

## Presenting A Human Resource Development Model in Sports Organizations with an Entrepreneurial Approach Using Grounded Theory (Case Study of Lorestan Province)

Saeed Alisarlak<sup>1</sup> , Hamid Foroghiour<sup>2✉</sup> , Mohammad Nikravan<sup>3</sup> 

1. Deptment of physical education, borujerd branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. E-mail: [sarlak.saeed@gmail.com](mailto:sarlak.saeed@gmail.com)
2. Corresponding Author, Deptment of physical education, borujerd branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran, Iran. E-mail: [foroghiour@borujerd@yahoo.com](mailto:foroghiour@borujerd@yahoo.com)
3. Deptment of physical education, borujerd branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran, Iran. E-mail: [nikravan89@yahoo.com](mailto:nikravan89@yahoo.com)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

17 1 January 2022

Received in revised form:

2 March 2022

Accepted:

5 March 2022

Published online:

1 January 2023

#### Keywords:

Human resources

Development

Entrepreneurship

Sports

Lorestan

### ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this study was to design a human resource development model in sports organizations with an entrepreneurial approach using grounded theory in Lorestan province. Considering philosophical underpinnings of research in interpretive paradigm, in terms of the purpose, the study was part of an exploratory research.

**Methods:** The method of work was qualitative in which grounded theory research strategy with a systematic approach was used. Data were collected through semi-structured interviews and then open, axial and selective coding was performed. The statistical population of the study was the managers of sports organizations in Lorestan province. Due to the theoretical saturation of the data, the participants of the study included 20 senior managers of sports organizations in Lorestan province.

**Results:** The findings showed that causal conditions consisted of the attitude and responsibility of sports organizations to entrepreneurship, central conditions included having entrepreneurial resource management and individual and organizational strategies, intervening conditions was composed of administrative and managerial system, contextual conditions comprised of entrepreneurship development and finding incentives for it and finally, consequences were individual and organizational development (job performance, job satisfaction and job quality).

**Conclusion:** Considering the increasing importance of human resources as an important factor in the transformation of organizations in the era of competition, the continuous development and improvement of human resources and their cultivation seems inevitable. Managers of sports organizations should plan for human resource training and pay special attention to entrepreneurial skills.

**Cite this article:** Alisarlak, S., Foroghiour, H., & Nikravan, M. (2023). presenting A Human Resource Development Model in Sports Organizations with an Entrepreneurial Approach Using Grounded Theory (Case Study of Lorestan Province). *Sport Management Journal*, 14 (4), 323-340.

[DOI: http://doi.org/10.22059/JSM.2022.337572.2883](https://doi.org/10.22059/JSM.2022.337572.2883)



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

## Extended Abstract

---

**Acknowledgments:** This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.

### Introduction

The purpose of this study was to design a human resource development model in sports organizations with an entrepreneurial approach using grounded theory in Lorestan province. Considering philosophical underpinnings of research in interpretive paradigm, in terms of purpose, the study was part of exploratory research.

### Methods

The method of work was qualitative in which grounded theory research strategy with a systematic approach was used. Data were collected through semi-structured interviews and then open, axial and selective coding was performed. The statistical population of the study was the managers of sports organizations in Lorestan province. Due to the theoretical saturation of the data, the participants of the study included 20 senior managers of sports organizations in Lorestan province.

### Results

The findings showed that causal conditions consisted of the attitude and responsibility of sports organizations to entrepreneurship, central conditions included having entrepreneurial resource management and individual and organizational strategies, intervening conditions was composed of administrative and managerial system, contextual conditions comprised of entrepreneurship development and finding incentives for it and finally, consequences were individual and organizational development (job performance, job satisfaction and job quality).

### Conclusion

Today, according to the necessity and importance of entrepreneurship, sports organizations should be able to use this blessing to achieve success and gain customer satisfaction and loyalty. In this research, the important factor in the development of human resources with an entrepreneurial approach in sports organizations was the type of attitude and responsibility of the organizations towards the issue of entrepreneurship. Organizations' view of entrepreneurship and innovation should be changed and the traditional view in which they gave the least importance to entrepreneurship should be abandoned. Therefore, sports organizations particularly need to use entrepreneurial and creative approaches in order to survive and stay competitive with other competitors, so that they can achieve their organizational goals by providing new solutions.

### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines:

**Funding:** The research was done without using financial resources

**Authors' contribution:** The authors have contributed equally

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest



# مدیریت ورزشی



## ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از نظریه

### داده بنیاد (مطالعه موردی استان لرستان)

سعید علی سرلک<sup>۱</sup> ID، حمید فروغی پور<sup>۲</sup> ID، محمد نیکروان<sup>۳</sup> ID

۱. گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه: [sarlak.saeed@gmail.com](mailto:sarlak.saeed@gmail.com)
۲. نویسنده مسؤؤل، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه: [foroghborojerd@yahoo.com](mailto:foroghborojerd@yahoo.com)
۳. گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه: [nikravan89@yahoo.com](mailto:nikravan89@yahoo.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی	<b>مقدمه:</b> هدف این پژوهش طراحی مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از نظریه داده بنیاد در استان لرستان بود.
<b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۰/۱۰/۲۷	<b>روش پژوهش:</b> این تحقیق از حیث مبانی فلسفی پژوهش در پارادایم تفسیرگرایی، از منظر هدف جزء تحقیقات اکتشافی و روش اجرای کار به صورت کیفی بود که از راهبرد پژوهشی نظریه پردازی داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند و با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته، داده‌ها جمع‌آوری و کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش مدیران سازمان‌های ورزشی استان لرستان بودند. مشارکت‌کنندگان تحقیق با توجه به اشباع نظری داده‌ها شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی استان لرستان بودند.
<b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۰/۱۲/۱۱	<b>یافته‌ها:</b> یافته‌ها نشان داد که شرایط علی شامل نگرش و مسئولیت سازمان‌های ورزشی نسبت به کارآفرینی، شرایط محوری شامل داشتن مدیریت منابع کارآفرینانه؛ راهبردها شامل راهبردهای فردی و سازمانی؛ شرایط مداخله‌گر شامل داشتن نظام اداری و مدیریتی؛ شرایط زمینه‌ای داشتن توسعه و مشوق جویی کارآفرینی و پیامدها داشتن توسعه فردی و سازمانی (عملکرد کاری، رضایت شغلی و کیفیت کاری) بودند.
<b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۰/۱۲/۱۴	<b>نتیجه گیری:</b> با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آنها به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر، ضروری به نظر می‌رسد. مدیران سازمان‌های ورزشی باید در زمینه آموزش منابع انسانی برنامه ریزی کرده و به مهارت‌های کارآفرینانه نگاه ویژه داشته باشند.
<b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۱/۱۰/۱۱	
<b>کلیدواژه‌ها:</b> منابع انسانی، توسعه، کارآفرینی، ورزش، لرستان	

**استناد:** علی سرلک، سعید؛ فروغی پور، حمید؛ و نیکروان، محمد (۱۴۰۱). ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی استان لرستان). نشریه مدیریت ورزشی، (۴) ۱۴، ۳۴۰-۳۲۳.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2022.337572.2883>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

## مقدمه

در موقعیت رقابتی که امروزه در سازمان‌ها وجود دارد، توجه به سرمایه درونی و به‌خصوص سرمایه انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا موفقیت سازمان‌ها در این وضعیت رقابتی و پیچیده مستلزم در اختیار داشتن نیروهای کارآمد، مستعد و شایسته است. منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و بی‌شک توسعه منابع انسانی از فرآیندهای مهم و محوری در مدیریت منابع انسانی است (رضاپور و همکاران، ۱۳۹۵). زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (جامعی و همکاران، ۱۴۰۰). 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 (چلادوری و مادلا؛ ۲۰۰۶). 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 (آرمسترانگ و تیلور؛ ۲۰۱۴؛ آیسبیت و هوئی؛ ۲۰۱۵). 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 (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). 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 (دسلر؛ ۲۰۰۸). دوهرتی<sup>۵</sup> (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 (ویراکن؛ ۲۰۱۶).

کارکنان و منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌ها یا منابع یک سازمان هستند زیرا در رشد و موفقیت آن نقش دارند (آیسبیت و هوئی، ۲۰۱۵). امروزه شرط بقای هر سیستم سازمانی توجه عمیق و کافی به نیروی انسانی خود است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). 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 (جرمسیتی پراست و همکاران، ۲۰۱۹). روند توسعه منابع انسانی نه تنها شامل توسعه و آموزش افراد، بلکه توسعه و آموزش تیم‌هایی از افراد شاغل در آن سازمان است (ویلتون؛ ۲۰۱۶). 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 (واترس و کراسک؛ ۲۰۱۶). همه این عوامل در واقع کل روند توسعه منابع انسانی را تعریف و تبیین می‌کنند (سینک و دنیل؛ ۲۰۱۶). 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 (رضاپور و همکاران، ۱۳۹۵). 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

1. Chelladurai & Madella

2. Armstrong & Taylor

3. Aisbett & Hoyer

4. Dessler

5. Doherty

6. Weerakoon

7. Jermsttiparsert

8. Wilton

9. Waters & Craske

10. Saengchai

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 (جلیلی و همکاران، ۱۳۹۹).

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 (شریفی فر و همکاران، ۱۳۹۷). 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 (واترس و کراسک، ۲۰۱۶). 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 (جامع بزرگی و میگون پوری، ۱۴۰۰). 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 استفاده می‌کنند (پرز-لونو و همکاران، ۲۰۱۰). رویکرد کارآفرینانه دارای ۵ بعد می‌باشد، که شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، استقلال‌گرایی و رقابت‌جسورانه است. خان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نشان دادند که توسعه سرمایه انسانی در سازمان تاثیر معناداری در نیت کارآفرینی دارد.

سازمان‌های 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 کاملاً بروکراتیک در این سازمان‌ها نمی‌تواند ساختاری مناسب برای موفقیت آنها باشد. پس باید سعی شود از نوآوری‌ها و استعدادهای ذاتی کارکنان در جهت کمک‌رسانی به انجام رسالت سازمان‌های ورزشی استفاده شود. رویکرد کارآفرینانه باید در این سازمان‌های دولتی بخصوص سازمان‌های ورزشی نهادینه شود. محققان رویکرد کارآفرینانه را فعالیت‌های مدیریت مبتنی بر فرصت‌تعریف می‌کنند که به حیات سازمان‌ها و شرکت‌ها کمک می‌کند و آنها را برای ایجاد ارزش آماده می‌کند (سینک و دنیل، ۲۰۱۶). داشتن دانش و مهارت‌های کارآفرینی لازم برای رویارویی با چالش‌ها، به ویژه در صنعت ورزش، برای افرادی که در سازمان‌های ورزشی هستند، الزامی است (کاردلا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). رویکرد کارآفرینانه دارای ابعاد وسیعی است، از طرفی، نشان‌دهنده سیاست‌ها و الگوهایی است که محوری برای تصمیمات و اقدامات کارآفرینانه فراهم می‌کند. بنابراین رویکرد کارآفرینانه می‌تواند از منظر فرآیندهای تعیین استراتژی کارآفرینانه نگریسته شود که تصمیم‌گیران کلیدی از آن برای وضع هدف سازمانی، حمایت از چشم انداز و خلق مزیت‌های رقابتی استفاده می‌کنند (راچ، هیت، ایرلند، ۲۰۰۹). از طرف دیگر رویکرد کارآفرینانه تمایل سازمان برای تخصیص منابع لازم جهت توانمند کردن سازمان برای خلق ایده‌ها و محصولات جدید، نوآوری در محصولات و خدمات فعلی و ارتقای سطح خدمات نسبت به رقبا در جهت فرصت‌های موجود در بازار رقابتی است (واترس و کراسک، ۲۰۱۶). بر اساس مطالعه لامپکین و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، سازمان‌هایی که می‌خواهند کارآفرینی سازمانی موفق داشته باشند، بایستی رویکرد کارآفرینانه داشته باشند. رویکرد کارآفرینانه که از طریق ابعادی همانند نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، استقلال‌طلبی و رقابت‌جسورانه ارزیابی شده‌اند، به عنوان ابزار مفیدی است که بر عملکرد سازمانی تاثیر گذاشته و آن را بهبود می‌بخشد. فعالیت‌های کارآفرینانه درون سازمان توسط افراد و کارکنان آغاز می‌شود و تداوم پیدا می‌کند. در نتیجه سازمان می‌تواند از طریق فعالیت اعضایش، نوآور، پیشرو و ریسک‌پذیر باشد. کارکنان مستعد نوآوری، ریسک‌پذیری و تبادل دانش در سازمان، به

1. Perez

2. Khan

3. Cardella

4. Roach, Hitt, Ireland, Camp & Sexton

5. Lumpkin

عنوان یک ضرورت مطرح هستند (سینک و دنیل، ۲۰۱۶). این نوع نگاه، با دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت که بر اهمیت منابع به عنوان محرک رشد، سودآوری بالا و کسب مزیت رقابتی تاکید می‌نماید، سازگار است. دیدگاه مبتنی بر منابع سازمانی بر این باور است که دارا بودن منابع کلیدی نظیر منابع انسانی با ویژگی‌هایی همچون ارزش‌آفرینی، منحصربه‌فرد بودن، نوآور و خلاق بودن می‌تواند به خلق مزیت رقابتی، بهبود فرهنگ نوآوری، ابتکار عمل و توسعه نگرش‌های کارآفرینانه درون سازمان کمک نماید. بنابراین با توجه به اهمیت کارآفرینی و همچنین اهمیت منابع انسانی در سازمانها، باید موضوع کارآفرینی را در توسعه منابع انسانی سازمانها دخیل کرد تا به توسعه و رشد کارکنان و عملکرد سازمان کمک نماید. سازمانهای ورزشی در مقابل چالش‌های محیطی که با آن روبرو هستند نیاز به تشویق به نوآوری را در خود بیش از پیش احساس می‌کنند. نوآوری خود در بخش‌های چشم‌انداز، رفتار، استراتژی و عملیات تقسیم و اجرایی می‌شود (چل، نیکولوپولو و کاراتاس، ۲۰۱۰). سازمان‌های ورزشی بیشتر در بخش خدماتی فعالیت می‌کنند 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 می‌دهند نیز نشان دهند اگر سازمان‌های 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 مهم‌ترین بخشی در سازمان‌های ورزشی است که می‌تواند 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 (راچ، هیت، آیرلند، ۲۰۰۹). با توجه به اینکه از بین جنبه‌های مختلفی که در ورزش اهمیت دارد، منابع 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 (تیلور و همکاران، ۲۰۱۵)، بدیهی است که موفقیت هر تلاشی برای توسعه ورزش تا حد زیادی به توانایی و شایستگی منابع انسانی بستگی دارد (چلادورای، ۲۰۰۶). 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 (پریز و همکاران، ۲۰۱۰). 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 مهم‌ترین عامل موفقیت یا عدم موفقیت سازمان هستند باید به توسعه این بخش توجه ویژه شود. نتایج پژوهش‌هایی که قبلا در زمینه توسعه منابع انسانی و کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته است نشان می‌دهد که تاسیس و استفاده از ابتکارات کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ایران موفق نبوده و بهبود ویژگی‌های مدیریت و کارآفرینی در این سازمان‌ها نیازمند تغییرات ساختاری و پایدار در مدیریت دولتی نیاز است (حسن زاده و همکاران، ۱۳۹۸) متأسفانه وضعیت حاضر نمی‌تواند بهبود یابد مگر اینکه تلاش‌هایی در جهت شکل‌دهی سیاست‌های توسعه مدیریت منابع انسانی صورت بگیرد که می‌تواند سبب تغییرات واقعی و کارآفرینانه در حالت و رفتار مدیران و کارکنان شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). در قانون برنامه پنج‌ساله، ششم توسعه و همچنین سیاست‌های کلی نظام اداری و قانونی مدیریت خدمات کشوری ایران نیز به کارآفرینی در بخش‌های مختلف نظام اداری اشاره شده است؛ ولی نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در کشور، خلاف آن را نشان می‌دهد. بنابراین با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و ورزشی و همچنین اهمیت توجه به رویکرد کارآفرینانه در موفقیت سازمان، محقق در این پژوهش توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی استان لرستان را با توجه به رویکرد کارآفرینانه بررسی می‌کند و در پی پاسخ به این سوال است که مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی استان لرستان با رویکرد کارآفرینانه چگونه است؟

1. Chell

2. Perez – Luno , Wiklund.& Cabrera,

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر مبانی فلسفی در رده پژوهش‌های تفسیرگرایی و از نظر هدف جزء تحقیقات اکتشافی و با روش اجرایی به صورت کیفی انجام شده است. نظریه پردازی داده بنیاد، یک روش شناسی استقرائی کشف نظریه است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری پرورش دهد، در حالی که به طور ویژگی‌های عمومی موضوع از همزمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). بنابراین در پژوهش میدانی حاضر از مصاحبه چهره به چهره هدفمند و نیمه ساختاریافته عمیق با مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی استان لرستان (۲۰ نفر) بودند، لازم به ذکر است که در پژوهش‌های داده بنیاد با توجه به اینکه محقق به دنبال ریشه‌یابی و دسترسی به اطلاعات جامع در حوزه مورد بررسی است و برای جمع‌آوری اطلاعات نیازمند افرادی است که دارای بالاترین اطلاعات بوده و همچنین از لحاظ تحصیلات دانشگاهی نیز در سطح بالایی باشند بنابراین مدیران ارشد سازمانهای ورزشی استان لرستان برای انجام مصاحبه انتخاب شدند، همچنین برای گردآوری داده‌های کیفی از روش میدانی (مصاحبه) استفاده شده است. به عبارتی پس از مصاحبه با تعدادی از متخصصان، عامل‌هایی توسط آنان مطرح و با استفاده از روش تحلیل تماتیک (کدگذاری) این عامل‌ها انجام شد. پس از جمع‌آوری و استخراج کدهای مصاحبه به صورت (کدگذاری باز، کد گزینشی و کد محوری) مؤلفه‌ها و متغیرها مشخص شدند، استفاده شده است. فرآیند انجام مصاحبه به این شکل بود که ابتدا سؤال‌های محوری برای جلوگیری از سوگیری‌های متعدد بر اساس مدل پارادایمی از قبل مشخص شدند. سؤال‌های مصاحبه مورد تایید مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی استان لرستان نیز قرار گرفت که در زمان مصاحبه مورد پرسش قرار گرفت. سپس پرسش‌های فرعی دیگری به همراه هر سؤال در جهت درک صحیح و عمیق نگرش و تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح گردید. میانگین زمان مصاحبه ۶۰ دقیقه بوده است. پس از شنیدن مصاحبه‌های ضبط شده، نکات کلیدی مصاحبه‌ها یادداشت برداری گردید. به طور اصولی در این مسیر مصاحبه تا زمانی ادامه یافت که طبقه‌ها به اشباع برسند (کوربین و استراوس، ۱۹۹۸). به بیان دیگر، هدف از این نوع بررسی صرفاً رسیدن به مجموعه‌ای از طبقات نیست بلکه اشباع نظری به توسعه طبقه‌بندی‌ها بر مبنای ویژگی‌ها و ابعادشان اشاره دارد که شامل تنوعات و روابط ممکن آنان با دیگر مفاهیم است. در این پژوهش بعد از ۲۰ مصاحبه نتیجه لازم بدست آمد. در این پژوهش پس از انجام مصاحبه پانزدهم، تقریباً داده‌ها تکراری بودند و اشباع نظری حاصل شده بود، ولی برای اطمینان و اعتبار بیشتر، این فرآیند تا مصاحبه ۲۰ ادامه پیدا کرد. در این مدل شرایط علی بر پدیده‌ی محوری اثر می‌گذارند، پدیده‌ی محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها اثر می‌گذارند و راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارد. بر پایه مفاهیم و مبانی نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، پژوهش بر اساس فرضیه‌سازی شروع نمی‌شود، بلکه پژوهشگر با مسأله تحقیقی روبه روست که برای پاسخ گویی به آن هیچ جواب و حدس قبلی ندارد. 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 (کوال، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری مطلوب و مورد تایید است. همچنین برای تعیین تاییدپذیری از روش بازبینی اعضا استفاده شد (آندرو، ۲۰۱۱). 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.

## یافته‌های پژوهش

اطلاعات توصیفی نمونه‌های پژوهش در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شوندهگان

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

در بخش کیفی ابتدا مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج شدند، قالب مضامین نهایی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی ارائه شد. در مرحله کدگذاری باز جملات مهم و معنادار استخراج و برچسب‌گذاری علمی گردید به طوری که در پایان پس از جمع‌بندی کدهای مشابه تعداد ۱۵۶ کد باز (مفهوم)، ۱۱ مقوله محوری و ۸ مقوله گزینشی گزارش برای توسعه منابع انسانی یا رویکرد کارآفرینانه پیشنهاد شد. مدل فوق 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.

### شرایط علی:

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 مصاحبه شوندهگان 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.

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 مصاحبه شوندهگان
م. ورزشی سازمان‌های مسئولیت‌پذیری	سرمایه‌های انسانی	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	۱) ایجاد زمینه‌های کارآفرینی باعث می‌شود که مشاغل زیاد رشد کنند. (۵) کشور ما در زمینه کارآفرینی ورزش پتانسیل‌های زیادی دارد که می‌تواند بر رشد و توسعه ورزش کمک‌های زیادی کند. (۷) بیش از هر گونه فعالیتی نیاز است که دولت زمینه‌های آموزشی را فراهم کند، زیرا آموزش مهم‌ترین شاخص برای رشد و توسعه کارآفرینی است.	
ن. نگرش و کارآفرینی	مدیریت کارآفرینی	۱- فقدان برنامه ریزی در کار مدیران ۲- نگاه سنتی به کسب و کار و اشتغال	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 پست های مدیریتی ورزشی قرار گرفته اند. م. ۸) رویکرد به فعالیت های ورزشی تغییرات اساسی کرده است، زیرا امروز نگاه به ورزش فقط جنبه فعالیت ورزشی نیست بلکه بخش مهمی از اقتصاد های کشورهای مختلف را دربر می گیرد.

حمایت از کسب و کارهای ورزشی	۱- ایجاد تسهیلات بانکی با کمترین و ساده ترین شرایط برای کسب و کارهای ورزشی ۲- حمایت نظام بانکی از کسب و کارهای کوچک ورزشی ۳- حمایت دولت از کارآفرینی و کارآفرینان ورزشی	۶) ایجاد تسهیلات مالی می تواند زمینه را برای رشد و توسعه فعالیت های ورزشی فراهم کند. م. ۵) حمایتی نظیر وام و هزینه هایی که بانکها می توانند در ایجاد زیر ساخت های ورزشی انجام دهند هیچ موسسه و نهادی نمی تواند. حمایت های مالی می تواند بسیاری از زیر ساخت ها را پوشش دهد. م. ۷) کارآفرینی در بخش ورزش می تواند به رشد و توسعه سایر فعالیت های اقتصادی کمک کند و اثرات مثبت بر کسب و کارها و مشاغل داشته باشد.
-----------------------------	---	--

### پدیده محوری:

پدیده محوری یک صورت ذهنی از پدیده ای که اساس فرایند است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این پژوهش مدل توسعه منابع انسانی در سازمان های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه می باشد که در مقوله های اصلی آن (مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه) و مقوله های فرعی (توسعه تفکر کارآفرینانه، توسعه رفتار کارآفرینانه، توسعه عملکرد کارآفرینانه) در جدول ۳ آمده است.

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

مفهوم مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شوندگان
پدیده محوری	تفکر کارآفرینانه ورزشی	۱- توجه به تفکر و اندیشیدن در مورد کارآفرینی ورزشی ۲- خودباوری در کسب و کار ورزشی ۳- توجه قوانین و مقررات ورزشی ۴- ایجاد تفکر خلاق در ورزش	۴) از طریق آموزش می توان 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 توانایی های فردی و مدیریتی افراد بستگی دارد، که در این زمینه ساختار و بستریهایی که بتوانند این شرایط را فراهم کنند از عوامل تعیین کنند برای کارآفرین است. م. ۹) کارآفرینی در ورزش، حوزه ی به سرعت در حال رشدی از کارآفرینی و تحقیقات مدیریت ورزش است. فرایند کارآفرینی در ورزش دربردارنده ی فعالیت های کارآفرینی اجتماعی و نوآوری اجتماعی است که در زمینه ی ورزشی انجام می شوند.
	رفتار کارآفرینانه ورزشی	۱- صداقت و گفتار در انجام فعالیت ها، ۲- تلاش برای منافع مشترک، ۳- پذیرش دستورالعمل های مشترک، ۴- استفاده از سایر تجربه ها	۱۲) آنچه که خیلی حیاتی است ما باید به گونه ای عمل کنیم که فرآیند بهبود مستمر و توانمندی، دانش محوری، مشارکت هوشمندانه همه به سمت یادگیری کارآفرینانه سوق پیدا کند. م. ۱۵) امروزه در سازمان ها ما باید تلاش کنیم حس منفعت طلبی متناسب فرد و سازمان و جامعه را که باعث مشارکت جویی می شود را توسعه دهیم. م. ۱۶) در دستگاه های دولتی و در دنیای واقعی اینکه بگوئیم یک نیروی انسانی کارآفرینی کند کمی ناسازگار با ساختار سازمانی است اما می توان شاخصه های کارآفرین را در درون نیروی انسان پرورش داد که باید برنامه ریزی شود.
عملکرد کارآفرینانه ورزشی	۱- استفاده از علم ورزش، ۲- نوآوری در ورزش، ۳- ارتقای کیفیت خدمات ورزشی، ۴- ارائه خدمات جدید،	۱) کارآفرینی ورزش تا حد زیادی در ورزش حرفه ای رخ می دهد که روی سرمایه گذاری های کارآفرینی اجتماعی تأثیر می گذارد. م. ۱۱) کارآفرینی در ورزش، حوزه ی به سرعت در حال رشدی از کارآفرینی و تحقیقات مدیریت ورزش است. فرایند کارآفرینی در ورزش دربردارنده ی فعالیت های کارآفرینی اجتماعی و نوآوری	

پدیده محوری

پدیده محوری

۵- استفاده از تجهیزات ورزشی در سازمان‌ها و محیط‌های ورزشی، اگر ما در سازمان‌های ورزشی بتوانیم از علم و تکنولوژی روز دنیا در آموزش کارکنان و منابع انسانی استفاده کنیم می‌توانیم در نتیجه آن شاهد عملکرد کارآفرینانه و نوآورانه باشیم.

## راهبردها:

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

جدول ۴. مقوله‌ها و ابعاد و مفاهیم استخراج شده از کدگذاری راهبردها		مفهوم مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
راهبردهای فردی و سازمانی	برنامه‌ریزی کارآفرینی ورزشی	۱- نیازسنجی جامعه، ۲- آموزش شغلی، ۳- ایجاد شغل های جدید، ۴- برنامه‌ریزی توسعه کسب و کار ورزشی، ۵- انتخاب روش‌های جدید کسب و کار 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	۷م) نیاز است که قبل از هر اقدامی نیازهای جامعه شناسایی شود. م ۱۲) فعالیت‌های ورزشی بخش مهمی از اقتصاد را تشکیل می‌دهد به طوری که هزینه‌هایی که دولت‌ها در این حوزه می‌کنند می‌توانند درآمدهای چند برابری را حاصل کنند. م ۱۹) کسب و کارهای که در حوزه کارآفرینی انجام می‌شود، بر توسعه و خلاقیت ورزش می‌افزاید. م ۱۷) داشتن انگیزه و باور به اینکه می‌توان نوآوری ایجاد کرد بر رشد و توسعه کارآفرینی می‌افزاید. م ۱۵) 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.		
	با رویکرد کارآفرینانه	۱- تعیین مسیرهای شغلی، ۲- متفاوت بودن ساز و کارهای جذب و آموزش، ۳- نگره داشتن کارکنان کارآفرین، ۴- ایجاد انگیزش و خلاقیت درون سازمانی، ۵- انعطاف‌پذیری ساختاری، توسعه دانایی و سرمایه‌های فکری سازمانی	۶م) یکی از موارد بسیار مهم و حیاتی برای سازمان بررسی این نکته است که چقدر از اهداف و چشم‌انداز 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 برنامه‌ریزی آموزشی جدیدتر استفاده کنند. م ۱۰) استفاده از کارآفرینانه برتر و شناخته شده و همچنین اساتید دانشگاهی که در حوزه کارآفرینی نیز فعالیت دادند، باید در برنامه‌ریزی مدیران سازمان‌های ورزشی در اولویت قرار داشته باشد تا از این طریق بتوانند منابع انسانی را با مفاهیم کاربردی کارآفرینی آشنا سازند.		

## شرایط مداخله‌گر

شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). این شرایط می‌توانند تسهیل‌گر یا بازدارنده باشند. در این پژوهش مقوله‌های اصلی استخراج شده از پاسخ مصاحبه‌شوندگان که در مقوله‌های اصلی (نظام اداری و مدیریتی) و مقوله‌های

فرعی (اعمال نظرات شخصی و سلیقه‌ای، بودجه، نگرش منفی به کارآفرینی، مدیریت منابع سنتی و مدیریت غیر منعطف) در جدول ۵ آمده است.

**جدول ۵. مقوله‌ها و ابعاد و مفاهیم استخراج شده از کدگذاری مداخله گر**

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شوندگان
مداخله گر	مدیریت غیر منعطف	تکامل اداری و مدیریتی	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	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) متأسفانه 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.

### شرایط زمینه‌ای:

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

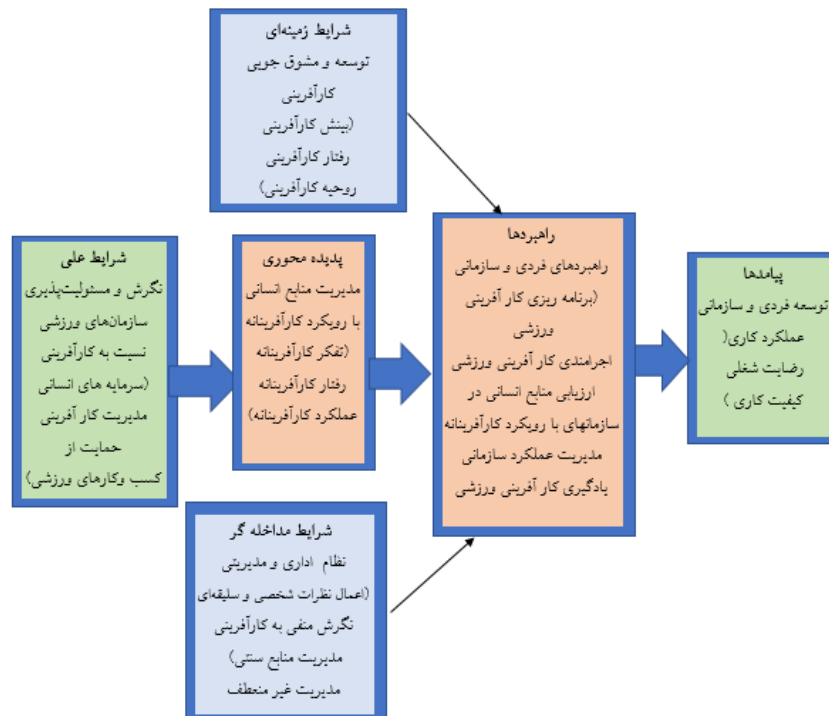
مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شوندهگان
شرایط زمینه‌ای توسعه و مشوق جویی کارآفرینی	بینش کارآفرینی	۱- نگرش کارآفرینی، ۲- هزینه‌ها و ریسک‌های کار آفرینی، ۳- نگرش سیستمی به کار آفرینی، ۴- حمایت از نیرو های کارآفرین، ۵- ایجاد فرصت‌ها و تشویق های کارآفرینی، 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 تصمیم گیری ها براساس توانایی ها	م (۲) 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.	
	رفتار کارآفرینی			
	روحیه کارآفرینی			

## پیامدها:

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

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شوندهگان
پیامدها توسعه فردی و سازمانی	عملکرد کاری	۱- نیروی انسانی کار آفرین، ۲- افزایش بهره‌وری 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،	م (۹) 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			

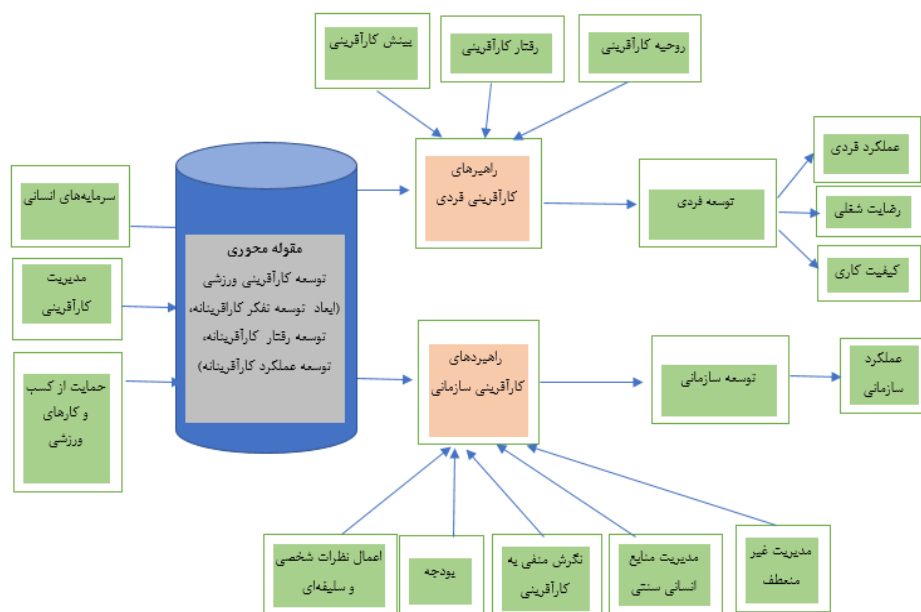
کدگذاری محوری، فرآیند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل "محوری" نامیده شده است که کدگذاری حول "محور" یک مقوله تحقق می‌یابد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸، لی ۲۰۰۱). در مرحله محوری پژوهش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در قالب مقوله محوری در مرکز قرار گرفت. زیرا رد پای آن در بیشتر داده‌ها و مصاحبه‌ها مشاهده گردید. سپس بین سایر مقوله‌ها نسبت به پدیده محوری رابطه برقرار شد (شکل ۱).



شکل ۱. کدگذاری محوری مدل توسعه منابع انسانی در سازمانهای ورزشی با رویکرد کارآفرینانه

## کدگذاری انتخابی

مرحله انتخابی با تلفیق مقوله‌هایی که برای شکل‌گیری چارچوب نظری ابتدایی ایجاد شده‌اند مرتبط است. اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم ربط دادن مقولات تکمیلی بر گرد مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده است). گام سوم مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم با تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. آخرین قدم تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه می‌یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند. اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگی‌های بیشتر و جدیدتری از داده‌ها حاصل نشود و وقایع به ندرت نشانگرهای جدیدی برای ویژگی‌های موجود ارائه دهند. مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره ۲ آمده است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آنها به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر، ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، شناخت دقیق ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی و ارائه راه‌حل‌های اصولی و منطقی 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، ۱۵۶ کد باز (مفهوم)، ۱۱ مقوله محوری و ۸ مقوله‌گزینشی گزارش برای توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه استخراج گردید. در مجموع شرایط علی شامل 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 منطقی)؛ شرایط زمینه‌ای داشتن توسعه و مشوق جویی کارآفرینی (بینش کارآفرینی، رفتار کارآفرینی، روحیه کارآفرینی) و 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.

ملکی مین‌باش رزگه و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که شرکت‌ها و سازمان‌های کارآفرین که رویکرد کارآفرین محوری دارند در مقایسه با رقبای، از رضایت مناسب‌تری از جهت مشتریان برخوردار هستند. 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 رقبا نیازمند بهره‌برداری از رویکردهای کارآفرینانه و خلاقانه هستند تا با ارائه راهکارهای نوین و جدید بتوانند به اهداف سازمانی خود دست پیدا کنند. حسن زاده و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی موانع کارآفرینی در سازمان‌های دولتی کشور، به موانع سیاسی-قانونی، موانع اقتصادی و موانع فرهنگی-اجتماعی را به عنوان مهم‌ترین موانع کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی اشاره کردند، که با یافته‌های این پژوهش در بخش عوامل مداخله‌گر و مانع در برابر توسعه منابع انسانی کارآفرینانه همسو بود. عوامل مداخله‌گر باید در روند تصمیم‌گیریمدیران 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.

**شرایط علی:** شامل نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی (سرمایه‌های انسانی، مدیریت کارآفرینی و حمایت از کسب و کارهای ورزشی) بودند. 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 کارآفرینی تغییر پیدا کند.

**پدیده محوری:** پدیده محوری داشتن مدیریت منابع کارآفرینانه (تفکر کارآفرینانه ورزشی، رفتار کارآفرینانه ورزشی و عملکرد کارآفرینانه ورزشی) بودند. 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.

**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. 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.

**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. 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. 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.

**شرایط زمینه‌ای:** داشتن توسعه و مشوق‌جویی کارآفرینی (بینش کارآفرینی، رفتار کارآفرینی، روحیه کارآفرینی) بودند. 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 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 قابل ملاحظه‌ای 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. بنابراین می‌توان گفت باید به موضوع کارآفرینی باید در سازمان‌های ورزشی اهمیت داده شود و برنامه‌ریزی مناسبی در جهت بهره‌برداری از آن صورت بگیرد.

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، حیطه‌ای 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 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 و موارد زیر مورد توجه قرارگیرد:

- با توجه به شرایط علی شناسایی 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 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 بین مدیران 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.

## تقدیر و تشکر

از آقای دکتر حمید فروغی‌پور و دکتر محمد نیکروان به دلیل راهنمایی رساله بنده و ارائه نظرت مفید و کاربردی در جهت غنی ساختن رساله کمال تشکر و قدردانی را داریم.



## References

- Ahmadi P. Naeiji M. J. Babashahi J. Human Resources and Organizational Entrepreneurship Subsystems: Explaining a Model in Iranian Oil Industry. *Human Resource Management Research Journal*, 2012: 2 (In Persian).
- Aisbett L. & Hoye R. Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2015: 53(3), 351-369. DOI 10.1111/1744-7941.12062.
- Armstrong M. *Strategic human resource management: A guide to action* (3rd ed). London: Kogan Page, 2006.
- Cardella GM, et al. *Entrepreneurship and Sport: A Strategy for Social Inclusion and Change*, 2021: 18(9): 4720.
- Chell E. Nicolopoulou K and Karatas-Ozkan M. Social entrepreneurship and enterprise: international and innovation perspectives, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2010: Vol. 22, No. 6, pp.485-493.
- Chelladurai P. & Madella A. *Human resource management in Olympic sport organizations*. Leeds: Human Kinetics, 2006.
- Dessler G. *Human resource management* (11th ed). London: Pearson Education Ltd. 2008.
- Hasanzadeh H. Mirsapasi N. Faqihi A. Najaf Beigi R. Afshar Kazemi MA. Presenting the model of entrepreneur-oriented human resources recruitment, supply and adjustment system in Iranian government organizations. *Productivity Management*, 2020: Fourteenth Year, No. 52, 96-75. (In Persian).
- Hoseini M E. Alidoust Ghahfarrokhi E. Darougheh Arefi N. & Dehghan SA. Effects of Organizational Trust and Professional Commitment on Human Resource Productivity in Youths and Sport General Administration in East Azarbaijan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2019: 6(1), 161-178, (In Persian).
- Jalili H. Mohammadi M. Yaqubi N. Jarahi c. Validation of the Entrepreneur-Oriented Human Resource Development System Model in Students, *Nursing Education*, 2020: Volume 9, Number 2, 53-39. (In Persian).
- Jamebozorgi M J. Mygonpouri Mr. Culture of Academic Entrepreneurship Ecosystem, drivers of social entrepreneurship development, *Journal of Cultural Management*, 2021: Fourteenth Year, No. 51, 57-46.
- Jamee M. Mehr Alizadeh Y. Qashqaeizadeh N. Hosseinpour Mohammad. Designing a Hierarchical Model of Competence of Managers with Entrepreneurial Schools Approach. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 2022: 40(2), 141-121. (In Persian).
- Jermstipparsert 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.
- Khan AM et al. Analysing the entrepreneurial intentions through intellectual capital: evidences from India." *International Journal of Intelligent Enterprise*, 2021: 9(1): 41-58.
- Kuratko DF, Hornsby J. S., & Covin J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*. 2014;57:37-47.
- Lumpkin G. Cogliser C and Schneider D. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009: January, pp.47- 69.
- Maleki Minbash Razgah M. Zarei A. Faiz D. Sharafi V. *International Marketing Ecosystem*, *New Marketing Research*, 2018: Year 9, Issue 4, Serial Issue (35), 14-1. (In Persian).
- Mousavi Rad ST. Farahani A. Henry 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. (In Persian).
- Perez – Luno A. Wiklund J.& Cabrera VR. The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption? 2010.
- Rauch A. Wiklund J. Lumpkin G.T & Frese ,M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and suggestion for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009: 33(3), pages 761-787.

- 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, New approaches in sports management, 2019: Volume 6, Number 20, 79-6. (In Persian).
- Rezapour R. Presenting a knowledge management model with a human resources development approach in the General Department of Sports and Youth of Tehran Province. Master Thesis, Payame Noor University, Rey Branch, 2016. (In Persian).
- 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.
- Sharififar F. Mohammadian F. Sharififar F. Meta-analysis of Entrepreneurship Studies in Iranian Sports Organizations, Sports Management Studies, 2017: 44, 154-139. (In Persian).
- Taylor T, Doherty A, McGraw P. Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective (2nd ed.). 2015: New York: Routledge.
- Waters A M. & 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.
- 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.
- Wilton N. An introduction to human resource management: Sage, 2016.