کارشناسی ارشد	۱۶	غیرورزشی
۴	۵۸	کارشناسی	۸	غیرورزشی	۱۴	۴۴	کارشناسی	۱۲	علوم ورزشی
۵	۵۴	کارشناسی ارشد	۵	علوم ورزشی	۱۵	۴۱	کارشناسی ارشد	۹	علوم ورزشی
۶	۵۲	دکتری	۹	علوم ورزشی	۱۶	۴۰	دکتری	۸	غیرورزشی
۷	۴۸	کارشناسی	۳	علوم ورزشی	۱۷	۳۸	کارشناسی ارشد	۶	علوم ورزشی
۸	۴۶	دکتری	۹	علوم ورزشی	۱۸	۴۸	کارشناسی ارشد	۹	غیرورزشی
۹	۴۵	کارشناسی ارشد	۶	غیرورزشی	۱۹	۵۰	کارشناسی	۱۱	علوم ورزشی
۱۰	۳۸	کارشناسی ارشد	۱۲	علوم ورزشی	۲۰	۴۳	کارشناسی ارشد	۱۵	علوم ورزشی

مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند. شرایط علی باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه هسته‌ای می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶) در پاسخ مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با شرایط علی موثر بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه شناسایی شد که در مقوله‌های اصلی (نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی) و مقوله‌های فرعی (سرمایه‌های انسانی، مدیریت کارآفرینی، حمایت از کسب و کارهای ورزشی) در جدول ۲ آمده است.

یافته‌های توصیفی در مورد اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش نشان داد که در بخش کمی پژوهش ۹۴/۲ درصد مرد و ۴/۸ درصد زن بودند، از لحاظ سن مطالعه ۶/۶ درصد ۲۰-۳۰ سال و ۴۲ درصد ۳۱-۴۰ سال، ۹ درصد ۴۱-۵۰ سال و ۱۳/۸ درصد بیشتر از ۵۰ سال بودند. ۴۸ درصد لیسانس و ۳۸ درصد فوق لیسانس، ۱۳ درصد دکتری بودند.

شرایط علی:

جدول ۲. مقوله‌ها و ابعاد و مفاهیم استخراج شده از کدگذاری شرایط علی

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان	
شرایط علی نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی	سرمایه‌های انسانی	مقوله فرعی	۱- آموزش‌های رسمی و غیررسمی، ۲- فقدان تمرکز آموزش‌ها بر ایجاد انگیزه‌های کارآفرینانه ۳- توانمندی‌های کارآفرینانه در بخش ورزش ۴- از بین رفتن نیروی کار در بخش تولیدات ورزشی ۵- نبود نیروی کار تولیدی آموزش دیده در آینده	م(۱) ایجاد زمینه‌های کارآفرینی باعث می‌شود که مشاغل زیاد رشد کنند. (م ۵) کشور ما در زمینه کارآفرینی ورزش پتانسیل‌های زیادی دارد که می‌تواند بر رشد و توسعه ورزش کمک‌های زیادی کند. (م ۷) بیش از هر گونه فعالیتی نیاز است که دولت زمینه‌های آموزشی را فراهم کند، زیرا آموزش مهم‌ترین شاخص برای رشد و توسعه کار آفرینی است.	
			مدیریت کارآفرینی	۱- فقدان برنامه ریزی در کار مدیران ۲- نگاه سنتی به کسب و کار و اشتغال	م(۳) مدیران انتخابی در موقعیت‌های گوناگون باید متناسب با توانایی و ظرفیت‌های که دارند استفاده کرد، زیرا بسیاری از مدیران در حیطه ورزش نیستند و در پست‌های مدیریتی ورزشی قرار گرفته‌اند. (م ۸) رویکرد به فعالیت‌های ورزشی تغییرات اساسی کرده است، زیرا امروز نگاه به ورزش فقط جنبه فعالیت ورزشی نیست بلکه بخش مهمی از اقتصاد‌های کشورهای مختلف را دربر می‌گیرد.
			حمایت از کسب و کارهای ورزشی	۱- ایجاد تسهیلات بانکی با کمترین و ساده‌ترین شرایط برای کسب و کارهای ورزشی ۲- حمایت نظام بانکی از کسب و کارهای کوچک ورزشی ۳- حمایت دولت از کارآفرینی و کارآفرینان ورزشی	م(۶) ایجاد تسهیلات مالی می‌تواند زمینه را برای رشد و توسعه فعالیت‌های ورزشی فراهم کند. (م ۵) حمایتی نظیر وام و هزینه‌هایی که بانک‌ها می‌توانند در ایجاد زیر ساخت‌های ورزشی انجام دهند هیچ موسسه و نهادی نمی‌تواند. حمایت‌های مالی می‌تواند بسیاری از زیر ساخت‌ها را پوشش دهد. (م ۷) کارآفرینی در بخش ورزش می‌تواند به رشد و توسعه سایر فعالیت‌های اقتصادی کمک کند و اثرات مثبت بر کسب و کارها و مشاغل داشته باشد.

است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این پژوهش مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه می‌باشد

پدیده محوری:

پدیده محوری یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرایند

که در مقوله‌های اصلی آن (مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه) و مقوله‌های فرعی (توسعه تفکر کارآفرینانه، توسعه رفتار کارآفرینانه، توسعه عملکرد کارآفرینانه) در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. مقوله‌ها و ابعاد و مفاهیم استخراج شده از کدگذاری پدیده محوری

مفهوم اصلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهدگفتاری مصاحبه شوندهگان
پدیده محوری مدیریت منابع کارآفرینانه	تفکر کارآفرینانه ورزشی	۱- توجه به تفکر و اندیشیدن در مورد کارآفرینی ورزشی	۲م) از طریق آموزش می‌توان به مشکلات کارآفرینی پاسخ داد، کارآفرینی نیازمند ایجاد قوانین و مقررات است. که بر پایه آن بتوان فعالیت کارآفرینی ایجاد کرد. م ۶) کارآفرینی به اندیشه خلاق و توانایی‌های فردی و مدیریتی افراد بستگی دارد، که در این زمینه ساختار و بسترهایی که بتوانند این شرایط را فراهم کنند از عوامل تعیین کنند برای کارآفرین است. م ۹) کارآفرینی در ورزش، حوزه‌ی به‌سرعت در حال رشدی از کارآفرینی و تحقیقات مدیریت ورزش است. فرایند کارآفرینی در ورزش دربردارنده‌ی فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی و نوآوری اجتماعی است که در زمینه‌ی ورزشی انجام می‌شوند.	۲م) از طریق آموزش می‌توان به مشکلات کارآفرینی پاسخ داد، کارآفرینی نیازمند ایجاد قوانین و مقررات است. که بر پایه آن بتوان فعالیت کارآفرینی ایجاد کرد. م ۶) کارآفرینی به اندیشه خلاق و توانایی‌های فردی و مدیریتی افراد بستگی دارد، که در این زمینه ساختار و بسترهایی که بتوانند این شرایط را فراهم کنند از عوامل تعیین کنند برای کارآفرین است. م ۹) کارآفرینی در ورزش، حوزه‌ی به‌سرعت در حال رشدی از کارآفرینی و تحقیقات مدیریت ورزش است. فرایند کارآفرینی در ورزش دربردارنده‌ی فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی و نوآوری اجتماعی است که در زمینه‌ی ورزشی انجام می‌شوند.
		۲- تلاش برای منافع مشترک، پذیرش دست‌ورعمل‌های مشترک، استفاده از سایر تجربه‌ها	۱۲م) آنچه که خیلی حیاتی است ما باید به گونه‌ای عمل کنیم که فرآیند بهبود مستمر و توانمندی، دانش محوری، مشارکت هوشمندانه همه به سمت یادگیری کارآفرینانه سوق پیدا کند. م ۱۵) امروزه در سازمان‌ها ما باید تلاش کنیم حس منفعت طلبی متناسب فرد و سازمان و جامعه را که باعث مشارکت جویی می‌شود را توسعه دهیم. م ۱۶) در دستگاه‌های دولتی و در دنیای واقعی اینکه بگوئیم یک نیروی انسانی کارآفرینی کند کمی ناسازگار با ساختار سازمانی است اما می‌توان شاخصه‌های کارآفرین را در درون نیروی انسان پرورش داد که باید برنامه ریزی شود.	۱۲م) آنچه که خیلی حیاتی است ما باید به گونه‌ای عمل کنیم که فرآیند بهبود مستمر و توانمندی، دانش محوری، مشارکت هوشمندانه همه به سمت یادگیری کارآفرینانه سوق پیدا کند. م ۱۵) امروزه در سازمان‌ها ما باید تلاش کنیم حس منفعت طلبی متناسب فرد و سازمان و جامعه را که باعث مشارکت جویی می‌شود را توسعه دهیم. م ۱۶) در دستگاه‌های دولتی و در دنیای واقعی اینکه بگوئیم یک نیروی انسانی کارآفرینی کند کمی ناسازگار با ساختار سازمانی است اما می‌توان شاخصه‌های کارآفرین را در درون نیروی انسان پرورش داد که باید برنامه ریزی شود.
		۳- توجه قوانین و مقررات ورزشی ۴- ایجاد تفکر خلاق در ورزش	۱- صداقت و گفتار در انجام فعالیت‌ها، ۲- تلاش برای منافع مشترک، ۳- پذیرش دست‌ورعمل‌های مشترک، ۴- استفاده از سایر تجربه‌ها	۱- استفاده از علم ورزش، ۲- نوآوری در ورزش، ۳- ارتقای کیفیت خدمات ورزشی، ۴- ارائه خدمات جدید، ۵- استفاده از تجهیزات ورزشی در سازمان‌ها و محیط‌های ورزشی،

راهبردها:

(راهبردهای فردی و سازمانی) و مقوله‌های فرعی (برنامه‌ریزی کارآفرینی ورزشی، اجرامندی کارآفرینی ورزشی، ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های با رویکرد کارآفرینانه مدیریت کارآفرینی ورزشی، یادگیری کارآفرینی ورزشی) در جدول ۴ آمده است.

کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). مقوله‌های اصلی استخراج شده از پاسخ مصاحبه‌شوندگان که در مقوله‌های اصلی

جدول ۴. مقوله‌ها و ابعاد و مفاهیم استخراج شده از کدگذاری راهبردها

مفهوم اصلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهدگفتاری مصاحبه شوندهگان
—	—	برنامه‌ریزی	۱- نیازسنجی جامعه، ۲- م ۷) نیاز است که قبل از هر اقدامی نیازهای جامعه شناسایی شود. م	—

کارآفرینی ورزشی	آموزش شغلی، ۳- ایجاد شغل های جدید، ۴- برنامه ریزی توسعه کسب و کار ورزشی، ۵- انتخاب روش های جدید کسب و کار خلاق ورزشی، ۶- تامین منابع مالی، ۷- ایجاد انگیزه های فردی، ۸- آموزش، ۹- ایجاد حس خودباوری، ۱۰- ارتقاء بینش فکری، ۱۱- تغییر افکار و رفتار	۱۲) فعالیت های ورزشی بخش مهمی از اقتصاد را تشکیل می دهد به طوری که هزینه هایی که دولت ها در این حوزه می کنند می توانند درآمدهای چند برابری را حاصل کنند. م ۱۹) کسب و کارهای که در حوزه ی کارآفرینی انجام می شود، بر توسعه و خلاقیت ورزش می افزاید. م ۱۷) داشتن انگیزه و باور به اینکه می توان نوآوری ایجاد کرد بر رشد و توسعه کارآفرینی می افزاید. م ۱۵) انگیزه های سودآور برای کارآفرینی در ورزش، مدیران شرکت های مرتبط با ورزش با کنترل قدرت ورزش به منظور دستیابی به اهداف عموم و اجتماع هم می توانند عملکرد اقتصادی شان را افزایش دهند.
رویکرد کارآفرینانه	۱- تعیین مسیرهای شغلی، ۲- متفاوت بودن ساز و کارهای جذب و آموزش ۳- نگه داشتن کارکنان کارآفرین، ۴- ایجاد انگیزش و خلاقیت درون سازمانی، ۵- انعطاف پذیری ساختاری، توسعه دانایی و سرمایه های فکری سازمانی	م ۶) یکی از موارد بسیار مهم و حیاتی برای سازمان بررسی این نکته است که چقدر از اهداف و چشم انداز تعیین شده سازمان محقق گردیده است، در این مسیر منابع انسانی و نحوه عملکرد آنها بسیار مهم هستند. م ۱۳) مدیران سازمان با بررسی عملکرد سازمان و میزان موفقیت یا عدم موفقیت آن، باید در نحوه جذب و استخدام کارکنان و همچنین نحوه آموزش آنها بر اساس معیارهای کارآفرینانه تجدید نظر کنند و اگر لازم بود از منابع انسانی بهتر و برنامه ریزی آموزشی جدیدتر استفاده کنند. م ۱۰) استفاده از کارآفرینانه برتر و شناخته شده و همچنین اساتید دانشگاهی که در حوزه کارآفرینی نیز فعالیت دارند، باید در برنامه ریزی مدیران سازمان های ورزشی در اولویت قرار داشته باشد تا از این طریق بتوانند منابع انسانی را با مفاهیم کاربردی کارآفرینی آشنا سازند.

شده از پاسخ مصاحبه شونده گان که در مقوله های اصلی (نظام اداری و مدیریتی) و مقوله های فرعی (اعمال نظرات شخصی و سلیقه ای، بودجه، نگرش منفی به کارآفرینی، مدیریت منابع سنتی و مدیریت غیر منعطف) در جدول ۵ آمده است.

شرایط مداخله گر

شرایط زمینه ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می گذارند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). این شرایط می توانند تسهیل گر یا بازدارنده باشند. در این پژوهش مقوله های اصلی استخراج

جدول ۵. مقوله ها و ابعاد و مفاهیم استخراج شده از کدگذاری مداخله گر

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شونده گان
			(مفاهیم شناسایی شده)	

<p>م (۱) نگاه مدیریت سازمان‌های ورزشی باید به سمت استفاده از منابع انسانی کارآمد و کارآفرین تغییر پیدا کند. ما در خیلی از موارد شاهد دخالت دادن سلیقه‌های شخصی مدیران در استفاده از کارکنان و منابع انسانی هستیم که تحصیلات غیرمرتبط با ورزش دارند و به طور حتم این افراد نمی‌توانند کارایی مناسبی داشته باشند. م (۵) کم بودن بودجه اختصاصی در جهت آموزش منابع انسانی یکی از دغدغه‌های سازمان‌های بخصوص ورزشی است که باید با برنامه‌ریزی مدیران ورزشی و مدیران سطح بالای کشور در جهت رفع آن برنامه‌ریزی شود. م (۶) مناسفانه در بسیاری از سازمان‌های ورزشی نگاه روشن و مناسبی نسبت به موضوع کارآفرینی وجود ندارد زیرا کارآفرینی بصورت علمی و مناسب برای آنها تبیین نشده است. م (۸) چالشی که بسیاری از سازمان‌های ما را دچار تزلزل کرده است وجود مدیریت سنتی و عدم استفاده و عدم اعتقاد به تغییر و استفاده از تکنولوژی‌های جدید در جهت موفقیت سازمان است.</p>	<p>۱- اعمال رفتار سلیقه‌ای ۲- بی توجهی به شایسته سالاری، ۳- دخالت کردن رویکردهای سیاسی و فرهنگی در کارآفرینی ورزشی، ۴- عدم نقش آفرینی مدیران در جذب نیروی انسانی، ۵- اجرای ناصحیح برنامه‌ها ۶- حضور نیروهای غیرکارآفرین، ۷- نگرش منفی به نیروی کارآفرین، ۸- پایین بودن کیفیت مدیریت، ۹- ساختار غیرمنعطف، ۱۰- به روز نبودن، ۱۱- منابع مالی بالادستی محدود ۱۲- محدود بودن منابع مالی برای حمایت از کارآفرینی</p>	<p>اعمال نظرات شخصی و سلیقه‌ای بودجه نگرش منفی به کارآفرینی مدیریت منابع سنتی مدیریت غیر منعطف</p>	<p>نظام اداری و مدیریتی</p>	<p>مطالعه</p>
---	--	--	-----------------------------	---------------

طیف گسترده‌ای از مفاهیم زمینه‌ای اشاره داشته‌اند که در مقوله‌های اصلی (توسعه و مشوق جویی کارآفرینی) و مقوله‌های فرعی (بینش کارآفرینی، رفتار کارآفرینی، روحیه کارآفرینی) در جدول ۶ آمده است.

شرایط زمینه‌ای:

شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می‌گذارند (دانایی فردوامامی، ۱۳۸۶). پاسخ دهندگان به سوالات مربوطه، به

جدول ۶. مقوله‌ها و ابعاد و مفاهیم استخراج شده از کدگذاری شرایط زمینه‌ای

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
			نمونه شواهدگفتاری مصاحبه شوندگان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

بینش کارآفرینی	۱- نگرش کارآفرینی، ۲- هزینه‌ها و ریسک‌های کار آفرینی، ۳- نگرش سیستمی به کار آفرینی، ۴- حمایت از نیروهای کارآفرین، ۵- ایجاد فرصت‌ها و تشویق‌های کارآفرینی، ۶- همراه کردن با قوانین و ماموریت‌های اصلی کارآفرینی ورزشی، ۷- ضمانت اجرایی برای حمایت، ۸- ایجاد تعهد، ۹- برگزاری نشست با کارکنان و مدیران ۱۰- نهادینه کردن اخلاق کار، ۱۱- آموزش وجدان کاری، ۱۲- عدالت در پاداش و قدردانی، ۱۳- تشویق افراد مسئولیت پذیر ۱۴- تشویق به ایده پردازی، ۱۵- اجرای نظام مستمر برای حمایت از خلاقیت و نوآوری کاری، ۱۶- مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها براساس توانایی‌ها
رفتار کارآفرینی	۲م) عادات و سبک‌های کارآفرین ورزشی هم به سرمایه‌گذاری‌های تجاری جهت می‌دهند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری طی سال‌های اخیر فعالیت بین‌المللی خود را افزایش داده‌اند که بخشی از آن در حوزه‌ی ورزشی اتفاق افتاده است م ۳) برای کارآفرینان ورزشی، بین‌المللی کردن شرکت‌های سرمایه‌گذاری دسترسی بیشتری به منابع فراهم کرده است. م ۴) کارآفرینان ورزشی، برای سرمایه‌گذاری تجاری باید به محیط‌های سازمانی و بین‌المللی مختلف توجه کنند. م ۷) کارآفرینان ورزشی برای شناسایی فرصت‌ها در موضع منحصربه‌فردی قرار دارند، زیرا روی اطلاعات جدید درباره صنعت ورزش جاری تمرکز دارند. م ۱۹) ارزش آفرینی در ورزش را کسانی می‌توانند انجام دهند که از فرصت‌های محیط خود استفاده می‌کنند و با شناسایی بخش‌های از رشته تربیت بدنی که می‌توانند در آنها مؤثر و مفید باشند. م ۲۰) انگیزه‌های سودآور برای کارآفرینی در ورزش، مدیران شرکت‌های مرتبط با ورزش با کنترل قدرت ورزش به‌منظور دستیابی به اهداف عموم و اجتماع هم می‌توانند عملکرد اقتصادی‌شان را افزایش دهند.

سؤالات مربوطه، به طیف گسترده‌ای از مفاهیم زمینه‌ای اشاره داشته‌اند که در مقوله‌های اصلی (توسعه فردی و سازمانی) و مقوله‌های فرعی (عملکرد کاری، رضایت شغلی، کیفیت کاری) در جدول ۷ آمده است.

پیامدها:

خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها می باشد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در پژوهش حاضر پاسخ دهندگان به

جدول ۷. مقوله‌ها و ابعاد و مفاهیم استخراج شده از کدگذاری پیامدها

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه شواهدگفتاری مصاحبه شونده‌گان
پیامدها توسعه فردی و سازمانی	عملکرد کاری	۱- نیروی انسانی کار آفرین، ۲- افزایش بهره وری فردی، ۳- دانشی شدن نیروی انسانی، ۴- تسهیل‌گیری کاری، ۵- ایجاد انگیزه محوری، ۶- خود کنترلی فردی، ۷- انگیزه بالای کاری، ۸- بااهمیت شدن فرد، ۹- تعلق کاری، صرفه جویی در هزینه کار، ۱۰- مشتری مداری، ۱۱- خلاقیت و نوآوری در کار،	۹م) اگر منابع انسانی در سازمان ورزشی دارای روحیه و تفکر خلاقانه و نوآورانه باشند، این روحیه و تفکر می‌تواند به موفقیت فرد و حتی رسیدن سازمان به اهدافش بسیار مؤثر باشد. م ۱۲) فرد کارآفرین و خلاق همیشه دنبال راه‌حل‌های مناسب و هوشمندانه در جهت رفع مشکلات و گرفتاری‌های بوجود آمده برای خود یا سازمانش است. م ۱۴) سازمان ورزشی با داشتن نیروی انسانی کارآفرین و نوآور در مقایسه با سایر سازمان‌های رقیب و موجود در بازار رقابتی همیشه یک قدم جلوتر است. م ۱۶) بالا بردن کیفیت کاری منابع انسانی همیشه برای سازمان‌های ورزشی یک دغدغه بوده است بنظر می‌رسد اگر رویکرد کارآفرینانه در منابع انسانی با روش‌های مختلف نهادینه شود، می‌توان شاهد افزایش کارایی و کیفیت کاری افراد بود.
	رضایت شغلی		
	کیفیت کاری		

تحلیل مضمون استخراج شدند، قالب مضامین نهایی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی ارائه شد. مدل زیر شامل مقوله علی، مقوله زمینه‌ای، مقوله میانجی، مقوله پدیده محوری؛ و مقوله راهبرد جهت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی استان لرستان با رویکرد کارآفرینانه و پیامدها بود.

فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج (AVE) و پایایی مرکب (CR) محاسبه می‌شود. باید روابط زیر برقرار باشد:

$$CR > 0.7$$

$$AVE > 0.5$$

در مدل‌یابی PLS، یکی دیگر از معیارهای مناسب برای ارزیابی مدل بیرونی این است که سازه باید بیشترین واریانس مشترک را با نشانگرهایش نسبت به اشتراک آن با سازه‌های دیگر در یک مدل معین داشته باشد. برای این ارزیابی محققین استفاده از میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، یعنی میانگین واریانس مشترک بین سازه و نشانگرهایشان را پیشنهاد می‌کنند. در این معیار که نشان دهنده روایی ابزار اندازه‌گیری است، فرض بر این است که متغیر پنهان مورد نظر واریانس مشترک بیشتری با نشانگرهای تعیین شده نسبت به هر متغیر پنهان دیگری دارد.

کدگذاری محوری، فرآیند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این بخش کیفی ابتدا مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از روش

در بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS که یک فن مدل‌سازی مسیر است و امکان بررسی نظریه و سنجه‌ها را به طور همزمان فراهم می‌سازد، استفاده شد. در مدل‌های PLS دو مدل آزمون می‌شود، مدل بیرونی که هم‌ارز مدل اندازه‌گیری و مدل درونی مشابه مدل ساختاری در مدل‌های معادلات ساختاری است. از این‌رو در این بخش ابتدا مدل بیرونی ارائه و سپس به مدل درونی تحقیق پرداخته می‌شود.

مدل بیرونی

همان‌گونه که گفته شد مدل بیرونی در PLS هم‌ارز مدل اندازه‌گیری در معادلات ساختاری است. مدل بیرونی دربر گیرنده روایی همگرا و واگرا، پایایی ترکیبی و بررسی بار عاملی گویه‌های مربوط به سازه‌های تحقیق می‌باشد که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

روایی همگرا و پایایی مرکب (ترکیبی)

پایایی ترکیبی بیانگر میزان همبستگی سؤالات یک بعد به یکدیگر برای برازش کافی مدل‌های اندازه‌گیری را مشخص می‌کند (فورنر ولارکر، ۱۹۹۱). هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را

جدول ۸. نتایج روایی همگرا و پایایی مرکب

متغیرهای تحقیق	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)
شرایط علی	۰/۵۴	۰/۸۴
عوامل مداخله‌گر	۰/۷۴	۰/۸۹
پدیده محوری	۰/۶۲	۰/۷۴

عوامل زمینه‌ای	۰/۵۲	۰/۷۲
راهبردها	۰/۵۷	۰/۶۸
پیامدها	۰/۷۳	۰/۸۷

روایی واگرا

جهت بررسی روایی واگرا از ماتریسی استفاده می‌کنیم که توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) ابداع شده است. مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در قطر اصلی این ماتریس قرار دارد و سایر خانه‌های ماتریس میزان همبستگی بین متغیرهای مکنون است.

بر اساس نتایج جدول ۸، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگ‌تر از ۰/۵ می‌باشد، بنابراین روایی همگرا تأیید می‌شود. مقدار پایایی مرکب (CR) در تمامی موارد از ۰/۷ بالاتر است که نشان‌دهنده پایایی مرکب است.

جدول ۹. نتایج روایی واگرا

پیامدها	راهبردها	پدیده محوری	زمینه‌ای	مداخله‌گر	شرایط علی
۰/۸۴	۰/۵۴	۰/۵۳	۰/۴۳	۰/۷۱	۰/۵۲
۰/۷۵	۰/۵۷	۰/۶۲	۰/۶۲	۰/۵۲	۰/۴۱
۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۴۹	۰/۷۸	۰/۵۶	۰/۵۶
۰/۷۸	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۸	۰/۷۳	۰/۵۷
۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۶۱
۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹

ساختاری با استفاده از PLS از بار عاملی آن‌ها استفاده می‌شود. این معیار نشان‌دهنده همبستگی این سنج‌ها در سازه‌ی مربوطه می‌باشد. جدول شماره ۱۰ بار عاملی و مقدار آماره T (معناداری) برای گویه‌های پرسشنامه نشان می‌دهد. بنابر نظر هالند حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هریک از گویه‌ها برابر با ۰/۴ می‌باشد و گویه‌هایی که بار عاملی آنها کم‌تر از این میزان باشد، باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند.

همان‌طور که در جدول بالا قابل مشاهده است مقادیر قطر اصلی ماتریس (جذر ضرایب AVE هر سازه) از مقادیر پایین (ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه دیگر) بیشتر بوده و این مطلب نشان‌دهنده قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌هاست.

بار عاملی و مقادیر تی هر یک از گویه‌ها

جهت تعیین پایایی سنج‌ها در روش معادلات

جدول ۱۰. بار عاملی و اعداد معناداری گویه‌های مربوط به سازه‌های

سازه	گویه	بار عاملی	آماره آزمون
سرمایه‌های انسانی		۰/۷۵۱	۱۱/۰۸۴

۸/۵۲	۰/۶۹۶	مدیریت کارآفرینی	شرایط علی
۸/۴۱	۰/۶۸۵	کسب و کار ورزشی	
۳۵/۴۸	۰/۹۲۳	تفکر کارآفرینانه ورزشی	پدیده محوری
۵/۸۳	۰/۶۸۱	رفتار کارآفرینانه ورزشی	
۳/۱۵	۰/۴۸۶	عملکرد کارآفرینانه ورزشی	
۷/۲۴	۰/۸۸۶	بینش کارآفرینی	شرایط زمینه‌ای
۷/۰۹	۰/۹۱۴	رفتار کارآفرینی	
۳/۶۹	۰/۵۰۰	روحیه کارآفرینی	
۳/۹۸	۰/۶۷۸	اعمال نظرات شخصی و سلیقه‌ای	شرایط مداخله‌گر
۴/۷۲	۰/۷۹۸	بودجه	
۴/۹۰	۰/۷۹۷	نگرش منفی به کارآفرینی	
۴/۸۸	۰/۹۱۵	مدیریت منابع سنتی	
۳/۸۵	۰/۲۱۱	مدیریت غیر منعطف	راهبردها
۴/۱۸	۰/۶۷۳	برنامه‌ریزی کارآفرینی ورزشی	
۳/۷۵	۰/۴۲۵	اجرامندی کارآفرینی ورزشی	
۲/۹۲	۰/۳۹۰	ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه	
۴/۰۵	۰/۶۱۳	مدیریت عملکرد سازمانی	
۳/۹۶	۰/۵۸۲	یادگیری کارآفرینی ورزشی	پیامدها
۲/۱۴	۰/۴۸۹	عملکرد کاری	
۲/۹۸	۰/۶۳۸	رضایت شغلی	
۳/۴۱	۰/۸۵۳	کیفیت کاری	

تحقیق پرداخت. خروجی به دست آمده از اجرای مدل حاوی ضرایب استاندارد شده و ضرایب معناداری T در نمودارهای شماره ۱ و ۲ آمده است. وقتی مقدار T مربوط به یک مسیر در بازه بیشتر از ۱/۹۶ باشد بیانگر معنادار بودن تأثیر سازه‌های مشخص در آن مسیر بر یکدیگر و در پی آن تأیید فرضیه تحقیق می‌باشد (وینزی و همکاران، ۲۰۱۰). اعداد نوشته شده بر روی خطوط در حالت استاندارد، در واقع ضرایب بتا حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها است که همان ضریب مسیر است.

با توجه به نتایج مندرج در جداول ۱۰، مقدار بار عاملی بدست آمده برای گویه‌های مربوط به هر یک از سازه‌ها بالاتر از ۰.۴ می‌باشد، بنابراین می‌توانیم نتیجه بگیریم که گویه‌های مورد استفاده برای سازه‌های تحقیق توانایی تبیین سازه مورد نظر را دارند.

مدل درونی تحقیق

پس از آزمون مدل بیرونی لازم است تا مدل درونی که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است، ارایه شود. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی سوالات

کارآفرینی تغییر پیدا کند.

پدیده محوری: پدیده محوری داشتن مدیریت منابع کارآفرینانه (تفکر کارآفرینانه ورزشی، رفتار کارآفرینانه ورزشی و عملکرد کارآفرینانه ورزشی) بودند. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نیز نشان داد پدیده محوری اثر معناداری بر راهبردهای پژوهش دارد. هرچقدر سازمان‌های ورزشی دارای منابع انسانی با مهارت‌های کارآفرینانه و خلاقانه باشند به همان اندازه چشم‌انداز و دورنمای سازمان روشن‌تر و عملکرد سازمان بهتر خواهد بود زیرا امروزه داشتن تفکر و رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی یک ضرورت و امر واجب است. در بخش پدیده محوری پژوهش، صفائی و ثارالهی (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان دادند که رفتار کارآفرینانه کارکنان در ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی تاثیر مثبت و معناداری در بهره‌وری این اداره دارد، بنابراین باید رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی مورد توجه جدی مدیران قرار بگیرد (۲۸).

راهبردها: راهبردها داشتن راهبردهای فردی و سازمانی (برنامه‌ریزی کارآفرینی ورزشی، اجراندی کارآفرینی ورزشی، ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه، مدیریت عملکرد سازمانی و یادگیری کارآفرینی ورزشی) بودند. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نیز نشان داد راهبردها اثر معناداری بر پیامدهای پژوهش دارد. وجود راهبرد در سازمان‌های ورزشی که بتوانند مسیر حرکت سازمان را به سمت سازمانی کارآفرین و موفق هموار کنند الزامی است. با استفاده از راهبردهای مناسبی که برای بخش‌های مختلف یک سازمان ورزشی بخصوص بخش منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود، می‌توان به سمت ایجاد سازمانی نوآور و کارآفرین حرکت کرد. داشتن راهبرد برای توسعه کارآفرینی در صنعت ورزش و همچنین سازمان‌های ورزشی اهمیت بسیار بالایی دارد، عبدزاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که باید به مولفه‌های کارآفرینی در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی در دانشکده‌های تربیت بدنی توجه شود تا دانشجویان این رشته با رویکرد آموزشی کارآفرینانه بتوانند پس از فارغ التحصیلی به عنوان کارآفرین در حوزه کسب و کار ورزش وارد شوند (۱)

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر داشتن نظام اداری و مدیریتی (اعمال نظرات شخصی و سلیقه‌ای، بودجه، نگرش منفی به کارآفرینی، مدیریت منابع سنتی، مدیریت غیر منعطف) بودند. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نیز نشان داد شرایط

درجه توانمندسازی و توسعه‌ی آنها از اهم وظایف و مشغله‌های فکری مدیران سازمان‌ها است. توجه به منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی نیز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است با توجه به این موضوع محقق در این پژوهش توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی استان لرستان را با رویکرد کارآفرینانه بررسی کرد. نتایج حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته، نشان داد که شرایط علی نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی (سرمایه‌های انسانی، مدیریت کارآفرینی و حمایت از کسب و کارهای ورزشی)؛ پدیده محوری داشتن مدیریت منابع کارآفرینانه (تفکر کارآفرینانه ورزشی، رفتار کارآفرینانه ورزشی و عملکرد کارآفرینانه ورزشی)؛ راهبردها داشتن راهبردهای فردی و سازمانی (برنامه‌ریزی کارآفرینی ورزشی، اجراندی کارآفرینی ورزشی، ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه، مدیریت عملکرد سازمانی و یادگیری کارآفرینی ورزشی)؛ شرایط مداخله‌گر داشتن نظام اداری و مدیریتی (اعمال نظرات شخصی و سلیقه‌ای، بودجه، نگرش منفی به کارآفرینی، مدیریت منابع سنتی، مدیریت غیر منعطف)؛ شرایط زمینه‌ای داشتن توسعه و مشوق جوئی کارآفرینی (بینش کارآفرینی، رفتار کارآفرینی، روحیه کارآفرینی) و پیامدها داشتن توسعه کارآفرینی ورزشی (عملکرد کاری، رضایت شغلی و کیفیت کاری) اهمیت قابل‌ملاحظه‌ای در جهت ارتقای همه‌جانبه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی دربر دارد.

شرایط علی: شامل نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی (سرمایه‌های انسانی، مدیریت کارآفرینی و حمایت از کسب و کارهای ورزشی) بودند. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نیز نشان داد شرایط علی اثر معناداری بر پدیده محوری پژوهش دارد. امروزه سازمان‌های ورزشی برای تداوم حیات و داشتن توانایی لازم برای رقابت در شرایط سخت رقابتی، باید به موضوع کارآفرینی و بخصوص توسعه مهارت‌های کارآفرینانه منابع انسانی توجه ویژه داشته باشند. نوع نگرش و نگاه سازمان‌های ورزشی نسبت به موضوع کارآفرینی مشخص کننده جهت حرکت و موفقیت سازمان در ابعاد مختلف خواهد بود، نتایج پژوهش‌های مختلف نشان دهنده آن است که سازمان‌های امروزی بدون توجه به کارآفرینی و نوآوری نمی‌توانند در محیط رقابتی تداوم حیات داشته باشند بنابراین باید نگرش سازمان‌ها به سمت استفاده مفید از

سازمانی را فراهم نماید. بنابراین یکی از محرک‌های بسیار مهم برای توسعه و مشوق‌جویی کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی اختصاص پاداش بصورت منصفانه و عادلانه در جهت تشویق منابع انسانی است.

پیامدها: داشتن توسعه فردی و سازمانی (عملکرد کاری، رضایت شغلی و کیفیت کاری) اهمیت قابل‌ملاحظه‌ای در جهت ارتقای همه‌جانبه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی دربر دارد. رضوی و طالب‌پور (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان دادند که کارآفرینی سازمانی می‌تواند منجر به توسعه سازمانی شود (۲۵). بنابراین می‌توان گفت باید به موضوع کارآفرینی باید در سازمان‌های ورزشی اهمیت داده شود و برنامه‌ریزی مناسبی در جهت بهره‌برداری از آن صورت بگیرد. کلانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان نقش ابعاد کارآفرینی بر عملکرد مدیران ادارات ورزش و جوانان نشان دادند که کارآفرینی تاثیر مثبتی بر عملکرد مدیران دارد (۱۸)، بنابراین این نتیجه با یافته‌های پژوهش در بخش نتایج و پیامدها همخوانی دارد. همچنین فردوسی و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که ارتباط مثبت و معناداری بین کارآفرینی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد که این نتیجه نیز با یافته‌های بخش پیامدها همخوانی داشت (۱۲).

امروزه با توجه به ضرورت و اهمیت کارآفرینی، باید سازمان‌های ورزشی بتوانند از این نعمت در جهت رسیدن به موفقیت و کسب رضایت و وفاداری مشتریان استفاده کنند. در این پژوهش عامل مهم در توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی نوع نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها نسبت به موضوع کارآفرینی بود. باید دیدگاه سازمان‌ها نسبت به کارآفرینی و نوآوری تغییر کند و نگاه سنتی که در آن کمترین اهمیت را به کارآفرینی می‌دادند، کنار گذاشته شود. زیرا سازمان‌های بخصوص ورزشی برای ادامه حیات و ماندن در مسیر رقابت با سایر رقبای نیازمند بهره‌برداری از رویکردهای کارآفرینانه و خلاقانه هستند تا با ارائه راهکارهای نوین و جدید بتوانند به اهداف سازمانی خود دست پیدا کنند.

کارآفرینی عنصری مؤثر در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی در جهان محسوب می‌شود و ضرورت دارد که این مقوله به طور خاص از سوی سیاست‌گذاران و محققان کشور مورد توجه قرار گیرد. کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی به لحاظ علمی، حیطة‌ای نوپا در عرصه ورزش محسوب می‌شود که به دلیل عدم توسعه‌ی نظری همچنان در مراحل ابتدایی قرار دارد. ورزش در جهان و به طور خاص در ایران، از

مداخله‌گر اثر معناداری بر راهبردهای پژوهش دارد. سازمان‌های دولتی در کشور ما نیازمند تغییر ساختار و تزریق نگاه نوین در حوزه توانمندسازی منابع انسانی هستند. باید از نگاه سنتی و نگاه منفی نسبت به تغییر و نوآوری اجتناب شود و سعی شود به کارآفرینی بهای بیشتری داده شود. موسوی راد و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان دادند که ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به شدت مکانیکی است و گرایش‌های کارآفرینانه در سطحی پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد (۲۱). بنابراین می‌توان بیان کرد که ساختار سازمانی که در سازمان‌های دولتی مبتنی بر بوروکراسی و مکانیکی است مانعی برای توسعه فرهنگ کارآفرینی و نوآوری است که باید در جهت تغییر آن برنامه‌ریزی صورت بگیرد و ساختاری که تسهیل‌گر فرآیند توسعه منابع انسانی کارآفرینانه است، ایجاد گردد. حسینی و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی موانع کارآفرینی در ورزش کشور، به موانع محیطی، ساختاری و رفتاری به عنوان مهم‌ترین موانع کارآفرینی اشاره کردند (۱۳). موسوی راد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی نشان دادند که ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به شدت مکانیکی است و گرایش‌های کارآفرینانه در سطحی پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد (۲۲). این نتیجه نیز نشان دهنده آن است که وزارت ورزش و جوانان که مهمترین ارگان ورزشی در کشور است به موضوع کارآفرینی و رویکرد کارآفرینانه توجه جدی و مناسبی ندارد که باید در جهت اصلاح این وضعیت تصمیم‌گیری‌های مهمی صورت بگیرد. عوامل مداخله‌گر باید در روند تصمیم‌گیری مدیران عالی کشور مورد توجه ویژه قرار بگیرد زیرا این عوامل اگر از مسیر و روند حرکتی سازمان‌های دولتی و ورزشی برداشته شوند می‌توان شاهد رونق و توسعه هر چه بیشتر منابع انسانی کارآفرین و خلاق در کشور بود. یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه موانع کارآفرینی در ورزش کشور نشان دادند تناقض در قوانین دولتی حاکم بر کسب و کارهای ورزشی یکی از موانع توسعه کارآفرینی در ورزش است که این نتیجه با یافته‌های بخش عوامل مداخله‌گر همخوانی داشت (۳۶).

شرایط زمینه‌ای: داشتن توسعه و مشوق‌جویی کارآفرینی (بینش کارآفرینی، رفتار کارآفرینی، روحیه کارآفرینی) بودند. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نیز نشان داد شرایط زمینه‌ای اثر معناداری بر راهبردهای پژوهش دارد. به منظور دستیابی به کارآفرینی سازمانی، باید پاداش بر اساس شایستگی، تشویق نوآوری مبتنی بر نیاز کارکنان، پرداخت بر اساس تلاش کاری و بر اساس رضایت ارباب رجوع و مشتری، و پاداش به فعالیت‌های داوطلبانه پرداخت گردد تا موجبات کارآفرینی

توسعه کارآفرینی در سازمان، فرهنگ یادگیری و آموزش کارآفرینی را در دو بعد فردی و سازمانی توسعه دهند.

- با توجه به شرایط مداخله‌گر، پیشنهاد می‌گردد با چابک‌سازی ساختار سازمانی و برون‌سپاری بخشی از خدمات دولتی، ضمن افزایش هدایت و نظارت مدیران سازمانی بر بخش عمومی، با کاهش تعداد نیروی انسانی تمرکز بر اهداف توسعه منابع انسانی را افزایش یابد.
- با توجه به شرایط زمینه‌ای، پیشنهاد می‌گردد اخلاق‌گرایی در سازمان و بین‌مدیران و کارکنان ترویج شود و آموزش داده شود زیرا وجود اخلاق و عدالت در سازمان می‌تواند تسهیل‌گر توسعه منابع انسانی کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی باشد، بنابراین باید از فرهنگ اصیل اسلامی- ایرانی در جهت توسعه اخلاق‌گرایی و عدالت‌محوری در سازمان‌های ورزشی استفاده شود.

پتانسیل بالایی جهت اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی برخوردار است. تحقیقات اندکی در حوزه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی از روش‌شناسی نظریه داده بنیاد استفاده کرده‌اند. از آنجا که محققان، بررسی و مطالعات عمیق در حوزه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی را ضروری می‌دانند، در پایان به مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی ورزشی پیشنهاد می‌گردد از مدل ارائه شده بطور نظام‌مند استفاده نمایند و با اتخاذ رویکرد کارآفرینانه در فرآیند توسعه منابع انسانی از اتلاف هرگونه هزینه و زمان برای فعالیت‌های سازمانی جلوگیری نمایند.

- با توجه به اینکه پژوهش‌های محدودی در زمینه توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در داخل و خارج کشور صورت گرفته، بنابراین یکی از محدودیت‌های این پژوهش تعداد کم پژوهش‌های مرتبط قبلی بود.
- این پژوهش فقط در منطقه جغرافیایی خاص یعنی استان لرستان صورت گرفته است که پیشنهاد می‌شود در استان‌های دیگر و یا یک پژوهش جامع در کل کشور انجام گیرد.
- با توجه به اینکه محقق از روش داده‌بنیاد استفاده کرده است، تعداد مدیرانی که آشنایی کامل نسبت به این روش تحقیق داشتند محدود بود.

پیشنهادات کاربردی:

- با توجه به شرایط علی‌شناسایی شده، پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان‌های ورزشی، جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برای کارآفرینی و نوآوری داشته باشند و سعی کنند در آموزش منابع انسانی کارآفرینی را یکی از اولویت‌های آموزشی خود قرار دهند.
- با توجه به پدیده محوری شناسایی شده، پیشنهاد می‌گردد به نگاه و تفکر کارآفرینانه در تمامی فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی و همچنین در تدوین چشم‌انداز و رسالت سازمان اهمیت ویژه‌ای داده شود و از نگاه کارآفرینانه در تمامی بخش‌ها الگو گرفته شود.
- با نگاه به بخش راهبردها، پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولان سازمان‌های ورزشی برای

REFERENCES

1. Abdzadeh F, Kashif SM, Boroumand M, Fattah Pourmarandi M. Entrepreneurship Profile of Iranian Schools of Sports Sciences and Presenting Employment and Entrepreneurship Model, *Sports Management*, 2020; 13(4): 1127-1155.
2. Aisbett L, & Hoye R. Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2015; 53(3): 351-369.
3. Armstrong J., & Taylor S. *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed). 2014; London: Kogan Page.
4. Armstrong M. *Strategic human resource management: A guide to action* (3rd ed). 2006; London: Kogan Page.
5. Bageri F, Shadnosh A. Factors Affecting Knowledge-Based Companies on Resistance Economy in Business Markets (Case Study of Knowledge-Based Companies in Tehran in 2016). *Business Management*, 2018; 9(36): 151-129. [Persian]
6. Cardella GM, Hernández-Sánchez BR, Sánchez-García JC. Entrepreneurship and Sport: A Strategy for Social Inclusion and Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021; 18(9):4720.
7. Chell E, Nicolopoulou K and Karatas-Ozkan M. Social entrepreneurship and enterprise: international and innovation perspectives, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2010; 22(6): 485-493.
8. Chelladurai P, & Madella A. Human resource management in Olympic sport organizations. 2006; Leeds: Human Kinetics .
9. Danayi Fard H, Emami SM. Qualitative Research Strategies: A Reflection on the Theory of Database Data. *The Basis of Strategic Management*, 2007; 1(2): 69-97. [Persian]
10. Dessler G. *Human resource management* (11th ed). 2008; London: Pearson Education Ltd.
11. Farahani A, Safarnejad M, Farahani Z. Analysis of Behavioral and Human Barriers in Employment and Entrepreneurship in Iranian Sports. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2020; 6(21): 21-11. [Persian]
12. Ferdowsi MH, Farahani A, Keshavarz L. Designing an Organizational Entrepreneurship Model Based on the Relationship between Organizational Structure and Strategy in the Ministry of Sports and Youth

- of the Islamic Republic of Iran, Physiology and Management Research in Sports, 2020; 11(1): 75-61.
13. Hoseini ME, MoradiBarzalabad F, Bezdi Langari M, Maleki A, Shushi Nasab P. Identifying and prioritizing barriers to entrepreneurship in sports using Dimtel's combined method and network analysis process (ANP). *journal of motor and behavioral sciences*, 2020; 3(2): 177-186 [Persian]
 14. Jalili H, Mohammadi M, Yaqubi N, Jarahi C. Validation of the Entrepreneur-Based Human Resource Development System Model in Students, *Nursing Education*, 2021; 9(2): 53-39. [Persian]
 15. Jamebozorgi MJ, Megonpouri MR. Culture of University Entrepreneurship Ecosystem, drivers of social entrepreneurship development, *Journal of Cultural Management*, 2022; Fourteenth Year, No. 51: 57-46. [Persian]
 16. Jamee M, Mehr Alizadeh Y, Qashqaeizadeh N, Hosseinpour M. Designing a Hierarchical Model of Competence of Managers with Entrepreneurial Schools Approach, *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management*, 2022; Fourteenth Year, No. 2: 141-121. [Persian]
 17. Jermsittiparsert K, Siriattakul P, & Wattanapongphasuk S. Determining the Environmental Performance of Indonesian SMEs Influence by Green Supply Chain Practices with Moderating Role of Green HR Practices. *International Journal of Supply Chain Management*, 2019; 8(3): 59-70.
 18. Kalani A, Eskandari AS, Mohammadi Shamsabadi M. The Role of Entrepreneurship Dimensions on the Performance of Sports and Youth Managers, *Sports Management Studies*, 2017; No. 36: 226-209.
 19. Khan AM., et al. Analysing the entrepreneurial intentions through intellectual capital: evidences from India." *International Journal of Intelligent Enterprise*, 2021; 9(1): 41-58.
 20. Lee J. A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, ETD collection for University of Nebraska – Lincoln. 2001.
 21. Mousavi Rad ST, Farahani A, Honary H, and Soltani H. Designing an organizational entrepreneurship model based on the relationship between organizational structure and the dimensions of organizational entrepreneurial tendencies in the physical education organization. *Sports Management Studies*, 2016; 2: 66-55. [Persian]

22. Mousavi Rad ST, Farahani A, Honary H, Porseltani H. Designing an Organizational Entrepreneurship Model Based on the Relationship between Organizational Structure and the Dimensions of Organizational Entrepreneurial Tendencies in the Physical Education Organization, *Sports Management Studies*, 2014; 5(21): 66-55.
23. Perez – Luno A, Wiklund J. & Cabrera VR. The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption? 2010.
24. Rauch A, Wiklund J, Lumpkin GT & Frese M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and suggestion for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009; 33(3): 761-787.
25. Razavi SMH, Talibpour M. Explaining the role of effective strategies on human resource development, organizational entrepreneurship and organizational development: a study of the staff of the Ministry of Sports and Youth of Iran, *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2019; 6(20): 79-6. [Persian]
26. Razavi SMJ, Jalili Shishivan A, Hosseini H, Keshavarz MM. Communication model of the role of knowledge management on the level of organizational entrepreneurship and empowerment of employees of the General Department of Sports and Youth of Yazd province. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2017; (4) 4: 20-11. [Persian]
27. Rezapour R. Presenting a knowledge management model with a human resources development approach in the General Department of Sports and Youth of Tehran Province. 2017; Master Thesis, Payame Noor University, Rey Branch. [Persian]
28. Safaee A, Saralahi A. The Impact of Employees' Entrepreneurial Behavior on Competitive Advantage and Productivity of Sports and Youth Departments of South Khorasan, *Khorasan Socio-Cultural Studies*, 2021; No. 56: 86-67.
29. Seeck H, & Diehl MR. A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016; 28: 1–32.
30. Sharififar F, Mohammadian F, Sharififar F. Meta-analysis of Entrepreneurship Studies in Iranian Sports Organizations, *Sports Management Studies*, 2018; No. 44: 154-139. [Persian]
31. Strauss Anselm L, & Corbin Juliet. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications. 1990.
32. Taylor T, Doherty A, McGraw P. *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (2nd ed). 2015; New York: Routledge.

33. Waters AM, & Craske MG. Towards a cognitive-learning formulation of youth anxiety: A narrative review of theory and evidence and implications for treatment. *Clinical Psychology Review*, 2016; 50: 50-66.
34. Weerakoon R. Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical culture and sport studies and research*, 2016; 69(1): 15-21.
35. Wilton N. *An introduction to human resource management*: Sage. 2016.
36. Yadollahi farsi J, Kholami N, Hamidi M, Kanaani A. Study of Barriers to Entrepreneurship in Sports, *Entrepreneurship Development*, 2012; Third Year, No. 12: 124-105. [Persian].

