

## تحلیل عوامل بازدارنده رفتاری و انسانی در اشتغال و کارآفرینی ورزش ایران

ابوالفضل فراهانی<sup>۱\*</sup>، مهری صفری نژاد<sup>۲</sup>، زهرا فراهانی<sup>۳</sup>

۱. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، ۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، ۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۱

دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۳۰

The Analysis of the Behavioral and Human Restrictive Factors in  
Employment and Entrepreneurship of Iran Sports ScopesAbolfazl Farahani<sup>1\*</sup>, Mehri Safarinezhad<sup>2</sup>, Zahra Farahani<sup>3</sup>

1- Professor of Sport Management, Payame Noor University

2- Ph.D Candidate in Sport Management, Payame Noor University, 3- M. A. Student in Marketing Management, University of Tehran.

Received: (2019/01/20)

Accepted: (2019/03/12)

## Abstract

Innovation, entrepreneurship, job creation and applying them in private sports clubs are unavoidable issues among people. In such a condition, pay attention to entrepreneurship restrictive factors as well as human and behavioral factors of private sports clubs are absolutely significant, So that by eliminating or reducing the human resource and behavioral factors, the performance of sports clubs could be improved. In modern world, those clubs are more successful that involved in job creation and entrepreneurship. The purpose of this research is to study and analyze the behavioral and human resources restrictive factors in employment and entrepreneurship of Iran sport scopes. This field study is based on the interview with the well-known managers of private sector in Iran sports scopes due to gather their experiences. What can be concluded from the present research is mentioned as follow: Iranian society's attitudes and behavioral components in dependence on the government body and high demands from government; distrust of human resources to private sector, on one hand and excessive and beneficial of private sector on the other; government failure in implementation of Article 44 for transferring affairs to private sector; general belief of Iranian society to do affairs individually; rejection of sport community to entrance the capable and experienced people in management and financial affairs with no sport background; fluctuation of security issues and investment security and its effect on the tendency to perform affairs in the short term and quick impact projects; desire of managers to short-term profits; legislation and legal barriers to lead private sectors to quick financial incomes; high and formal control of managers.

## Keywords

Human Resources, Behavioral, Entrepreneurship, Employment, Private Sports clubs" sports Managers.

## چکیده

تفکر نوآوری، کارآفرینی و اشتغال‌زایی و استفاده از آن در باشگاه‌های ورزشی امری اجتناب‌ناپذیر است. در این میان توجه به عوامل بازدارنده کارآفرینی و از جمله عوامل انسانی و رفتاری باشگاه‌های ورزشی خصوصی دارای اهمیت بسیار است تا بتوان با حذف یا کاهش این عوامل منابع انسانی و رفتاری به بهبود هرچه بهتر و بیشتر عملکرد باشگاه‌های ورزشی خصوصی کمک کرد. در دنیای امروز باشگاه‌هایی موفق‌ترند که کارآفرینی و اشتغال‌زایی کنند. هدف از انجام این پژوهش بررسی و تحلیل وضعیت عوامل بازدارنده در اشتغال و کارآفرینی با تأکید بر عوامل رفتاری و انسانی بوده است. این مقاله بر اساس تجربیات مدیران مجرب و با سابقه بخش خصوصی در ورزش ایران تدوین گردیده است و بر جمع‌بندی مطالعات میدانی، مصاحبه و حاصل تجربیات مدیران تأکید دارد. آنچه در نتیجه‌گیری این مقاله در معرفی عوامل بازدارنده رفتاری و انسانی در توسعه اشتغال و کارآفرینی می‌توان بیان کرد، به شرح زیر است: نگرش‌ها و مؤلفه‌های رفتاری جامعه‌ی ایرانی در وابستگی به بدنه‌ی دولتی و بالا بودن روحیه مطالبه‌گری از دولت؛ عدم اعتماد منابع انسانی به بخش خصوصی از یک طرف و زیاده‌خواهی و منفعت‌طلبی بخش خصوصی؛ ناکامی دولت در پیاده‌سازی اصل ۴۴ در واگذاری به بخش خصوصی؛ باور عمومی جامعه ایرانی به انجام امور به صورت فردی؛ مقاومت جامعه ورزش در ورود اشخاص غیرورزشی توانمند در حوزه‌های مدیریتی، اقتصادی و مالی و درعین حال فاقد سابقه ورزشی؛ فراز و فرودهای مسائل امنیتی و امنیت سرمایه‌گذاری و تأثیر آن به گرایش به انجام امور به صورت کوتاه‌مدت و استقبال از پروژه‌های زودبازده؛ تمایل دستیابی مدیران به سودهای کوتاه مدت و عدم وجود سیستم کنترلی منعطف و ارگانیک.

## واژه‌های کلیدی

منابع انسانی، رفتاری، کارآفرینی، اشتغال، باشگاه‌های ورزشی خصوصی، مدیران ورزشی.

\* نویسنده مسئول: ابوالفضل فراهانی

\*Corresponding Author: Abolfazl Farahani, E-mail: afarahni@yahoo.com

## مقدمه

کارآفرینی مفهومی چندوجهی است که صاحب‌نظران این حوزه از زوایای مختلفی آن را بررسی کرده‌اند؛ برخی به جنبه‌های فردی آن اشاره کرده و عده‌ای جنبه‌های رفتاری، ساختاری و عملکردی آن را لحاظ کرده‌اند. در پژوهش‌های مؤخر، کارآفرینی از منظر ایجاد کسب‌وکارهای جدید و مالکیت ارزیابی شده ظرفیت و تمایل به توسعه است (۱). این واژه کارآفرینی در لغت‌نامه کسب‌وکار (۲۰۱۵) با مضمون "سازماندهی و مدیریت مخاطرات ناشی از یک کسب‌وکار، در جهت به دست آوردن سود" تعریف شده است. مفهوم کارآفرینی سازمانی، از طریق نوآوری، تغییر استراتژیک و مدیریت استراتژیک تکامل یافته است و برفعالیت‌های کارآفرینانه در یک سازمان، به منظور افزایش عملکرد تمرکز دارد (۲).

یکی از معضلات مهم در کشورهای در حال گذار، بحران بیکاری و پیامدهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن است؛ در این میان یکی از مهمترین مواردی که می‌تواند به رشد سریعتر و مؤثرتر و حل معضلات موجود در این کشورها کمک کند، کارآفرینی است. توسعه کارآفرینی بر پدیده‌هایی چون افزایش سطح اشتغال، افزایش سطح رفاه عمومی، حل معضل بیکاری، رشد صنعت داخلی، توسعه صادرات و غیره تأثیر به سزایی می‌گذارد. کارآفرینی ضرورت جدی اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است که باید مورد توجه سیاست‌گذاران و مدیران قرار گیرد.

ورزش از طریق ایجاد تقاضا برای خدمات و کالاهای ورزشی و ایجاد جذابیت برای اجتماعات، زمینه لازم را برای توسعه کارآفرینی را فراهم می‌کند و کارآفرینی از طریق ایجاد کسب و کار ورزشی در تولید لوازم و تجهیزات ورزشی و ارائه خدمات ورزشی و توسعه کسب و کارهای ورزشی به توسعه ورزش کمک می‌کند. برای توسعه کارآفرینی در بخش ورزش باید عوامل زمینه‌ای و ساختاری مؤثر در توسعه ورزش شناسایی شود و بر اساس هدف‌هایی که در ابعاد گوناگون کارآفرینی ورزشی وجود دارد، برای ایجاد ساختارها و زمینه‌های مؤثر در توسعه کارآفرینی ورزشی برنامه ریزی کرد (۳).

در این میان شناخت فرصت‌ها و مشکلات کارآفرینی در ورزش از اهمیت زیادی برخوردار است؛ به عبارتی باید موانع و مشکلاتی را که بر سر راه فعالیت کارآفرینان بخش ورزش قرار دارد، شناسایی و برای برطرف کردن و یا کاهش آن برنامه ریزی و اقدام شود. همچنین شناسایی فرصت‌ها به عنوان راه‌هایی برای کارآفرینی در ورزش معرفی شود. از این طریق

تعداد بیشتری از افراد به سوی تأسیس کسب و کار و ایجاد اشتغال تشویق می‌شوند و نیز کارآفرینی به معنی گسترده‌تر یعنی نوآوری، روح پویایی و ارزش آفرینی در جامعه به وجود آید.

کشورهای غربی راه‌حلی را که برای عبور از رکودهای متوالی در اقتصادشان مورد توجه قرار داده‌اند توسعه کارآفرینی بوده است. از جمله مسائلی که طی سالیان اخیر مورد توجه روان‌شناسان صنعتی و سازمانی قرار گرفته کارآفرینی سازمانی و موارد حول این محور چون موانع کارآفرینی سازمانی است. تا به حال الگوهای متفاوتی از بررسی موارد مربوطه به کارآفرینی سازمانی صورت گرفته است، هرچند اندک، اما موانع و محدودیت‌های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در سازمان‌ها وجود دارد، بسیاری از این موانع به قدری مخرب است که افراد ترجیح می‌دهند از رفتار در سازمان‌ها اجتناب نمایند.

موانع رفتاری اشتغال و کارآفرینی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی عبارتند از:

شاخه‌ی رفتاری: شامل عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاص به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. عوامل محتوایی در واقع پویایی بخش و زنده‌ی سازمانی تلقی می‌شوند و هر گونه عوامل و متغیرهایی که به طور مستقیم به نیروی انسانی است، در این شاخه قرار می‌گیرند (۴). کارآفرینی سازمانی راهبردی برای توسعه اقتصادی محسوب می‌شود و سازمان‌ها این استراتژی را در پاسخ به سه نیازی که بر آنها تحمیل گردیده است، بکار می‌گیرند که عبارتند از:

۱. افزایش سریع رقابتی جدید؛
۲. ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها؛
۳. خروج بهترین نیروهای کار از سازمان‌ها و اقدام آنان برای کارآفرینی مستقل.

که این موارد موجب شده است تا حیات باشگاه‌های ورزشی خصوصی هر چه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد و مدیران باشگاه‌ها دائماً به فکر یافتن راه‌حلی برای رهایی از این مشکلات باشند تا بتوانند با تطبیق هرچه بیشتر با شرایط متغیر اقتصادی و پذیرش ریسک‌ها و اعمال نوآوری در محصولات و خدمات، سودهای کلانی را عاید باشگاه خود سازند. از این رو است هر چه زمان می‌گردد، اهمیت نیروی انسانی مبتکر و

اهمیت برای پیشبرد کارآفرینی شناخته می‌شود و همچنین اقدامات مدیریت منابع انسانی با جستجوی کارکنان ماهر و استخدام آنها از میان شبکه نیروهای آماده بکار می‌توان شاهد جابجایی و خروج تعداد بسیار کمی از کارکنان بود. باشگاه‌های ورزشی خصوصی که قصد توسعه سریع دارند می‌توانند کارکنان را متناسب با رویکرد کارآفرینی شرکت بکار گرفته و با توسعه ساختار جبران خدمات کارکنان برپایه یک حقوق متوسط به اضافه پاداش، فاکتور انگیزه را در آنها ایجاد کرده و تعلق کارکنان به باشگاه را افزایش دهند. حال باید دید چرا سرمایه‌های انسانی در کارآفرینی اجتماعی دارای اهمیت می‌باشند؟ سیستم‌ها، فعالیت‌ها و روش‌های کسب و کار به‌مراه سازمان‌دهی توسعه و پاداش‌دهی سرمایه‌های انسانی، مستقیماً بر فرآیندهایی که شایستگی‌های یک باشگاه ورزشی برای توسعه و ساختاردهی مجدد را در پی می‌آورند تأثیر گذار است. بدلیل آنکه فعالیت‌های اجتماعی در شرایط کمبود منابع فیزیکی، اقتصادی و تکنولوژیکی و ... انجام می‌شود، سرمایه‌های انسانی که منعطف، با دانش، خلاق و ماهر و با انرژی هستند با حرکت کارآفرینی همراه می‌شوند. سه بعد کلیدی باعث تأثیر انسان کارآفرین بر عملیات و مأموریت‌های یک شرکت می‌شود. بعد اول تملک سرمایه‌های انسانی، بعد دوم توسعه سرمایه‌های انسانی و بعد سوم نگهداری سرمایه‌های انسانی می‌باشد. توسعه سرمایه انسانی شامل آموزش، انگیزش و پاداش‌دهی به کارکنان می‌شود. افراد با کیفیت بالاتر سرمایه انسانی عملکرد بهتری دارند و این می‌تواند منبع کلیدی امتیازات رقابتی برای شرکت باشد. در صورتی‌که آموزش مناسب به مشارکت کنندگان در کارآفرینی اجتماعی (مدیران، کارکنان و دست اندرکاران اجتماعی) داده شده، انگیزه به آنها تزریق شود و پاداش‌دهی مناسب صورت گیرد باعث افزایش تعهد شغلی آنها شده و بهره‌وری کلی سازمان را بهبود می‌بخشد.

**اشتغال‌زایی و ورزش:** فعالیت‌های ورزشی یکی از جایگاه‌های مناسب و متنوع برای ایجاد اشتغال و تولید فرصت‌های جدید اقتصادی است. با شناخت زمینه‌های کارآفرینی در ورزش، می‌توان فرصت‌های جدیدی را به کارآفرینان و جامعه معرفی کرد تا از آن برای پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی بهره‌گیرند (۶).

از آنجا که بسیاری از ورزشکاران بعد از اتمام دوره ی ورزشی خود در برخی فعالیت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند، لازم است تا میزان توان آنها در ایجاد مشاغل مرتبط با ورزش به‌دقت بررسی شود (۷) و امروزه، کارآفرینی ورزشی منبعی برای تسریع

خلاق در باشگاه‌های ورزشی خصوصی نمود بیشتری پیدا می‌یابد، افرادی که بوجد آورنده فرآیند نوآوری در عرصه رقابت‌های جهانی می‌باشند که با خلق ایده‌های نوین و شناسایی بازارهای جدید برای سرمایه‌گذاری منجر به ارتقای کیفیت زندگی افراد جامعه و رونق بخشیدن به ساختار اقتصادی کشور می‌شوند. پس لازم است تا مدیران ارزیابی دقیق و جامعی از اجرای این استراتژی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی داشته باشند تا بتوانند به سرعت به تغییرات نامطلوب محیطی واکنش دهند و با موفقیت از بحران‌های پیش‌روی خویش عبور نموده و به عنوان یک باشگاه‌های ورزشی خصوصی پیشرو و کارآفرین معرفی گردند.

موانع انسانی اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های ورزشی خصوصی عبارتند از:

نیروی انسانی، مهمترین عامل اثرگذار باشگاه‌های ورزشی به شمار می‌رود. افزایش بهره‌وری نیروی کار در هر یک از بخش‌ها می‌تواند به افزایش بهره‌وری اقتصادی و در نهایت ارتقاء رشد اقتصادی باشگاه ورزشی منجر شود. از آنجا که کارکنان باشگاه‌ها به عنوان یک منبع مزیت رقابتی شناخته می‌شوند، شاید بتوان از مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری یاد کرد که باشگاه‌های ورزشی خصوصی می‌توانند از این ابزار برای کاهش مشکلاتی که این باشگاه‌ها با آن مواجه هستند، استفاده کرد. بنابراین تعریف و همچنین تعاریف دیگری که در این زمینه از سوی پژوهشگران مختلف ارائه شده است، می‌توان فهمید که مدیریت منابع انسانی در مجموع به معنای مدیریت یک منبع راهبردی به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح این منبع راهبردی، می‌تواند کسب مزیت رقابتی کرده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند. با وجود اهمیت و نقش مهم مدیریت منابع انسانی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی، در کل تمرکز کمی بر روی آن وجود دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که نقش موضوعات مدیریت منابع انسانی (HRM) در توسعه SME ها حیاتی است. صاحبان و مدیران سازمان‌های ورزشی، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را به عنوان دومین فعالیت پر اهمیت و مهم مدیریت (در کنار مدیریت عمومی) تلقی می‌کنند (۵).

سرمایه‌گذاری در منابع انسانی برای یک شرکت به معنی بهبود تکمیل قراردادهای کاری پرسنل است و عدم سرمایه‌گذاری مناسب باعث کاهش عملکرد کارکنان یا حتی جدایی آنها از کار می‌شود. ارزیابی عملکرد به عنوان یک موضوع حائز

آنان بالغ بر پنجاه میلیارد ریال بوده است و یا حداقل سالانه ده هزار نفر از خدمات ورزشی مجموعه تحت مدیریت آنان در یک سال بهره مند شده اند.

### یافته‌های تحقیق

احمدپور داریانی (۱۳۹۶) در نتایج شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط نشان داد که عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط از پنج عامل زیرساختی - حمایتی، مدیریتی، فناوری اطلاعات، انگیزشی و آموزشی تشکیل می‌شوند و پیشنهاد می‌شود که مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط سعی کنند به منظور بهبود و توسعه کسب و کار خود به عواملی از قبیل عوامل زیرساختی، مدیریتی و آموزشی عنایت خاص و ویژه ای داشته باشند و در توسعه امکانات، تجهیزات و فناوری‌های نوین و متناسب شرایط و حوزه فعالیت شرکت اهتمام ورزند و شرایط لازم را برای دسترسی منابع انسانی شرکت به مشاوره های منابع انسانی لازم از طریق ارائه خدمات مشاوره‌های به صورت حضوری و یا شیوه های الکترونیکی تلاش کنند (۴).

نتایج تحقیق فردوسی (۱۳۹۴)، نیز تأکیدی بر این یافته است که سیستم‌های سازمانی، رویه ها و فرآیندهایی هستند که برای افزایش کارایی و یا اثربخشی سازمان شکل می‌گیرند و سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن زمینه ایجاد فرهنگ سالم و مشوق نوآوری در محیط کاری، بستر مناسبی، را برای بهبود و توانمندسازی نیروی کار فراهم آورند چرا که منفعت سازمان در انجام عملکرد فرا نقشی و مفید منابع انسانی آن می‌باشد. زمانی که نقش مشارکت‌های آگاهانه افراد به عنوان منابع سازمانی در کارآفرینی مورد توجه است، فراهم کردن انگیزه‌ها برای ریسک پذیری و خلاقیت، یک موضوع محوری است (۹).

در مقاله بررسی نقش عوامل مؤثر بر موانع کارآفرینی سازمانی از ربیعی و نظریان (۱۳۹۲) که با هدف بررسی مهمترین موانع فراروی کارآفرینی سازمانی صورت پذیرفته است، نبود اختیارات کافی در انجام وظایف شغلی، عدم استقبال از نظر کارکنان، عدم تناسب پرداخت حقوق با نیاز و تلاش های کارکنان، وابستگی به استفاده از استانداردهای کاری، و عدم وجود سیستم کنترلی منعطف و عدم آگاهی از امور پژوهش و توسعه از مهمترین چالش‌ها هستند. نتیجه ها حاکی از انجام مطالعات پیمایشی در یکی از سازمان‌های خدماتی دولتی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی محافظه کارانه و وجود سیستم نامناسب

رشد کسب‌وکار و موفقیت آن محسوب می‌شوند. کارآفرینان در سراسر جهان نقش بااهمیتی در ایجاد ارزش و فرصت‌های شغلی در کشورهای توسعه‌یافته و رو به توسعه دارند (۸).

این گستردگی و تنوع کار ورزشی از دو بعد به جنبه اقتصادی ورزش و کارآفرینی و اشتغال‌زایی ورزشی کمک خواهد کرد.

(۱) از بعد پرورش مربی‌ها و متخصصینی که جذب باشگاه‌ها و مراکز ورزشی می‌شوند؛

(۲) بعد دوم بعد سرمایه‌گذارانی هست که از این بازار مناسب بهره‌وری‌های کلان اقتصادی می‌نمایند.

لذا کارآفرینی ورزشی نه تنها به قابل توجه مربیان و ورزشکاران می‌باشد بلکه در ارتباط با تولیدکنندگان، واردکنندگان، صادرکنندگان وسایل و تجهیزات ورزشی و شایان ذکر می‌باشد که ورزش در بعد قهرمانی سیاست را هم در تحت تأثیر قرار می‌دهد.

و در نهایت اینکه بحث کارآفرینی و اشتغال و پیچیدگی‌های آن در جهان پرشتاب امروز، توجه بسیاری از سیاست‌گذاران، دولت‌مردان و کارشناسان را به خود جلب کرده است. بدیهی است ترکیب جمعیت جوان ایران و سیل متقاضیان کار، ضرورت پرداخت بیشتر به این مسئله را از ابعاد مختلف ایجاد می‌کند. امروزه با توجه به رونق ورزش و حضور زیاد رسانه‌ها و وسایل ارتباطات جمعی در ورزش، توجه بسیاری از سرمایه‌داران و اسپانسرها و حتی قهرمانان به نام معطوف به باشگاه‌های ورزشی شده است. با توجه به مواردی که در بحث کارآفرینی و اشتغال‌زایی ورزشی ذکر شد، باشگاه‌های ورزشی بستر بسیار مناسبی برای جذب نیروهای متخصص و دانش‌آموخته برای اجرای و برگزاری کلاس‌های ورزشی متنوع می‌باشد، بنابراین در این مقاله سعی می‌شود عوامل بازدارنده منابع انسانی و عوامل رفتاری اشتغال و کارآفرینی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی رفع و یا به حداقل ممکن برسد.

### روش تحقیق

این پژوهش فعالیتی میدانی و تحلیلی است که بر اساس مطالعات استنادی در حوزه کارآفرینی و اشتغال با تأکید بر بخش ورزش در باشگاه‌های خصوصی و همچنین بر اساس مصاحبه و نشست، گفت و شنود نظرات مدیران موفق، در بخش خصوصی ورزش ایران، و پس از تحلیل داده‌ها با بهره گیری از روش دلفی و گراند تئوری تنظیم گردیده است. مدیرانی مورد مذاکره و مصاحبه بوده اند که بالغ بر حداقل بیست سال در ورزش ایران خدمت کرده اند، در سال ۱۳۹۷ (سال منتهی به نگارش این مقاله) گردش مالی سالیانه

فراهانی و همکاران (۱۳۹۰)، رابطه بین روان‌شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی مورد مطالعه قرار داده‌اند و از روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی استفاده نموده‌اند. نتایج این پژوهش این‌چنین گزارش شده است: بین چهار عامل کلیدی روان‌شناختی توانمندسازی شامل: احساس معنی‌داری بودن، احساس خود تعیین، احساس تأثیر و احساس اعتماد، با کارآفرینی سازمان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد، اما بین احساس شایستگی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد (۹).

یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۰) به مطالعه موانع کارآفرینی در ورزش پرداختند. آنها دریافتند که میزان سرمایه گذاری زیرساختی دولت در ورزش، توجه به کیفیت محصولات و خدمات، میزان سرمایه گذاری زیربنایی دولت در ورزش، توجه به کیفیت محصولات و خدمات، میزان تشویق جو و فضای عمومی حاکم بر جامعه به خلق و اجرای ایده‌های جدید، میزان رقابت در بازار ورزشی (تولید تجهیزات ورزشی و باشگاه داری)، زیرساخت های کسب و کار (ارتباطات، حمل و نقل، خدمات بیمه و خدمات بانکی) موانع اصلی کارآفرینی در ورزش کشورند (۱۲).

پژوهش شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با هدف شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از فراهانی و همکاران (۱۳۹۶) انجام گرفته است. با تحلیل داده های کیفی شامل هفت مانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به ترتیب، موانع سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، تصمیم گیری، راهبرد، سیستم مالی و ساختار سازمانی می‌باشد (۹).

یافته های تحقیق ارزیابی کارآفرینی مدیران کل تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران از فراهانی و همکاران (۱۳۹۲) نشان می‌دهد؛ متغیرهای جاه طلبی (اعتماد به نفس) و استقلال طلبی مدیران تربیت بدنی بسیار بالا، متغیر مخاطره پذیری بالا و متغیرهای رهبری، انگیزش و پایداری کمتر از حد متوسط است. شاخص کارآفرینی به مفهوم کلی در در بین مدیران ادارات کل تربیت بدنی به مقدار  $2/58$  کمی بیش از حد متوسط ( $2/5$ ) است، که حاکی از استقرار وضعیت متوسطی از کارآفرینی است. بنابراین برای اعتلای کارآفرینی، پرورش ویژگی های شخصیتی مدیران ضرورت دارد (۶).

یافته‌های حاصل از مدل ارتباطی هوش سازمانی و ابعاد آن با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری

مالی از مهمترین چالش‌های موجود است. همچنین نبود اختیارات کافی در انجام وظایف شغلی، عدم استقبال از نظر کارکنان، عدم تناسب پرداخت‌ها (حقوق/ مزایا) با نیاز و تلاش‌های کارکنان، وابستگی به استفاده از استانداردهای کاری جاری و عدم وجود سیستم کنترلی منعطف، و عدم آگاهی از امور پژوهش و توسعه از مهمترین مولفه‌های تاثیرگذار بوده‌اند (۱۰).

مندعلیزاده و همکاران (۱۳۹۳) عوامل کاهنده ای را در برابر توسعه کارآفرینی در ورزش ایران شناسایی کرده اند، از جمله: همخوان نبودن مشاغل و مهارت‌ها در سازمان‌های ورزشی، هماهنگ نبودن سیاست‌های ورزش ایران، شکاف بین برنامه ریزی ورزشی و عملکرد در سازمان‌های دولتی و خصوصی، ضعیف بودن روحیه کارآفرینی در مدیریت ورزشی کشور، کمبود واحدهای تحقیق و توسعه در سازمان‌های ورزشی، کمبود ارتباط سازمان‌های ورزشی و مراکز کارآفرینی، کمبود تمرین کارآفرینی در جامعه ورزش، رویکرد اقتصاد سنتی، کمبود سرمایه‌گذاری خارجی و از الگویی استفاده می‌کند که موانع را در سه شاخه ساختاری، رفتاری و محیطی طبقه بندی کرده و در شاخه محیطی ابعاد سیاسی-قانونی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و بین الملل را تعریف می‌کند و از این طریق به شناسایی موانع محیطی در شرکت‌های دولتی ایران می‌پردازد (۳).

دهقان (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان «موردکاوی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در دو سازمان بیمه‌گر سلامت» در صدد شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی در دو سازمان بیمه‌گر سلامت دولتی و خصوصی برآمده است. موانع رفتاری که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند شامل ویژگی‌های شخصیتی مدیران، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، تنش و تضاد سازمانی، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری است. بر اساس آزمون دوجمله‌ای انجام شده با احتمال‌های به ترتیب ۷۹ درصد، ۷۶ درصد و ۷۵ درصد می‌توان فرض یکسان بودن موانع رفتاری را در سازمان بیمه‌ی تأمین اجتماعی و با احتمال‌های به ترتیب ۶۴ درصد، ۶۸ درصد و ۷۱ درصد می‌توان احتمال یکسان بودن موانع رفتاری در شرکت بیمه‌ی پارسیان را برای عوامل فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان از این رو فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان به ترتیب در سازمان دولتی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان و فرهنگ سازمانی به ترتیب در سازمان غیردولتی به عنوان اثرگذارترین موانع رفتاری در دو سازمان بیمه‌گر سلامت مورد مطالعه به شمار می‌آید (۱۱).

در مقاله بررسی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی در ورزش؛ به عنوان حوزه ای میان رشته ای از هنری (۱۳۸۸) مهمترین عوامل اثرگذار بر کارآفرینی ورزشی را که هر دو به عنوان یک حوزه میان رشته ای در جهان مطرح شده اند، مورد بررسی قرار می دهد. در ابتدا این مقاله به بررسی فرصت های زیربنایی برای کارآفرینی در ورزش کشور و سپس شناسایی موانع این بخش می پردازد تا با شناسایی این عوامل راه برای کارآفرینان برای پیشرفت اجتماعی، فرهنگی و توسعه ی با ایفای نقش مؤثر در توسعه اقتصادی هموار شود، زیرا کارآفرینی ورزشی با ایفای نقش مؤثر در توسعه کسب و کار، رفاه و توسعه سلامتی و مشارکت در ابعاد گوناگون جامعه میتواند نقش مهم و برجسته ای در توسعه کشور داشته باشد و در نهایت به تدوین راهکارهایی برای توسعه کارآفرینی ورزشی می پردازد (۳).

منصوری (۱۳۸۷)، به بررسی و شناخت ویژگی های شخصیتی کارآفرینی مدیران زن، در سطح باشگاه های ورزشی شهر تهران پرداخته است. نتایج این پژوهش این چنین گزارش شده است: مهم ترین ویژگی های مدیران زن در سطح باشگاه های ورزشی شهر تهران به ترتیب عمل گرای، نیاز به پیشرفت، کانون کنترل درونی، چالش طلبی، رویا پرداز، سلاست فکری، ریسک پذیری متعادل و در نهایت تحمل ابهام هست (۱۳).

مقیم (۱۳۸۶)، در مقاله ای با عنوان « کارآفرینی سازمانی، موانع و راهکارها؛ مطالعه موردی شرکت های صنعتی ایران» به بررسی موانع ۱۳۰ شرکت صنعتی در ایران از منظر ساختار، رفتار و محیط آن ها پرداخته است. مقیم هفت مؤلفه را برای بعد رفتاری پژوهش خود مد نظر قرار داده است: (۱) صفات مدیران، (۲) عناصر مدیریتی، (۳) نگرش مدیریتی، (۴) عناصر مربوط به کارکنان، (۵) فرهنگ سازمانی، (۶) ارتباطات سازمانی، (۷) انگیزه مدیران. کمبود قدرت ریسک پذیری نزد مدیران، میزان کاری که مدیران روزانه متحمل می شوند، فقدان جاه طلبی در مدیران، کمبود کنترل درونی، اعتقاد به محدودیت در بین مدیران، کمبود گرایش مدیران به تفکر سیستمی، عدم پذیرش کارآفرینی از سوی مدیران، عدم وجود روابط غیررسمی مؤثر، عدم وجود عملکرد مبتنی بر پاداش، عدم رضایت شغلی مدیران، عدم وجود سیستم پرداخت بهره ور محور، ناآشنایی مدیران با مباحث علمی کارآفرینی، عدم توجه به نوآوری در ارتباطات سازمانی، عدم ریسک پذیری نزد کارکنان، عدم وجود سبک رهبری مؤثر، عدم تحمل تضادها، عدم احساس نیاز به موفقیت در میان کارکنان از ریز مؤلفه های شناسایی شده در بعد ساختاری پژوهش مقیمی بوده اند (۱۴).

اسلامی ایران از فراهانی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که بین هوش سازمانی و مولفه های آن و کارآفرینی سازمانی ارتباط معنی دار وجود دارد. هم چنین از میان هفت بعد هوش سازمانی شدت روابط میان فشار عملکردی با کارآفرینی سازمانی در بالاترین میزان می باشد و بعد از آن نیز کاربرد دانش، روحیه، اتحاد و توافق، چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر به ترتیب بیشترین ارتباط را با کارآفرینی سازمانی دارند. بررسی ارتباط بین ویژگی های دموگرافیک و هوش سازمانی و کارآفرینی سازمانی نیز نشان داد بین سابقه خدمت با کارآفرینی سازمانی و هوش سازمانی بر خلاف سن و سطح تحصیلات ارتباط معناداری وجود ندارد (۹).

محمد کاظمی و همکاران (۱۳۹۰) به شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سبک سازمانی در وزارت ورزش و جوانان پرداختند. آنها نشان دادند که برخی از عوامل در ابعاد و ویژگی های شخصیتی کارکنان، ویژگی های شخصیتی مدیران، فرهنگ سازمانی، رهبری، موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان اند. نتایج تحلیل های تضاد سازمانی آماری نشان داد که موانع مورد بررسی در این سازمان موجب کاهش نوآوری شده است. با وجود این، تاکنون صرفاً عوامل و موانع محیطی تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بررسی نشده است (۲).

نتایج حاصل از تحلیل داده های پژوهش تحلیل و بررسی عوامل مؤثر در کارآفرینی دانش آموختگان تربیت بدنی کشور از فراهانی و همکاران (۱۳۹۷) نشان می دهد عوامل مؤثر در کارآفرینی دانش آموختگان تربیت بدنی به ترتیب اولویت در شش دسته کلی صلاحیت های حرفه ای، روان شناختی، تحصیلی، جمعیت شناختی، محیطی و عوامل مدیریتی قرار می گیرند (۹).

تحقیق بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی مورد مطالعه وزارت ورزش و جوانان از فراهانی (۱۳۹۶) در صدد بررسی، نقد و شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان است و تلاش دارد تا ضمن مروری جامع بر ادبیات موضوعی و در نظر گرفتن نکات مطروح در رویکردهای شومپیتر، فرای، وسپر و دیگر صاحب نظران، با نگاهی جامع تر و باتوجه به مدل سه شاخگی به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی بپردازد. در این تحقیق با استفاده از روش تحقیق مروری مولفه هایی که شامل ۳۰ محور و درسه بعد ساختاری، رفتاری، زمینه ای و ۶۶ مانع به عنوان ابزار نقد کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد (۹).

نیپول<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی عنوان کرد سازمان‌های ورزشی به عنوان محیط‌های پویای جامعه، زمینه‌های فراوانی از اشتغال را در دل خود دارد که در صورت اتخاذ سبک‌های رهبری مناسب، می‌تواند زمینه‌های جدیدی را برای فعالیت کارآفرینان نوآور و خلاق در سطح سازمان‌های ورزشی ارائه نماید (۱۶).

ترجسن<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان "ایجاد کسب‌وکار در مسابقه دو ماراتون: کارآفرینی و جام جهانی در کره" از روش پژوهش کیفی - مطالعه موردی مصاحبه و اطلاعات بایگانی‌شده بهره‌برده و به نتایج پی‌آمد دست‌یافته: این مطالعه شناسایی عوامل سطح بالای زیست‌محیطی و عوامل فردی مربوط به رشد فعالیت‌های کارآفرینی در کره را بررسی می‌نماید. عوامل محیطی عبارت‌اند از بحران اقتصادی و متعاقب آن از بازسازی اقتصاد کره‌ای است. رویدادهای بزرگ ورزشی، فرصت‌های کارآفرینی و تعهد کارآفرینانه را بالا می‌برد و در نهایت باعث رشد منافع عمومی مردم می‌شود (۱۷).

کارلیز<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در تحقیقی در ورزش کانادا فرصت‌ها و موانعی را برای مؤسسات ورزشی، تفریحی و فراغتی بررسی کرد. از جمله این فرصت‌ها: گسترش فناوری، توسعه کسب‌وکارهای کوچک ورزشی، کاهش تصدی دولتی در بخش ورزش، افزایش تحصیلات کانادایی‌ها در آموزش عالی، تمایل به انجام ورزش‌های همگانی، سرگرم بودن و کسب تجربه‌های جدید هستند. موانع کارآفرینی در ورزش کانادا نیز عبارتند از: گسترش سازمان‌های بزرگ، فقدان دانش و تجربه برای کارآفرینان جوان، کاهش حمایت دولت از مؤسسات کوچک، بی‌ثباتی در اقتصاد، فقدان پول و توزیع سرمایه (۱۸).

فوکس (۲۰۰۵) مهم‌ترین موانع کارآفرینی سازمانی را شامل سیاست‌ها، روش‌های مدیریتی، منابع انسانی و پاداش می‌داند (۱۸).

روزن بوش (۲۰۰۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که بین متغیرهای نوآوری و کارآفرینی، در صورت وجود عواملی چون مدیریت مشارکتی و فرهنگ حمایتی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد (۱۹).

### بحث و نتیجه‌گیری

به طور کلی می‌توان گفت کارآفرینی و اشتغال‌زایی و به تبع آن، کارآفرینی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی پدیده‌ای پیچیده و چند بُعدی است و تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار

فروغی پور و همکاران (۱۳۸۶) که به ارزیابی و معرفی مهم‌ترین اولویت‌های کارآفرینی در ورزش از دیدگاه دست‌اندرکاران ورزش کشور پرداختند. مهم‌ترین یافته‌های این تحقیق شناسایی هفت زمینه اصلی برای کارآفرینی در ورزش است که به ترتیب اولویت شامل این موارد بود: کارآفرینی در حوزه‌های آموزش و پرورش در ورزش، مدیریت و برنامه‌ریزی ورزش، خدمات ورزشی، تبلیغات ورزش، ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای، ساخت و تولید تجهیزات ورزشی و امور فرهنگی (۹).

صفرزاده (۱۳۸۴) فرایند کارآفرینی سازمانی را در برگیرنده سه مرحله اصلی تولید ایده، اجرای ایده و بهره‌برداری و برداشت از ایده می‌داند، و عنوان می‌کند که کارآفرینی سازمانی، فرایندی درون سازمانی بوده و متأثر از عوامل درونی سازمان نظیر حمایت و پشتیبانی مدیریت، مکانیزم‌های پاداش و تقویت، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی و ساختار سازمانی است (۶).

بر اساس نتیجه‌های پژوهش بخشی (۱۳۸۱) موانع داخلی مهم‌ترین عامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران است، پس از آن به ترتیب موانع منتجی و موانع محیطی در این زمینه نقش بازدارنده دارند. از بین موانع داخلی، تصمیم‌های نامناسب مدیران عالی در انتصاب و به کارگیری مدیران زیردست، و از بین موانع منتجی، موانع فرهنگی - اجتماعی، و از بین موانع محیطی، فقدان رقابت بیشترین نقش بازدارندگی را بر کارآفرینی دانشگاه دارند. بر این اساس این مقاله با هدف شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی در سازمان تربیت بدنی مورد توجه قرار گرفته است. پس از بررسی مبانی نظری، و بیان برخی مشکلات این سازمان، ابعاد تضاد سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، فرهنگ سازمان، سبک رهبری به عنوان موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج سازمانی تحلیل‌های آماری نشان داد که موانع مورد بررسی در این سازمان موجب کاهش نوآوری شده است (۱۳).

انگن و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی به این نتایج رسیدند فرهنگ گروهی و فرهنگ ادوکراسی تأثیر معناداری روی گرایش کارآفرینانه ندارد (۱۵).

2. Naypvi  
3. Terjesen  
4. Karlis

1. Engelen & Christina

• پرداخت بر اساس تلاش و تخصص و نیاز کارکنان و مربیان باشگاه‌های ورزشی در نهادینه سازی کارآفرینی و اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی و اشتغال‌زایی، مدیران و سرپرستان باید حمایت‌های خود را به صورت پشتیبانی از ابراز عقاید و پیشنهادها، نوین مربیان ریسک‌پذیر و نوآور و همچنین به صورت سازماندهی فرآیندها به شکلی که زمینه ساز فعالیت‌های کارآفرینانه باشد، ظاهر سازند و شرایط را طوری فراهم آورند که در باشگاه‌های ورزشی خصوصی خلاقیت و نوآوری به عنوان ارزش اصلی نگریسته شود. ایجاد ساختارهای ارگانیک و منعطف ضمن پرورش رفتارهای کارآفرینانه، ریسک‌پذیری و ارائه ایده‌های نوآورانه را افزایش می‌دهد. در رابطه با عوامل منابع انسانی و رفتاری، باید خلاقیت و نوآوری به عنوان یک ارزش اصلی از طریق اعمال تغییر در باشگاه حاکم شود که لازمه آن تشخیص گروه‌های موافق و تأثیرگذار جهت ایجاد همدلی و توافق عمومی برای تغییر و تمرکز بر آموزش به عنوان جزئی از پروسه تغییر می‌باشد. بدین ترتیب با تغییر ساختار، سبک مدیریت و فرهنگ می‌توان شاهد تحول و کارآفرینی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی خواهیم بود.

با توجه به نتیجه‌های این مطالعات، در مجموع می‌توان گفت نه تنها باید موانع موجود بر مسیر توسعه کارآفرینی را رفع کرد، بلکه باید به بهترین نحو ممکن، با ارائه راهکارها و راهبردهایی، نسبت به توسعه کارآفرینی اقدام کرد. در این راستا مدیران و سرپرستان باشگاه‌های ورزشی خصوصی می‌توانند با ایجاد فرهنگ کارآفرینی از طریق توسعه منابع انسانی و رفتاری نقش مهمی در پیشبرد هدف‌های باشگاه‌های ورزشی خصوصی خود ایفا نمایند. ایجاد و توسعه کارآفرینی باید در باشگاه‌های ورزشی خصوصی نهادینه شود تا بتوان به صورت واقع‌گرایانه و با پیاده‌سازی برنامه‌های بلندمدت و استفاده از فناوری‌های نوین و ارائه الگوهای کاربردی و راهبردی، باشگاه‌های ورزشی خصوصی را در مسیر حرکت به سمت پرورش روحیه و رفتارهای کارآفرینانه سوق داد. از دیگر شیوه‌های تقویت کارآفرینی سازمانی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• انجام مطالعات و پژوهش‌ها و فراهم آوردن محیط مناسب و آموزش‌هایی که تجربیات و مهارت‌های لازم را در مربیان تقویت کند؛

• آزادی عمل بیشتر و استقبال از نظر کارکنان و مربیان باشگاه‌های ورزشی خصوصی؛

• ایجاد هماهنگی بین واحدها و ترویج روش‌های انجام کار گروهی؛

• پرداخت بر اساس تلاش و تخصص و نیاز کارکنان و مربیان باشگاه‌های ورزشی خصوصی باید بیشتر جدی گرفته شود؛

• رفع موانع جهت آفرینش و توسعه کارآفرینی؛

• ایجاد و سهولت الوصول کردن منابع سازمانی؛

• حمایت همه‌جانبه مدیران و سرپرستان و مربیان باشگاه‌های ورزشی خصوصی از فعالیت‌های کارآفرینانه.

همانگونه که بیان شد مدیریت منابع انسانی عبارت است از شناسایی اهمیت نیروی کار به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه‌ای که به طور مؤثر و منصفانه ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید. درک مشتریان و چگونگی محصول یا خدمتی که می‌تواند به نیازهای آنها پاسخ دهد از لازمه‌های مدیریت خوب در باشگاه‌های ورزشی خصوصی است. شناخت اقتصاد و چگونگی ایجاد مزیت رقابتی توسط محصولات و خدمات در تجارت و کسب و کار از دیگر لازمه‌های مدیریت مطلوب است. مدیریت خوب یعنی هدایت همه منابع موجود در کسب و کار مانند: طراحی، تولید، مدیریت کیفیت، بازرگانی، فروش و ... جهت جلب رضایت مشتریان. این مکانیسمی است که یک کارآفرین می‌تواند ایده یک محصول یا خدمت را به کسب و کاری موفق تبدیل کند. منابع انسانی، منابع مادی را به کالا و خدمات تبدیل می‌کند و کیفیت این تبدیل به عوامل متعددی مثل دانش، مهارت و نگرش کارکنان بستگی دارد. منابع انسانی از ترکیب مشخصه‌هایی شامل یگانگی ذاتی، عدم فرسایش بر اثر استفاده می‌باشد که می‌تواند مدیریت انسان را برای رشد اقتصادی خصوصاً با ارزش قابل انتظار فراهم سازد.

بطور کلی وظایف مدیریت منابع انسانی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی عبارتند از جذب مشتریان، توسعه رشته‌های ورزشی، ایجاد انگیزش و بهداشت محیط، پس مدیریت منابع انسانی عبارت از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی باشگاه‌های ورزشی خصوصی یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند می‌باشد. اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به مدیران و کارکنان با همدیگر تطابق داشته باشند و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت باشگاه محتمل‌تر است. با رشد اولیه یک باشگاه‌های ورزشی خصوصی نیاز به کارکنان جدید برای تأمین آینده آن باشگاه حس خواهد شد و تلاش‌ها برای تأمین این نیاز با روش‌های مختلفی که بتوان بیشترین تعداد جویندگان کار برای انتخاب از میان آنها فراهم نمود انجام خواهد شد.

می‌گیرد. با توجه به نقش کلیدی حمایت مدیران و سرپرستان باشگاه‌های ورزشی در نهادینه سازی کارآفرینی و اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی و اشتغال‌زایی، مدیران و سرپرستان باید حمایت‌های خود را به صورت پشتیبانی از ابراز عقاید و پیشنهادها، نوین مربیان ریسک‌پذیر و نوآور و همچنین به صورت سازماندهی فرآیندها به شکلی که زمینه ساز فعالیت‌های کارآفرینانه باشد، ظاهر سازند و شرایط را طوری فراهم آورند که در باشگاه‌های ورزشی خصوصی خلاقیت و نوآوری به عنوان ارزش اصلی نگریسته شود. ایجاد ساختارهای ارگانیک و منعطف ضمن پرورش رفتارهای کارآفرینانه، ریسک‌پذیری و ارائه ایده‌های نوآورانه را افزایش می‌دهد. در رابطه با عوامل منابع انسانی و رفتاری، باید خلاقیت و نوآوری به عنوان یک ارزش اصلی از طریق اعمال تغییر در باشگاه حاکم شود که لازمه آن تشخیص گروه‌های موافق و تأثیرگذار جهت ایجاد همدلی و توافق عمومی برای تغییر و تمرکز بر آموزش به عنوان جزئی از پروسه تغییر می‌باشد. بدین ترتیب با تغییر ساختار، سبک مدیریت و فرهنگ می‌توان شاهد تحول و کارآفرینی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی خواهیم بود.

با توجه به نتیجه‌های این مطالعات، در مجموع می‌توان گفت نه تنها باید موانع موجود بر مسیر توسعه کارآفرینی را رفع کرد، بلکه باید به بهترین نحو ممکن، با ارائه راهکارها و راهبردهایی، نسبت به توسعه کارآفرینی اقدام کرد. در این راستا مدیران و سرپرستان باشگاه‌های ورزشی خصوصی می‌توانند با ایجاد فرهنگ کارآفرینی از طریق توسعه منابع انسانی و رفتاری نقش مهمی در پیشبرد هدف‌های باشگاه‌های ورزشی خصوصی خود ایفا نمایند. ایجاد و توسعه کارآفرینی باید در باشگاه‌های ورزشی خصوصی نهادینه شود تا بتوان به صورت واقع‌گرایانه و با پیاده‌سازی برنامه‌های بلندمدت و استفاده از فناوری‌های نوین و ارائه الگوهای کاربردی و راهبردی، باشگاه‌های ورزشی خصوصی را در مسیر حرکت به سمت پرورش روحیه و رفتارهای کارآفرینانه سوق داد. از دیگر شیوه‌های تقویت کارآفرینی سازمانی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• انجام مطالعات و پژوهش‌ها و فراهم آوردن محیط مناسب و آموزش‌هایی که تجربیات و مهارت‌های لازم را در مربیان تقویت کند؛

• آزادی عمل بیشتر و استقبال از نظر کارکنان و مربیان باشگاه‌های ورزشی خصوصی؛

• ایجاد هماهنگی بین واحدها و ترویج روش‌های انجام کار گروهی؛



نیاز به استقلال، ارائه ایده های نو و کارآفرینی نشان داده اند. هارونسی و کوراتکو<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)، نیز در تحقیقات خود به چند عامل اساسی از جمله خلاقیت کارکنان برای موفقیت سازمان اشاره می نمایند.

همچنین یافته های حاصل نشان داد که عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی و اشتغال زایی در بعد منابع انسانی از پنج عامل زیرساختی - حمایتی، مدیریتی، فناوری اطلاعات، انگیزشی و آموزشی تشکیل می شوند و لازم است که مدیران و سرپرستان باشگاه های ورزشی خصوصی سعی کنند به منظور بهبود و توسعه کسب و کار خود به یاد شده، عنایت خاص و ویژه ای داشته باشند و در توسعه امکانات، تجهیزات و فناوری های نوین و متناسب شرایط و حوزه فعالیت باشگاه اهتمام ورزند و شرایط لازم را برای دسترسی منابع انسانی شرکت به مشاوره های منابع انسانی لازم از طریق ارائه خدمات مشاوره های به صورت حضوری و یا شیوه های الکترونیکی تلاش کنند. کارآفرینی یک فعالیت گروهی و نیازمند مشارکت بوده و همه افراد ذی ربط در کلیه سطوح باید در امر اجراء و حمایت آن دخیل باشند. هماهنگی گروهی و ایجاد فرهنگ انعطاف پذیر برای نیل به اهداف کارآفرینی در باشگاه ها مؤثر است. آشنا نمودن مدیران و سرپرستان باشگاه های ورزشی خصوصی با کلیه ابعاد کارآفرینی و اشتغال زایی در ابعاد رفتاری و منابع انسانی، الزامات روش های پیاده سازی آن و بی توجهی به فضای باشگاه و فرهنگ حاکم در آن می تواند یکی از عوامل ناکامی در اجرای کارآفرینی و اشتغال زایی باشد. عدم نهادینه شدن عوامل پیش برنده منابع انسانی و رفتاری برای پذیرش نظام کارآفرینی، عاملی مهم در عدم اجرای مؤثر آن است. به نظر میرسد نتایج این تحقیقات، حاصل عدم شناخت کارکنان و مربیان از فرهنگ کارآفرینانه باشد. اگر باشگاه ورزشی قصد دارد کارآفرین باشد، باید فرهنگ باشگاه به فضای کارآفرینانه مبدل شود، که البته این کار در کوتاه مدت امکان پذیر نیست. پژوهش های انگلن<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، وریس و کوراتکو<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) و کوراتکو و هونزبای<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) درخصوص فرهنگ سازمانی نیز موید همین نتیجه می باشد. آنها در پژوهش های خود به نقش مؤثر و رابطه معنادار فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی تأکید می نمایند.

کاوین و اسلوین<sup>۱</sup> پیشنهاد دادند که کارآفرینی سازمان به عملکرد و کارایی بهتر منجر خواهد شد. در حالی که اسکال هم بیان کرد که کارآفرینی، جزء کلیدی برای رسیدن به مزیت رقابتی و دستاوردهای بازرگانی است. ولی نگهداری کارکنان (درصد حفظ سالانه کارکنان) که اغلب در ادبیات کارآفرینی نادیده گرفته می شود در کارآفرینی بسیار مهم است. بنابراین می توان گفت حفظ کارکنان و مربیان باشگاه های ورزشی خصوصی جز کلیدی برای رسیدن اهداف موفقیت آمیز باشگاه می باشد.

اهمیت ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمان توسط اسکولر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) بیان شده است همچنین کایا<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) یادآوری کرده که اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیرات تلاش های کارآفرینی سازمان را ارتقاء خواهد داد (۹). از جمله موارد حائز اهمیت آن است که با کارآفرینی باشگاه های ورزشی خصوصی جایجایی کارکنان و مربیان ورزشی کمتر خواهد شد و دلیل آن این است که کارکنان و مربیان ورزشی در باشگاه های ورزشی خصوصی که کارآفرینی بالایی دارد احساس اشتغال بیشتر و چالش مثبت داشته و در نتیجه حمایت های بیشتر از فعالیتهای کارآفرینیشان (نظریه شخصی) متمرکز کنند. از سوی دیگر نیز نقطه نظرهای پژوهشگران و یافته های پژوهشی موجود به طور علمی مورد بازبینی و بهره برداری قرار خواهد گرفت و این خود به نوعی بهره وری علمی را به دنبال خواهد داشت. زیرا پژوهشگران متعددی همچون راسخ<sup>۸</sup> (۱۳۸۶)، فرید (۱۳۸۸)، مرزبان (۱۳۸۹)، کلاته (۱۳۹۱)، حیدری نژاد (۱۳۹۱)، شریفی (۱۳۹۲)، سیفی (۱۳۹۳) و ... مسائل مربوط به کارآفرینی ورزش را از دیدگاه های مختلف (اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ...) مورد بررسی قرار داده اند و عوامل و پیامدهای آن را ارزیابی نمودند، اما در نهایت این پژوهش ها به مفهوم عملیاتی یکسانی منتج نشده است (۲۰).

عوامل منابع انسانی در اشتغال و کارآفرینی ورزشی در باشگاه های خصوصی شامل عواملی مانند خلاقیت و نوآوری، مسئولیت پذیری، تمایل به مخاطره و ریسک می باشد که با کارآفرینی در ارتباط مستقیم است و با نتایج تحقیق زارع و همکاران (۱۳۸۶)، میرزایی اهرنجانی و مقیمی (۱۳۹۰) مطابقت دارد. آنها در پژوهش خود رابطه معنی داری را بین ویژگیهای کارکنان از جمله تمایل به مخاطره پذیری و ریسک،

4. Haronsebi & Koratco

5. Engelen

6. Vres & Koratco

7. Koratco & Honzbay

1. Kavin & Aslovin

2. Asckoler

3. Kaya

۸. موانع قانونی و قانون‌گذاری در سوق بخش خصوصی به آوردهای مالی زود هنگام؛
۹. کنترل شدید و رسمی مدیران، فرهنگ مدیریت وظیفه‌ای، گرایش سازمان‌ها به تخصص‌گرایی کارکنان، نبود اختیارات کافی در انجام وظایف شغلی، عدم استقبال از نظر کارکنان و ناکارآمد بودن نظام پیشنهادات.
۱۰. نگرانی از اعمال نظر دستگاه‌های نظارتی و الزام وابستگی به استفاده از استانداردهای کاری و عدم وجود سیستم کنترلی منعطف و ارگانیک.
- به نظر می‌رسد عمده مسائل رفتاری و انسانی حاکم بر توسعه فضای کارآفرینی و اشتغال ورزش کشور ایران موارد ده گانه بالا می‌باشد که می‌توان در قالب برنامه ریزی مطالعات، راهکارهای مناسب برگرفته از مطالعات علمی و میدانی برای رفع این موانع به کار بست تا در قالب برنامه هفتم توسعه ی کشور شاهد توجه لازم در سیاست‌گذاری و اجرا برای کاهش موانع اشتغال و کارآفرینی در ورزش و پویایی، تحرک و چابکی بیشتر در بخش دولتی ورزش باشیم.
- آنچه در نتیجه‌گیری این مقاله در معرفی عوامل بازدارنده رفتاری و انسانی در توسعه اشتغال و کارآفرینی می‌توان بیان کرد، به شرح زیر است:
۱. نگرش‌ها و مؤلفه‌های رفتاری جامعه‌ی ایرانی در وابستگی به بدنه‌ی دولتی و بالا بودن روحیه مطالبه‌گری از دولت؛
  ۲. عدم اعتماد منابع انسانی به بخش خصوصی از یک طرف و زیاده‌خواهی و منفعت‌طلبی بخش خصوصی؛
  ۳. ناکامی دولت در پیاده‌سازی اصل ۴۴ در واگذاری به بخش خصوصی؛
  ۴. باور عمومی جامعه ایرانی به انجام امور به صورت فردی؛
  ۵. مقاومت جامعه ورزش در ورود اشخاص غیرورزشی به توانمندی مدیریتی، اقتصادی و مالی دارند و درعین حال فاقد سابقه ورزشی می‌باشند؛
  ۶. فراز و فرودهای مسائل امنیتی و امنیت سرمایه‌گذاری و تأثیر آن به گرایش به انجام امور به صورت کوتاه‌مدت و استقبال از پروژه‌های زودبازده؛
  ۷. تمایل دستیابی مدیران به سودهای کوتاه مدت؛

## References

1. Omidi; Yavar; Mohammad Kazemi; Reza; Azemodeh; Soghra. Identifying and Analyzing Environmental Obstacles in Organizational Entrepreneurship at the Ministry of Sports and Youth (2016), Sports Management Journal, Vol. 8, No. 5, pp. 753-775(In persian).
2. Mohammad Kazemi, Reza, Hamid Ghasemi and Mohammad Reza Atamz; Identifying and Analyzing the Organizational Burdens of Organizational Entrepreneurship in the Physical Education Organization (Ministry of Sports), Country Research, Sport Management and Motion Scholarships, Vol. 1, No. 2, 100-89, 2011(In persian).
3. Honari; Habib, Mandelizadeh; Zeinab. Investigating the Factors Affecting Entrepreneurship in Sport as an Interdisciplinary Field (2010) Quarterly Journal of Mia Studies in Humanities, Vol. 2, No. 2, Pages 136-113(In persian).
4. Ahmadpour Daryani; Mahmoud. Identification of Success Factors in the Management of Human Resources in Small and Medium Business(2017) Entrepreneurship Development, Volume 10, Issue 1, pp. 20-1(In persian).
5. Urquhart, C. "Systematic Reviewing, Meta-Analysis and Meta-Synthesis for Evidence-Based Library and Information Science", Information Research, 2010, 15(3) Colis 708. <http://Informationr.Net/Ir/15-3/Colis7/Colis708.Html>, (Accessed 22 Feb, 2013).
6. Farahani. A. Nasirzadeh. A. A., & Vatan Doust. M. (2018). Investigating and Analyzing Effective Factors on Entrepreneurship of Iranian Physical Education Graduates. Sport Management Studies, 10(47), 131-52. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2018.1099(In persian).
7. Arzu Safak Uyar, Nevin Deniz, The Perceptions of Entrepreneurs on the Strategic Role of Human Resource Management Original Research ArticleProcedia - Social and Behavioral Sciences, 2012, Volume 58, 12 October 2012, Pages 914-923
8. Engelen, A.; Christina, F. T.; Thalmann, J.; Brettel, M. "The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand". Journal of Small Business Management. 2013, Vol 51, No 4: 1-21.
9. Farahani, Abolfazl; Ziyar, Farzad; Farmer, Loghman. Investigating and criticizing organizational entrepreneurship with emphasis on identification of organizational entrepreneurship axes and barriers: Ministry of Sports and Youth. Critical Research Paper and Human Sciences Program. Number 49 Scientific-Research, 2017, (25 pages - from 91 to 115) (In persian).
10. Rabiee; Ali; Nazarian; Zahra . Investigating the Role of Effective Factors on Organizational

- Entrepreneurship Barriers, Journal of Iranian Rubber Industry, Quarterly Journal, Eighth Year, No. 71(2013), (In persian).
11. Dehghan; Reza, Rajabi; Maryam. Case Study of Organizational Entrepreneurship Behavioral Barriers in Two Health Insurance Organizations, Volume 10, Issue 7, 2013 (Special Economic Policy Challenges for Health Management): 912-920, (In persian).
  12. Farsi; Yadollah, Gholami; Naser, Hamidi; Mehrzad, Kanaani; Ali. Study of entrepreneurship barriers in country sports Article 6, Volume 4, Issue 2 - Serial No. 12, Summer 2011, Page 105-124, (In persian).
  13. Goodarzi, Mehdi, Jalali Farahani, Majid, Rajabi, Hossein, Hamidi, Mehrzad. An Analysis of Effective Behavioral Factors in Promoting Entrepreneurship in Sport Management Students (2017). Organizational Behavioral Management Studies in Sports - Volume III, No. 11, pp. 53-45, (In persian).
  14. Moghimi, Seyyed Mohammad, "The Factors Affecting Organizational Entrepreneurship in Iranian Government Social and Cultural Service Organizations". (2004). Journal of Management Culture, Second Year, Seventh, Pages 78-27, (In persian).
  15. Brizek, M. G. " Explaining corporate entrepreneurship: A contemporary literature investigation", Journal of Management and Marketing Research. Available Online at: <http://www.sex.aabri.com/manuscripts/131617.pdf>. 2014.
  16. Dawn harris, Yasemin kor. the role of humancapital in scalingsocial entrepreneurship, Journal of Management for Global Sustainability 2 (2013): 163–172
  17. Hasani Sadrabadi; Jalal, Entrepreneurship and Effectiveness of Human Resource Management, Journal of Management and Accounting Studies, 2017, Volume 3, Issue 1, Pages 93-100, (In persian).
  18. Ratten, Vanessa. "Sport-Based Entrepreneurship: Towards A New Theory of Entrepreneurship and Sport Management", International Entrepreneurship Management Journal, Doi 10.1007/S11365-010-0138-Z Springer Science Business Media, Llc. 2010
  19. Kuratko, D. & Goldsby, Michael G.; Corporate Entrepreneurs or RogueMiddle Managers? A Framework forEthical Corporate Entrepreneurship, Journal of Business Ethics; 55, 13–30,2004
  20. Sharififar; Farideh, Mohammadian; Fariba. Intra organizational factors affecting the entrepreneurship of sports organizations: A meta-analysis. Contemporary Research in Sport Management, seventh year - 14th, (In persian). 2014.

