



تدوین الگوی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان

حیب الله قربانی^۱

میرحسین سید عامری^۲

مهدی بشیری^۳

doi 10.22034/SSYS.2022.472

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۴/۱۴

هدف این تحقیق، تدوین الگوی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان است که با روش تحقیق کیفی و با ماهیت اکتشافی - بنیادی بر مبنای روش داده-بنیاد با رویکرد ساخت گرا انجام گرفت. مشارکت کنندگان در تحقیق ۲۸ نفر از مدیران وزارت ورزش و ادارات کل ورزش و جوانان و اساتید دانشگاه بود که از طریق روش نمونه گیری گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت.

در این پژوهش برای طراحی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین ۱۱ مقوله اصلی و ۲۹ مقوله فرعی به دست آمد. ۴ شرط علی (توانایی های سازمانی، ارزش آفرینی و منبع محوری نیروی انسانی کارآفرین، حس بی اعتمادی نسبت به مدیریت منابع انسانی سنتی و ضرورت مدیریت پشتیبان)، ۷ شرط زمینه ای (نگرش مثبت مدیران به کارآفرینی، فرصت ها و تهدیدها، هماهنگی بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبرد بالادستی وزارت ورزش، نقاط قوت و ضعف وزارت ورزش و جوانان، تمرکز وزارت بر متغیرهای کارآفرینانه، پویایی و رقابتی بودن محیط، ویژگی های شخصیتی و عوامل فردی)، ۵ عامل مداخله ای (موانع ساختاری، زمینه ای،

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی در سازمان های ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Dinatala68@yahoo.com

۲. استاد، مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۳. استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

رفتاری، تبدیل ضابطه مندی به رابطه گرایی و عوامل ضد انگیزشی)، ۴ راهبرد (بازطراحی ساختار کلی سازمانی جهت چابکی و پاسخگویی به نیازهای کارکنان کارآفرین، بازطراحی ساختار مدیریت منابع انسانی، توسعه فرایندهای سازمانی جهت حمایت از کارآفرینی منابع انسانی و بهره‌برداری از فرصت‌های شناسایی شده و برنامه عملیاتی) در قالب الگوی پارادایمی شناسایی شدند.

می‌توان نتیجه گرفت که استفاده درست و بهینه از منابع انسانی در راستای ایجاد و توسعه کارآفرینی در وزارت ورزش موجبات بهبود و پیشرفت عملکرد سازمانی، بهبود و پیشرفت منابع انسانی و بهبود و تعالی مشتریان می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، رویکرد کارآفرینانه و وزارت ورزش و جوانان

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که گرایش به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه برای آنها امری ضروری است. در محیط رقابتی امروز که مبتنی بر اقتصاد دانش بنیان است، دانش و سرمایه‌های انسانی به عنوان مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود و نقش اساسی را در ایجاد تحول، خلاقیت و نوآوری و به ویژه کارآفرینی ایفا می‌نماید (شپرد^۱ و همکاران، ۲۰۰۸). یکی از حوزه‌هایی که زمینه ظهور کارآفرینی در آن احساس می‌شود و پتانسیل‌های زیادی در آن نهفته است، کارآفرینی در سازمان‌های ورزش است (رضوی و طالب پور، ۱۳۹۶: ۶۸)؛ به طوری که فرایند کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی، فرصت‌های جدید برای اشتغال در زمینه ورزش ایجاد می‌کند که با توجه به ابعاد گسترده علوم ورزشی می‌توان آن را در زمره سریع‌ترین بخش‌های رشد و مرتبط با بخش‌های اصلی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در جهان مطرح کرد (رضوی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۴). باید توجه داشت که فعالیت‌های کارآفرینانه در درون سازمان و توسط افراد آغاز می‌شود و تداوم می‌یابد. در نتیجه سازمان می‌تواند از طریق فعالیت اعضایش، نوآور، پیشرو و ریسک‌پذیر باشد. کارکنان مستعد نوآوری، ریسک‌پذیری و تبادل دانش در سازمان، به عنوان یک ضرورت مطرح هستند (مقدم و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۴). نیروی انسانی با مهارت‌های خود و تکنیک‌هایی که دارد، باعث ایجاد ارزش، جذابیت و مطلوبیت برای عموم جامعه و افراد علاقه‌مند می‌شود. نوآوری و تغییر، عوامل کلیدی ورزش محسوب می‌شوند و ورزش‌فرایندی کارآفرینانه است. کارآفرینی، جزء تفکیک‌ناپذیر مدیریت ورزشی است و مزایای رقابتی بسیاری را برای افراد و سازمان‌های ورزشی در این حوزه، ایجاد می‌کند (راتن^۲، ۲۰۱۰: ۵۸). ونسا^۳ (۲۰۱۰) معتقد است کارآفرینی در ورزش اهمیت بسیار زیادی دارد، چرا که کارآفرینی در این زمینه می‌تواند فعالیت‌های نوآورانه را تشویق کند و موجب تغییرات اجتماعی، توسعه سازمان‌های ورزشی و افزایش تعداد تولیدات و خدمات جدید و اختراعات شود. لذا برای سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه ورزش، وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش کشور به کارکنانی کارآفرین نیاز دارد که خلاقیت و نوآوری و توان تبدیل تهدیدها به فرصت‌های جدید از ویژگی‌های بارزتر آنان باشد (ونسا، ۲۰۱۰: ۵۸). با اذعان به جایگاه کارآفرینی در ورزش، از یک طرف و نقش مهم سرمایه‌فکری در محقق شدن کارآفرینی از سوی دیگر، در دهه‌های اخیر گرایش فزاینده‌ای به منابع انسانی به عنوان یک رویکرد سودمند در حوزه مطالعات کارآفرینی به وجود آمده است. تحقیقات صورت گرفته نیز موید آن است که کارآفرینی به شدت با نحوه به کارگیری منابع و به خصوص منابع انسانی گره خورده است (ژانگ^۴ و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۸ و موریس^۵ و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۲۹). در حال حاضر ورزش کشور، به شدت نیازمند تامین، آموزش و توسعه و نگهداشت کارکنان توانمند و کارآفرین است. از این رو، طراحی الگویی جامع برای مدیریت منابع انسانی کارآفرینان در

1. Shepherd
2. Ratten
3. Vanessa
4. Zhang
5. Morris

این حوزه، یکی از نیازهای اساسی است. در این پژوهش، تلاش می‌شود نظام مدیریت منابع انسانی از منظر و رویکرد کارآفرینانه، بر اساس نظریه داده-بنیاد و در قالب الگوی پارادیمی که از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، بستر، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است، برای وزارت ورزش و جوانان طراحی و تبیین گردد.

کارآفرینی، موضوعی جذاب در میان اهالی حوزه کسب و کار و دانش پژوهان بوده و ترکیب آن با منابع انسانی در میان دانشمندان مدیریت و محققان، از موضوعات مورد علاقه است (مونتر و سانچس و رایبرو سوریانو، ۲۰۱۱: ۷). لذا باید به دنبال راهکارهای جدید سازمانی با ساختارهای نوین بود. برای شناخت فرصت‌های جدید و افزایش بهره‌وری نیاز مبرم به شناخت رابطه بین نظام مدیریت منابع انسانی و توسعه کارآفرینی سازمانی درون سازمان‌ها احساس می‌شود (کیاکجوری و همکاران، ۱۳۹۱: ۲). کارآفرینی با سرعت بخشیدن به فعالیت‌های اقتصادی و خلق شغل‌ها و کارهای جدید، نقش راهبردی در توسعه اقتصادی ایفا می‌کند (هاسن^۱ و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۸۵). مدیریت منابع انسانی نیز به طور کلی یک تابع راهبردی و جامع از کارمندان را برای کمک موثر و مولد به نفع سازمان و در جهت اهداف سازمان و رونق کسب و کار، در فضای رقابتی امروز فراهم می‌آورد (حسنی صدرآبادی، ۱۳۹۶: ۹۵). کارآفرینی سازمانی، یک جنبه مهم در عملکرد سازمان است و تحت تاثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی قرار دارد (دیانتی و زارع زیدی، ۱۳۹۶: ۴). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان مکانیسم کلیدی جهت برانگیختن طرح‌های کارآفرینی در سازمان‌ها شناخته شده است (دهقان دهنوی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴).

اقدامات منابع انسانی تنها زمانی می‌تواند به کارآفرینی اثربخش در سیستم کلان سازمانی منجر شود که هم دارای انسجام افقی در سطح واحد منابع انسانی باشد و هم انسجام عمودی میان اقدامات این واحد با اهداف سازمانی مشاهده شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲-۳). فراهم کردن انگیزه‌ها و پاداش‌هایی برای ریسک‌پذیری-زمانی که نقش مشارکت‌های آگاهانه افراد در کارآفرینی سازمانی مورد توجه است- یک موضوع محوری است (جنسن^۳ و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۰۴۷). کارکنان چنین سازمان‌هایی، باید فرصت‌گراتر، خلاق‌تر و موفقیت‌گراتر بوده و از سطح تحمل ابهام و تمایل به ریسک‌پذیری بالاتری برخوردار باشند. نظر دیگری که به‌واسطه تحقیقات در زمینه سیستم‌های منابع انسانی مورد تاکید قرار گرفته، این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند محیطی ایجاد کند که حامی همکاری و مشارکت کارکنان باشد و موجب شکل‌گیری و ارتقای توسعه سرمایه‌های انسانی و سازمانی شود (جونز^۴ و همکاران، ۱۹۹۵: ۸۷).

تحقیقات نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند از راه ایجاد «محیط حمایتی نوآوری» به طور غیرمستقیم بر کارآفرینی سازمانی تاثیر بگذارد (دیانتی و زارع زیدی، ۱۳۹۶: ۷). در پژوهشی رابطه بین هر یک از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، قابل دسترس بودن افراد برای سازمان‌ها، ارزیابی کردن، پاداش دادن، آموزش و توسعه ارتباط مدیران و کارکنان با کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این

1. Montoro-Sánchez & Ribeiro Soriano

2. Hansen

3. Jensen

4. Jones

مطالعه نشان می‌دهد تفاوت در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ممکن است با تغییرات در سطح کارآفرینی مشاهده شده در سراسر سازمان مرتبط باشد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های کارکنان با تلاش‌های کارآفرینانه از قبیل رفتارهای ابتکاری، انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات، همکاری، رفتار مستقل، تحمل ابهام و پیش قدم شدن برای به عهده گرفتن مسئولیت مرتبط است (جنسن و همکاران، ۲۰۱۰: ۸۶).

چن و هونگ^۱ (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان «بررسی میزان تأثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر نوآوری سازمانی» نشان داد که بین کارکردهای مدیریت منابع راهبردی منابع انسانی و نوآوری اداری و فنی رابطه معناداری وجود دارد. رتبرگ^۲ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت منابع انسانی در عملکرد اجتماعی شرکت‌ها» نشان دادند کارایی و نوآوری منابع انسانی در عملکرد تجاری شرکت‌ها نقش دارد. لی و وانگ^۳ (۲۰۱۷) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که توسعه منابع انسانی می‌تواند باعث رشد کارآفرینی در سازمان شود. کی هیندز^۴ (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی و توسعه کارآفرینی ارتباط متوسطی وجود دارد و این نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند توسعه کارآفرینی را در سازمان تسهیل کند. از این رو، مدیران منابع انسانی باید اقدامات احتمالی را نیز در نظر بگیرند تا اطمینان حاصل شود که منابع انسانی آنها به اندازه کافی جبران خدمت می‌شوند و پاداش دریافتی انگیزه‌ای برای ارتقای عملکردشان است - این می‌تواند بر عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان تأثیر بگذارد. سالوم^۵ و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی عوامل پیش‌برنده پایداری در کسب و کارهای ورزشی پرداختند و دریافتند که عواملی مانند نگرش‌ها و ارزش‌های شخصی و مدیریتی، به دست آوردن مزیت‌های رقابتی و ارتقای اعتبار باعث گرایش کارآفرینان ورزشی به پایداری می‌شوند. نقی زاده و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که کانون کنترل درونی، چالش‌طلبی، سلاست فکری، عمل‌گرایی، نیاز به موفقیت، تحمل ابهام، ریسک‌پذیری و رویکردی به ترتیب مهمترین روحیات کارآفرینانه کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی به شمار می‌آیند. کاظمی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی در وزارت ورزش و جوانان» بیان کردند که موانع رفتاری کارآفرینی در این وزارتخانه عبارت‌اند از: «سبک رهبری»، «فرهنگ سازمانی»، «ویژگی‌های شخصیتی مدیران»، «ویژگی‌های شخصیتی کارکنان» و «تضاد سازمانی»... بیگلری و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی» نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. مدیریت دانش نیز از اثری مثبت و مستقیم بر کارآفرینی سازمانی برخوردار است. رضوی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در ورزش با رویکرد منسجم تحلیل چند معیاره و کپ‌لند» نشان دادند که به ترتیب عوامل تدوین برنامه‌ریزی جامع در

1. Chen & Huang

2. Rothenberg

3. Lee & Wang

4. Kehinde

5. Salome

زمینه کارآفرینی ورزشی، وجود وزارت ورزش و جوانان در کشور و وجود شبکه های تلویزیونی ورزش در کشور سبب توسعه کارآفرینی در ورزش کشور خواهد شد. سعادت طلب و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر رویکردهای منابع انسانی راهبردی بر عملکرد کارآفرینانه و نوآرانه در آموزش عالی ایران» دریافتند که ابعاد راهبردی و کارکردی منابع انسانی اثر متفاوتی بر عملکرد سازمانی دارند. همچنین درجه موفقیت کارآفرینی فردی و گروهی بر حسب این دو بعد متفاوت است.

با توجه به اینکه صنعت کشور و به تبع آن صنعت ورزش به شدت نیازمند تأمین، آموزش و بهسازی و نگهداشت کارکنان توانمند و کارآفرین است، طراحی الگویی جامع برای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در این حوزه، یکی از نیازهای اساسی است. با وجود تأکید فراوان بر نقش تاثیرگذار منابع انسانی بر کارآفرینی در مبانی نظری مدیریت، اما متأسفانه الگویی که بتواند به صورت یکپارچه تأثیر زیر سامانه های منابع انسانی بر کارآفرینی را بسنجد، در وزارت ورزش ایجاد نشده است.

از سوی دیگر، بسیاری از کارکنان خلاق و کارآفرین به دلیل نبود سیستم های مناسب در منابع انسانی یا به دلیل ضعف مدیریتی، دچار سکوت سازمانی شده اند. لذا توجه به منابع انسانی در جهت تقویت روحیه کارآفرینی و همچنین شناخت و حمایت از کارکنان خلاق و توانمند ضروری به نظر می رسد.

در سطح کلان نیز این موضوع از اهمیت خاصی برخوردار است؛ به گونه ای که دستیابی به اهداف مشخص شده در سند چشم انداز بیست ساله کشور و نیز اهداف برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و آموزشی، ضرورت تحول در نظام اداری کشور را قطعی می سازد. روند کلی در بسیاری از سازمان های از جمله وزارت ورزش و جوانان مؤید این مطلب است که وضعیت حاکم در این سازمان ها، سنتی و غیرکارآفرینانه است و یکی از مهم ترین دلایل ناکارآمدی آن، فقدان نوآوری و کارآفرینی منابع انسانی در آن ها باشد. با توجه به اهمیت نقش منابع سازمانی و کارآفرینی آنها در سازمان و ضرورت آنها در توسعه سازمان و جامعه، تردیدی در تربیت کارآفرینان سازمانی جهت تحقق این هدف بزرگ باقی نمی ماند.

مبانی نظری پیرامون این موضوع فاقد یکپارچگی مفهومی است و در مورد اینکه کدام یک از اقدامات منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر گذار است بین محققان اجماع نظری وجود ندارد. نکته دوم اینکه هنوز الگوی کلی و جامع آزمون شده ای برای سنجش نقش نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در وزارت ورزش و جوانان ارائه نشده است.

بدین ترتیب، محقق بر آن شد که با نگاهی وسیع، الگویی در زمینه نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه نخبگان و مدیران کلان وزارت ورزش و جوانان و اساتید دانشگاهی کشور ارائه کند.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر جزو پژوهش های کیفی است که با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده-بنیاد انجام شد.

مشارکت کنندگان در این تحقیق شامل اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی و مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و مدیران کل ادارات ورزش و جوانان بود که از میان آنها تعداد ۲۸ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی^۲ انتخاب شدند. با اینکه در رویکرد نظریه پردازی داده-بنیاد قاعده خاصی برای تعیین حجم نمونه وجود ندارد، اما برای گروه‌های همگون ۶ تا ۸ و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شد (هومن، ۱۳۸۸؛ به نقل از خدابنده و همکاران، ۱۳۹۷). برای اجرای نمونه‌گیری ابتدا فهرستی از خبرگان و متخصصان شامل استادان دانشگاه و مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های ورزشی تهیه و سپس با آن‌ها مصاحبه عمیق برگزار شد. پس از اتمام هر مصاحبه، از افراد مورد مصاحبه خواسته شد تا سایر خبرگان را به محقق معرفی کنند. این کار تا زمانی ادامه یافت که با تمام افراد معرفی شده از سوی خبرگان، مصاحبه انجام گرفت. اعتبار پذیری پژوهش از طریق بررسی دیدگاه‌های مختلف صورت پذیرفت؛ به طوری که بررسی در زمان‌ها و مکان‌های مختلف و با افراد صاحب‌نظر از گروه‌های متفاوت انجام گرفت. توجه به زمان و مکان مختلف به منظور پرهیز از هر گونه سوگیری در گردآوری داده‌ها بود و در نظر گرفتن افراد از گروه‌های مختلف شامل اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی و مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و مدیران کل ادارات ورزش و جوانان نیز به منظور رسیدن به داده‌های با اعتبار بیشتر صورت پذیرفت. برای تقویت تاییدپذیری پژوهش تلاش شد تا در حد امکان از تبادل نظر با هم‌تایان (پژوهشگرانی که تجربه انجام پژوهش کیفی داشتند) در فرایند تحلیل داده‌ها استفاده و از دخالت دادن قضاوت‌ها و ارزش‌های شخصی در تحلیل محتوای متون مصاحبه پرهیز شود. در این تحقیق بنا به ماهیت و روش مورد استفاده، تحلیل اطلاعات مبتنی بر سه روش کدگذاری باز، محوری و متمرکز است. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا و به شیوه مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و برقراری ارتباط مفهومی بین خصوصیات مشترک کدهای باز، مفاهیم و مقولات مشخص شدند. بعد از انجام عملیات «کدگذاری باز» که داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر جهت استخراج مفاهیم اولیه کدگذاری شدند، در مرحله دوم موسوم به «کدگذاری محوری»، مفاهیم و کدهای باز مشترک و مشابه از نظر معنایی در قالب مقوله‌های عمده طبقه‌بندی گردیدند. در مرحله آخر یا «کدگذاری گزینشی» مقوله هسته انتخاب شد و ارتباط بین کلیه مقولات عمده حول محور مقوله هسته مورد بررسی قرار گرفت. سپس الگوی برخاسته از داده‌ها براساس خط سیر داستان ترسیم شد. در پایان، براساس مبانی نظریه داده-بنیاد پدیده-محوری، شرایط علی، زمینه‌ای و میانجی (مداخله‌گر)، راهبردها و پیامدهای حاصل ارائه گردید.

یافته‌های پژوهش

برای پاسخگویی به سوال اصلی پژوهش (مدیریت منابع انسانی کارآفرین) داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۸ نفر گردآوری شد که ویژگی جمعیت شناختی آنها در جدول ۱ آمده است:

1. Purposive
2. Snow ball

جدول ۱: ویژگی‌های توصیفی مشارکت‌کنندگان پژوهش (مصاحبه‌شوندگان)

شماره	س.ز.	تخصصیات	حوزه فعالیت		س.ز.	شماره	سابقه (سال)	جنسیت	سن	حوزه فعالیت		س.ز.	شماره	سابقه (سال)	جنسیت	سن	
			اجرایی	دانشگاهی						اجرایی	دانشگاهی						
P1	استاد دانشگاه	دکتری		*	۴۷	زن	۱۰	M3	مدیرکل	دکتری	*				۵۳	مرد	۲۲
P2	استاد دانشگاه	دکتری		*	۵۲	مرد	۱۵	M4	مدیرکل	دکتری	*				۵۶	مرد	۲۳
P3	استاد دانشگاه	دکتری		*	۵۰	مرد	۱۷	M5	مدیرکل	ارشد	*				۵۷	مرد	۲۵
P4	استاد دانشگاه	دکتری		*	۴۹	زن	۱۸	M6	مدیرکل	دکتری	*				۵۲	مرد	۲۰
P5	استاد دانشگاه	دکتری		*	۴۷	مرد	۱۸	M7	مدیرکل	دکتری	*				۴۶	مرد	۱۵
P6	استاد دانشگاه	دکتری		*	۵۴	زن	۲۰	M8	مدیرکل	ارشد	*				۴۹	مرد	۱۵
P7	استاد دانشگاه	دکتری	*	*	۵۰	مرد	۱۹	M9	مدیرکل	دکتری	*				۵۲	مرد	۱۹
P8	استاد دانشگاه	دکتری		*	۵۲	زن	۲۲	E1	وزارت ورزش	دکتری	*	*			۴۷	مرد	۱۴
P9	استاد دانشگاه	دکتری		*	۵۴	مرد	۲۲	E2	وزارت ورزش	دکتری	*	*			۴۹	مرد	۱۴
P10	استاد دانشگاه	دکتری		*	۴۹	مرد	۱۶	E3	وزارت ورزش	دکتری	*				۵۶	زن	۲۲
P11	استاد دانشگاه	دکتری		*	۵۰	زن	۱۹	E4	وزارت ورزش	ارشد	*				۵۱	مرد	۲۰
P12	استاد دانشگاه	دکتری		*	۴۷	مرد	۱۲	E5	وزارت ورزش	دکتری	*				۴۹	مرد	۱۹
M1	مدیرکل	دکتری	*	*	۵۲	مرد	۱۹	E6	وزارت ورزش	دکتری	*				۵۰	مرد	۱۹
M2	مدیرکل	ارشد	*		۴۸	مرد	۱۷	E7	وزارت ورزش	ارشد	*				۵۲	زن	۲۳

با توجه به نتایج جدول ۱، ۱۲ نفر از مشارکت‌کنندگان استاد دانشگاه بودند که ۲ نفر از آنها سابقه فعالیت اجرایی و ۱۰ نفر از آنها نیز سابقه فعالیت در دانشگاه داشتند. همچنین، ۹ نفر از مشارکت‌کنندگان مدیرکل ادارات ورزش و جوانان و ۷ نفر در حال فعالیت در وزارت ورزش و جوانان بودند. ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۲۳ نفر دارای مدرک تحصیلی دکترا بودند. ۷ نفر از افراد نمونه را زنان و ۲۱ نفر را مردان تشکیل می‌دادند. دامنه سنی مشارکت‌کنندگان از ۴۶ سال تا ۵۷ سال بود.

پدیده محوری

پدیده محوری در این پژوهش، مدیریت منابع انسانی کارآفرین شامل ۱۱ مقوله اصلی (ساختار سازمانی، حمایت مدیریت عالی، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، راهبرد سازمانی، ارتباطات اثربخش، سیستم‌های سازمانی، آموزش کارکنان، رویکرد راهبردی، فناوری اطلاعات و کنترل و ارزیابی) و ۲۹ مقوله فرعی (کار تیمی، مشارکت‌دهی کارکنان، شبکه‌های غیررسمی، پیچدگی/ارسمیت/تمرکز کم، خطرپذیری مدیران، باورها و درک مدیریت عالی، تعهد مدیریت عالی، کارمندیابی و جذب، طراحی شغل، مخاطره‌پذیری، یادگیری

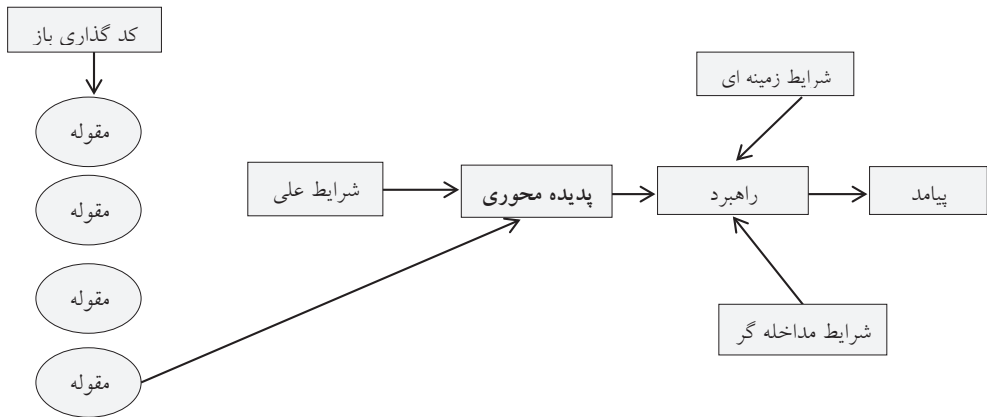
سازمانی، اعتماد سازمانی، احساس هویت سازمانی، تحمل تعارض، یکپارچگی و انسجام سازمانی، رسالت و ماموریت روشن، آینده‌نگری، برقراری روابط کاری کارآفرینانه، داشتن ارتباطات موثر کارآفرینانه، سیستم‌های مالی، نظام منابع انسانی، سیستم پژوهش و توسعه، ظرفیت‌سازی کارکنان، توانمندسازی کارکنان، شناسایی محیط داخلی و خارجی، آزادی ارتباطات و اطلاعات، تبادل اطلاعات، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم کنترل) بود.

جدول ۲: پدیده محوری و مقوله‌های مربوط به نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری باز
ساختار سازمانی	کار تیمی	همکاری کارکنان، تشکیل کارگروه‌های کاری و فضای گروه
	مشارکت دهی کارکنان	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت فعال در امور شغلی
	شبکه‌های غیر رسمی	تشکیل سرمایه‌های اجتماعی، ایجاد شبکه‌های پشتیبانی غیر رسمی، روابط غیر رسمی مستمر و تعامل اجتماعی مداوم کارکنان
حمایت مدیریت عالی	پیچیدگی/رسمیت/تمرکز کم	تفکیک واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت اعضای سازمان، کاهش سطوح سلسله مراتب سازمانی، استقلال (خودگردانی)، تفویض اختیار، حرفه‌گرایی، حیطه کنترل، تخصص‌گرایی، کم کردن استانداردهای خشک در وزارت، حداقل رویه‌های رسمی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
	خطر پذیری مدیران	پذیرش و تحمل ریسک‌ها، پذیرش شکست موقتی و کشف و به کارگیری فرصت‌ها
	باورها و درک مدیریت عالی	برقراری ارتباطات سازنده، ترغیب همکاری بین کارکنان، حمایت از کارکنان حتی در زمان شکست و بصیرت و انعطاف پذیری
برنامه ریزی و تامین نیروی انسانی	تعهد مدیریت عالی	گوشزد کردن مزایای گرایش به کارآفرینی به زیردستان، تعهد به حمایت از کارآفرین و با فشاری و اصرار بر کار آفرینی
	کارمندبایی و جذب	مدیریت استعداد، نگهداری سرمایه انسانی، تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان، برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی، تعیین کمیت و کیفیت نیروی مورد نیاز از منابع داخلی و خارجی
	طراحی شغل	آموزش، انگیزش و پاداش دهی به کارکنان، توسعه سرمایه انسانی، کمک به کارکنان در پذیرش تغییر در محل کار، به حداقل رساندن نارضایتی، افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان در محل کار
فرهنگ سازمانی	مخاطره پذیری	جو برد - برد، کار مفرح توأم با هیجان و شوق، رقابتی بودن و مشتری‌گرایی و تحمل ریسک و شکست
	یادگیری سازمانی	انتخاب آزاد و استقلال عمل، پرورش تیم‌های چند وظیفه‌ای، تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز، چشم‌انداز مشترک، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان
	اعتماد سازمانی	اعتماد بین کارکنان به یکدیگر، اعتماد بین کارکنان و مدیر، اعتماد به ساختارها و پردازش‌های خوب، اعتماد به صلاحیت فناوری سازمان و اعتماد به راهبردهای سازمان
تحمیل تعارض	احساس هویت سازمانی	عضویت (احساس تعلق، پیوستگی و کشش احساسی، ارجاع به خود به عنوان عضو سازمان و افتخار به عضویت در سازمان)، بعد وفاداری (وفاداری به سازمان و اشتیاق به تحقق اهداف سازمان) و بعد شباهت (ادراک از داشتن ویژگی‌های مشترک در سازمان)
	تحمیل تعارض	تفویض اختیار و مسئولیت، اجتناب از کنترل‌های سخت و سخت، مدیریت صحیح تعارض، شناخت تفاوت‌ها و اختلاف‌های منطقی، غوطه‌ور نشدن در کارها، آزادی عمل در برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی
	یکپارچگی و انسجام سازمانی	وجود همکاری، اتحاد و پیوستگی بین گروه‌ها و واحدهای سازمانی، پاسخگویی، شایسته‌سالاری، نظارت، هماهنگی و جبران خدمات انگیزشی

تمایز نوع، قلمرو عملیات، محصول و بازار سازمان و مشتریان سازمان از دیگر سازمان‌ها، مشخص و روشن بودن هدف‌های کلی سازمان، مشخص و قابل حصول بودن اهداف هر بخش وزارت خانه، دقیق و واقع‌بینانه بودن مأموریت وزارتخانه، تناسب مأموریت و اهداف سازمان با محیط و بازار، استفاده از خلاقیت و نوآوری در تنظیم طرح و تبیین راه حل‌ها و منعطف و مشتری‌گرا بودن مأموریت‌ها	رسالت و مأموریت روشن	راهبرد سازمان
دنبال محصولات جدید، استثمار فرصت‌های بازار، انعطاف‌پذیری بالا، واکنش سریع به تغییرات محیطی، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید و چندگانه، جهت‌گیری بیرونی، استفاده حداکثری از فرصت‌های محیطی برای تأمین نیازهای جدید بازار، داشتن نوآوری، فارغ از قواعد و مقررات محدودکننده سازمانی، استقبال از تغییرات، نگاه با اطمینان به محیط، جستجوی مستمر در پی فرصت‌های جدید در محیط خود و توان پیش‌بینی تغییرات در بازار	آینده‌نگری	
فهم مشترک کارکنان، برقراری ارتباطات غیررسمی، کاهش سلسله‌مراتب در ارتباطات، هماهنگی درون‌بخشی، تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و ایجاد ساختار ارگانیک در سازمان	برقراری روابط کاری کارآفرینانه	ارتباطات اثربخش
شبکه‌سازی در وزارتخانه، کنترل به صورت کاملاً دوستانه، عادلانه و بدون منحرف کردن آن‌ها، دقت به حالت چهره و چشم‌ها و زبان بدن در زمان ارتباط، استفاده از کلمات قوی و ارائه چشم‌اندازی روشن با لحنی آرام، داشتن اعتماد به نفس و ارائه تصویری موفق از خود	داشتن ارتباطات موثر کارآفرینانه	
سیستم پرداخت مبتنی بر ریسک‌پذیری و نوآوری، استفاده از پاداش‌های متنوع، توجه به اصل برابری و تخصیص مناسب بودجه	سیستم‌های مالی	
کار تیمی، تفویض اختیار، پرداخت مبتنی بر عملکرد، شکل‌گیری سرمایه اجتماعی و انسانی، تیم‌های مستقل و چندرشته‌ای، استخدام و رشد مسیر شغلی و طراحی شغل و استفاده از بازاریابی داخلی	نظام منابع انسانی	سیستم‌های سازمانی
انجام طرح‌های تحقیقاتی، حمایت از طرح‌های دانشجویی، همکاری با سازمان‌ها و پژوهشکده‌های تحقیقاتی (همچون آکادمی ملی المپیک، پژوهشکده تربیت بدنی و ...)، اختصاص بودجه به طرح‌های تحقیقی و تجاری‌سازی تحقیقات	سیستم پژوهش و توسعه	
به کارگیری موفقیت‌آمیز مهارت‌ها و منابع سازمانی، توسعه مهارت‌های فردی کارکنان، هدایت استعدادها بالقوه به طرف سازمان، رعایت تعادل و تناسب زمانی، ارزیابی مدام نیازهای سازمانی، ایجاد شبکه‌های علمی بین‌المللی و مشارکت در جامعه جهانی اطلاعات، نظارت بر عملکرد، تقویت آموزش علمی و توسعه تحقیقات نظام‌مند و راهبردی	ظرفیت‌سازی کارکنان	آموزش کارکنان
استفاده از مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، استقلال دادن به کارکنان، ایجاد فضای باز ارتباطی در سازمان، گسترش روحیه همکاری و کارگروهی و مساعدت در سازمان، تسهیم اطلاعات در سازمان، اعتماد به مهارت‌های کارکنان و مشارکت کارکنان در سازمان	توانمندسازی کارکنان	
مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی و اهداف سازمان، فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه و جبران خسارت و پاداش، اتخاذ و اجرای سیاست‌های منابع انسانی کارآفرینانه، آموزش و ارزیابی عملکرد، تشخیص فرصت‌ها در محیط خارجی، تلفیق کارآفرینی و دانش مدیریت راهبردی، تحلیل منابع و محیط، همسو کردن راهبرد منابع انسانی با راهبرد وزارتخانه، داشتن چشم‌انداز و مأموریت و اهداف راهبردی، نگاه راهبردی به منابع انسانی و کارآفرینی، جوان‌سازی سازمانی و معماری سازمان حمایتگر از کارآفرینی	شناسایی محیط داخلی و خارجی	رویکرد راهبردی
استفاده از استانداردها و شیوه‌نامه‌های مناسب در مبادله اطلاعات بین‌سازمانی و استفاده از سیستم‌ها و فناوری اطلاعاتی و ارتباطی مدرن	آزادی ارتباطات و اطلاعات	فناوری اطلاعات
استفاده از شبکه‌های اجتماعی، تسهیم دانش در بین سازمان و کارکنان، تبادل دانش بین وزارتخانه و دانشگاه‌ها، تبادل دانش بین وزارتخانه با کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها، ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، وزارت بهداشت و علوم پزشکی و سایر وزارتخانه‌ها	تبادل اطلاعات	
نظارت بر کار کارکنان، سنجش و ارزیابی عملکرد آنها در دوره‌های مختلف و استفاده از انواع سیستم‌های بازخوردی	سیستم ارزیابی عملکرد	کنترل و ارزیابی
وضوح نقش‌ها، وضوح اهداف، مدیران مسئول و پاسخگو، پاداش برای عملکرد خوب، سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، شفافیت نقش‌ها و تأکید بر خلاقیت و نوآوری‌های افراد	سیستم کنترل	

پس از شناسایی مقوله‌ها در مرحله کدگذاری محوری، بر پایه مبانی نظریه داده-بنیاد به برقراری ارتباط بین مقوله‌ها با پدیده محوری (مدیریت منابع انسانی کارآفرین) پرداخته شد. برای این کار لازم بود که رابطه میان مقوله‌ها با شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر یا واسطه‌ای، راهبردها و پیامدهای حاصل به گونه‌ای که اشتراوس و کوربن (۱۹۹۸) مشخص کرده‌اند، ترسیم شود (شکل ۱).



شکل ۱: نحوه کدگذاری داده‌ها در نظریه داده‌بنیاد

جدول ۳: شرایط علی مربوط به نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان

کد گذاری باز	کد گذاری محوری	کدگذاری انتخابی
توانایی‌های مدیریتی، حرفه‌ای بودن سازمان و پختگی فرایندها و رویه‌های اداری، حذف بروکراسی، داشتن ابزار و امکانات لازم، رقابتی بودن محیط سازمان، پیشرفت فناوری، نیاز به مدیریت دانش در سازمان، خروج و جایجایی نیروهای انسانی کارآفرین از سازمان، اهمیت سازمان به مدیریت دانش.	توانایی‌های سازمانی	شرایط علی
ارزشمند بودن سرمایه انسانی کارآفرین، خاص بودن و عدم امکان جایگزینی منابع انسانی کارآفرین، هزینه‌بر بودن آموزش کارآفرینی، کمبود نیروی انسانی کارآفرین، رشد سریع تعداد رقبای جدید و مجهز، غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزینی.	ارزش آفرینی و منبع محوری نیروی انسانی کارآفرین	
بی اثر بودن شیوه‌های مدیریتی سنتی، دست و پا گیر قوانین و مقررات، بی اثر بودن برنامه‌ها، عدم تطابق با شرایط تصمیم‌گیری، پاسخگون بودن سیستم به تغییرات سریع، کند بودن سیستم مدیریت سنتی، ناتوان بودن سیستم در توسعه فردی و شغلی کارکنان، سیستم‌های گزارش‌گیری و سلسله‌مراتبی، شفاف و روشن نبودن معیارهای ارزیابی، عدم امکان دسترسی به منابع، عدم پرداخت مبتنی بر شایستگی، تشویقی و مبتنی بر عملکرد کارآفرینی سازمانی.	حس بی اعتمادی نسبت به مدیریت منابع انسانی سنتی	
تنوع در حمایت‌های مالی مدیریت، حمایت مدیریت از طرح‌های کوچک آزمایشی، به کارگیری ایده‌های جدید کارکنان، تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو و قدرت تصمیم‌گیری مدیریت، باور به مباحث منابع انسانی، اولویت قائل شدن سازمان برای جذب افراد نخبه، جذب افراد با سطح بالایی از خودباوری و هوش عاطفی، تاکید مدیران بر عملکرد بلند مدت و خلق فضای پویا برای انتقال ایده‌های جدید.	ضرورت مدیریت پشتیبان	

شرایط علی

مجموعه شرایطی است که سبب پیدایش پدیده مورد مطالعه می شود. (کوربن و اشتراوس، ۲۰۰۸) نتایج تحلیل محتوای مصاحبه ها بیانگر چهار مقوله است که شرایط علی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین به عنوان پدیده مورد مطالعه را تبیین می کند. این شرایط شامل توانایی های سازمانی، ارزش آفرینی و منبع محوری نیروی انسانی کار آفرین، حس بی اعتمادی نسبت به مدیریت منابع انسانی سنتی و ضرورت مدیریت پشتیبان می باشد.

جدول ۴: شرایط زمینه ای مربوط به نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	نگرش مثبت مدیران به کار آفرینی	نگاه مثبت به توانایی کارکنان کار آفرین، حمایت از ایده های کارآفرینانه، ریسک پذیری مدیران، چالش طلبی مدیران، بالا بودن آستانه تحمل ریسک، نگاه ارزشی به کارکنان، درک اهمیت و نیاز به مدیریت دانش توسط مدیریت ارشد.
	فرصت ها و تهدیدهای بیرونی	وجود فرصت های کارآفرینی در بخش های مختلف ورزش کشور، پیچیده بودن محیط رقابتی، پیشرفت فناوری های نوین، وجود ساختار و فرآیندهای مناسب، فشارها و تحریم های بین المللی، عوامل سیاسی/حقوقی، پیچیدگی قانونی و بودجه کم.
	هماهنگی بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبرد بالادستی وزارت ورزش	هماهنگی بین ساختار منابع انسانی با ساختار سازمان و ساختار بالادستی، هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد زیرنظام های منابع انسانی و هماهنگی زیر نظام های منابع انسانی با یکدیگر.
باز ر ز ن ی ا	نقاط قوت و ضعف درونی وزارت ورزش	نبود آموزش های ویژه کارآفرینی، تأکید بر نقش ارزش های فرهنگی، درک و نگرش مثبت مدیران به وقایع، سیستم تشویق و ارایه پاداش مناسب، سطح تحصیلات آکادمیک بالای کارکنان، کمبود زیرساخت، ضعف برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی، عدم تناسب سرمایه انسانی با سازمان، ضعف در سیستم کارمندیابی، ضعف در روابط کارکنان، مکمل نبودن سرمایه های انسانی در وزارت، ضعف در انتقال دانش بین کارکنان، عدم جذابیت محیط کار به عنوان عامل نگهداشت، انعطاف ناپذیری معیارهای ارزیابی و اهمیت ندادن به اطلاعات و دانش فرد.
	تمرکز وزارت بر متغیرهای کارآفرینانه	انعطاف پذیر ساختن ساختارهای جبران خدمات، برنامه ریزی مسیر شغلی بر اساس خلاقیت، انعطاف پذیری معیارهای ارزیابی، جذابیت محیط کار، فرهنگ سازمانی کار آفرین، اختصاص منابع برای انجام فعالیت ها، شناسایی ظرفیت های موجود کارآفرینی، توسعه بانک های اطلاعاتی کارآفرینان در راستای افزایش امکان دسترسی منابع انسانی به آن، تولید دانش تخصصی کارآفرینی در وزارت، ایجاد گروه های تحقیق برای ارزیابی فرصت های کار آفرین، حمایت از برگزاری همایش های علمی در سطح ملی و بین المللی، برگزاری کارگاه های کارآفرینی سازمانی، ارائه وام برای ابتکارات کارکنان، عملیاتی نمودن تفاهم نامه منعقد شده با دیگر نهادهای کارآفرین و توانایی ساخت تیم های کاری.
	پویایی و رقابتی بودن محیط	عوامل سیاسی متعدد، انعطاف پذیری در کشف فرصت های جدید، یکه تازی در خلاقیت و نوآوری و رقابت شدید بین سازمان های ملی و بین المللی.
	ویژگی های شخصیتی و عوامل فردی	استقلال طلبی، تحمل ابهام، مرکز کنترل درونی، توفیق طلبی (نیاز به موفقیت)، خلاقیت و نوآوری، مخاطره پذیری، هوشیاری، ریسک پذیری، نوآوری، آینده پژوهی و توفیق طلبی.

شرایط زمینه‌ای

نشان دهنده شرایط ویژه‌ای است که پدیده در آن قرار دارد. به عبارتی، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌پذیرد (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸). شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در این تحقیق شامل ۷ مولفه تمرکز وزارت بر متغیرهای کار آفرینانه، پویایی و رقابتی بودن محیط، ویژگی‌های شخصیتی و عوامل فردی، نقاط قوت و ضعف درونی وزارت ورزش، هماهنگی بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبرد بالادستی وزارت ورزش، فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی و نگرش مثبت مدیران به کارآفرینی می‌باشد.

جدول ۵: شرایط مداخله‌گر مربوط به نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عوامل مداخله‌گر	موانع ساختاری (ارتباطات عمودی و افقی)	ارتباط افراد برای خلق ایده نو، ارتباطات افقی غیر رسمی، رعایت سلسله مراتب، عدم کارایی جرائم و مشوق‌های مالیاتی، عدم وجود روش‌های اجرایی کارآمد و نظام ارزشیابی معیوب.
	موانع زمینه‌ای (فرهنگی - قانونی)	پاداش به خطرپذیری، حمایت مدیریتی و تامین افکار جدید، حمایت مادی و معنوی سازمان از ایده‌های جدید، فعالیت گروهی، جو اعتماد، تحمل اختلاف سلیقه، مجوز قانونی سرمایه گذاری جدید، قانون جهت ثبت اختراعات، ثبات قوانین، قوانین متضاد، قانون کار، قانون تجارت، فقدان زیرساخت، عدم حمایت هنجارهای اجتماعی و فرهنگی از کارآفرینی، فقدان وجود حمایت مالی، نبود فضای آزاد، اسناد بالادستی و الزامات قانونی شامل برنامه‌های توسعه کشور
	موانع رفتاری (شخصیتی - نگرشی)	نگرش به تغییر، باور به محدودیت‌ها، تفکر راهبردی، موافقت با تغییر، ابهام‌پذیری، تبدیل محدودیت به فرصت، تحلیل‌گری کانون کنترل، نوآوری، ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، غرور، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، تنش و تضاد سازمانی (وجود تضارب افکار و اختلاف سلیقه بین کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مدیریت، استقبال مدیریت سازمان از وجود اختلاف سلیقه و تضارب افکار در سازمان، تضارب افکار و اختلاف سلیقه‌ها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی)، شاخص‌های فرهنگ سازمانی (ریسک‌گریزی، سازمان‌های غیر رسمی، افراد کار را همانند تفریح می‌دانند، فرهنگ استاندار سازی زیاد)، شاخص‌های سبک رهبری (تفویض کارها به افراد خلاق و نوآور در سازمان، مشارکت افراد سازمان در تصمیم‌گیری توسط مدیران، استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان، نتایج گرایش به مدیریت وظیفه‌ای)، تمایل به کنترل شدید، فرهنگ محافظه‌کار و عدم گرایش به پاداش بر اساس عملکرد.
	تبدیل ضابطه مندی به رابطه‌گرایی	کانال‌های غیر رسمی ارتباط نادرست در سازمان، انتصاب‌ها و انتخاب‌های نادرست افراد و ارتقای نابجای افراد.
	عوامل ضد انگیزشی	ترس از دست دادن سرمایه شخصی، ترس از ناتوانی در تأمین مالی برای راه‌اندازی کسب و کار، نگرانی از عدم امکان تأمین الزامات قانونی، نگرانی از فقدان اجتماعی امنیت اجتماعی، فساد اداری و ترس از نداشتن مهارت و تجربه مناسب و کافی.

شرایط میانجی

زمینه ساختاری، گستره‌ای است که پدیده (مقوله) در آن رخ می‌دهد و بر چگونگی واکنش نشان دادن به آن یا پیامدهای آن مؤثر است. شرایط میانجی در این پژوهش شامل پنج مقوله موانع ساختاری (ارتباطات عمودی

و افقی)، موانع زمینه‌ای (فرهنگی - قانونی)، موانع رفتاری (شخصیتی - نگرشی)، تبدیل ضابطه مندی به رابطه‌گرایی و عوامل ضد انگیزشی می باشد.

جدول ۶: راهبردهای مربوط به نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان

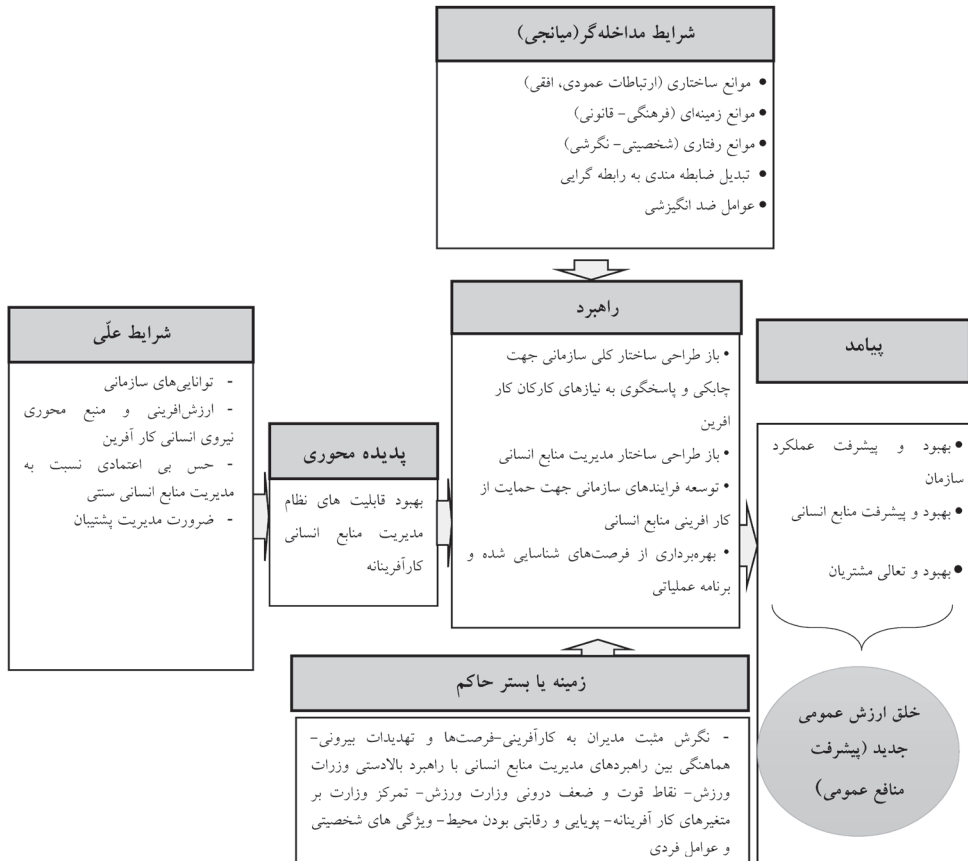
کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
	باز طراحی ساختار کلی سازمانی جهت چابکی و پاسخگویی به نیازهای کارکنان کار آفرین	متفاوت بودن ساز و کارهای جذب، آموزش و بهسازی، حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر، تصویب قوانین حمایت از کار آفرینی، انعطاف پذیری در ساختار سازمانی، حذف سلسله مراتب، گسترش افقی سازمان، مدیریت و ایجاد انگیزش در نیروی انسانی، تمرکز زایی و اتخاذ ساختارهای منعطف، ترویج فرهنگ تحول و تغییر، تربیت و آموزش کارکنان در مهارت‌های مختلف، آموزش منابع انسانی، تکیه بر آموزش، تمرکز بر فعالیتهای گروهی و فرهنگ مشارکت، سرمایه‌گذاری روی فناوری‌های سخت افزاری مناسب و مدرن، استفاده از استانداردها و شیوه نامه های مناسب در مبادله اطلاعات بین سازمانی، ایجاد فرهنگ تفکر و نو اندیشی در سازمان، تمرکز رهبری بر آماده‌سازی، هدایت، اثرگذاری، تفویض اختیار و متقاعد سازی، سهولت پاسخگویی در برابر تغییرات و تقاضاهای غیر قابل پیش بینی و داشتن راهبرد منبع بایی.
۲۲	باز طراحی ساختار مدیریت منابع انسانی	افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند، نظام مندرکدن نظام انتصاب و جانشین پروری براساس شایستگی، استقرار نظام جامع برنامه ریزی نیروی انسانی، یکپارچه و قانونمند کردن قوانین و مقررات و بخشنامه‌های نیروی انسانی، کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان از طریق اصلاح نظام حقوق، دستمزدها و پاداش براساس عملکرد، گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل کرده و کاهش مداخلات در مدیریت از طریق راه اندازی نظام هدف مند ارتقای شغلی.
	توسعه فرایندهای سازمانی جهت حمایت از کارآفرینی منابع انسانی	انعطاف پذیر کردن ساختار، خلق ارزش‌ها در سازمان، توسعه مدیریت دانش، توسعه نوآوری و خلاقیت، سرمایه‌گذاری و تقدیر از اندیشه‌های نو و ایجاد فرهنگ تفکر و نواندیشی در سازمان.
	بهره برداری از فرصت‌های شناسایی شده و برنامه عملیاتی	استفاده از فناوری‌های روز، استفاده از نیروی جوان در ورزش کشور، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه در ورزش، استفاده از حمایت‌های سازمان و نهادهای بین المللی در عرصه ورزش، استفاده از ظرفیت‌های علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و به کارگیری و اخذ کمک از دانشجویان و ورزشکاران.

راهبردها

راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی می‌شوند. با توجه به یافته‌ها و داده‌های حاصل از پژوهش، راهبردهای تحقیق شامل ۴ راهبرد برای نظام مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند این راهبردها شامل باز طراحی ساختار کلی سازمانی جهت چابکی و پاسخگویی به نیازهای کارکنان کارآفرین، باز طراحی ساختار مدیریت منابع انسانی، توسعه فرایندهای سازمانی جهت حمایت از کارآفرینی منابع انسانی و بهره برداری از فرصت‌های شناسایی شده و برنامه عملیاتی می باشد.

جدول ۷: پیامدهای مربوط به نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
۳۳ ۳ ۳	بهبود و پیشرفت عملکرد سازمان	خدمات بهتر، خدمات ارزان، خدمات سریع، اطلاع رسانی بهتر، نوآوری در خدمات، بالندگی سازمان، جلوگیری از اینرسی سازمانی، رشد و پیشرفت ورزش ملی و بین المللی، تصویر خوب اجتماعی سازمان، رشد سازمانی ادارات ورزش و جوانان، سهولت در سطح های مختلف زندگی جامعه به خصوص ورزشکاران چه در سطح ملی و محلی و بین المللی.
	بهبود و پیشرفت منابع انسانی	انگیزه بیشتر، یادگیری سازمانی، انعطاف پذیری بالاتر، پذیرش تغییر، ارتقاء رضایت شغلی کارکنان کار آفرین، کاهش ترک خدمت، تعهد و وفاداری به سازمان، مشارکت کارکنان.
	بهبود و تعالی مشتریان	القای عقاید، رضایت مردم، رضایت و وفاداری مشتریان.



شکل ۲: فرایند کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان

بحث و نتیجه گیری

ایجاد و تقویت کارآفرینی در هر سازمانی با نظام مدیریت منابع انسانی آن ارتباط تنگاتنگی دارد. همچنین سیاست‌های نظام مدیریت منابع انسانی تابع عوامل زیادی در محیط داخل و بیرون سازمان است. هدف از این تحقیق، تدوین الگوی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان بود. تفاوت پژوهش حاضر با مطالعات قبلی در این است که در این پژوهش در چارچوب یک دیدگاه نظام مند به بررسی کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان پرداخته شده است. در این راستا عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، شرایط علی، راهبردها و پیامدها، شناسایی و بررسی شده‌اند. در ادامه با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی و اجرایی برای وزارت ورزش و جوانان ارائه می‌شود.

براساس مدل برخاسته از داده‌های تحقیق، «ساختار سازمانی» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی شناخته شده در حیطه منابع انسانی کارآفرین شناخته شد. برای دستیابی به کارآفرینی نیاز به ابزار است و یکی از ابزارهای لازم برای رشد کارآفرینی، وجود ساختار سازمانی منطبق با مفاهیم کارآفرینی می‌باشد. ساختار نامناسب موجب تنش و تعارض در سازمان و نیز مانع ابتکار و خلاقیت می‌شود که اساسی‌ترین ویژگی کارآفرینی در یک سازمان به شمار می‌آید. در بخش کارآفرینی سازمانی مدل جامع کوراتکو^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، عوامل حمایت مدیریت، پاداش و تقویت، توانمندی، ریسک‌پذیری و رهبری بر کارآفرینی سازمانی مؤثر شناخته شده‌اند، زیرا این عوامل جو سازمان را متأثر می‌سازند و محیطی را ایجاد می‌کنند که تمایل به اقدامات کارآفرینانه و حمایت از آن‌ها را در یک سازمان تعیین می‌نمایند (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۷). موسوی راد و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان دادند ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به شدت مکانیکی است و گرایش‌های کارآفرینانه در سطحی پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد بین ساختار سازمانی با گرایش کارآفرینانه سازمانی ارتباطی مثبت و معنادار وجود دارد. ساختار سازمانی مناسب در وزارت ورزش و جوانان توان تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری و واکنش مناسب نسبت به محیط و چالش‌های آن را ایجاد می‌کند. چنانچه وزارت ورزش در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعدد پست‌های مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی‌تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت کاسته، این امر سازمان را از دستیابی به اهداف کارآفرینی خود دور می‌کند. بررسی‌های رسمی، کنترل‌ها و ساختارهای سخت به‌عنوان مانعی در برابر رفتار کارآفرینانه در سازمان محسوب می‌شوند که به موجب آن عملکرد افراد نیز محدود می‌گردد. رابطه‌ای مثبت میان ساختار غیر متمرکز و جهت‌گیری کارآفرینانه در سازمان وجود دارد. این رابطه مثبت مشتمل بر قدرت اختیار بالا و نفوذ و کنترل بر منابع سازمانی است و اعضای سازمان را در راه‌اندازی و آزمایش مخاطرات جدید توانمند می‌کند (مایلز و آرنولد^۲، ۱۹۹۱). از این رو، نتیجه می‌گیریم که هر قدر ساختار سازمان ارگانیک‌تر باشد - یعنی انعطاف‌پذیری بیشتر، تعداد عناوین شغلی کمتر، کنترل اجرای شرح شغل‌ها کمتر، تکراری بودن امور کمتر، اختیار اعطای پاداش بیشتر، تعداد واحدهای سازمان کمتر، فاصله واحدهای سازمانی

1. Kuratko

2. Miles & Arnold

کمر کرده و وجود شرح شغل های مدون کمتر باشد- در کارآفرین تر شدن سازمان گام بلندی برداشته ایم. یکی دیگر از مقوله های اصلی، «حمایت مدیران عالی از کارآفرینی» است. ابراهام^۱ (۲۰۰۹) بیان می کند که همراه با یک جو سازمانی حمایت کننده، فردگرایی افقی که به عنوان وجود یک خود برابری مستقل از دیگران تعریف می گردد با عملکرد تیمی و جمعی مرتبط است. در نهایت، چاندلر^۲ و همکارانش (۲۰۰۲) پیشنهاد نمودند که HRM با ایجاد یک فرهنگ حمایتی، بر خلاقیت و نوآوری تأثیر می گذارد. آن ها دریافتند که پشتیبانی مدیریت درک شده و سیستم های پاداش سازمانی، یک فرهنگ پشتیبان نوآوری را ارتقا می دهد. به منظور ایجاد کارآفرینی، مدیران ارشد وزارت ورزش باید طوری انتخاب شوند که نسبت به سازمان خود و مقوله کارآفرینی از تعهد بالایی برخوردار باشند. مدیران باید به اصل مخاطره پذیری به عنوان یک خصیصه مثبت بنگرند. حمایت های مالی در مورد طرح های آزمایشی، ایجاد صندوق سرمایه کارآفرینی، ایجاد سیستم نظام پیشنهادات، حمایت از تغییر و حمایت از حذف موانع نوآورانه نیز باید از اولویت های این مدیران باشد. همچنین 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 پاداش به فعالیت های داوطلبانه پرداخت گردد تا موجبات کارآفرینی سازمانی را فراهم نماید. سیستم پاداش سازمان نباید نسبت به مخاطره پذیری و نوآوری بی تفاوت باشد و باید از ساز و کارهای مختلفی برای حمایت از آن استفاده شود. همچنین پاداش ها درست و به موقع داده شوند تا کارکنان احساس کنند که پاداش ها به طور واضح و دقیق توزیع می شوند. تعادل و عدالت در پاداش ها مورد توجه واقع شود. کارها و وظایف افراد طوری طراحی شوند که پاداش های درونی برای رفتارهای کارآفرینانه قابل حصول باشد.

یکی دیگر از مقوله های شناسایی شده در این تحقیق «برنامه ریزی و تامین منابع انسانی» است. از دیدگاه اسفهر^۳ (۱۹۹۹) مدیریت منابع انسانی به معنای استفاده صحیح از منابع انسانی برای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی می باشد. مدیریت مؤثر منابع انسانی شامل پنج بخش ویژه برنامه ریزی، استخدام، انتخاب، توسعه کارکنان، پاداش دهی، ایجاد امنیت و سلامت و روابط بین کارکنان می باشد. فعالیت های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در جهت تسهیل و یکپارچه سازی فعالیت های کارکنان، شکل گیری سرمایه انسانی ارزشمند و رهبری فعالیت ها جهت دستیابی به مزیت های رقابتی ارزشمند است (رایت^۴ و همکاران، ۲۰۰۱). این مولفه در تحقیقات زیادی مورد تأکید قرار گرفته است. آفاجانی (۱۳۹۴)، رضائیان (۱۳۹۴)، میرسپاسی (۱۳۸۸)، یاداو و دابهید (۲۰۱۴) و مقدم و همکاران (۱۳۹۴) هر کدام در تحقیقات خود به نقش برنامه ریزی در راهبردهای منابع انسانی اذعان داشتند. شناسایی ویژگی ها و بسترهای مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان، یکی از اساسی ترین مسائل روز سازمان هاست (تقی زاده و همکاران، ۱۳۹۱). مشاهده می شود که گرچه در ادبیات پژوهش، فعالیت های جذب منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است و حتی به طور مشخص تر نیاز به ایجاد بستر لازم برای جذب منابع انسانی برخوردار از ویژگی های کارآفرینانه نیز ذکر شده است، جذب

1. Abraham
2. Chanhdler
3. Spbr
4. Wright

افراد برخوردار از مهارت‌های شغلی و اجتماعی و همچنین جذب افراد خلاق برخوردار از روحیه کارآفرینانه، ضرورت دارد. این افراد باید مسئولیت‌پذیری بالایی داشته باشند و از نظر مهارت‌ها دارای تنوع و فرآیند جذب آنان مبتنی بر کارایی در زمان و هزینه باشد. اولویت جذب در این سازمان‌ها جذب نیرو از درون سازمان از میان افراد دارای سابقه بالاست. علت آن است که در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، جذب نیروهای دارای سابقه کار بالا، به معنای کاستن از هزینه‌های آموزش و خطاهای متداول نیروهای تازه کار است (مقدم و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین لازم است انتخاب و به کارگماری افراد بر اساس ویژگی‌های شغل باشد و انتخاب بر اساس برخورداری از روحیات کارآفرینانه و بر اساس توانمندی و سوابق عملیاتی فرد و درجه خلاقیت، خودباوری و سطح هوش عاطفی آنان صورت گیرد. در وزارت ورزش و جوانان هم باید نیازها و فرایندهای جذب و به کارگماری بر مبنای یک دیدگاه فوق‌فعال تعریف شود. مسائل و محدودیت‌های فرایند جذب و به کارگماری را باید شناسایی کرد و به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی مورد توجه قرار داد.

یکی از مقوله‌های مهم دیگری که در این تحقیق نمونه آماری به آن اشاره داشتند، «فرهنگ سازمانی» بود. زهرا، هایتون و سالواتو^۱ (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای که فرهنگ‌های سازمانی سازمان‌های خانوادگی را به عملکرد کارآفرینانه آن‌ها ارتباط می‌داد، به نتایج مشابهی دست یافتند. در سازمان‌های نوآور، فرهنگ و راهبرد صنعتی، نوآوری را حمایت می‌کند. راهبردهای سازمان، بر بصیرت و ارزش‌های مدیریت ارشد و چارچوب خط‌مشی‌ها و انتظارات بر روحیه نوآوری تاکید می‌ورزد. فرهنگ سازمانی با برخورداری از مشارکت جویی بالای کارکنان در اداره سازمان، انگیزه بالا کارکنان، تعهد آن‌ها برای انجام کار و به ثمر رساندن آن، تعلق سازمانی بالا، عدم تعارض جدی سازمانی، ایثار، تعامل بالا، رقابت سال، روحیه خوب و مناسب و با رویکرد خدمت به جامعه، همکاری خوب میان کارکنان، حساسیت بالا نسبت به پیگیری مسائل و موضوع‌های مهم سازمان و عدم حاشیه‌سازی در انجام مأموریت‌ها و وظایف، شرايطی را فراهم نموده است که فعالیت‌های کارآفرینانه با اثرگذاری بالاتر بتواند در وزارت ورزش و جوانان انجام شود. این مجموعه از عوامل در قالب فرهنگ سازمانی و به عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر روند شکل‌گیری، اجرا و به نتیجه رسیدن فعالیت‌های کارآفرینانه منابع انسانی مطرح می‌باشد. یکی دیگر از مقوله‌های شناسایی شده در این تحقیق، «بهره‌گیری از فناوری اطلاعات» بود. استفاده از فناوری اطلاعات در دنیای امروز، ضامن بقا و تداوم فعالیت‌های یک سازمان است و بدون بهره‌مندی از آن نه تنها امکان استفاده از روش‌های نوین در سازمان فراهم نمی‌شود، بلکه امکان رقابت با سازمان‌های دیگر نیز از میان خواهد رفت. در زمینه نقش فناوری اطلاعات در بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی در تحقیقات مختلف به این موضوع اشاره شده و تأثیر آن به عنوان یک عامل مهم مورد تأیید قرار گرفته است؛ به طوری که میرسپاسی و همکاران (۱۳۸۸)، نریمانی و همکاران (۱۳۹۰) مصباحی و همکاران (۱۳۹۰)، بردبار و کنجکاو منفرد (۱۳۹۰)، ظفر و همکاران (۲۰۱۰)، کلاس^۲ و همکاران (۲۰۱۲) و وریان^۳ و همکاران (۲۰۱۲) در

1. Zahra, Hayton & Salvato

2. Klass

3. Verreyne

تحقیقات خود از فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل مهم در این زمینه یاد کرده‌اند. ظفر^۱ و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند که استفاده از فناوری اطلاعات در منابع انسانی باعث بهبود خدمات و کارایی و اثربخشی منابع انسانی می‌شود. در مطالعه مصباحی و همکاران (۱۳۹۰)، عوامل اثرگذار بر توسعه منابع انسانی مدیران شامل ایجاد آرمان مشترک، ترویج نگرش نظام‌مند، آزادی ارتباطات و تبادل اطلاعات، ارزیابی عملکرد، اخذ پیشنهادهای، افزایش بینش کاری و دسترسی به سوابق عملکردی و آموزشی کارکنان بوده و براساس نظر خبرگان، سازمان یادگیرنده بهترین رویکرد برای توسعه منابع انسانی شناخته شده است.

یکی دیگر از مقوله‌های شناسایی شده در این تحقیق، «آموزش منابع انسانی» بود. جزنی و همکاران (۱۳۸۹)، بردبار و کنجکاو منفرد (۱۳۹۰) و پرز لوپر و همکاران (۲۰۰۶) نیز بر نقش آموزش و دانش در مدیریت منابع انسانی تاکید داشته‌اند. تاثیر آموزش بر ویژگی‌های کارآفرینانه کسب و کار، حتی در مراحل آغازین جذب و انتخاب افراد نیز وجود دارد. در فرآیند انتخاب، مصاحبه‌کنندگانی که آموزش بیشتر و در نتیجه آمادگی بهتری برای انجام مصاحبه داشتند، نسبت به افرادی که آموزش کمتری دیده بودند، کمتر تحت تاثیر متقاضیان کار قرار می‌گرفتند که از تاکتیک‌های نفوذ بر مدیران استفاده می‌کردند.

در دنیای در حال تغییر کنونی، ضرورت آموزش در سازمان‌ها به دلایل فراوان پذیرفته شده است. تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده تا هر از چند گاهی مطالب و نظریه‌های جدیدی مطرح شود که برای ارائه حیات به ناچار باید علوم و معارف جدید را آموخت. همچنین، تغییرات فناوری سبب دگرگونی در شبکه‌ها و روش‌های سازمان می‌شود و هر تغییری کسب دانش و مهارت‌های جدید را ضروری می‌سازد. بی شک، هر چه دانش و مهارت کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت‌های علمی و تغییرات فناوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می‌رود.

از مقوله‌های مهم دیگر که در این تحقیق به آن اشاره شده «سیستم‌های سازمانی» است. سیستمی که منابع انسانی رکن اساسی آن هستند، اطلاعات کافی برای انجام مشاغل در اختیار کارکنان قرار می‌دهد، حقوق و دستمزد متناسب با فعالیت وجود دارد، تمام کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغلشان مشارکت داده می‌شوند، مدیریت و سرپرستی بازخوردهای واضح و روشنی را در اختیار زبردستان قرار می‌دهد و اینها همگی منجر به افزایش انگیزش شغلی می‌گردد که خود پیش در آمدی برای بروز حس نوآوری و به تبع آن کارآفرینی است. از آنجا که سیستم‌های سازمانی، رویه‌ها و فرآیندهایی است که برای افزایش کارایی و یا اثربخشی سازمان شکل می‌گیرد، وزارت ورزش و جوانان هم می‌تواند با فراهم کردن زمینه ایجاد فرهنگ سالم و مشوق نوآوری در محیط کاری، بستر لازم را برای بهبود و توانمندسازی نیروی کار فراهم آورد- چراکه منفعت سازمان در انجام عملکرد فرائشی و مفید منابع انسانی آن می‌باشد. بر این اساس با تاکید بر اینکه انسان‌ها ارکان اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند، توجه به نیازهای روانی و فیزیولوژیک آن‌ها در وزارت می‌تواند عملکرد مطلوب اعضا را در پی داشته باشد. زمانی که نقش مشارکت‌های آگاهانه افراد به عنوان منابع سازمانی در کارآفرینی مورد توجه است، فراهم کردن انگیزه‌ها برای ریسک‌پذیری، یک موضوع محوری است. لذا کارکنان

در وزارت ورزش و جوانان به عنوان منابع انسانی باید فرصت گراتر، خلاق تر و موفقیت گرا بوده، از سطح تحمل ابهام و تمایل به ریسک پذیری بالاتری برخوردار باشند. به منظور تشویق محافظه کاران برای انجام اقدامات مخاطره آمیز و نوآورانه، سطوح پرداخت به این افراد باید بالاتر و بخشی از کل پرداخت، باید بر مبنای سطوح ریسک پذیری باشد نه اینکه بر ستاده های نوآوری مانند سود متکی باشد. برای اینکه پروژه های کارآفرینانه در وزارت ورزش و جوانان از حمایت مالی متنوعی برخوردار شوند، باید فرایند تخصیص بودجه تسهیل و تسریع گردد. یکی از راهکارهای بهبود سیستم مالی این وزارتخانه در حوزه کارآفرینی، اولویت دادن و تأمین مالی هزینه های واحد تحقیق و توسعه و بازاریابی محصولات و خدمات جدید است. وجود منابعی علاوه بر منابع عادی سازمان که برای کارکردهای برنامه ریزی شده سیستم لازم است، عامل مهمی در ترغیب نوآوری در سازمان است. لذا پیشنهاد می گردد سیستم پاداش بر مبنای انگیزاننده های وزارت ورزش و جوانان، معیارهای پرداخت پاداش و فرایند توزیع پاداش طراحی شود. سیستم پاداش، با مشخص نمودن نوع مشارکت و تلاش مورد انتظار از افراد و انتظارات آنها در قبال عملکردشان و از طرف دیگر ارزش ها و هنجارهای یک سازمان، رابطه اهداف مورد نظر سازمان و مطالبات سازمان از اعضای خود را مشخص می سازد.

یکی دیگر از مقوله های شناخته شده در این تحقیق، «ارزیابی عملکرد» بود. مدیران باید برای برنامه ریزی، سازماندهی و اجرا تصمیم گیری کنند. این تصمیم گیری باید بر اساس نتایج ارزیابی های انجام شده و متناسب با فرآیندهای کاری سازمان باشد. ارزیابی مستمر عملکرد منجر به پیدایش اطلاعات مستند، به هنگام و با ارزش برای تصمیم گیری هایی خواهد شد که با هدف ارتقای سازمان و افزایش بهره وری در آن، توسط مدیران اتخاذ می شود (صفری و همکاران، ۱۳۹۵). برای بررسی و سنجش میزان دستیابی سازمان به حصول نتایج کارآفرینی و تدارک زیرساخت های لازم برای رسیدن به این هدف از قبیل حقوق و دستمزد، منابع مالی مختص کارآفرینی، تحقیق و توسعه و غیره باید تمامی اهداف مورد نظر و نتایج، مورد پایش قرار گیرند. از این رو، اهداف ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر رسالت و راهبرد سازمان باشد. به طور کلی، ارزیابی عملکرد در وزارت ورزش و جوانان باید دارای ویژگی هایی همچون: وضوح نقش، وضوح هدف، مدیران مسئول و پاسخگو، پاداش بر مبنای عملکرد خوب، سیستم مدیریتی و بودجه ریزی که عملکرد را حمایت می کند، مسئولیت پذیری شفافیت، توانمندهای مناسب کارکنان و فرهنگ و ارزش های همراستا با عملکرد سازمانی باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در وزارت ورزش بهتر پرورش یابند (فردوسی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا پیشنهاد می گردد ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان را رویکرد کارآفرینی سازمانی، معیارهای مختلف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خاصی را برای خلاقیت ها مدنظر قرار دهد. این نتیجه با یافته های حق شناس (۱۳۸۶)، رضوانی (۱۳۹۱) و فردوسی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

بخش دیگر از نتایج نشان داد که «ارتباطات اثر بخش» از مقوله های اصلی این تحقیق بود. در فضای پویای سازمانی، تعاملات بین مدیران و کارکنان به خصوص برای انتقال جریان دانشی، ایده های جدید و نوآوری از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در مورد محورهای ارتباطی در سازمان های کارآفرین باید گفت که مضمون ارتباطات در سازمان های کارآفرین وظیفه ای و بیشتر ابتکاری است، مسیر ارتباطات افقی، عمودی و همه

جانبه است، معجای ارتباطات نیز همه جانبه (رو در رو، تلفنی و...) و سبک ارتباطات نیز غیررسمی می باشد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۲). سازمانی که دارای شبکه ارتباطات اثربخش باشد، می تواند با تأثیری که بر روی تبادل اطلاعات و انتقال دانش ضمنی و صریح می گذارد، موجب شکوفایی ایده های جدید در افراد شود و این ایده های جدید باعث خلاقیت در افراد شده و این خلاقیت موجب نوآوری و کارآفرینی در سازمان گردد. (بودارس^۱، ۲۰۱۰). پوتنام^۲ در مطالعه خود بیان داشت عضویت در شبکه های ارتباطات باعث تقویت فعالیت کارآفرینانه می شود، چرا که این عضویت، منابع مفید اطلاعات را در اختیار شخص قرار می دهد. ویکلاین^۳ بیان می کند که عوامل غیراقتصادی نظیر شبکه روابط اجتماعی نیز می توانند بر پدیده کارآفرینی تأثیرگذار باشند (تانوس و جیلان^۴، ۲۰۰۷). مطالعه تسلیمی و همکاران (۱۳۸۵) در یک شرکت صنعتی نشان داد که بین ارتباطات سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد. نتیجه مطالعه ربیعی و صادق زاده (۱۳۹۰) نیز نشان داد که شبکه ارتباطات سازمانی با کارآفرینی در سازمان رابطه مستقیمی دارند، ولی این ارتباط چندان قدرتمند نیست و کارآفرینی از عوامل دیگری همچون ساختار سازمانی، بیشتر تأثیر می پذیرد. نتایج مطالعات دیگری در خارج از کشور بیانگر رابطه مستقیم و معنی دار بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی بود (ولمان^۵ و همکاران، ۲۰۰۱).

با توجه به مقوله ها و همچنین موانع شناسایی شده، راهبردهایی برای توسعه منابع انسانی کارآفرینی ارائه گردید که حول محور باز طراحی ساختار سازمانی در سطح کلان وزارت ورزش و جوانان و همچنین ساختار درون سازمانی منابع انسانی توسعه فرایندهای سازمانی و بهره برداری از فرصت های شناسایی شده و برنامه عملیاتی می چرخید. همان گونه که پیش از این نیز بیان شد ساختار سازمان باید به گونه ای باشد که بتواند از فعالیت های کارآفرینی حمایت و پشتیبانی کند. به نظر می رسد اولین اقدام برای توسعه کارآفرینی در هر سازمانی، طراحی ساختار است. لذا راهبرد اساسی، بازنگری در ساختار وزارت ورزش و جوانان است. یکی دیگر از راهبردهای مهم در این تحقیق، توسعه فرایندهای سازمانی است که از کارآفرینی حمایت کند. این راهبرد شامل نظام پرداختی و پاداش، سیستم ارزیابی عملکرد، تحقیق و توسعه، شرایط لازم برای ارتباط و همفکری واحد تحقیق و توسعه با سایر واحدها، طراحی شغل، آزادی عمل بیشتر برای کارکنان و پاداش های درونی (مادی) و بیرونی (غیر مادی) برای اقدامات کارآفرینانه است - ضمن اینکه به منظور تشویق ریسک پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک پذیری مبتنی باشد، نه بر پیامدها و دستاوردهای نوآوری مثل افزایش سود. همچنین با توجه به نقش کلیدی ارتباطات سازمانی، باید گفت به دلیل از پایین به بالا بودن جریان نوآوری، ارتباطات در وزارت ورزش و جوانان بهتر است تنها از بالا به پایین نباشد، بلکه دوجانبه، باز و افقی باشد. همچنین به جای تأکید بر رسمی بودن ارتباطات بیشتر بر پر بازده و اثربخش بودن آن تمرکز شود؛

1. Burdus
2. Putnam
3. Wicklin
4. Tanas & Gillin
5. Wellman

به طوری که کارکنان بتوانند در مورد ایده‌های جدید ارتباط چهره به چهره برقرار کنند، ضمن اینکه سعی شود به ایده‌های جدید کارکنان به سرعت بازخورد داده شود. با فراهم سازی زمینه و توجه بیشتر به مولفه های سازمانی فوق، می توان کارآفرینی را در سازمان ها نهادینه کرد و به اجرای راهبردهای متنوع ابعاد کارآفرینی سازمانی پرداخت. یکی دیگر از راهبردهای مطرح شده، دربرگیرنده دو متغیر اصلی شامل بهره برداری از فرصت های شناسایی شده و برنامه عملیاتی براساس برنامه راهبردی می باشد. بهره برداری از فرصت ها بیانگر آن است که در الگو، فرصت های موجود مورد شناسایی قرار گرفته برای پیشبرد برنامه راهبردی کارآفرینانه استفاده شود. همچنین برنامه عملیاتی برای اجرای برنامه راهبردی می باشد که متأثر از عوامل مداخله گر و عوامل زمینه ای است. با توجه به مشکلات در زمینه ورزش کشور و کمبودها و نواقص موجود در این حوزه، توجه به فرصت ها و مزیت ها که می تواند در قالب الگوی کارآفرینی راهبردی تحقق یابد ضرورت پیدا می کند، زیرا توسعه ورزش کشور مستلزم استفاده از همه فرصت ها و بهره برداری از همه مزیت ها در این وزارتخانه است.

به طور کلی تمامی راهبردهای موجود موجب سه پیامد اصلی در وزارت ورزش و جوانان خواهد شد: بهبود و پیشرفت عملکرد سازمان، بهبود و پیشرفت منابع انسانی و بهبود و تعالی. با توجه به شرایط موجود، وظایف و نقش دستگاه های حاکمیتی به عنوان نقش آفرینان خدمت رسان به جامعه تغییر کرده است. هدف نهایی راهبرد در سازمان ها، خلق ارزش عمومی است. ایجاد ارزش عمومی^۱ به معنی ایجاد سیاست، طرح ها و خدماتی است که سبب پیشرفت منافع عمومی می شود. این الگو بیانگر این است که سازمان چگونه می تواند از آنجایی که هست به جایی که می خواهد، برود (دیس^۲ و همکاران، ۲۰۰۵). اساساً کارآفرینی منجر به ایجاد ارزش های جدید در سازمان می شود (دیس و همکاران، ۲۰۰۳). کارآفرینی باعث ارائه خدمات بهتر و با کیفیت به شهروندان و جامعه ورزش خواهد شد، سبب ارائه خدمات سریع تر و کاهش فاصله زمانی بین زمان تقاضا خدمات و عرضه خدمات، ارائه خدمات ارزان تر و توجه به اقتصاد خانواده و شهروندان، خدمات روان تر که به تسهیل فرایند خدمت رسانی به شهروندان کمک کند، اطلاع رسانی بهتر بر اساس فناوری اطلاعات، نوآوری در خدمات، انگیزه بیشتر برای کارکنان، یادگیری سازمانی، انعطاف پذیری بالا و پذیرش تغییرات در حیطه منابع انسانی خواهد شد. نکته آخر این که رضایت مندی شهروندان و القای عقاید و طرز تلقی جدید به شهروندان نسبت به وزارت ورزش و جوانان به خدماتی که باید دریافت کنند و نحوه استفاده از خدمات ارائه شده و در نتیجه گرایش به ورزش و توسعه و رشد ورزش به ویژه ورزش همگانی و تربیتی که پایه و اساس ورزش قهرمانی است، بستگی دارد.

در مجموع می توان گفت که برای داشتن منابع انسانی با رویکرد کارآفرین باید مجموعه ای از پیش نیازها را فراهم نمود تا مسیر دستیابی به کارآفرینی در محیط سازمان نیز هموار شود. وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش کشور هم باید با در نظر گرفتن این عوامل بستر لازم را برای داشتن منابع انسانی پویا و فعال فراهم کند. به نظر می رسد برای رسیدن به این مهم موانعی بر سر راه وزارت ورزش و جوانان قرار دارد که بخشی از آنها فرهنگی، بخشی ساختاری و بخشی دیگر شخصیتی و نگرشی است. با توجه به نتایج تحقیق می توان گفت

1. Public Value

2. Dess

وزارت ورزش و جوانان باید ابتدا ساختار و نمودار سازمانی خود را به سمت یک ساختار پهن و ارگانیک سوق دهد تا از بروکراسی های دست و پا گیر جلوگیری شود. سپس از طریق آموزش، استخدام افراد کار آفرین و ارتباط مستقیم با دانشگاه و محیط های آکادمیک زمینه را برای تغییر نگرش کارکنان هموار کند. سپس موانع فرهنگی که از بافت فرهنگی و ساختار حکومت تاثیر پذیرند، برطرف نماید. زمانی که موانع برطرف شود، می توان شاهد بهبود و تعالی عملکرد منابع انسانی و در نهایت تعالی مشتریان که هدف اصلی هر سازمان و به تبع آن وزارت ورزش و جوانان است، بود.

بدین ترتیب، می توان انتظار داشت که مشتریان اصلی وزارت ورزش و جوانان شامل گروه های سنی حساس جامعه (کودکان، معلولان، زنان، پیشکسوتان و...)، ورزشکاران، مربیان، کارکنان و منابع انسانی آن از عملکرد این وزارتخانه رضایت داشته باشند و تغییرات اجتماعی، توسعه ورزش و افزایش تعداد تولیدات و خدمات جدید و اختراعات در زمینه ورزش به وقوع بپیوندد.

منابع

- احمدی، پرویز؛ نائیجی، محمدجواد و باباشاهی، جبار. (۱۳۹۱). «زیرسامانه‌های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی: تبیین الگویی در صنعت نفت ایران». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۲(۱)، صص ۲۰-۱.
- امیری، مجتبی و نوروزی سیدحسینی، رسول. (۱۳۹۴). «درآمدی بر روش تحقیق کیفی در ورزش». تهران: دانشگاه تهران
- باباشاهی، جبار؛ غلام‌شاهی، ابراهیم و افخمی، مهدی. (۱۳۹۲). «تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش جو نوآوری». فصلنامه توسعه کارآفرینی. ۲۱، صص ۸۷-۱۰۴.
- بردبار، غلام‌رضا و کنجکاو منفرد، امیررضا. (۱۳۹۰). «بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی». توسعه انسانی پلیس. ۸(۱)، صص ۱۲۱-۱۴۵.
- بیگلری، نسرین؛ پارسا اصل، مرضیه و بحرالعلوم، حسن. (۱۳۹۶). «بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی». نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۴(۴ - پیاپی ۱۶)، صص ۹۱-۱۰۰.
- پورسعید، سیدمسعود. (۱۳۸۸). «طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کارآفرین بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۱(۳)، صص ۸۱-۱۰۰.
- تسلیمی، محمد سعید؛ منوریان، عباس و آشنا، مصطفی. (۱۳۸۵). «بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی درون سازمانی». مدیریت فرهنگ سازمانی. ۴(۱۴)، صص ۲۷-۵۶.
- حسنی صدرآبادی، جلال. (۱۳۹۶). «کارآفرینی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی». فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. ۳(۱)، صص ۹۳-۱۰۰.
- حق‌شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش و یزدان‌شناس، مهدی. (۱۳۸۶). «الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران». فصلنامه علوم مدیریت ایران. ۲(۸)، صص ۳۱-۷۳.
- دهقان دهنوی، حسن؛ دهقان، فتنه و انتظاری، سمیه. (۱۳۹۰). «نقش مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی». کنفرانس ملی کارآفرینی تعاون جهاد اقتصادی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نایین.
- دیانتی، ربابه و زارع زیدی، علیرضا. (۱۳۹۶). «نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت کارآفرینی سازمانی». دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه. ۴(۲، پیاپی ۶)، صص ۱-۱۲.
- ربیعی، علی و صادق زاده، حکیمه. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی». رفاه اجتماعی. ۱۱(۴۱)، صص ۱۹۱-۲۲۲.
- رضوانی، مهران؛ خداداد حسینی، حمید و طغرابی، محمدتقی. (۱۳۹۱). «نگاشت مفهومی سرمایه اجتماعی در بازاریابی بنگاه‌های کارآفرین: صنایع غذایی». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۲(۱)، صص ۶۷-۹۰.
- رضوی، سید محمدجواد و طالب‌پور، مهدی. (۱۳۹۷). «تبیین نقش راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، میزان کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ایران)». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۶(۲۰)، صص ۶۷-۷۹.
- رضوی، سید محمدجواد؛ زارعی، محمد و قهرمان تبریزی، کوروش. (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در ورزش با رویکرد منسجم تحلیل چند معیاره و کپ‌لند». پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتاری حرکتی. ۲۳، صص ۱۱۳-۱۳۰.
- سعادت‌طلب، آیت؛ یاسینی، علی و شیرعلی، اسماعیل. (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر رویکردهای منابع انسانی راهبردی بر عملکرد کارآفرینانه و نوآورانه در آموزش عالی ایران (مورد مطالعه: دانشگاه‌های شهید بهشتی و

- تهران). بررسی مسائل اجتماعی ایران. ۲۶(۲)، صص ۲۶۳-۲۸۰.
- شائمی، علی؛ شاهین، آرش و یزدان شناس، مهدی. (۱۳۸۷). «نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی». فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین. ۱۱(۱)، صص ۱۷۷-۲۲۰.
 - شریفیان، اسماعیل. (۱۳۸۷). «طراحی الگوی فرایندی انگیزه کارآفرینی دانشجویان تربیت بدنی». رساله دوره دکتری، تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
 - صفری، سعید؛ عباسی، رضا و سلطانی علی آبادی، مژگان. (۱۳۹۵). «شناسایی شاخص های ارزیابی عملکرد کارفرینی سازمانی». نشریه رشد فناوری. ۱۲(۴۶)، صص ۶۱-۶۷.
 - فردوسی، محمدحسن؛ فراهانی، ابوالفضل و کشاورز، لقمان. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مؤلفه های سیستم سازمانی در وزارت ورزش و جوانان». پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی. ۱۰(۱)، صص ۴۷-۵۹.
 - کیاکجوری، داود و جعفریان، سحر. (۱۳۹۱). «بررسی نقش نظام مدیریت منابع انسانی در توسعه کارآفرینی سازمانی». کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کار و کارهای دانش بنیان.
 - محمد کاظمی، رضا؛ قاسمی، حمید و رستم بخش، محمدرضا. (۱۳۹۰). «شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور». پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی. ۱۱(۲)، صص ۸۹-۱۰۰.
 - مصباحی، مریم؛ توفیقی، شهرام و عباس زاده، عباس. (۱۳۹۰). «تعیین رویکردی برای توسعه منابع انسانی در مدیریت پرستاری». پژوهش پرستاری ایران. ۱۶(۱)، صص ۱۷-۲۹.
 - مقدم، ابوالفضل؛ کمالیان، امین رضا؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ کرد، باقر و روشن، سید علیقلی. (۱۳۹۵). «تبیین و طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه: رویکرد داده-بنیاد (مطالعه ای در صنعت برق، گروه شرکت های ایران ترانسفو)». نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت. ۱۰(۴) پیاپی ۳۴، صص ۱۲۳-۱۵۷.
 - مقدم، ابوالفضل و کمالیان، امین رضا. (۱۳۹۷). «ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر رویکرد کارآفرینانه در جهت بهبود بهره وری نظام مدیریت منابع انسانی». پژوهش در نظام های آموزشی (ویژه نامه). صص ۵۵۹-۵۷۸.
 - موسوی راد، سیدطاهر؛ فراهانی، ابوالفضل؛ هنری، حبیب و سلطانی، حسین پور. (۱۳۹۴). «طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار سازمانی با ابعاد گرایش های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۲، صص ۵۵-۶۶.
 - میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده طهران، غلام رضا و شفیع زاده، رضا. (۱۳۸۸). «مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون». نشریه تعاون. ۲۰(۶)، صص ۸۹-۵۳.
 - الوانی، سید مهدی؛ کهن هوش نژاد، رضا؛ صفری، سعید و خدامرادی، سعید. (۱۳۹۰). «شناسایی و اولویت بندی عوامل سازمانی موثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی با تبیین نقش نهادینه سازی کارآفرینی». مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۳(۷۰)، صص ۱-۲۴.
 - Abraham, R. (2006). "The Relationship of Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Venturing". Strategic Management Journal, (4), 179-186.
 - Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). "The HR scorecard: Linking people strategy and performance". Boston: Harvard Business School Press
 - Burdus, E. (2010). "Fundamentals of entrepreneurship". Review of International Comparative Management, 11(1), 33-42.

- Charmaz, K. (2006). **Grounding Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis**. London: Sage Publications, 47-65.
- Chen, C.J. & Huang, J.W. (2009). **“Strategic human resource practices and innovation performance - the mediating role of knowledge management capacity”**. Journal of Business Research, 62,104–114.
- Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner, A. (2005). **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**. McGraw-Hill-Irwin, 2nd Edition
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J., & Lane, P.J. (2003). **“Emerging issues incorporate entrepreneurship”**. Journal of Management, 29(3), 351–378
- Dolles, H. Soderman, S. (2011). **Sport as Business, (International, Professional and Commercial Aspects**. Printed and Bound in Great Britain by CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.
- Hansen, D. J., Shrader, R., & Monllor, J. (2011). **“Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity”**. Journal of Small Business Management, 49(2), 283-304.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2004). **“National Culture and Entrepreneurship”**. A Review of Behavioral Research, 26 (4), 33-52.
- Jensen, S. H., Poufelt, F., & Kraus, S. (2010). **“Managerial Routines in Professional Service Firms: Transforming Knowledge into Competitive Advantages”**. Service Industries Journal, 30(12), 2045-2062
- Jones, f.f., Morris, M.H., Rockmore, W. (1995). **“HR practices that promote entrepreneurship”**. HR Magazine, 22(1), 86-91
- Kehinde A. Obasan. (2014). **“Impact of Human Resources Management on Entrepreneurship Development”**. Acta Universitatis Danubius. Economica,10(1), 83-93.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). **“Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship”**. Business Horizons, 57, 37-47
- Lee, Jin; Wang, Jia. (2017). **“Developing entrepreneurial resilience: implications for human resource development”**. European Journal of Training and Development, 41 (6), 519-539
- Miles, M.P. Arnold, D. (1991). **“The relationships between marketing orientation and entrepreneurial orientation”**. Entrepreneurship: Theory & Practice, 15(4), 49-65
- Montoro-Sánchez Á., Ribeiro Soriano, D. (2011). **“Human resource management and corporate entrepreneurship”**. International Journal of Manpower, 32 (1), 6 - 13
- Morris, M. H., van Vuuren, J., Cornwall, J. R., Scheepers, R. (2009). **“Corporate entrepreneurship”**. Business Horizons, 52(5), 429-440.
- Naghizadeh, H., Katbi, F., & Keshtidar, M. (2015). **“The prioritization and determine the**

relationship between spiritual entrepreneurial experts' sports federations". Journal of Sport Management Studies, 7(28), 55-70.

- Putnam, R.D. (2002). **Democracies in flux, the evolution of social capital in contemporary society.** Oxford New York: University Press.
- Ratten, V. (2010). **"Sport-based entrepreneurship: towards a new theory, of entrepreneurship and sport management"**. Int Entrep Manag J, 7(1): 57-69
- Rothenberg, S., Hull, C. E., Tang, Z. (2017). **"The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns"**. Business & Society, 56(3), 391-418.
- Salome, L. R., M. V. Bottenburg, et al. (2012). **"We are as green as possible: environmental responsibility in commercial artificial setting for lifestyle sports"**. Leisure Studies, 1: 1-18.
- Sphr, R.W. (1999). **Human Resource Management.** New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Tanas, J., Gillin, M. (2007). **"Entrepreneurs & social capital: Strategic leadership in the 21st century firms"**. Regional Frontiers of Entrepreneurship Research, 13(4), 635-49.
- Vanessa, R. (2010). **"Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management"**. Springer Science & Business Media, 7(1), 57-69.
- Verreynne, M. L., Parker, P., & Wilson, M. (2011). **"Employment systems in small firms: A multilevel analysis"**. International Small Business Journal, 31(4), 405- 431
- Wellman B, Anabel Q, James W, Keith, H. (2001). **"Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital? Social networks, participation, and community commitment"**. American Behavioral Scientist, 45(3), 436-55.
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). **"Human Resources and the Resource Based View of the Firm"**. Journal of Management, 27, 701-721
- Zafar, J., Shaukat, M., & Mat, N. (2010). **"An Analysis of E-Human Resource Management Practices: A Case Study of State Bank of Pakistan"**. European Journal of Social Sciences, 15(1), 18-26.
- Zhang Z. Wan, D and Jia, M; (2008). **"Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior"**. The Journal of High Technology Management Research, 19(2), 128-138.