

The model of entrepreneurial human resource development in the Iraqi Basketball Federation

Ahmed Kamel Abbas Al-Qargholi¹, Vahid Shojaei*² - Abdulhaleem Jebur Nazzal³ - Rasool Nazari⁴

1.PhD student in sports management, Department of Sports Management, Isf.C.,Islamic Azad University, Isfahan, Iran. 2.Associate Professor, Department of Sports Management, Sar.C.,Islamic Azad University, Sari, Iran. (Corresponding Author) 3.Assistant professor, Baghdad University; Iraq 4.Associate Professor, Department of Sports Management, Isf.C.,Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

(Received: 2024/11/02;Accepted: 2025/02/26)

Abstract

This research aimed to propose a model for human resource development (HRD) with an entrepreneurial approach for the Iraqi Basketball Federation. A mixed-methods research design was employed. The qualitative phase utilized a grounded theory methodology. The study's population consisted of senior managers within the federation. In line with the research objectives and the principle of theoretical saturation, a purposive sample of 20 participants was selected for the qualitative phase, and interviews were conducted until saturation was achieved. Data were collected using semi-structured interviews. The interview protocol featured open-ended questions designed to address the research objectives, encompassing contextual factors, causal conditions, intervening conditions, the core phenomenon, strategies, and outcomes of entrepreneurial HRD. Qualitative data were analyzed through the three stages of open, axial, and selective coding. The findings identified: (a) causal conditions (e.g., human capital, entrepreneurial management, support for sports businesses); (b) the core phenomenon (e.g., entrepreneurial sports thinking, behavior, and performance); (c) strategies (e.g., individual and organizational); (d) intervening conditions (e.g., administrative and managerial systems); (e) contextual factors (e.g., development and entrepreneurial incentives); and (f) outcomes (e.g., the development of sports entrepreneurship). It is recommended that human resource managers in governmental sports organizations systematically apply this model and adopt an entrepreneurial approach in HRD to enhance efficiency and prevent the waste of costs and time in organizational activities.

Keywords

Human Resources; Development Model; Entrepreneurial Model; Iraqi Basketball.

* Corresponding Author: Email: shojaei.vahid@yahoo.com

الگوی توسعه منابع انسانی کارآفرینانه در فدراسیون بسکتبال عراق احمد کامل عباس القرغولی^۱ - وحید شجاعی^{۲*} - عبدالحلیم جبر نزال^۳ - رسول نظری^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران * ۳. استادیار، دانشگاه بغداد، عراق ۴. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۸)

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در فدراسیون بسکتبال عراق بود. روش تحقیق حاضر از نوع تحقیقات آمیخته بود. در این تحقیق از روش داده بنیاد در بخش کیفی استفاده شد. جامعه هدف این پژوهش مدیران ارشد فدراسیون بسکتبال عراق بودند و با توجه به اهداف تحقیق و همچنین زمانی که اشباع نظری حاصل شود، تعداد مشارکت کنندگان پژوهش در بخش کیفی بر اساس روش هدفمند و تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند و تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه ادامه پیدا کرد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در مصاحبه نیمه ساختاریافته سوالات بازی حاوی اهداف تحقیق طراحی شد که به پوشش عوامل زمینه‌ای، عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، پیامدها و راهبردهای توسعه منابع انسانی در فدراسیون بسکتبال عراق با رویکرد کارآفرینانه پرداخت. به جهت تحلیل داده‌های کیفی از کدگذاری به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج حاصل شامل عوامل علی با مقوله‌های سرمایه‌های انسانی، مدیریت کارآفرینی و حمایت از کسب‌وکارهای ورزشی؛ پدیده محوری با مقوله‌های تفکر کارآفرینی ورزشی، رفتار کارآفرینی ورزشی، عملکرد کارآفرینی ورزشی؛ راهبردها شامل راهبردهای فردی و سازمانی؛ عوامل مداخله‌گر شامل نظام اداری و مدیریتی؛ عوامل زمینه‌ای شامل توسعه و مشوق جویی کارآفرینی و پیامدها شامل توسعه کارآفرینی ورزشی بود. در پایان به مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی ورزشی پیشنهاد می‌گردد از مدل ارائه شده به طور نظام‌مند استفاده نمایند و با اتخاذ رویکرد کارآفرینانه در فرایند توسعه منابع انسانی از اتلاف هرگونه هزینه و زمان برای فعالیت‌های سازمانی جلوگیری نمایند.

واژگان کلیدی

الگوی توسعه، الگوی کارآفرینی، بسکتبال عراق، نیروی انسانی.

مقدمه

در موقعیت رقابتی که امروزه در سازمان‌ها وجود دارد، توجه به سرمایه درونی و به‌خصوص سرمایه انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا موفقیت سازمان‌ها در این وضعیت رقابتی و پیچیده مستلزم در اختیار داشتن نیروهایی کارآمد، مستعد و شایسته است. منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و بی‌شک توسعه منابع انسانی از فرایندهای مهم و محوری در مدیریت منابع انسانی است (۱). بسیاری از مدیران منابع انسانی را عامل مهمی می‌دانند که می‌تواند بر منابع دیگر (مالی، تسهیلاتی و مادی) تأثیر بگذارد و آنها را به منابع ارزشمندی تبدیل کند (۲). مدیریت منابع انسانی دارای راهبردهای یکپارچه و یک رویکرد منسجم برای مدیریت اشتغال است و به دنبال دستیابی به یک مزیت رقابتی از طریق یک نیروی کار بسیار متعهد و توانمند، با استفاده از مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیاست‌ها و روش‌هایی است که مدیریت افراد یا منابع انسانی از جمله غربالگری، آموزش، پاداش دادن، ارزیابی و غیره را در بر می‌گیرد (۳،۴). طبق تعریف فوق، ارزشمندترین دارایی سازمان، منابع یا سرمایه انسانی است، یعنی افرادی که برای سازمان کار می‌کنند و به صورت جداگانه و جمعی در دستیابی به اهداف آن سهیم هستند (۵). علاوه بر این، سازمان‌ها از مدیریت اشتغال برای دستیابی به یک مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. این امر از طریق مجموعه متمایز سیاست‌ها، برنامه‌ها و روش‌های یکپارچه محقق می‌شود (۶). راهبردهای مختلف مدیریت منابع انسانی می‌توانند بر نتیجه رفتاری و اثربخشی سازمان تأثیر

بگذارند. با توجه به دیدگاه‌های مختلف، منابع انسانی یک رویکرد راهبردی است که بر اهداف مدیریت منابع انسانی و چگونگی دستیابی به آنها متمرکز است (۷). در حوزه توجه به تحولات جدید در مدیریت منابع انسانی، تأکید بر توسعه مهارت‌های دیجیتال و توانایی‌های فنی در میان کارکنان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های آنلاین و برنامه‌های یادگیری الکترونیکی در سال ۲۰۲۴ بهبود قابل توجهی در بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها داشته است. در بستر نوآوری و رقابت در مدیریت منابع انسانی، طبق گزارش سال ۲۰۲۴ مک‌کینزی، سازمان‌هایی که راهبردهای نوآورانه در مدیریت منابع انسانی داشته‌اند، در محیط‌های رقابتی بهتر عمل کرده‌اند. همچنین در سال ۲۰۲۴، استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی برای بهینه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی، تأثیر قابل توجهی در افزایش کارآمدی و کاهش هزینه‌ها داشته است. در بعد پیشرفت‌های اخیر در آموزش و توسعه کارکنان، بر اساس تحقیقات، سازمان‌هایی که در توسعه مهارت‌های کارآفرینانه و خلاقیت در میان کارکنان سرمایه‌گذاری کرده‌اند، شاهد رشد قابل توجهی در نوآوری و عملکرد سازمانی بوده‌اند (۸). طبق مطالعات اخیر، شرکت‌هایی که برنامه‌های آموزشی پیوسته و مؤثر برای کارکنان خود داشته‌اند، نتایج بهتری در حفظ و جذب استعدادها برتر داشته‌اند. قابل ذکر است که مطابق با گزارش سال ۲۰۲۳ توسط SHRM، تغییرات فرهنگی و اجتماعی در سازمان‌ها نیازمند تطبیق راهبردهای

مدیریت منابع انسانی با نیازهای جدید کارکنان است. همچنین، تأکید بیشتری بر تنوع و شمول در محیط‌های کاری مشاهده شده است که تأثیر مثبتی بر رضایت و مشارکت کارکنان داشته است (۹، ۱۰ و ۱۱).

کارکنان و منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌ها یا منابع یک سازمان هستند؛ زیرا در رشد و موفقیت آن نقش دارند (۱۲). مفهوم توسعه منابع انسانی به ایده توسعه و استفاده از مهارت‌ها و دانش انسانی توسط توسعه یک سازمان و توسعه و آموزش کارکنان آن سازمان خاص با هدف بهبود و افزایش عملکرد سازمانی اشاره دارد (۱۳). روند توسعه منابع انسانی نه تنها شامل توسعه و آموزش افراد، بلکه توسعه و آموزش تیم‌هایی از افراد شاغل در آن سازمان است (۱۴). این افراد و تیم‌ها با هدف اصلی افزایش عملکرد فردی و سازمانی شرکت آموزش می‌بینند. توسعه منابع انسانی معمولاً شامل پنج عامل مهم یعنی رشد فردی کارمند، پیشرفت شغلی کارمند، توسعه تیمی یک تیم متشکل از افراد مختلف، توسعه سازمانی یک شرکت و روند آموزش و توسعه کارکنان شاغل در یک سازمان خاص است (۱۵). همه این عوامل در واقع کل روند توسعه منابع انسانی را تعریف و تبیین می‌کنند (۱۶). توسعه منابع انسانی در هر سازمان، نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاصی است. توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود. هدف اصلی توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد کارکنان است. به طور خلاصه دلایل توسعه منابع

انسانی شامل: چالشی شدن محیط سازمان‌ها، شتاب روزافزون خلاقیت و نوآوری، تغییر مزیت نسبی سازمان‌ها از نیروهای یدی به کارکنان خلاق و با دانش، رقابت شدید در محیط کسب‌وکار، بروز و ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات و تقاضا برای دریافت کیفیت خدمات بالاتر و بهتر است. درحالی‌که یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود به توانمندسازی انسانی نیاز دارد، اما به او اجازه نمی‌دهد که در طولانی‌مدت به موفقیت دست یابد.

در سازمان‌های دولتی کشور عراق، به دلیل ساختار بروکراتیک و نیز عدم وجود ساختار رقابتی، توجه به توسعه منابع انسانی و کارکنان در سال‌های اخیر کمتر موردتوجه قرار گرفته است. با توجه به افزایش عدم اطمینان محیطی، عدم قاطعیت و چالش‌های زیاد، یکی از راهکارهای مؤثر برای اینکه سازمان‌های دولتی بتوانند خود را با تحولات سریع انطباق دهند و به شکل پویا و زنده به حیات خود ادامه دهند، گرایش به سمت کارآفرینی است (۱۷)؛ لذا توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه و با تمرکز بر کارآفرینی فردی، اجتماعی و سازمانی، شاید راهکاری برای افزایش توان انطباق‌پذیری دستگاه‌ها و ارتقا سرعت تغییرات در آنها باشد. رویکرد کارآفرینانه نمایانگر سیاست‌ها و فعالیت‌هایی است که مبنایی برای رفتارها و تصمیم‌های کارآفرینانه ایجاد می‌نماید؛ بنابراین رویکرد کارآفرینانه را می‌توان به‌عنوان فرایند تصمیم‌گیری راهبردی در نظر گرفت که تصمیم‌گیرندگان به هدف قانونی کردن اهداف و تثبیت چشم‌انداز سازمان از آن استفاده می‌کنند (۱۸). رویکرد کارآفرینانه دارای پنج

سازمانی موفق داشته باشند، باید رویکرد کارآفرینانه داشته باشند. این رویکرد که از طریق ابعادی مانند نوآوری، ریسک‌پذیری، پیش‌گامی، استقلال‌طلبی و رقابت‌جسورانه ارزیابی می‌شود، به‌عنوان ابزار مفیدی است که بر عملکرد سازمانی تأثیر گذاشته و آن را بهبود می‌بخشد. فعالیت‌های کارآفرینانه درون سازمان توسط افراد و کارکنان آغاز می‌شود و ادامه می‌یابد. در نتیجه، سازمان می‌تواند از طریق فعالیت اعضایش، نوآور، پیشرو و ریسک‌پذیر باشد. کارکنان مستعد نوآوری، ریسک‌پذیری و تبادل دانش در سازمان، به‌عنوان یک ضرورت مطرح هستند. این نگاه با دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت که بر اهمیت منابع به‌عنوان محرک رشد، سودآوری بالا و کسب مزیت رقابتی تأکید می‌کند، سازگار است. دیدگاه مبتنی بر منابع سازمانی بر این باور است که دارا بودن منابع کلیدی نظیر منابع انسانی با ویژگی‌هایی همچون ارزش‌آفرینی، منحصر به فرد بودن، نوآور بودن و خلاق بودن می‌تواند به خلق مزیت رقابتی، بهبود فرهنگ نوآوری، ابتکار عمل و توسعه نگرش‌های کارآفرینانه درون سازمان کمک نماید؛ بنابراین، با توجه به اهمیت کارآفرینی و منابع انسانی در سازمان‌ها، باید موضوع کارآفرینی را در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها دخیل کرد تا به توسعه و رشد کارکنان و عملکرد سازمان کمک کند.

سازمان‌های ورزشی در مقابل چالش‌های محیطی که با آن روبرو هستند نیاز به تشویق به نوآوری را در خود بیش‌ازپیش احساس می‌کنند. نوآوری خود در بخش‌های چشم‌انداز، رفتار، استراتژی و عملیات تقسیم و اجرایی می‌شود (۲۲). سازمان‌های ورزشی بیشتر در

بعد است که شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیش‌گامی، استقلال و رقابت‌جسورانه است.

سازمان‌های ورزشی با توجه به مسئولیت و رسالتشان در زمینه توسعه فرهنگ ورزش و سلامتی در جامعه، باید ساختاری مناسب داشته باشند. ساختار کاملاً بروکراتیک نمی‌تواند برای موفقیت این سازمان‌ها مناسب باشد؛ بنابراین، باید از نوآوری‌ها و استعداد‌های ذاتی کارکنان در جهت کمک‌رسانی به انجام رسالت سازمان‌های ورزشی بهره برد. نهادینه کردن رویکرد کارآفرینانه در این سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی ورزشی، ضروری است. محققان رویکرد کارآفرینانه را فعالیت‌های مدیریت مبتنی بر فرصت تعریف می‌کنند که به حیات سازمان‌ها و شرکت‌ها کمک کرده و آنها را برای ایجاد ارزش آماده می‌سازد (۱۹). این رویکرد دارای ابعاد وسیعی است که از سیاست‌ها و الگوهای حمایت می‌کند که محوری برای تصمیمات و اقدامات کارآفرینانه فراهم می‌آورد؛ بنابراین، رویکرد کارآفرینانه می‌تواند از منظر فرایندهای تعیین استراتژی کارآفرینانه نگریسته شود که تصمیم‌گیران کلیدی از آن برای وضع هدف سازمانی، حمایت از چشم‌انداز و خلق مزیت‌های رقابتی استفاده می‌کنند (۲۰).

از سوی دیگر، رویکرد کارآفرینانه تمایل سازمان برای تخصیص منابع لازم جهت توانمند کردن سازمان برای خلق ایده‌ها و محصولات جدید، نوآوری در محصولات و خدمات فعلی و ارتقای سطح خدمات نسبت به رقبای در جهت استفاده از فرصت‌های موجود در بازار رقابتی است. بر اساس مطالعه لامپکین و همکاران (۲۱)، سازمان‌هایی که می‌خواهند کارآفرینی

بخش خدماتی فعالیت می‌کنند و نوع فعالیت آنها به شکلی است که باید خود را با تغییرات و تحولات دنیا هماهنگ کنند و این تحولات را در خدماتی که ارائه می‌دهند نیز نشان دهند اگر سازمان‌های ورزشی نتوانند خود را با تغییرات هماهنگ کنند از صحنه رقابت خارج خواهند شد؛ بنابراین در این وضعیت و محیط به منابع انسانی نیاز دارند که دارای رویکرد نوآورانه و کارآفرینانه باشند. زیرا منابع انسانی مهم‌ترین بخشی در سازمان‌های ورزشی است که می‌توانند در شرایط رقابتی و سخت تداوم حیات سازمان را تضمین کنند.

در یک سازمان ورزشی مدیران، مربیان و سایر کارمندان رسالت و مسئولیت مشخصی دارند و سهم مهمی در راه انجام آن دارند؛ بنابراین توسعه کارکنان، دستیابی به اهداف و نحوه پاداش کارکنان برای رفاه کل سازمان ورزش از اهمیت یکسانی برخوردار است (۲۳). با توجه به اینکه از بین جنبه‌های مختلفی که در ورزش را اهمیت دارد، منابع انسانی برای موفقیت هر فعالیتی نقشی اساسی دارند، زیرا اینها به‌عنوان یک کاتالیزور برای استانداردهای کارآمد مدیریت در هر صنعت در نظر گرفته می‌شوند (۲۴).

جواد و همکاران (۲۵) به طراحی مدل شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق اقدام نمودند. نتیجه این تحقیق نشان داد که بعد اصلی در زمینه توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال توجه به بعد مدیریت است و با تمرکز بر مدیریت صحیح در منابع انسانی استعدادها شناسایی و عملکرد کارکنان ارتقا می‌یابد. همچنین قاسم و حسینی (۲۶) در

تحقیقی به بررسی نقش کارآفرینی در توسعه منابع انسانی فدراسیون‌های ورزشی عراق اقدام نمودند. نتیجه این مطالعه نشان داد که افزایش کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به بهبود بهره‌وری و توسعه منابع انسانی منجر شود. در پژوهشی دیگر، احمد و ناصری (۲۷) به بررسی نقش کارآفرینی در مدیریت منابع انسانی فدراسیون بسکتبال عراق اقدام نمودند و یافته‌های حاصل از این تحقیق حاکی از آن بود که استفاده از رویکردهای کارآفرینی در مدیریت منابع انسانی باعث افزایش عملکرد و رضایت کارکنان می‌شود و اینکه عراقی و محمود (۲۸) به توسعه مدل‌های کارآفرینی برای بهبود منابع انسانی در فدراسیون بسکتبال عراق پرداختند. این محققان به این نتیجه دست یافتند که مدل‌های کارآفرینی می‌توانند به طور مؤثری در بهبود فرایندهای منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی کاربرد داشته باشند.

بدیهی است که موفقیت هر تلاشی برای توسعه ورزش تا حد زیادی به توانایی و شایستگی منابع انسانی بستگی دارد.

منابع انسانی یک منبع نادر است، بنابراین برنامه‌ریزی دقیق و انتخاب، آموزش و پاداش مناسب و ادغام مناسب در سازمان، از موارد مهم برای استفاده راهبردی و کارآمد از منابع است. با توجه به نوع ساختار سازمان‌های دولتی در عراق که بیشتر به‌صورت بروکراتیک است و از استعداد و مهارت‌های ذاتی کارکنان استفاده زیادی نمی‌شود، بنابراین باید سعی شود به مهارت‌های درونی کارکنان توجه شود و باید رویکرد موردتوجه در سازمان رویکردی کارآفرینانه

روش بنیادی؛ روش پژوهش از نوع کیفی؛ فلسفه پژوهش به صورت تفسیری؛ راهبرد پژوهش به روش نظریه داده بنیاد؛ رویکرد پژوهش از نوع استقرائی و هدف پژوهش اکتشافی است. نمونه گیری این پژوهش به روش هدفمند انجام شد. مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر متخصصان، صاحب نظران و مدیران حوزه مدیریت ورزشی هستند که تعدادی از اعضای هیئت علمی مصاحبه شونده در پژوهش حاضر دارای پست های مدیریتی در فدراسیون بسکتبال عراق هستند.

تعداد نمونه پیش از اجرای تحقیق تعیین نشد و فرایند نمونه گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که نوعی اشباع اطلاعاتی حاصل شود؛ بدین معنی که در جریان مصاحبه اطلاعات جدیدتری از داده ها استخراج نگردد. اشباع نظری پس از مصاحبه با ۲۰ نفر حاصل شد، سپس محقق پس از اشباع نظری مصاحبه ها را متوقف نمود.

باشد تا از حداکثر مهارت های منابع انسانی در جهت رسیدن سازمان به بهره وری بالاتر استفاده شود. با توجه به اینکه منابع انسانی مهم ترین عامل موفقیت یا عدم موفقیت سازمان هستند باید به توسعه این بخش توجه ویژه شود؛ بنابراین با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان های ورزشی در این پژوهش توسعه منابع انسانی در فدراسیون بسکتبال عراق را با توجه به رویکرد کارآفرینانه بررسی می کند و در پی پاسخ به این سؤال است که مدل توسعه منابع انسانی در فدراسیون بسکتبال عراق با رویکرد کارآفرینانه چگونه است؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. نظریه داده بنیاد به طور کلی رهیافتی است برای بررسی نظام مند داده های کیفی (نظیر مصاحبه های پیاده شده)، با هدف تولید نظریه انجام شد. بر اساس مدل مشخصات پژوهش حاضر از حیث روش شناسی به اختصار بدین شرح است: جهت گیری پژوهش به

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان کشور عراق

مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	سابقه	مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	سابقه
P1	۵۶	کارشناسی	۹	P11	۳۹	دکتری	۱۶
P2	۴۵	ارشد	۱۱	P12	۴۷	ارشد	۱۱
P3	۳۷	دکتری	۷	P13	۴۳	ارشد	۱۶
P4	۵۸	کارشناسی	۸	P14	۴۴	کارشناسی	۱۲
P5	۵۴	ارشد	۵	P15	۴۱	ارشد	۹
P6	۵۲	دکتری	۹	P16	۴۰	دکتری	۸
P7	۴۸	کارشناسی	۳	P17	۳۸	ارشد	۶
P8	۴۶	دکتری	۹	P18	۴۸	ارشد	۹
P9	۴۵	ارشد	۶	P19	۵۰	کارشناسی	۱۱
P10	۳۸	ارشد	۱۲	P20	۴۳	ارشد	۱۵

کدگذاری در روش نظریه زمینه‌ای، نشان‌دهنده عملیاتی است که در آن داده‌ها خرد شده، مفهوم‌پردازی می‌شوند و آنگاه با روش‌های تازه، دوباره به هم پیوند می‌خورند. هدف از تحلیل داده‌های کیفی کاوش مقوله‌ها، سازه‌ها، مفاهیم و ابعاد مشترک؛ کشف روابط بین این سازه‌ها؛ و ساخت مدل نظری است. در روش نظام‌دار نظریه زمینه‌ای مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد. کدگذاری باز عبارت است از فرایندی تحلیلی که از طریق آن مفاهیم مشخص شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها از درون داده‌ها کشف می‌شوند. هدف از کدگذاری محوری «شروع فرایند پیونددهی داده‌هایی است که در طی فرایند کدگذاری باز شکسته شده‌اند». در کدگذاری محوری، مقوله‌ها با مقوله‌های فرعی مرتبط می‌شوند. در مرحله کدگذاری محوری پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را (به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی) انتخاب می‌کند و در مرکز فرایند مورد بررسی قرار می‌دهد، سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌کند. سایر مقوله‌ها متشکل از شرایط علی (عواملی که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، راهبردها (اقداماتی که در رابطه با مقوله اصلی انجام می‌شود)، شرایط زمینه‌ای و واسطه‌ای (عوامل محیطی و زمینه‌ای ویژه‌ای که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، و پیامد (پیامدهای حاصل از راهبردها) هستند. انجام این مرحله مستلزم ترسیم شکلی است که نمودار کدگذاری نامیده می‌شود.

مصاحبه‌ها به صورت رودررو، نیمه‌ساختارمند با طرح پرسش‌هایی باز در مدت‌زمان تقریبی ۳۰ دقیقه انجام گرفت. گردآوری اطلاعات در این پژوهش دارای ماهیت کیفی بوده و حجم نمونه از پیش تعیین شده‌ای نداشته است، به شیوه هدفمند و نظری انجام شده است. در مرحله مصاحبه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. در فرایند انتخاب یک نمونه، محققان کیفی می‌توانند از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده کنند که در آن یک شرکت کننده در پژوهش، ما را به شرکت کنندگان دیگر هدایت می‌کند. در این پژوهش بخش کیفی، مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها یا نظریه زمینه‌ای می‌باشد. نظریه برخاسته از داده‌ها (گرندد تئوری یا تئوری زمینه‌ای) یک روش پژوهشی عام، استقرایی، تفسیری و اکتشافی است. در واقع این روش برای کسب شناخت پیرامون موضوعاتی که پیش از این در مورد آنها پژوهش جامع و عمده‌ای نشده است، دانش در آن زمینه محدود است و نظریه چارچوب داری در دست نیست، استفاده می‌گردد. اگر چه نمونه‌گیری در این روش از نوع هدفمند می‌باشد، اما معمولاً بر حسب محتویات مصاحبه‌های اکتشافی با مطلعان و به روش گلوله برفی، مراجعه به مطلعان دیگری ضرورت می‌یابد. روند نمونه‌گیری و مصاحبه تا زمانی که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری برسد، ادامه یافت. تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان با اجرای مصاحبه‌های اکتشافی و با کدگذاری باز، تشکیل مقوله‌ها و بررسی ارتباط بین آنها انجام می‌گردد.

سؤال پاسخ داده می‌شود که آیا واقعاً یافته‌ها از دل داده‌ها به دست آمده است. برای تأییدپذیری ۳ نفر صاحب نظر کدها، یافته‌ها و مدل را بررسی خواهند کرد و تمامی مراحل را به صورت جز به جز ارائه می‌کنند تا متخصصان خبره نظرشان را در مورد مدل ارائه دهند.

یافته‌ها

شرایط علی باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه مرکزی می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در پاسخ مصاحبه شونده‌گان در ارتباط با شرایط علی موثر بر توسعه منابع انسانی در فدراسیون بسکتبال عراق با رویکرد کارآفرینانه شناسایی شد که در مقوله‌های اصلی (نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی) و مقوله‌های فرعی (سرمایه‌های انسانی، مدیریت کار آفرینی، حمایت از کسب و کارهای ورزشی) در جدول شماره ۲ آمده است.

جهت ممیزی پژوهش حاضر از چهار راهبرد استفاده خواهد شد؛ باورپذیری به معنی اینکه آیا یافته‌های پژوهش برای محقق باورپذیر است (معادل روایی درونی است)، برای باورپذیری خود محقق یکی از مصاحبه‌ها را بعد از یک ماه دوباره کدگذاری نموده، نتایج با ضریب اسکات ۱ مقایسه خواهد شد. انتقال‌پذیری اینکه آیا انتقال استنباط از یک بستر به بستر دیگر وجود دارد (معادل روایی بیرونی)، لازم به ذکر است برای اعتمادپذیری و انتقال‌پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش استفاده شد، در این روش گزارش محقق را از نظر صحت و کامل بودن مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد، چرا که خواندن گزارش موجب می‌گردد که مشارکت‌کنندگان حقایق تازه‌ای به خاطر آورند یا درک جدیدی از موقعیت به دست آورند. در این راستا اتکاپذیری به معنی اینکه آیا اگر کس دیگری کدگذاری کند به همین یافته‌ها می‌رسد. آیا نتایج یکسان به دست می‌آید (معادل پایایی است) و در نهایت تأییدپذیری میزانی که یافته‌های پژوهشی تأییدپذیر است؛ در واقع به این

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

شماره مصاحبه‌ها	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شونده‌گان	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مقوله فرعی	مقوله اصلی	بافتار
P1; P5; P7; P12; P14; P16; P18; P19	م (۱) ایجاد زمینه‌های کارآفرینی باعث می‌شود که مشاغل زیاد رشد کنند. م (۵) کشور ما در زمینه کارآفرینی ورزش پتانسیل‌های زیادی دارد که می‌تواند بر رشد و توسعه ورزش کمک‌های زیادی کند. م (۷) بیش از هر گونه فعالیتی نیاز است که دولت زمینه‌های آموزشی را فراهم کند، زیرا آموزش مهم‌ترین شاخص برای رشد و توسعه کار آفرینی است.	۱- آموزش‌های رسمی و غیررسمی، ۲- فقدان تمرکز آموزش‌ها بر ایجاد انگیزه‌های کارآفرینانه ۳- توانمندی‌های کارآفرینانه در بخش ورزش ۴- از بین رفتن نیروی کار در بخش تولیدات	سرمایه‌های انسانی	توسعه منابع انسانی	نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی

	ورزشی ۵- نبود نیروی کار تولیدی آموزش دیده در آینده	
P3; P8; P10; P14; P15; P17; P19; P20	۱- فقدان برنامه ریزی در کار مدیران ۲- نگاه سنتی به کسب و کار و اشتغال	مدیریت کارآفرینی
	۱- ایجاد تسهیلات بانکی با کمترین و ساده‌ترین شرایط برای	
P5; P6; P7; P9; P11; P12; P13; P15; P16; P18; P19	م ۶) ایجاد تسهیلات مالی می‌تواند زمینه را برای رشد و توسعه فعالیت‌های ورزشی فراهم کند. م ۵) حمایتی نظیر وام و هزینه‌هایی که بانک‌ها می‌توانند در ایجاد زیر ساخت‌های ورزشی انجام دهند هیچ موسسه و نهادی نمی‌تواند. حمایت‌های مالی می‌تواند بسیاری از زیر ساخت‌ها را پوشش دهد. م ۷) کارآفرینی در بخش ورزش می‌تواند به رشد و توسعه سایر فعالیت‌های اقتصادی کمک کند و اثرات مثبت بر کسب و کارها و مشاغل داشته باشد.	حمایت از کسب و کارهای ورزشی حمایت نظام بانکی از کسب و کارهای کوچک ورزشی حمایت دولت از کارآفرینی و کارآفرینان ورزشی

کارآفرینانه، توسعه رفتار کارآفرینانه، توسعه عملکرد کارآفرینانه) در جدول شماره ۳ آمده است.

در این پژوهش مدل توسعه منابع انسانی در فدراسیون بسکتبال عراق با رویکرد کارآفرینانه است که در مقوله‌های اصلی آن (مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه) و مقوله‌های فرعی (توسعه تفکر

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

شماره مصاحبه‌ها	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مفهوم
P2; P6; P9; P 11; P14; P16; P17; P18; P20	م ۲) از طریق آموزش می‌توان به مشکلات کارآفرینی پاسخ داد، کارآفرینی نیازمند ایجاد قوانین و مقررات است. که بر پایه آن بتوان فعالیت کارآفرینی ایجاد کرد. م ۶) کارآفرینی به اندیشه خلاق و توانایی‌های فردی و مدیریتی افراد بستگی دارد، که در این زمینه ساختار و بسترهایی که بتوانند این شرایط را فراهم کنند از عوامل تعیین کنند برای کارآفرین است. م ۹) کارآفرینی در ورزش، حوزه‌ی به‌سرعت در حال رشدی از کارآفرینی و تحقیقات مدیریت ورزش است. فرایند کارآفرینی در ورزش دربردارنده‌ی فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی و نوآوری اجتماعی است که در زمینه‌ی ورزشی انجام می‌شوند.	۱- توجه به تفکر و اندیشیدن در مورد کارآفرینی ورزشی ۲- خودباوری در کسب و کار ورزشی ۳- توجه قوانین و مقررات ورزشی ۴- ایجاد تفکر خلاق در ورزش	تفکر کارآفرینانه ورزشی	مدیریت منابع کارآفرینانه	پدیده محوری

P1; P3; P5; P7; P8; P10; P12; P13; P14; P15; P16; P19; P20	<p>م ۱۲) آنچه که خیلی حیاتی است ما باید به گونه‌ای عمل کنیم که فرآیند بهبود مستمر و توانمندی، دانش محوری، مشارکت هوشمندانه همه به سمت یادگیری کارآفرینانه سوق پیدا کند. م ۱۵) امروزه در سازمان‌ها ما باید تلاش کنیم حس منفعت طلبی متناسب فرد و سازمان و جامعه را که باعث مشارکت جویی می‌شود را توسعه دهیم. م ۱۶) در دستگاه‌های دولتی و در دنیای واقعی اینکه بگوئیم یک نیروی انسانی کارآفرینی کند کمی ناسازگار با ساختار سازمانی است اما می‌توان شاخصه‌های کارآفرین را در درون نیروی انسان پرورش داد که باید برنامه ریزی شود.</p>	<p>۱- صداقت و گفتار در انجام فعالیت‌ها، ۲- رفتار تلاش برای منافع کارآفرینانه مشترک، ۳- پذیرش دستورات عمل‌های مشترک، ۴- استفاده از سایر تجربه‌ها</p>
P3; P4; P6; P9; P11; P13; P14; P17; P18; P19	<p>م ۱۸) کارآفرینی ورزش تا حد زیادی در ورزش حرفه‌ای رخ می‌دهد که روی سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینی اجتماعی تأثیر می‌گذارد. م ۱۱) کارآفرینی در ورزش، حوزه‌ی به‌سرعت در حال رشدی از کارآفرینی و تحقیقات مدیریت ورزش است. فرایند کارآفرینی در ورزش دربردارنده‌ی فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی و نوآوری اجتماعی است که در زمینه‌ی ورزشی انجام می‌شوند. م ۱۳) داشتن امکانات بر عملکرد بهتر فعالیت‌های کسب کار و ورزشی می‌افزاید. اگر ما در سازمان‌های ورزشی بتوانیم از علم و تکنولوژی روز دنیا در آموزش کارکنان و منابع انسانی استفاده کنیم می‌توانیم در نتیجه آن شاهد عملکرد کارآفرینانه و نوآورانه باشیم.</p>	<p>۱- استفاده از علم ورزش، ۲- نوآوری در ورزش، ۳- ارتقای کیفیت خدمات ورزشی، ۴- ارائه خدمات جدید، ۵- استفاده از تجهیزات ورزشی در سازمان‌ها و محیط‌های ورزشی،</p>

کارآفرینی ورزشی، اجرا کارآفرینی ورزشی، ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های با رویکرد کارآفرینانه مدیریت کارآفرینی ورزشی، یادگیری کارآفرینی ورزشی) در جدول شماره ۴ آمده است.

مقوله‌های اصلی راهبردها استخراج شده از پاسخ مصاحبه‌شوندگان که در مقوله‌های اصلی (راهبردهای فردی و سازمانی) و مقوله‌های فرعی (برنامه‌ریزی

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

شماره مصاحبه‌ها	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مفهوم
P3; P4; P7; P9; P11; P12; P15; P17; P19; P20	<p>م ۷) نیاز است که قبل از هر اقدامی نیازهای جامعه شناسایی شود. م ۱۲) فعالیت‌های ورزشی بخش مهمی از اقتصاد را تشکیل می‌دهد به طوری که هزینه‌هایی که دولت‌ها در این حوزه می‌کنند می‌توانند درآمدهای چند برابری را حاصل کنند. م ۱۹) کسب و کارهای که در حوزه‌ی کارآفرینی انجام می‌شود، بر توسعه و خلاقیت ورزش می‌افزاید. م ۱۷) داشتن انگیزه و باور به اینکه می‌توان نوآوری ایجاد کرد بر رشد و توسعه کارآفرینی می‌افزاید. م ۱۵) انگیزه‌های سودآور برای کارآفرینی در ورزش، مدیران شرکت‌های مرتبط با ورزش با کنترل قدرت ورزش به‌منظور دستیابی به اهداف عموم و اجتماع هم می‌توانند عملکرد اقتصادی‌شان را افزایش دهند.</p>	<p>۱- نیازسنجی جامعه، ۲- آموزش شغلی، ۳- ایجاد شغل‌های جدید، ۴- برنامه‌ریزی توسعه کسب و کار ورزشی، ۵- انتخاب روش‌های جدید کسب و کار خلاق ورزشی، ۶- تامین منابع مالی، ۷- ایجاد انگیزه‌های فردی، ۸- آموزش، ۹- ایجاد حس خودباوری، ۱۰- ارتقاء بینش فکری، ۱۱- تغییر افکار و رفتار</p>	<p>برنامه‌ریزی کارآفرینی ورزشی اجرا کارآفرینی ورزشی ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های</p>	راهبردهای فردی و سازمانی	راهبردها

P1; P2; P4; P6; P10; P11; P13; P16; P17; P18	م ۶ یکی از موارد بسیار مهم و حیاتی برای سازمان بررسی این نکته است که چقدر از اهداف و چشم انداز تعیین شده سازمان محقق گردیده است، در این مسیر منابع انسانی و نحوه عملکرد آنها بسیار مهم هستند. م ۱۳ مدیران سازمان با بررسی عملکرد سازمان و میزان موفقیت یا عدم موفقیت آن، باید در نحوه جذب و استخدام کارکنان و همچنین نحوه آموزش آنها بر اساس معیارهای کارآفرینانه تجدید نظر کنند و اگر لازم بود از منابع انسانی بهتر و برنامه ریزی آموزشی جدیدتر استفاده کنند. م ۱۰ استفاده از کارآفرینانه برتر و شناخته شده و همچنین اساتید دانشگاهی که در حوزه کارآفرینی نیز فعالیت دادند، باید در برنامه ریزی مدیران سازمانهای ورزشی در اولویت قرار داشته باشد تا از این طریق بتوانند منابع انسانی را با مفاهیم کاربردی کارآفرینی آشنا سازند.	با رویکرد کارآفرینانه
	۱- تعیین مسیرهای شغلی، ۲- متفاوت بودن ساز و کارهای جذب و آموزش ۳- نگه داشتن کارکنان کارآفرین، ۴- ایجاد انگیزش و خلاقیت درون سازمانی، ۵- انعطاف پذیری ساختاری، توسعه دانایی و سرمایه های فکری سازمانی	مدیریت عملکرد سازمانی یادگیری کارآفرینی ورزشی

مدیریتی) و مقوله های فرعی (مکانیزم کج سلیقه‌ی، بودجه، نگرش منفی به کارآفرینی، مدیریت منابع سنتی و مدیریت غیر منقطع) در جدول شماره ۵ آمده است.

شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). این شرایط می‌توانند تسهیلگر یا بازدارنده باشند. در این پژوهش مقوله های اصلی استخراج شده از پاسخ مصاحبه شوندگان که در مقوله های اصلی (نظام اداری و

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

شماره مصاحبه‌ها	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مفهوم
P1; P2; P4; P5; P6; P8; P12; P15; P17; P20	م ۱ نگاه مدیریت سازمان‌های ورزشی باید به سمت استفاده از منابع انسانی کارآمد و کارآفرین تغییر پیدا کند. ما در خیلی از موارد شاهد دخالت دادن سلیقه‌های شخصی مدیران در استفاده از کارکنان و منابع انسانی هستیم که تحصیلات غیرمرتبط با ورزش دارند و به طور حتم این افراد نمی‌توانند کارایی مناسبی داشته باشند. م ۵ کم بودن بودجه اختصاصی در جهت آموزش منابع انسانی یکی از دغدغه‌های سازمان‌های بخصوص ورزشی است که باید با برنامه‌ریزی مدیران ورزشی و مدیران سطح بالای کشور در جهت رفع آن برنامه‌ریزی شود. م ۶ متأسفانه در بسیاری از سازمان‌های ورزشی نگاه روشن و مناسبی نسبت به موضوع کارآفرینی وجود ندارد زیرا کارآفرینی بصورت علمی و مناسب برای آنها تبیین نشده است. م ۸ چالشی که بسیاری از سازمان‌های ما را دچار تزلزل کرده است وجود مدیریت سنتی و عدم استفاده و عدم اعتقاد به تغییر و استفاده از تکنولوژی‌های جدید در جهت موفقیت سازمان است.	۱- اعمال رفتار سلیقه‌ای ۲- بی توجهی به شایسته سالاری، ۳- دخالت کردن رویکردهای سیاسی و فرهنگی در کارآفرینی ورزشی، ۴- عدم نقش آفرینی مدیران در جذب نیروی انسانی، ۵- اجرای ناصحیح برنامه‌ها ۶- حضور نیروهای غیرکارآفرین، ۷- نگرش منفی به کارآفرینی مدیریت منابع سنتی ۸- پایین بودن کیفیت مدیریت، ۹- ساختار غیرمنقطع، ۱۰- به روز نبودن، ۱۱- منابع مالی بالادستی محدود ۱۲- محدود بودن منابع مالی برای حمایت از کارآفرینی	اعمال نظرات شخصی و سلیقه‌ای بودجه نگرش منفی به کارآفرینی مدیریت منابع سنتی غیرمنقطع	نظام اداری و مدیریتی	مداخله گر

مقوله‌های اصلی (توسعه و مشوق جویی کارآفرینی) و مقوله‌های فرعی (بینش کارآفرینی، رفتار کارآفرینی، روحیه کارآفرینی) در جدول شماره ۶ آمده است.

شرایط زمینه‌ای، شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می‌گذارند، پاسخ‌دهندگان به سؤالات مربوطه، به طیف گسترده‌ای از مفاهیم زمینه‌ای اشاره داشته‌اند که در

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

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان	شماره مصاحبه‌ها
شرایط زمینه‌ای توسعه و مشوق جویی کارآفرینی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	۱-نگرش کارآفرینی، ۲- هزینه‌ها و ریسک‌های کار آفرینی، ۳-نگرش سیستمی به کارآفرینی، ۴-حمایت از نیروهای کارآفرین، ۵- ایجاد فرصت‌ها و تشویق های کارآفرینی، ۶- همراه کردن با قوانین و ماموریت‌های اصلی کارآفرینی ورزشی، ۷- ضمانت اجرایی برای حمایت، ۸- ایجاد تعهد، ۹- برگزاری نشست با کارکنان و مدیران ۱۰- نهادینه کردن اخلاق کار ۱۱- آموزش وجدان کاری، ۱۲- عدالت در پاداش و قدردانی، ۱۳- تشویق افراد مسئولیت پذیر ۱۴- تشویق به ایده پردازی، ۱۵- اجرای نظام مستمر برای حمایت از خلاقیت و نوآوری کاری، ۱۶- مشارکت در تصمیم گیری ها براساس توانایی ها	م ۲) عادات و سبک‌های کارآفرین ورزشی هم به سرمایه‌گذاری‌های تجاری جهت می‌دهند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری طی سال‌های اخیر فعالیت بین‌المللی خود را افزایش داده‌اند که بخشی از آن در حوزه ورزشی اتفاق افتاده است م ۳) برای کارآفرینان ورزشی، بین‌المللی کردن شرکت‌های سرمایه‌گذاری دسترسی بیشتری به منابع فراهم کرده است. م ۴) کارآفرینان ورزشی، برای سرمایه‌گذاری تجاری باید به محیط‌های سازمانی و بین‌المللی مختلف توجه کنند. م ۷) کارآفرینان ورزشی برای شناسایی فرصت‌ها در موضع منحصربه‌فردی قرار دارند، زیرا روی اطلاعات جدید درباره صنعت ورزش جاری تمرکز دارند. م ۱۹) ارزش آفرینی در ورزش را کسانی می‌توانند انجام دهند که از فرصت‌های محیط خود استفاده می‌کنند و با شناسایی بخش‌های از رشته تربیت‌بدنی که می‌توانند در آنها مؤثر و مفید باشند. م ۲۰) انگیزه‌های سودآور برای کارآفرینی در ورزش، مدیران شرکت‌های مرتبط با ورزش با کنترل قدرت ورزش به‌منظور دستیابی به اهداف عموم و اجتماع هم می‌توانند عملکرد اقتصادی‌شان را افزایش دهند.	P2; P3; P4; P7; P9; P13; P17; P19; P20

داشته‌اند که در مقوله‌های اصلی (توسعه کارآفرینی ورزشی) و مقوله‌های فرعی (عملکرد کاری، رضایت شغلی، کیفیت کاری) در جدول شماره ۷ آمده است.

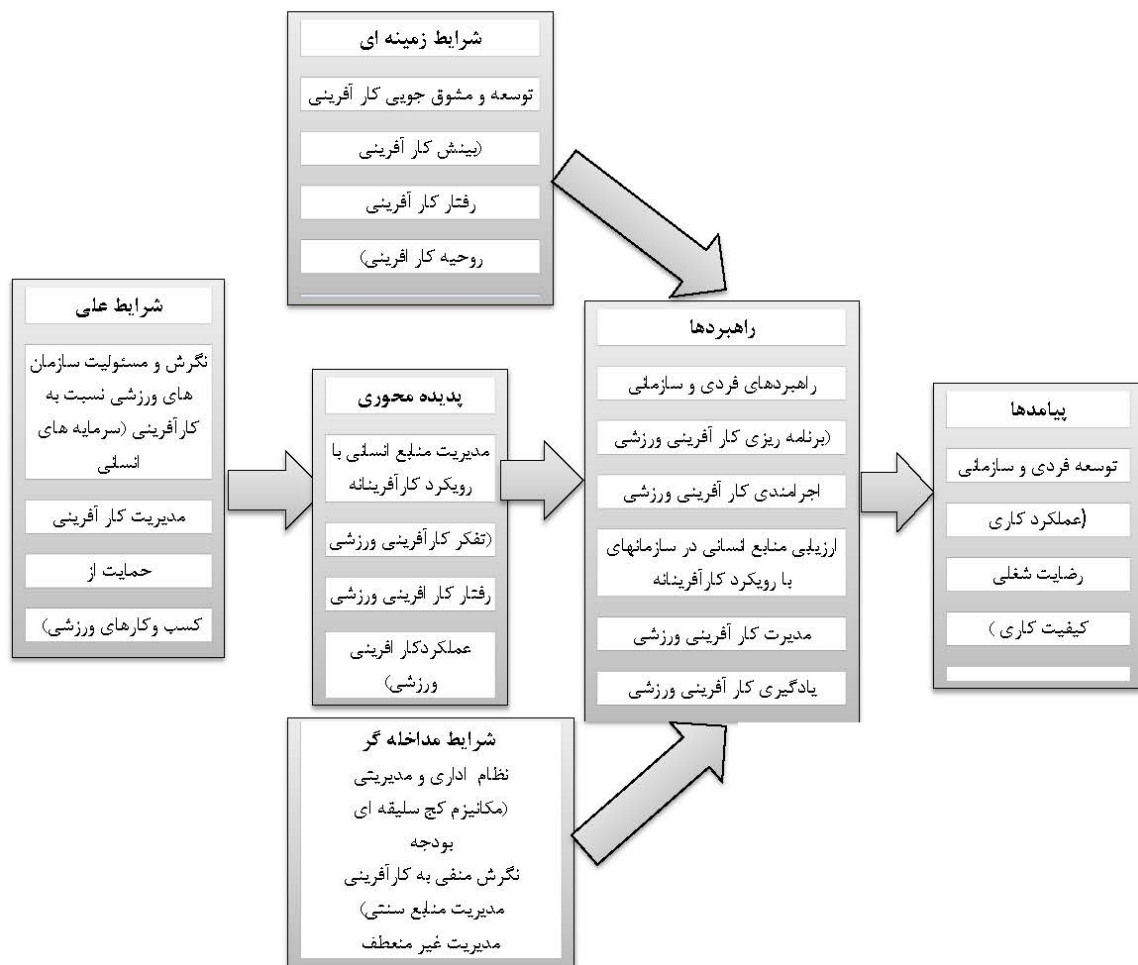
پیامدها، خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها است، در پژوهش حاضر پاسخ‌دهندگان به سؤالات مربوطه، به طیف گسترده‌ای از مفاهیم زمینه‌ای اشاره

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

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان	شماره مصاحبه‌ها
کامیابی	رضایت شغلی	عملکرد کاری	۱- نیروی انسانی کار آفرین، ۲- افزایش بهره‌وری فردی، ۳- دانشی شدن نیروی انسانی، ۴- تسهیل‌گیری کاری، ۵- ایجاد انگیزه محوری، ۶- خود کنترلی فردی، ۷- انگیزه بالای کاری، ۸- بااهمیت شدن فرد، ۹- تعلق کاری، صرفه جویی در هزینه کار، ۱۰- مشتری‌مداری، ۱۱- خلاقیت و نوآوری در کار،	م ۹) اگر منابع انسانی در سازمان ورزشی دارای روحیه و تفکر خلاقانه و نوآورانه باشند، این روحیه و تفکر می‌تواند به موفقیت فرد و حتی رسیدن سازمان به اهدافش بسیار موثر باشد. م. ۱۲) فرد کارآفرین و خلاق همیشه دنبال راه‌حل‌های مناسب و هوشمندانه در جهت رفع مشکلات و گرفتاری‌های بوجود آمده برای خود یا سازمانش است. م ۱۴) سازمان ورزشی با داشتن نیروی انسانی کارآفرین و نوآور در مقایسه با سایر سازمانهای رقیب و موجود در بازار رقابتی همیشه یک قدم جلوتر است. م. ۱۶) بالا بردن کیفیت کاری منابع انسانی همیشه برای سازمان‌های ورزشی یک دغدغه بوده است بنظر می‌رسد اگر رویکرد کارآفرینانه در منابع انسانی با روش‌های مختلف نهادینه شود، می‌توان شاهد افزایش کارایی و کیفیت کاری افراد بود.	P3; P7; P9; P12; P14; P16; P18; P19

محوری در مرکز قرار گرفت. زیرا رد پای آن در بیشتر داده‌ها و مصاحبه‌ها مشاهده گردید. سپس بین زیرمقوله‌ها نسبت به پدیده محوری رابطه برقرار شد (شکل شماره ۱)

کدگذاری محوری، فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل "محوری" نامیده شده است که کدگذاری حول "محور" یک مقوله تحقق می‌یابد. در مرحله محوری پژوهش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در قالب مقوله



شکل ۱. کدگذاری محوری مدل توسعه منابع انسانی در فدراسیون بسکتبال عراق با رویکرد کارآفرینانه

راهبردهای فردی و سازمانی (برنامه‌ریزی کارآفرینی ورزشی، اجرا کارآفرینی ورزشی، ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های با رویکرد کارآفرینانه، مدیریت کارآفرینی ورزشی و یادگیری کارآفرینی ورزشی)؛ شرایط مداخله‌گر داشتن نظام اداری و مدیریتی (مکانیزم کج سلیقه‌ای، بودجه، نگرش منفی به کارآفرینی، مدیریت منابع سنتی، مدیریت غیرمنعطف)؛ شرایط زمینه‌ای داشتن توسعه و مشوق جویی کارآفرینی (بینش کارآفرینی، رفتار کارآفرینی، روحیه کارآفرینی) و پیامدها داشتن توسعه کارآفرینی

بحث و نتیجه‌گیری

در مجموع، طبق مدل پارادایمی به‌دست‌آمده در بخش کیفی، شرایط عالی نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی (سرمایه‌های انسانی، مدیریت کارآفرینی و حمایت از کسب‌وکارهای ورزشی)؛ پدیده محوری داشتن مدیریت منابع کارآفرینانه (تفکر کارآفرینانه ورزشی، رفتار کارآفرینانه ورزشی و عملکرد کارآفرینانه ورزشی)؛ راهبردها داشتن

ورزشی (عملکرد کاری، رضایت شغلی و کیفیت کاری) اهمیت قابل ملاحظه‌ای در جهت ارتقای همه‌جانبه توسعه کارآفرینی ورزش در بردارد. آنچه که این مدل را از مدل پیشنهادی متفاوت می‌سازد وجود فلش از سمت شرایط زمینه‌ای و میانجی و نیز از سمت راهبردها به سوی پدیده محوری است. به این دلیل که هر دو شرایط زمینه‌ای و میانجی بر بروز پدیده مورد نظر تحقیق حاضر نقش داشته و وقوع آن را شدت و ضعف می‌بخشند. این توضیح در مورد به کارگیری راهبردهای پیشنهادی نیز صادق است. بدین مفهوم که هر اندازه راهبردهای مختلف برنامه‌ریزی کارآفرینی ورزشی، اجرا کارآفرینی ورزشی، ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های با رویکرد کارآفرینانه، مدیریت کارآفرینی ورزشی و یادگیری کارآفرینی ورزشی تحقق یابند به همان اندازه شاهد رونق کارآفرینی در سازمان‌های ورزش خواهیم بود. در ادامه، هر یک از مفاهیم و مقوله‌های موجود در مدل، مورد بحث قرار می‌گیرد.

شرایط علی: شامل نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های ورزشی به کارآفرینی (سرمایه‌های انسانی، مدیریت کارآفرینی و حمایت از کسب و کارهای ورزشی) بودند. امروزه سازمان‌های ورزشی برای تداوم حیات و داشتن توانایی لازم برای رقابت در شرایط سخت رقابتی، باید به موضوع کارآفرینی و بخصوص توسعه مهارت‌های کارآفرینانه منابع انسانی توجه ویژه داشته باشند. نوع نگرش و نگاه سازمان‌های ورزشی نسبت به موضوع کارآفرینی مشخص کننده جهت حرکت و موفقیت سازمان در ابعاد مختلف خواهد بود، نتایج پژوهش‌های مختلف نشان دهنده آن است که

سازمان‌های امروزی بدون توجه به کارآفرینی و نوآوری نمی‌توانند در محیط رقابتی تداوم حیات داشته باشند بنابراین باید نگرش سازمان‌ها به سمت استفاده مفید از کارآفرینی تغییر پیدا کند. شرایط علی به عنوان مجموع عواملی که وقوع پدیده محوری تحقیق را ممکن می‌سازند در پژوهش حاضر به شرایطی گفته می‌شود که به سرمایه‌های انسانی به عوامل نظیر (۱- آموزش‌های رسمی و غیررسمی، ۲- فقدان تمرکز آموزش‌ها بر ایجاد انگیزه‌های کارآفرینانه ۳- توانمندی‌های کارآفرینانه در بخش ورزش ۴- از بین رفتن نیروی کار در بخش تولیدات ورزشی ۵- نبود نیروی کار تولیدی آموزش‌دیده در آینده) اهمیت بیشتری داده شود. در مدیریت کارآفرینی (۱- فقدان برنامه‌ریزی در کار مدیران ۲- نگاه سنتی به کسب و کار و اشتغال) و در حمایت از کسب کارهای ورزشی (۱- ایجاد تسهیلات بانکی با کمترین و ساده‌ترین شرایط برای کسب و کارهای ورزشی ۲- حمایت نظام بانکی از کسب کارهای کوچک ورزشی ۳- حمایت دولت از کارآفرینی و کارآفرینان ورزشی) توجه بیشتری شود. ویژگی‌های علی کارآفرینی در این مدل آمده‌اند در مدل‌ها و متون مختلف کارآفرینی مورد بحث قرار گرفته‌اند. کارآفرینان ورزشی آنها را افرادی توصیف می‌کند که در حوزه ورزش نوآوری پیشگام و ریسک‌پذیر هستند و یک کسب و کار آفرینان را به راه می‌اندازند علاوه بر این، مهم‌ترین ویژگی‌های کارآفرینان در مکاتب محتوایی یا روان‌شناختی کارآفرینی نیاز به توفیق، مخاطره‌پذیری، تحمل ابهام، داشتن مرکز کنترل درونی، خلاقیت و استقلال‌طلبی

پدیده محوری: پدیده محوری داشتن مدیریت منابع کارآفرینانه تفکر کارآفرینانه ورزشی (۱-توجه به تفکر و اندیشیدن کارآفرینی ورزشی ۲- خودباوری در کسب و کار ورزشی ۳-توجه قوانین و مقررات ورزشی ۴- ایجاد تفکر خلاق در ورزش)؛ رفتار کارآفرینانه ورزشی (۱- صداقت و گفتار در انجام فعالیت‌ها، ۲- تلاش برای منافع مشترک، ۳- پذیرش دستورالعمل‌های مشترک، ۴- استفاده از سایر تجربه‌ها) و عملکرد کارآفرینانه ورزشی (۱- استفاده از علم ورزش، ۲- نوآوری در ورزش، ۳- ارتقای کیفیت خدمات ورزشی، ۴- ارائه خدمات جدید، ۵- استفاده از تجهیزات ورزشی) اهمیت دارد. دنیل و ایساک (۲۰۱۹) مدیریت اثربخش منابع انسانی در قالب تفویض اختیار، گردش شغلی، وضوح وظایف، سیستم پاداش و ارزیابی بر مبنای معیارهای واقعی از عوامل مؤثر کارآفرینی است (۳۰). دبیک و همکاران (۲۰۱۸) در شرکت‌های کارآفرین نوع مدیریت منابع انسانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و باید منابع انسانی موجود به نحوی مدیریت شوند که بالاترین عملکرد برای سازمان حاصل شود (۳۱). راهبردهای توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ریزی کارآفرینی ورزشی، اجرامندی کارآفرینی ورزشی، ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های با رویکرد کارآفرینانه (نیازسنجی جامعه، ۲- آموزش شغلی، ۳- ایجاد شغل‌های جدید، ۴- برنامه‌ریزی توسعه کسب و کار ورزشی، ۵- انتخاب روش‌ها جدید کسب و کار خلاق ورزشی، ۶- تأمین منابع مالی، ۷- ایجاد انگیزه‌های فردی، ۸- آموزش، ۹- ایجاد حس

عنوان می‌شود. همچنین، از منظر مامابولو و مایرز (۲۰۲۰) سیستم‌های ارزیابی منابع انسانی به‌ویژه استفاده از کارت امتیازدهی متوازن به‌خوبی توانسته است فرصت‌های موجود در بازارهای کسب‌وکار اجتماعی را بر اساس قابلیت‌های موجود در مهارت‌های منابع انسانی در اختیار فعالان کسب‌وکار قرار دهد (۲۹). عوامل اجتماعی فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل نهادی، راهبردها، مدیریت، منابع مادی و غیرمادی، تأمین سرمایه، انگیزش، جامعه دانشگاهی توسعه اجتماعی اکوسیستم کارآفرینی مطلوب، سطح دانشگاه و نظام تعلیم و تربیت در ارتقای نظام توسعه منابع انسانی کارآفرین محور در دانشجویان شناسایی شدند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد شرایط علی اثر معناداری بر پدیده محوری پژوهش دارد. امروزه سازمان‌های ورزشی برای تداوم حیات و داشتن توانایی لازم برای رقابت در شرایط سخت رقابتی، باید به موضوع کارآفرینی و بخصوص توسعه مهارت‌های کارآفرینانه منابع انسانی توجه ویژه داشته باشند. نوع نگرش و نگاه سازمان‌های ورزشی نسبت به موضوع کارآفرینی مشخص‌کننده جهت حرکت و موفقیت سازمان در ابعاد مختلف خواهد بود، نتایج پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده آن است که سازمان‌های امروزی بدون توجه به کارآفرینی و نوآوری نمی‌توانند در محیط رقابتی تداوم حیات داشته باشند؛ بنابراین باید نگرش سازمان‌ها به سمت استفاده مفید از کارآفرینی تغییر پیدا کند.

^۲ Dabic

^۱ Mamabolo

^۲ Daniel

رفتار سلیقه‌ای ۲- بی‌توجهی به شایسته‌سالاری، ۳- دخالت کردن رویکردهای سیاسی و فرهنگی در کارآفرینی ورزشی، ۴- عدم نقش‌آفرینی مدیران در جذب نیروی انسانی، ۵- اجرای ناصحیح برنامه‌ها ۶- حضور نیروهای غیر کارآفرین، ۷- نگرش منفی به نیروی کارآفرین، ۸- پایین بودن کیفیت مدیریت، ۹- ساختار غیر منعطف، ۱۰- به‌روز نبودن، ۱۱- منابع مالی بالادستی محدود ۱۲- محدودیت بودن منابع مالی برای حمایت کارآفرینی) بودند.

لزوم توجه به کج سلیقه‌ای، بودجه، نگرش منفی به کارآفرینی، مدیریت منابع سنتی، مدیریت غیرمنعطف، در متون مختلف کارآفرینی ورزشی مورد بحث قرار گرفته است. فعالیت‌های کارآفرینانه در حوزه ورزش تحت تأثیر توسعه کج سلیقه‌ای، بودجه، نگرش منفی به کارآفرینی، مدیریت منابع سنتی، مدیریت غیرمنعطف قرار دارد بدین ترتیب که با پیشرفت روش‌های توزیع اطلاعات و خلق بازارهای بین‌المللی جدید تقویت می‌شود. خادم‌لو و همکاران (۱۳۹۸) راهبردها شامل تفکر راهبردی، تحول‌سازمانی و نوآوری سازمانی و همچنین پیامدها شامل توسعه فرهنگ سازمان، توسعه‌سازمانی، بهره‌وری، توسعه اجتماعی، مقوله محیطی و پرورش تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها است. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد شرایط مداخله‌گر اثر معناداری بر راهبردهای پژوهش دارد (۳۳).

بینش کارآفرینی، رفتار کارآفرینی، روحیه کارآفرینی (۱- نگرش کارآفرینی، ۲- هزینه‌ها و

خودباوری، ۱۰- ارتقاء بینش فکری، ۱۱- تغییر افکار و رفتار)؛ مدیریت کارآفرینی ورزشی و یادگیری کارآفرینی ورزشی (۱- تعیین مسیرهای شغلی، ۲- متفاوت بودن سازوکارهای جذب و آموزش ۳- نگهداشتن کارکنان کارآفرین، ۴- ایجاد انگیزش و خلاقیت درون‌سازمانی، ۵- انعطاف‌پذیری ساختاری، توسعه دانایی و سرمایه‌های فکری سازمانی) بودند.

راهبردهای به‌صورت پراکنده در ادبیات کارآفرینی در ورزش قابل مشاهده هستند. نبود سیستم تشویق و پاداش بر اساس عملکرد برای کارآفرینان ورزشی را از مهم‌ترین ضعف‌های کارآفرینی در ورزش کشور توصیف کردند که با راهبردهای ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های با رویکرد کارآفرینانه یعنی تجلیل از افراد موفق در حوزه کارآفرینی در ورزش و نیز معرفی کارآفرینان ورزشی برتر شهر، استان و کشور در رسانه‌ها سازگاری دارد. این محققان، فاصله ورزش از دانشگاه را به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین تهدیدهای این حوزه معرفی کردند که این مورد نیز با راهبرد مدیریت کارآفرینی ورزشی و یادگیری کارآفرینی ورزشی یعنی پیشنهاد پروژه‌های کاربردی به دانشگاه از سوی سازمان‌های ورزشی همسوست. اکونومیسکو و همکاران (۲۰۱۷) منابع انسانی هم برای مدیریتی باشگاه ورزشی و هم برای دستیابی به عملکرد در فعالیت‌های ورزشی بسیار مهم هستند (۳۲).

شرایط مداخله‌گر در این پژوهش شامل مکانیزم کج‌سلیقه‌ای، بودجه، نگرش منفی به کارآفرینی، مدیریت منابع سنتی، مدیریت غیرمنعطف (۱- اعمال

کارآفرینی وجود ندارد. برای دگرگونی و دستیابی به جامعه کارآفرین، لازم است تا سیاست‌های توسعه کارآفرینی در اولویت سیاست‌های کشور قرار گیرد. وجود یک متولی مشخص برای هماهنگ‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌های مؤثر بر کارآفرینی در کشور، می‌تواند در پیشبرد سیاست‌ها و بهبود اکوسیستم کارآفرینی کشور بسیار مفید باشد. مقدم و کمالیان (۱۳۹۷) عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در پیاده‌سازی راهبردهای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه شامل: میزان نفوذ شرکت در بازار، فرهنگ‌سازمانی پشتیبان و پرستیژ کارفرما و... هستند همچنین راهبردهای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه شامل مدیریت استعدادها، مدیریت دانش سازمانی، ایجاد فضای دوستانه بین مدیران و کارکنان، ایجاد محیط مناسب برای بروز نوآوری... هستند. به‌منظور دستیابی به کارآفرینی سازمانی، باید پاداش بر اساس شایستگی، تشویق نوآوری مبتنی بر نیاز کارکنان، پرداخت بر اساس تلاش کاری و بر اساس رضایت ارباب‌رجوع و مشتری، و پاداش به فعالیت‌های داوطلبانه پرداخت گردد تا موجبات کارآفرینی سازمانی را فراهم نماید؛ بنابراین یکی از محرک‌های بسیار مهم برای توسعه و تفوق‌جویی کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی اختصاص پاداش به‌صورت منصفانه و عادلانه در جهت تشویق منابع انسانی است (۳۴).

عملکرد کاری، رضایت شغلی و کیفیت کاری (۱) - نیروی انسانی کارآفرین، ۲- افزایش بهره‌وری فردی، ۳- دانشی شدن نیروی انسانی، ۴- تسهیل‌گیری کاری، ۵- ایجاد انگیزه محوری، ۶- خودکنترلی فردی، ۷- انگیزه

ریسک‌های کارآفرینی، ۳- نگرش سیستمی به کارآفرینی، ۴- حمایت از نیروهای کارآفرین، ۵- ایجاد فرصت‌ها و تشویق‌های کارآفرینی، ۶- همراه‌کردن با قوانین و مأموریت‌های اصلی کارآفرینی ورزشی، ۷- ضمانت اجرایی برای حمایت، ۸- ایجاد تعهد، ۹- برگزاری نشست با کارکنان و مدیران ۱۰ - نهادینه‌کردن اخلاق کار، ۱۱- آموزش وجدان کاری، ۱۲- عدالت در پاداش و قدردانی، ۱۳ تشویق افراد مسئولیت‌پذیر ۱۴- تشویق به ایده‌پردازی، ۱۵- اجرای نظام مستمر برای حمایت از خلاقیت و نوآوری کاری، ۱۶ مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها بر اساس توانایی‌ها) است. شرایط زمینه‌ای در واقع بستر مناسب برای وقوع پدیده محوری است که در اینجا به ۳ مقوله بینش کارآفرینی، رفتار کارآفرینی، روحیه کارآفرینی مفاهیم کلی و عمیقی هستند. شکی نیست درک درست از مفهوم کارآفرینی، اکوسیستم کارآفرینی و اصلاحات ساختاری از جمله پیش‌نیازهای اساسی توسعه کارآفرینی است که آن‌هم اساساً بر عهده دولت‌ها است. هدف از اصلاحات ساختاری در کشورها، اطمینان از انطباق سطوح سیاستی با نیازها و ضرورت‌های توسعه کارآفرینی در مقاطع مختلف زمانی است که در شرایط حاضر لازم است تا باهدف بهبود فضای موجود به نفع کسب‌وکارهای جدید، نوآور و دارای پتانسیل رشد بالا صورت گیرد. در اینجا، اگرچه بار اصلی اصلاحات بر دوش نظام دولتی قرار دارد، اما خاستگاه اصلاحات، تقویت تعاملات بین‌بخشی و مذاکرات منظمی است که بین دولت و سایر ذی‌نفعان صورت می‌گیرد. این در حالی است که حتی در میان سیاست‌گذاران دولتی نیز نگرش مشترک به مقوله

بالای کاری، ۸- بااهمیت شدن فرد، ۹- تعلق کاری، صرفه‌جویی در هزینه کار، ۱۰- مشتری‌مداری، ۱۱- خلاقیت و نوآوری در کار) است. در آخرین بخش این مدل، پیامدهای کارآفرینی در ورزش آمده‌اند که شامل سه حوزه‌ی عملکرد کاری، رضایت شغلی و کیفیت کاری می‌باشد. می‌توان گفت، پیامدهای توسعه کار آفرینی در ورزش برابر است با نتایج حاصل از ترویج و توسعه ورزش در جامعه، بیکاری دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف دانشگاهی به طور خاص، پیامدهای غیرقابل جبرانی بر پیکره اجتماع در ابعاد اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایجاد خواهد نمود. شغل تنها فرصت تولید درآمد و ثروت و کسب هویت و مرتبه اجتماعی برای فرد و جامعه نیست بلکه فرصتی برای بالندگی و یکپارچه‌سازی استعدادها، توانایی‌ها و قدرت‌های بالقوه شخص و امکانی برای تحقق نوعی احساس کمال، برتری و برجستگی و دستیابی به تصور بهتر برای او به عنوان یک انسان نیز هست. به عبارت دیگر، افزایش اعتماد به نفس، عزت نفس، پرورش شخصیت خود و رشد بیشتر برای خودکار آفرینان را می‌توان از پیامدهای داشتن شغل مناسب و کار آفرینی برشمرد. مقدم و همکاران (۱۳۹۵) قابلیت کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مقوله محوری و شرایط علی (قابلیت سازمانی - منبع محوری کارکنان و ضرورت حمایت مدیریت ارشد)، عوامل زمینه‌ای (محیط رقابتی- بینش کارآفرینانه مدیریت و هم‌راستایی راهبردی)، شرایط مداخله‌گر (گریزپایی کارآفرینان، تطبیق‌پذیر سیستم موجود منابع انسانی- بی‌انصافی سازمانی- نظام ارزش‌یابی معیوب- رفیق‌نوازی و فرهنگ محافظه‌کاری)، راهبردها (فرآیند

محوری- متمایز سازی نظام مدیریت منابع انسانی) و عوامل پس‌آیندی (در سطوح فردی- واحدی و سازمانی) را ارائه کردند. که این نتیجه نیز با یافته‌های بخش پیامدها همخوانی داشت (۳۵).

امروزه با توجه به ضرورت و اهمیت کارآفرینی، باید سازمان‌های ورزشی بتوانند از این نعمت در جهت رسیدن به موفقیت و کسب رضایت و وفاداری مشتریان استفاده کنند. در این پژوهش عامل مهم در توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی نوع نگرش و مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها نسبت به موضوع کارآفرینی بود. باید دیدگاه سازمان‌ها نسبت به کارآفرینی و نوآوری تغییر کند و نگاه سنتی که در آن کمترین اهمیت را به کارآفرینی می‌دادند، کنار گذاشته شود. زیرا سازمان‌های بخصوص ورزشی برای ادامه حیات و ماندن در مسیر رقابت با سایر رقبا نیازمند بهره‌برداری از رویکردهای کارآفرینانه و خلاقانه هستند تا با ارائه راهکارهای نوین و جدید بتوانند به اهداف سازمانی خود دست پیدا کنند. کارآفرینی عنصری مؤثر در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی در جهان محسوب می‌شود و ضرورت دارد که این مقوله به طور خاص از سوی سیاست‌گذاران و محققان کشور مورد توجه قرار گیرد. کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی به لحاظ علمی، حیطة‌ای نوپا در عرصه ورزش محسوب می‌شود که به دلیل عدم توسعه نظری همچنان در مراحل ابتدایی قرار دارد. ورزش در جهان و به طور خاص در عراق، از پتانسیل بالایی جهت اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی برخوردار است. تحقیقات اندکی در حوزه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی از روش‌شناسی

به خوبی شناسایی کند و به نحو حسن از آن بهره‌برداری کند که این خود موجب پیامدهای مثبت و متنوعی در دو سطح خرد و کلان می‌شود که نوع مدیریت منابع انسانی در عملکرد فدراسیون بسکتبال عراق تأثیرگذار است. بایستی فرهنگ کارآفرینی را در جامعه ترویج و تحکیم کرد، ساختارها و نهادهای جامعه را کارآفرین پرور سازمان‌دهی کرد، سبک‌های مدیریتی و خط‌مشی‌های مهم‌ترین راهبرد از راهبردهای پشتیبانی اطلاعاتی نیز ایجاد اتحادیه کارآفرینان ورزشی عنوان شد. تأسیس چنین اتحادیه‌هایی می‌تواند در جهت نزدیکی کارآفرینان و آشنایی با تجربیات و دیدگاه‌های سایر افراد موفق مفید واقع شود. فواید مثبت کار و تصمیمات گروهی همواره بیشتر از فعالیت انفرادی تلقی می‌شود.

نظریه داده‌بنیاد استفاده کرده‌اند. از آنجاکه محققان، بررسی و مطالعات عمیق در حوزه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی را ضروری می‌دانند، در پایان به مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی ورزشی پیشنهاد می‌گردد از مدل ارائه شده به طور نظام‌مند استفاده نمایند و با اتخاذ رویکرد کارآفرینانه در فرایند توسعه منابع انسانی از اتلاف هرگونه هزینه و زمان برای فعالیت‌های سازمانی جلوگیری نمایند.

به‌اختصار، توسعه و پیشبرد کارآفرینی در ورزش مستلزم اصلاحات ساختاری و تغییر در قوانین برای تسهیل فرایند کارآفرینی اصلاحات فرهنگی برای افزایش ارزش‌گذاری نسبت به ورزش و کارآفرینی در ورزش و نیز حمایت مالی، فنی، اطلاعاتی و مدیریتی جهت تجهیز منابع برای کارآفرینان است. در واقع، اگر کارآفرین در شرایط زمینه‌ای و محیطی مناسب قرار گیرد، می‌تواند فرصت‌های موجود در حوزه ورزش را

References

1. Taleghani, G., Ghafari, A., Haghighi, M. The Impact of Human Resource Management Practices (HRMPs) on the Organizational Performance among Employees of the University of Tehran. *Journal of Public Administration*, 2016; 8(1): 1-14. doi: 10.22059/jipa.2016.57498
2. Kareem MA. The impact of human resource development on organizational effectiveness: An empirical study. *Management dynamics in the knowledge economy*. 2019;7(1):29-50.
3. Armstrong M, Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13*. Kogan page; 2014 Apr 3.
4. Armstrong M, Baron A. *Strategic HRM: The key to improved business performance*. CIPD Publishing; 2002.
5. Armstrong M. *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers; 2006.
6. Dessler G, Cole ND, Chhinzer N. *Management of human resources: The essentials*. London: Pearson; 2015.
7. Storey J, Ulrich D, Wright PM. *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge; 2019 Mar 4.

8. Stofkova J, Poliakova A, Stofkova KR, Malega P, Krejnuš M, Binasova V, Daneshjo N. Digital skills as a significant factor of human resources development. *Sustainability*. 2022 Oct 13;14(20):13117.
9. Sharma P, Singh B, Sahni L. Harnessing Human Capital: Innovative HRM Practices for Global Competitiveness. In *Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management 2025* (pp. 615-648). IGI Global Scientific Publishing.
10. Lekshmi RS, Mary VS, Arasuraja G, Krishnamoorthy V, Kaliappan S, Selvameena R. AI-Driven HR Optimization Strategies in Finance and Marketing: Methodological Framework and Applications. In *2024 International Conference on Innovative Computing, Intelligent Communication and Smart Electrical Systems (ICSES) 2024 Dec 12* (pp. 1-7). IEEE.
11. Peretz H. Sustainable human resource management and employees' performance: The impact of national culture. *Sustainability*. 2024 Aug 24;16(17):7281.
12. Mirzapour M, Toutian SS, Mehrara A, Khorrampour S. The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture. *International Journal of Human Capital in Urban Management*. 2019 Jan 1;4(1):43-50.
13. Irfan M, Khurshid N, Khurshid J, Khokhar AM. Human resource development and organisational performance: Evidence from Pakistan. *SA Journal of Human Resource Management*. 2023 Mar 22;21:2020.
14. Wilton N. *An introduction to human resource management*. 4th ed. Sage Publications; 2016.
15. Waters L, Crask MR. Strategic human resource development: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*. 2016;15(2):207-230.
16. Saingchai S, Ketprapakorn N, Kantabutra S. Human resource development and organizational sustainability. *Sustainability*. 2020;12(15):1-18.
17. Azizpour F, Mahdivand R. Entrepreneurship in public sector organizations: A case study of Iraq. *Iranian Journal of Management Studies*. 2010;3(1):89-105. (In Persian)
18. Pérez-Luño A, Wiklund J, Cabrera RV. Entrepreneurial orientation and organizational performance. *Journal of Business Research*. 2010;63(12):1323-1330.
19. Chan S, Chiva R. Entrepreneurship in sports organizations. *Journal of Sport Management*. 2012;26(4):321-335.
20. Rauch A, Hitt MA, Ireland RD. Entrepreneurial orientation and business performance. *Strategic Management Journal*. 2009;30(5):487-500.
21. Lumpkin GT, Cogliser CC, Schneider DR. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009;33(1):47-69.
22. Chel H, Nikoloppulo M, Karatas S. Innovation in sports organizations: A framework for strategic implementation. *Journal of Sports Management*. 2010;14(3):45-60.
23. Mihaylova L, Dimitrova A, Georgiev P. Human resource development in sports organizations. *International Journal of Sport Policy*. 2014;8(2):112-130.
24. Taylor R, Smith J, Brown K. The catalytic role of human resources in sports management. *Sport Management Review*. 2015;19(4):567-582.
25. Javad A, Al-Nasser B, Al-Zubaidi K. Designing a human resource development model for the Iraqi basketball system. *Journal of Asian Sports Science*. 2024;10(1):33-50. (In Persian)
26. Qasim H, Hosseini M. The role of entrepreneurship in human resource development: A case study of Iraqi sports federations. *Middle East Journal of Management*. 2023;7(3):89-105. (In Persian)
27. Ahmed S, Naseri F. Entrepreneurship and HRM in the Iraqi Basketball Federation. *Iraqi Journal of Sports Studies*. 2022;5(2):45-60. (In Persian)
28. Iraqi A, Mahmoud K. Entrepreneurial models for enhancing human resources in sports federations. *Journal of Innovation in Sports Management*. 2021;12(4):77-92. (In Persian).

29. Mamabolo A, Myers M. Balanced scorecard and human resource evaluation in entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Innovation*. 2020;15(3):78-95.
30. Daniel R, Isaac L. Effective HR practices in entrepreneurial organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2019;43(4):112-130.
31. Debick S, et al. Strategic human resource management in sports entrepreneurship. *Sport Management Review*. 2018;21(2):45-60.
32. Economisco P, et al. Human resources in sports club management. *International Journal of Sport Management*. 2017;10(1):89-104.
33. Khademloo A, et al. Strategic thinking and organizational innovation in sports universities. *Iranian Journal of Sports Management*. 2019;7(2):33-50. (In Persian)
34. Moghaddam H, Kamalian A. Entrepreneurial HRM strategies in sports organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2018;12(4):67-82. (In Persian)
35. Moghaddam H, et al. Entrepreneurial capabilities in HRM systems. *Journal of Human Resource Development*. 2016;5(1):21-35. (In Persian).