



## Modeling Entrepreneurial Process in terms of a High-Performance System Mediating Role: Job Empowerment

**Hamidreza Ghezelseflou**

Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Humanities and Physical Education and Sport Sciences,  
Gonbad Kavous University, Gonbad, Iran.

Received: 20 November 2019

Accepted: 8 June 2020

### Extended Abstract

#### Summary

In the last decade, the most common form of sports business in the community has been provided by the recreational and sports clubs, which cover a wide variety of services in both the health and professional sports. However, despite the government support policies, only 10% of small businesses have been successful, and the main problems are marketing (40.2 %) and human resource management (15.3 %).

#### Introduction

Entrepreneurship faces failure and decline regardless of the human motivating factors and establishment of efficient performance management systems. Reviewing the research works carried out to identify the barriers and failures of the country's sports businesses shows that creating a powerful bridge between the three categories of creative product, valuable resources, and product presentation strategies is one of the most important strategies for the business success. Therefore, the purpose of the present research work is modeling the entrepreneurial process in terms of a high-performance system: mediating role of job empowerment.

#### Methodology and Approach

The present work was an exploratory mix method study. The qualitative population consisted of 23 people of entrepreneurship professors, business owners, sports business launchers, and managers of owners of the private sport organizations in the Golestan province with snowball sampling, quantitative population consisting of 250 managers, owners, and human resources of sports clubs with a minimum of 5 years of work experience that were selected by a purposeful sampling. The research tools were the corrected version of the high-performance system management of Chin tasi (2007), Badger's (2017) empowerment questionnaire, and researcher-made questionnaire of sport entrepreneurship that was set to a 5-point Likert scale (1: very low to 5: very high). After confirmation of the contextual and visual validity of the questioner, the internal reliability was confirmed by the experts using the Cronbach's alpha method ( $\alpha = 0.76$ ). Finally, after insurance of good fit index of the model based on the Fornell and Larcker triple indices, the data obtained was analyzed using the partial least squares technique (Smart PLS) and the SPSS software.

#### Results and Conclusions

The values for the coefficient of economic indicators and the comparative indicators showed that the research model had a good brush. Therefore, in the next step, the structural equation paths of the research work were examined. The results obtained from the factor analysis showed that the direct effects of the HRM system on sport entrepreneurship and staff empowerment were significant. Therefore, the club managers could be by deploying high-performance systems in terms of job training, efficient feedback, and

career development alongside with staff empowerment develop and improve new sports business opportunities.

**Keywords:** Sport Entrepreneurship, Empowerment, Risk Taking, Job training, Recreational–Sports Clubs.

---

**To cite this article:**

Ghezelsefloo, H. R. (2020). Modeling Entrepreneurial Process in terms of a High-Performance System  
Mediating Role: Job Empowerment. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(2), 265-285.

---

Corresponding Author: **Hamid Reza Ghezelsefloo**

**E-mail:** h\_ghezel@yahoo.com



## الگوسازی فرآیندهای کارآفرینانه ورزشی بر مبنای نظام‌های کاری عملکرد بالا: نقش میانجی توانمندسازی شغلی

حمیدرضا قزلسفلو

استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و تربیت‌بدنی، دانشگاه گنبدکاووس، گنبد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۹

### چکیده

**هدف:** مدیریت منابع انسانی به همراه توانمندسازی کارکنان دو عامل تأثیرگذار بر عملکرد موفق کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. لذا هدف از تحقق حاضر الگوسازی فرآیندهای کارآفرینانه ورزشی بر مبنای نظام‌های کاری عملکرد بالا با نقش میانجی توانمندسازی شغلی بود.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر از نوع تحقیقات آمیخته است که در دو فاز کیفی و کمی انجام شد. نمونه بخش کیفی پژوهش شامل ۲۳ نفر از اساتید کارآفرینی، صاحبان بنگاه‌های کسب‌وکار، راه‌اندازهای کسب‌وکارهای ورزشی و مدیران یا مالکان سازمان‌های ورزشی خصوصی استان گلستان بودند که به روش نمونه‌برداری گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کمی پژوهش نیز ۲۵۰ نفر از مدیران، مالکان و منابع انسانی باشگاه‌های ورزشی با حداقل تجربه کاری ۵ سال، به روش نمونه‌گیری هدفمند حضور داشتند. ابزار تحقیق بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی فاز کیفی پژوهش و نسخه اصلاح‌شده پرسشنامه نظام‌های کاری با عملکرد بالای تسی (۲۰۰۷)، پرسشنامه توانمندسازی شغلی بادر (۲۰۱۷) و پرسشنامه محقق ساخته کارآفرینی ورزشی بود. پس از اطمینان از روایی صوری و محتوایی، پایایی درونی پرسشنامه از طریق خبرگان به روش آلفای کرونباخ تأیید گردید. داده‌ها نیز پس از تأیید نکوبی برازش مدل با استفاده از شاخص‌های سه‌گانه فورنل و لارکر با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل عاملی نشان داد که اثرات مستقیم نظام ارزیابی عملکرد بالای منابع انسانی بر کارآفرینی ورزشی و توانمندسازی کارکنان معنادار است. همچنین بررسی نقش میانجی توانمندسازی بر متغیر کارآفرینی ورزشی مورد تأیید قرار گرفت.

**نتیجه‌گیری:** بنابراین مدیران باشگاه‌ها می‌توانند از طریق به‌کارگیری سیستم‌های ارزیابی کارا در قالب مدنظر قرار دادن آموزش شغلی، بازخورد کارا و توسعه شغلی، به همراه توانمندسازی شغلی کارکنان، فرصت‌های کسب‌وکارهای جدید ورزشی را شناسایی کرده و توسعه دهند.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی ورزشی، توانمندسازی، ریسک‌پذیری، آموزش شغلی، باشگاه‌های تفریحی- ورزشی.

## مقدمه

محیط‌های پیچیده، پویا و به‌شدت رقابتی سازمان‌های نسل سوم سبب شده است که سازمان‌ها به‌منظور بقا و ادامه حیات، فرصت‌های جدید کسب‌وکار را شناسایی کرده و از طریق کسب اطلاعات دقیق و لحظه‌ای از عوامل تأثیرگذار بر فرآیندهای کارآفرینانه از بازار رقبا، مزیت رقابتی پایدار برای محصول خود خلق نمایند (گاپتا و ولز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). اما علی‌رغم اذعان کارشناسان اقتصادی در خصوص تأثیر غیرقابل‌انکار کسب‌وکارهای کوچک و متوسط<sup>۲</sup> بر اقتصاد کشور (احمدپور داریانی، ۱۳۹۶)، آنچه از زاویه دید سازمان‌های درحال توسعه امروزی پنهان مانده است، توجه به این مقوله است که کارآفرینی بدون توجه به عوامل انگیزاننده انسانی و استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد کارا با ناکامی و افول مواجهه می‌شود (مامابولو و مایرز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). در حقیقت موفقیت و بلوغ سازمان‌های امروزی مستلزم به‌کارگیری کارآفرینی درست<sup>۴</sup> و بر مبنای مطالعه بازار رقابت است (کریم‌پور ملک‌شاه، ۲۰۱۷). به عبارتی آنچه لزوم توجه به نقش سیستم‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی را در سازمان‌های کوچک کارآفرین بیش‌ازپیش مورد تأکید قرار می‌دهد، این است که هرچند خلاقیت محصول افکار نوآورانه است اما فرآیند تولید، طراحی، توزیع و حضور در بازارهای هدف وابسته به راهبردهای مدیریت عملکرد و برخورداری از گروهی از کارکنان ماهر، توانمند و ارزشی است (دبیک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین با توجه به مراحل سه‌گانه کارآفرینی در قالب نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌تاز بودن<sup>۶</sup>، برخورداری از رویکرد کارآفرینانه در شرکت‌های تازه تأسیس رابطه دوسویه با حیات و رشد سازمان‌ها دارد. به عبارتی تفاوت در برخورداری از راهبردهای سیستم‌های عملیاتی کارا به معنای تفاوت در مشاهده و غفلت از فرصت‌های کارآفرینی از سوی منابع انسانی قلمداد می‌شود (مسر و ولز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

از سوی دیگر مطابق با سند ملی چشم‌انداز ۲۰ ساله ایران، هدف دستیابی به رتبه اول اقتصادی تا سال ۱۴۰۴ در منطقه آسیای جنوب غربی است. در این سیاست‌ها، اهتمام ویژه‌ای به توسعه ورزش در برنامه پنجم توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور شده است. لذا با توجه به شیوع و جذابیت فعالیت‌های ورزشی در بین اقشار مختلف جامعه، توسعه ورزش و یافتن راه‌های مناسب برای عملی کردن این برنامه‌ها مستلزم تدوین وضعیت کارآفرینی سازمان‌های ورزشی است (ریزوندی و همکاران، ۱۳۹۶). اما علی‌رغم وجود چالش‌های متعدد در حوزه صنعت ورزش از قبیل حجم وسیع تبادلات مالی، تغییر در سبک زندگی، تغییر در کیفیت گذراندن اوقات فراغت، صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی نوین نتوانسته‌اند خدمات متناسب با این تغییرات ارائه دهند. (ریزوندی و همکاران، ۱۳۹۶). برگزاری اشکال متنوعی از رویدادها و فستیوال‌های ورزشی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی در کنار توجه به بعد قهرمانی و حرفه‌ای ورزش و همچنین برگزاری نمایشگاه‌های بین‌المللی متعدد در زمینه تجهیزات و تولیدات جدید ورزشی بیانگر وجود بسترها و فرصت‌های متنوع و بی‌شمار کارآفرینی ورزشی است که افزایش روزافزون برگزاری و معرفی شرکت‌های کارآفرین جدید ورزشی<sup>۸</sup> شاهدی بر ادعای ظرفیت‌های بالقوه کارآفرینی در این حوزه می‌باشد (عظیمی دلارستانی و همکاران، ۲۰۱۷). در همین راستا از جمله سازمان‌هایی که در دهه اخیر به دلیل تنوع حیطة فعالیت‌های خود گرایش چشم‌گیری به توسعه دامنه فعالیت‌های خود داشته و توانسته‌اند از این طریق ارزش افزوده بیشتر را به ساختار سازمانی خود تزریق نمایند، بنگاه‌های فعال در حوزه صنعت ورزش بودند (نظری و علی‌پنهایان، ۱۳۹۶). به نحوی که در این صنعت به دلیل رشد روزافزون دامنه خدمات و فعالیت‌های ورزشی و افزایش توان رقابتی بین سازمان‌های فعال در بازار مشترک، ایجاد کسب‌وکارهای جدید برخوردار

1. Gupta and Wales
2. Small and Medium sized Enterprises
3. Mamabolo and Myres
4. Right entrepreneur
5. Dabic
6. Innovativeness, Risk taking and Proactiveness
7. Messer and Wales
8. Start-ups firms

از مزیت رقابتی خاص با هدف بسترسازی اقتصاد پویا در ورزش به مأموریت اصلی کارآفرینی در حوزه ورزش مبدل گشته است (هادوی و همکاران، ۱۳۹۷). اما وجود محدودیت موجود در جذب منابع مالی و توان مالی پایین سازمان‌ها سبب شده است که در دهه اخیر رویکردهای جدید و زودبازده کارآفرینانه در تولید خدمات نو و درآمدزایی در جامعه ورزشی بیش‌ازپیش مورد توجه فعالان این بخش قرار بگیرد (ریزوندی و همکاران، ۱۳۹۶). از دیدگاه کارشناسان اقتصادی مهم‌ترین شاخصه‌های کارایی کسب‌وکارها تأثیر آن بر ابعاد اقتصادی جوامع است. شواهد نشان می‌دهد با توجه به تأثیر مثبت و قابل توجه ورزش بر بهره‌وری ملی و ایجاد اشتغال، شناسایی کسب‌وکارهای مرتبط با این صنعت، افزایش تولید ناخالص ملی را موجب شده است. در حقیقت ورزش و فعالیت‌های مرتبط با آن به‌عنوان پدیده‌ای مستعد و توانمند در تولید اشتغال، رفع بیکاری و پیشگیری از انحرافات اجتماعی جو رقابتی در سرمایه‌گذاری ایجاد کرده و به‌عنوان یک بازار رقابتی بزرگ فرصت‌های شغلی متعددی را با توجه به نیازهای فزاینده نهادهای ورزشی مهیا کرده و توانسته است در جهت درآمدزایی و توسعه اقتصادی سازمان‌های ورزشی گام اساسی بردارد (کلانی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین می‌توان ادعا کرد که پدیده ورزش و سایر کسب‌وکارهای مستقیم و غیرمستقیم مرتبط با آن از ظرفیت بالای اشتغال‌زایی در ابعاد کلان، متوسط و خرد برخوردار است و این ظرفیت در سال‌های اخیر با آن‌چنان جهش پیشرونده‌ای در ابعاد متنوع همراه بوده است که پژوهشگران را واداشته تا بخش عمده‌ای از پژوهش‌های کارآفرینی ورزشی را با اصطلاح اکوسیستم کارآفرینی<sup>۱</sup> امکان‌سنجی نمایند (رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷).

در همین راستا، در دهه اخیر شایع‌ترین روش‌های کسب‌وکارهای ورزشی در سطح جامعه از سوی باشگاه‌های تفریحی و ورزشی ارائه می‌شود که دامنه متنوع و وسیعی از خدمات را در دو حوزه سلامت (مشاوره تغذیه، ماساژ، حرکت‌درمانی، فعالیت‌های مرتبط با فعالیت‌های هوازی و آمادگی جسمانی) و ورزش حرفه‌ای (آموزش، برنامه‌تمرینی، مدیر برنامه‌ها) دربر می‌گیرد (نظری و همکاران، ۱۳۹۸). لذا گستره وسیع خدمات و همچنین استقبال روزافزون جوامع سبب شده است که بسیاری از مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای، باشگاه ورزشی را به‌عنوان یک سازمان با ویژگی‌های سازمان در نظر بگیرند و از باشگاه ورزشی با عنوان سازمان ورزشی و از ورزش با عنوان صنعت ورزش یاد می‌کنند (آزموده‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۵). اما همواره وجود موانع و چالش‌های مختلف در مسیر تولید ایده تا تجاری‌سازی محصول نو و ارائه محصول به بازار سبب شده است که کسب‌وکارهای ورزشی توفیق چندانی نداشته باشند. تا جایی که در ایران علی‌رغم وجود سیاست‌های حمایتی از سوی دولت، فقط ۱۰ درصد از کسب‌وکارهای کوچک موفق بوده و عمده معضل پیش روی آنها بازاریابی (۴۰/۲ درصد) و مدیریت منابع انسانی (۱۵/۳ درصد) است (شرفی و همکاران، ۱۳۹۶). مطابق با نظرات سیاست‌گذاران بخش کارآفرینی، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و همچنین کارآفرینان، راه‌اندازی اشکال مختلف کسب‌وکارهای جدید از شش عامل حمایت، بازارها، منابع انسانی، فرهنگ، سیاست و تأمین مالی اثر می‌پذیرد (داوری و همکاران، ۱۳۹۶). اما توجه به این موضوع حائز اهمیت است که در نهایت محصول نهایی کلیه فرایندهای کارآفرینی باید بتواند با تسخیر بخشی از بازار رقابت تحت عنوان سهم رقابتی<sup>۲</sup>، حضور محصول و یا خدمات را در چرخه رقابت تثبیت نماید. لذا به رسمیت شناختن تعامل بین کارآفرینی و بازاریابی به مقوله بازاریابی کارآفرینانه<sup>۳</sup> منجر می‌شود که به معنای شناسایی فعال و بهره‌بردار از فرصت‌ها در جذب و توسعه مشتریان از طریق رویکردهای نوآورانه، اهرم کردن منابع و توانمندی‌ها و در نهایت ایجاد ارزش است و این همان خلأ اساسی است که در کارآفرینی ورزشی کشور وجود دارد (ریزوندی و همکاران، ۱۳۹۶). نتایج تحقیقات نیز مبین آن است که عدم برخورداری از ویژگی رقابت‌پذیری محصول در محصولات داخلی صنعت ورزش به‌طور چشم‌گیری سبب کاهش مزیت رقابتی شده به نحوی که این موضوع (نبود بازارهای متقاضی) به چالش‌های اصلی کارآفرین‌های فعال ورزش مبدل گشته است (شرفی و همکاران، ۱۳۹۶). در همین زمینه مرور تحقیقات انجام‌شده در شناسایی موانع و عدم

1. Entrepreneurial ecosystem  
2. Competitive portion  
3. Entrepreneurial marketing

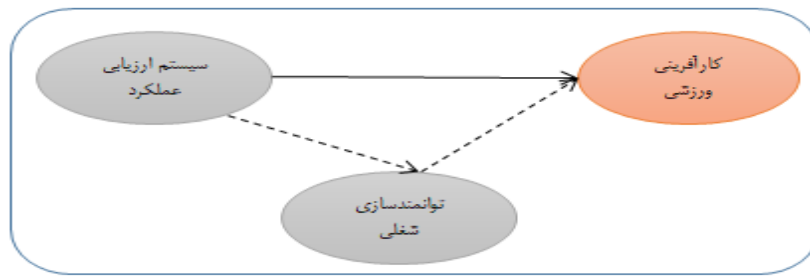
موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی کشور مبین آن است که ایجاد پلی توانمند بین سه مقوله محصول خلاق، منابع ارزشی و راهبردهای ارائه محصول از مهم‌ترین استراتژی‌های موجود در این زمینه است (ریزووندی و همکاران، ۱۳۹۶). در حقیقت مدیریت منابع انسانی باید از ویژگی اثربخشی مطمئن برخوردار باشد (آرنا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ بالوندی و زردشتیان، ۱۳۹۸) و این موضوع سبب مطرح شدن سیستم‌های عملکرد بالا در دهه معاصر شده است. مهم‌ترین هدف نظام‌های کاری با عملکرد بالا افزایش بهره‌وری و اثربخشی از طریق مدنظر قرار دادن ابعادی از قبیل مشارکت، آموزش کارمندیابی، جبران خدمت، پاداش، امنیت و مراقبت است (نوفار و آدنسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، نیز با بررسی فضاهای کسب‌وکارهای ورزشی کشور و تقسیم عوامل مؤثر بر اکوسیستم کارآفرینی ورزشی، سه سطح از عوامل مؤثر بر فرآیندهای کارآفرینانه را شناسایی کردند. به اعتقاد آنها در سطح میانی وجود ساختارهای سازمانی حامی در کنار برخورداری از ویژگی یادگیری پذیری و در سطح خرد توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد از محوری‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اکوسیستم کارآفرینی ورزشی کشور است. زیویار و همکاران (۱۳۹۶) و رز و وینسنت<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) طی تحقیقاتی در شناسایی موانع کارآفرینی سازمان‌های ورزشی کشور کنیا اظهار داشتند که رفتارهای کارآفرینانه از عوامل شخصی از قبیل ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان، عوامل سازمانی شامل سیستم ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی و سبک‌های مدیریت منابع انسانی و عوامل ساختاری دربرگیرنده سیستم پاداش، راهبرد، مرکز تصمیم‌گیری به‌طور چشم‌گیری تأثیر می‌پذیرد. بنابراین مرور تحقیقات انجام‌شده در حوزه کارآفرینی سازمانی مبین این مهم است که راهبردهای مدیریت منابع انسانی و شایستگی‌های نیروی انسانی از اصلی‌ترین محورهای شروع و بلوغ کسب‌وکارهای موفق در بازار به‌شدت رقابتی امروزی است.

از سوی دیگر هرچند کارآفرینی از چهار عامل محیط، سازمان، فرد و فرآیند تأثیر می‌پذیرد، اما مطابق با رویکرد مبتنی بر منابع شرکت<sup>۴</sup>، کارآفرینی مبتنی بر ارزش‌آفرینی و کسب مزیت رقابتی از دارایی‌های غیرمالی و ارزشمند سازمان یعنی سرمایه‌های انسانی نشأت می‌گیرد (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۲) و برخورداری از نیروی انسانی با ویژگی‌های ارزش‌آفرینی، عدم کپی‌برداری، عدم جانشین‌پروری می‌تواند به خلق مزیت رقابتی و توسعه نگرش‌های کارآفرینانه منجر گردد (سپهوند و مغویی‌نژاد، ۱۳۹۶). تا جایی که آزموده‌مقدم و همکاران (۱۳۹۵)، در بررسی وضعیت کارآفرینی باشگاه‌های بدنسازی استان تهران گزارش کردند که فرصت‌های کارآفرینی مستقل رابطه معناداری با سازوکارهای توانمندسازی مدیران در شناسایی و پیش‌بینی زمان و مکان اقدامات رقبا دارد. دنیل و ایساک<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، نیز در بررسی عوامل تأثیرگذار بر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گزارش کردند که مدیریت اثربخش منابع انسانی در قالب تفویض اختیار، گردش شغلی، وضوح وظایف، سیستم پاداش و ارزیابی بر مبنای معیارهای واقعی از عوامل مولد کارآفرینی است. همچنین می‌توان از طریق ایجاد فرصت آموزش و تمرین، خلاقیت، مسئولیت‌های فراشغلی و نگاه ویژه منابع انسانی به مأموریت‌های سازمان را تحت‌الشعاع قرار داده که این عوامل به معنای توان بالای کارکنان در پیش‌بینی و محاسبه ریسک احتمالی<sup>۶</sup> و کشف فرصت‌های جدید کارآفرینی است (بالوندی و زردشتیان، ۱۳۹۸). مامابولو و مایرز (۲۰۲۰)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی را مؤلفه اصلی موفقیت سازمان‌های کارآفرین می‌داند، نتایج تحقیقات آن‌ها در سازمان‌های آمریکای شمالی نشان داد که سیستم‌های ارزیابی منابع انسانی و به‌ویژه استفاده از معیارهای 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. همچنین بر اساس نتایج آن‌ها توجه به معیار سازمان‌های یادگیرنده و در حال رشد، به دلیل

1. Arena
2. Nwafor and Udensi
3. Rose and Vincent
4. Resource Based View
5. Daniel and Isaac
6. Calculated risk

اثرات چشم‌گیر آن در توانمندسازی کارکنان، رشدی اقتصادی بالغ بر سه درصد را در پنج سال اخیر به همراه داشته باشد. اما میرزاییان و همکاران (۱۳۹۶)، در بررسی مدل کارآفرینی هیئت‌های ورزشی بر مبنای مزیت رقابتی نیز ضمن تأکید بر اینکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌خودی‌خود ایجاد مزیت رقابتی نمی‌کند، اظهار داشتند مدیریت کارآفرینانه باید هم‌راستای فرهنگ توانمندسازی منابع انسان قرار گیرد تا خلاقیت در کسب‌وکارهای جدید پدیدار گردد. عامری و همکاران (۱۳۹۵) نیز برخورداری از نیروی انسانی ارزشی و متعهد را به دلیل مولد بودن خلاقیت و ماهیت انگیزش بخشی آن زیربنای کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی می‌دانند و معتقدند که موفقیت سازمانی در گرو بهره‌برداری از تمامی ظرفیت‌های منابع انسانی است. لذا توانمندسازی کارکنان به‌عنوان راهبرد ارتباطی کارا بین مدیران و کارکنان، از طریق به اشتراک گذاشتن قدرت و اختیار از سوی مدیران در قالب ابزار انگیزه‌بخشی عمل کرده و به تبع آن توانمندی منابع انسانی را در تصمیم‌گیری و احساس اثر مثبت و ترغیب به سمت رفتارهای کاری مثبت تقویت می‌نماید (ثانی و همکاران، ۱۳۹۷). بررسی راهبردهای موفق‌ترین شرکت‌های کارآفرین دنیا در کشورهای آمریکا، اسپانیا و چین نیز حاکی از آن است که توانمندسازی فردی کارکنان از طریق آموزش و تمرین و توجه به سیستم پاداش و امنیت از یک سو و توانمندسازی سازمانی از طریق ایجاد ساختارهای قانونمند و ضابطه‌مند از سوی دیگر مکمل استقرار سیستم‌های عملکرد موفق مدیریت می‌باشد که پیامد اصلی آن دستیابی به مزیت رقابتی پیشرونده<sup>۱</sup> است (آنجلو و دومینگو، ۲۰۱۱). در داخل کشور نیز یافته‌های تحقیق احمدپور داریانی (۱۳۹۶) حاکی از آن بود که تقویت مدیریت منابع انسانی با لحاظ کردن مهارت‌ها، نگرش و رفتار منابع انسانی به‌عنوان یکی از راهبردهای ارتقای عملکرد و پایداری شرکت‌های کوچک و متوسط دارای صفات رشد، توانسته است برای بنگاه‌های خود ارزش افزوده چشم‌گیری ایجاد نماید. بنابراین با توجه به فقدان سیاست‌های حمایتی مطلوب از سوی سازمان‌های دولتی برای ایده‌های کارآفرینانه و همچنین اشتغال پایین کشور به‌عنوان یکی چالش‌های اساسی اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، توجه به کسب‌وکارهای ورزشی کوچک که مطابق با نیاز افراد جامعه راه‌اندازی می‌شود، نیازمند انجام پژوهش‌هایی است که با شناخت عوامل مؤثر بر راه‌اندازی و توسعه فرصت‌های کارآفرینی، راهبردهای کارآفرینانه اثربخش‌تری را در اختیار مدیران ورزشی قرار دهد تا سازمان به سمت حداکثر کارایی‌اش سوق داده شود. بنابراین عدم بررسی تأثیر متغیرهای فردی و سیستم‌های موفق ارزیابی عملکرد به‌صورت همزمان در پژوهش‌های پیشین، این سؤال را مطرح می‌کند که آیا برخورداری از سیستم‌های عملکردی بالا و توجه به مقوله توانمندسازی شغلی کارکنان در باشگاه‌های ورزشی، بسترساز فرآیندهای کارآفرینانه است؟ در این راستا در پژوهش حاضر مطابق با الگوی تفهیمی پژوهش (شکل ۱). با فرض اینکه استقرار نظام‌های عملکرد بالا و توانمندسازی شغلی می‌تواند بر بروز رفتارهای کارآفرینانه تأثیرگذار باشد، ابتدا مطابق با فرضیه اول پژوهش به بررسی نقش مستقیم سازه عملکرد بالا بر کارآفرینی ورزشی پرداخته شده است و سپس با در نظر گرفتن نقش میانجی سازه توانمندسازی شغلی، اثرات تعدیل‌کنندگی آن بر مبنای مسیر تعیین‌شده در الگوی پژوهش مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است تا فرضیه تأثیرگذاری متغیر نظام عملکرد بالا مشتمل بر مؤلفه‌های گزینش و جذب، آموزش شغلی، توسعه شغلی، جبران خدمات، بازخورد کارا، امنیت شغلی و همچنین فرضیه نقش میانجی توانمندسازی شغلی بر فرآیندهای کارآفرینی ورزشی مورد بررسی قرار گیرد.

1. Ever-increasing competitiveness advantage  
2. Angeles and Domingo



شکل ۱. الگوی تفهیمی پژوهش بر مبنای نقش متغیرها

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر توصیفی از نوع تحقیقات همبستگی است که در دو فاز کیفی و کمی به روش آمیخته اکتشافی<sup>۱</sup> عملیاتی گردید. متغیرهای پیش‌بین تحقیق حاضر نظام‌های کاری عملکرد بالای منابع انسانی و توانمندسازی شغلی و متغیر ملاک کارآفرینی ورزشی است. در مرحله کیفی پژوهش ۲۳ نفر از خبرگان حضور داشتند که شامل اساتید مدیریت کارآفرینی (۷ نفر)، صاحبان بنگاه‌های کسب‌وکار (۵ نفر) که محصول خود را به مرحله تولید انبوه رسانده بودند، راه‌اندازهای کسب‌وکارهای ورزشی (۳ نفر) و همچنین مدیران صافی سازمان‌های ورزشی خصوصی بودند که به‌عنوان هیئت مؤسس باشگاه‌های ورزشی - تفریحی (۸ نفر) از تجربه و سابقه بالاتری نسبت به رقبای خود برخوردار بودند. این افراد به‌صورت نمونه‌برداری قضاوتی از نوع گلوله برفی انتخاب شدند. این مرحله از پژوهش در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا دسترسی به یک اشباع نظری پیش رفت. همچنین جهت شناسایی کلیه مؤلفه‌های تأثیرگذار بر متغیر مکنون، یک جلسه گروه کانونی با حضور ۶ نفر از جامعه کیفی آماری پس از مصاحبه پانزدهم صورت پذیرفت تا از این طریق ضمن لحاظ کردن دیدگاه‌ها و نظرات خبرگان در خصوص ابعادی که مورد توافق نبودند، به شناسایی مؤثرتری از مؤلفه‌ها منجر گردد. در نهایت جهت اطمینان از قابلیت اعتماد کدهای محوری فاز کیفی، میزان توافق بین دو کدگذاری با استفاده از دو روش پایایی کدگذار به شکل انتخاب چهار مصاحبه در فاصله زمانی مشخص (۳۰ روز) و همچنین روش پایایی بین دو کدگذار<sup>۲</sup> از طریق ارزیاب ثانوی، به میزان  $(\alpha=0/85)$  به دست آمد که حاکی از پایایی مطلوب خروجی مستخرج از فاز کیفی پژوهش بود (جدول ۱).

به‌منظور شناسایی و دستیابی به اطلاعات پایا و تأثیرگذار بر فرصت‌های کارآفرینی حوزه ورزش سعی گردید از افرادی در پژوهش حاضر استفاده گردد که به‌عنوان منابع انسانی کسب‌وکارهای ورزشی خودمحور و کارآفرینانه، مشارکت فعال و تأثیرگذار داشتند. لذا جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل کلیه مدیران صافی و ستادی باشگاه‌های ورزشی و تفریحی (باشگاه‌های بدنسازی، آمادگی جسمانی، مجموعه‌های ورزشی، استخر شامل مربی، منجی، ماساژور و حرکت درمان) و مربیان رشته‌های مرتبط با فعالیت‌های ورزشی فوق بودند که به‌صورت رسمی و با اخذ مجوز به فعالیت باشگاه‌داری مشغول بودند. با توجه به حداقل تعداد نمونه آماری مورد نیاز برای هر متغیر در تحقیقات از نوع معادلات ساختاری  $(10 \leq q \leq 5)$  (حبیبی و عدن‌ور، ۱۳۹۶)، در پژوهش حاضر تعداد ۲۵۰ نفر به‌صورت هدفمند حضور داشتند. اما پس از توزیع و جمع‌آوری داده‌ها و حذف پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۲۲۷ پرسشنامه کامل مورد استفاده قرار گرفت. ابزار پژوهش شامل نسخه اصلاح‌شده پرسشنامه نظام‌های کاری با عملکرد بالای چین‌تسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، شامل خرده‌مقیاس‌های گزینش و جذب (۴ گویه)، آموزش شغلی (۳ گویه)، توسعه شغلی (۳ گویه)، جبران خدمات (۲ گویه)، بازخورد کارا (۳ گویه)، امنیت شغلی (۳ گویه) بود که در قالب مقیاس لیکرتی ۵ ارزشی (۱: بسیار کم تا ۵:

1. Exploratory Mix Method  
2. Inter-coder reliability (ICR)  
3. Chin-Ju Tsai



بسیار زیاد) تنظیم شده بود. همچنین نسخه اصلاح شده پرسشنامه ۱۶ سؤالی توانمندسازی شغلی بادر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در قالب خرده‌مقیاس‌های شایستگی (۴ گویه)، استقلال در عمل (۴ گویه)، اثرگذاری (۴ گویه) و مشارکت در تصمیم‌گیری (۴ گویه) بود که به شکل مقیاس لیکرتی ۵ ارزشی (۱: کاملاً مخالفم تا ۵: کاملاً موافقم) مورد استفاده قرار گرفت. ابعاد کارآفرینی نیز بر مبنای پرسشنامه محقق ساخته در خرده‌مقیاس ایده پروری (۴ گویه)، ریسک‌پذیری (۳ گویه) و مدیریت خلاقانه<sup>۲</sup> (۴ گویه) که به صورت مقیاس لیکرتی پنج ارزشی (۵: بسیار زیاد تا ۱: بسیار کم) تنظیم شده بود، ارزیابی گردید. در نهایت پس از تأیید روایی صوری و محتوایی ابزار تحقیق در یک مطالعه راهنما، ضریب پایایی این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمندسازی شغلی ( $\alpha = 0/79$ ) و برای پرسشنامه کارآفرینی ( $\alpha = 0/76$ ) مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی<sup>۳</sup> در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳/۲/۸ و نرم‌افزار اس.پی.اس.اس نسخه ۲۱ در بخش آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

جدول ۱. محاسبه پایایی فاز کیفی به روش دو کدگذار

عنوان مصاحبه	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	تعداد کل کدها	پایایی باز آزمون
P <sub>۱</sub>	۵۹	۳۱	۱۳۸	۸۵ درصد
P <sub>۲</sub>	۴۱	۲۹	۹۵	۸۶ درصد
P <sub>۳</sub>	۳۷	۲۱	۸۸	۸۵ درصد
P <sub>۴</sub>	۲۶	۹	۶۱	۸۵ درصد
کل	۱۶۳	۹۰	۳۸۲	۸۵ درصد

#### یافته‌ها

مطابق با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گزارش شده در جدول ۲، (۷۱/۸۰ درصد) از نمونه‌های آماری گروه مردان بودند. در متغیر سابقه نیز ۵۰/۶۶ درصد افراد از سابقه کار بین ۵ تا ۱۰ سال برخوردار بودند. در متغیر سطح تحصیلات نیز ۶۹/۱۶ درصد دارای تحصیلات کاردانی و کارشناسی بودند. همچنین بیشتر نمونه‌های حاضر در پژوهش نیرو کار مستقیم بودند (۵۸/۱۴ درصد) که در قالب پایین‌ترین سطح کسب و کارهای ورزشی به‌عنوان حلقه واصل بین مشتریان و سازمان محسوب می‌شوند.

1. Bader  
2. Innovative management  
3. Partial least Squares

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش (n=۲۲۷)

متغیر	تعداد	درصد
جنسیت		
مرد	۱۶۳	۷۱/۸۰ درصد
زن	۶۴	۲۸/۱۹ درصد
سابقه فعالیت در کسب‌وکار ورزشی		
> ۲ تا < ۳ سال	۹	۳/۹۶ درصد
≥ ۳ تا < ۵ سال	۳۸	۱۶/۷۴ درصد
≥ ۵ تا < ۱۰ سال	۱۱۵	۵۰/۶۶ درصد
≥ ۱۰ سال	۶۵	۲۸/۶۳ درصد
سطح تحصیلات		
دیپلم و پایین‌تر از دیپلم	۱۱	۴/۸۴ درصد
کاردانی و کارشناسی	۱۵۷	۶۹/۱۶ درصد
کارشناسی ارشد و دکتری	۵۹	۲۵/۹۹ درصد
سطح سازمانی کسب‌وکار		
مدیر- مالک	۶۳	۲۷/۷۵ درصد
مدیر ستادی (عملیاتی)	۳۲	۱۴/۰۹ درصد
نیروی کار	۱۳۲	۵۸/۱۴ درصد

اولین مرحله در تحقیقات از نوع معادلات ساختاری اطمینان از شاخص کیفیت نمونه‌برداری بر مبنای (KMO)<sup>۱</sup> و اطمینان از رابطه مطلوب و مناسب بین متغیرها بر اساس معناداری آزمون بارلت<sup>۲</sup> به منظور تأیید نکویی برازش مطلوب الگوی پژوهش است (جدول ۴). با توجه به مقادیر ضرایب شاخص‌های مقتصد و شاخص‌های تطبیقی و همچنین مقادیر (حیبی و عدنور، ۱۳۹۶)، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی پژوهش از نکویی براش مطلوبی برخوردار است (جدول ۳).

جدول ۳. تجزیه و تحلیل تأییدی ساختار مدل پژوهش (شاخص‌های ارزیابی نکویی برازش)

شاخص‌های مطلق		شاخص‌های تطبیقی			شاخص‌های مقتصد		
برآورد	GFI	df	%	NFI	CFI	IFI	RMSEA
	۰/۹۴	۲/۵۳		۰/۹۳۶	۰/۹۱۸	۰/۹۳۴	۰/۶۴
دامنه مورد قبول	> ۰/۹	≤ ۳		> ۰/۹	> ۰/۸	> ۰/۹	< ۰/۱۰
نتیجه برازش مدل	تأیید	تأیید		تأیید	تأیید	تأیید	تأیید

پس از اختصاص دادن گویه‌های مرتبط با سازه‌ها در نرم‌افزار، مسیر پیش‌بینی شده بین سازه‌های پژوهش با تحلیل عامل تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. الگوی مسیر شامل سه مسیر مستقیم و یک مسیر غیرمستقیم بود (شکل ۱). در گام نخست مطابق با ملاک‌های سه‌گانه فورنل و لارکر<sup>۳</sup> (ضرایب بارهای عاملی، شاخص پایایی ترکیبی و روایی همگرا و واگرا با توجه به میانگین واریانس استخراجی) برازش شاخص‌های خروجی سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر بار عاملی متغیرهای آشکار به‌عنوان

1. Kaiser-Mayer- Olkin Measure of Sampling adequency  
 2. Bartlett's test of sphericity  
 3. Fornell and Larcker

اولین ملاک بررسی، نشان داد که میزان بار عاملی ( $\beta > 0/4$ ) و مقادیر  $t$  به دست آمده برای متغیرهای مشاهده شده معنی دار است. دومین ملاک بررسی پایایی سازه‌ها، ضریب دیلون- گلداشتاین یا پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> (شاخص سازگاری درونی مدل) سازه‌ها است (جدول ۴). با توجه به مقادیر بالای  $0/7$ ، این شاخص نیز حاکی از پایایی قابل قبول سازه‌ها بود. میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> سومین ملاک جهت بررسی روایی همگرا و واگرایی سازه‌ها است. همان طور که در جدول ۴ ارائه شده است با توجه به مقادیر بالاتر از  $0/5$  میانگین واریانس خروجی سازه‌ها (روایی همگرا) و بیشتر بودن مقادیر جذر میانگین واریانس استخراجی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آنها (روایی واگرا)، روایی درونی متغیرهای درون‌زا و برون‌زا تأیید می‌گردد (حبیبی، ۱۳۹۶). همچنین با بررسی معیار مجذور ضریب همبستگی ( $R^2$ )، مقادیر به دست آمده مبین تأثیرگذاری بالای متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا (وابسته) بود ( $R > 0/33$ ). بنابراین با توجه به نتایج جدول-۴، سازه‌ها و نشان‌گرهای مدل از برازش قابل قبولی برای استفاده در تحقیق برخوردار هستند.

جدول ۴. نتایج ارزیابی پایایی و روایی و برازش الگوی پژوهش بر مبنای شاخص‌های سه‌گانه

سازه	مؤلفه	مقدار تی	بار عاملی	KMO	معناداری آزمون بارتلت	پایایی ترکیبی	ضریب $R^2$	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
نظام‌های کاری عملکرد بالا	گزینش و جذب	۸/۴۲	۰/۷۲	۰/۸۴۱	۰/۰۰۱	۰/۸۱	۰/۶۴۲	۰/۶۴
	آموزش شغلی	۱۱/۳۷	۰/۷۷					
	توسعه شغلی	۹/۷۲	۰/۷۸					
	جبران خدمات	۸/۹۱	۰/۷۱					
	بازخورد کارا	۷/۵۸	۰/۷۴					
	امنیت شغلی	۹/۶۷	۰/۷۲					
توانمندسازی شغلی	شایستگی	۷/۱۹	۰/۶۹	۰/۸۱۷	۰/۰۰۴	۰/۷۹	۰/۶۰۵	۰/۶۳
	استقلال	۶/۹۷	۰/۵۸					
	اثرگذاری	۹/۶۳	۰/۷۱					
	مشارکت	۹/۴۶	۰/۷۳					
کارآفرینی	ایده‌پروری	۱۱/۴۷	۰/۷۶	۰/۸۳۹	۰/۰۱۹	۰/۸۲	۰/۶۵۳	۰/۶۱
	ریسک‌پذیری	۸/۸۳	۰/۷۲					
	مدیریت خلاق	۹/۴۴	۰/۸۴					

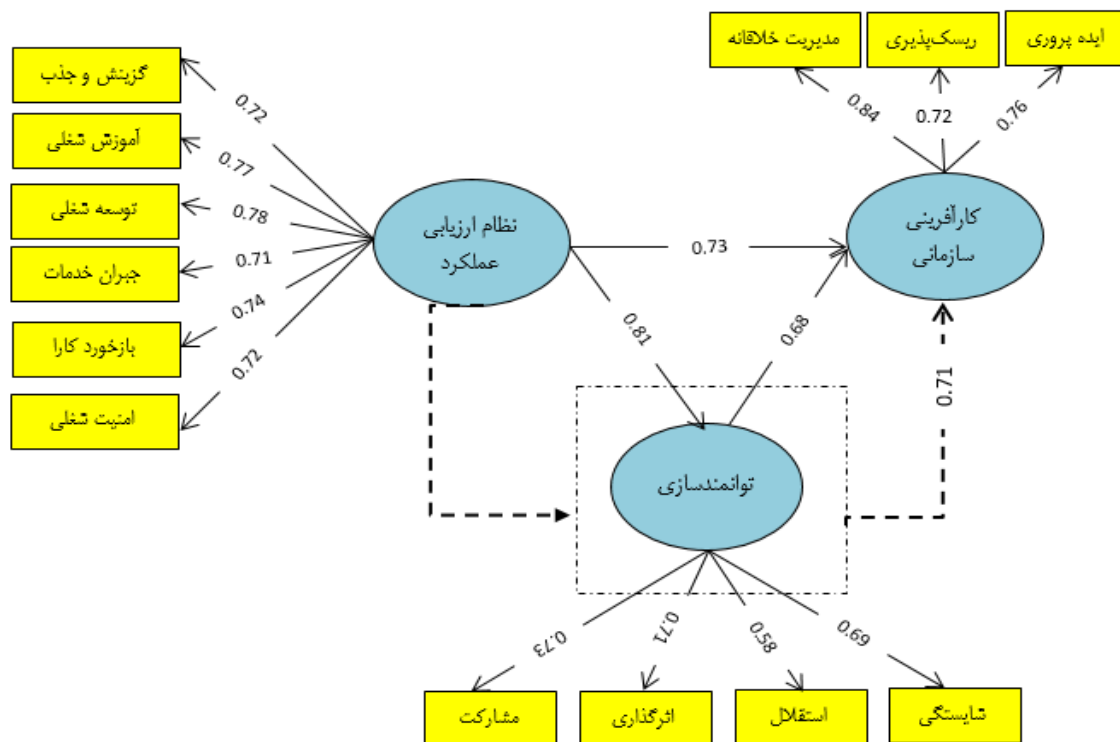
پایایی ترکیبی (CR) = (مجذور مجموع بار عاملی) / (مجذور مجموع بار عاملی) + (مجموع واریانس خطا) ]  
میانگین واریانس استخراجی (AVE) = (مجموع مجذور بار عاملی) / [(مجموع مجذور بار عاملی) + (مجموع واریانس خطا) ]

مطابق با الگوی مفهومی پژوهش، مسیر اول الگوی پژوهش تأثیر سازه آشکار نظام‌های عملکرد بالای منابع انسانی بر سازه مکنون کارآفرینی سازمانی بود. بر اساس خروجی تحلیل عاملی داده‌ها (شکل ۱) و همچنین توجه به دو شاخص مقادیر بحرانی تی و سطح معناداری (جدول ۳)، فرضیه آماری پژوهش، سازه نظام ارزیابی عملکرد بالای منابع انسانی تأثیر معناداری بر متغیر پنهان کارآفرینی سازمانی داشت ( $t=9/278$ ،  $\beta=0/73$ ). همچنین مؤلفه توسعه شغلی ( $\beta=0/78$ ) و آموزش شغلی ( $\beta=0/77$ ) از بالاترین ضریب تأثیر برخوردار بودند.

1. Composite Reliability (CR)
2. Average Variance Extracted (AVE)

نتایج تحلیل عاملی داده‌ها در تأثیر مستقیم سازه نظام ارزیابی عملکرد بر سازه مکنون توانمندسازی منابع انسانی حاکی از تأثیر بالا و معنادار آن بود ( $t=7/21$ ,  $\beta=0/81$ ). مؤلفه مشارکت در تصمیم‌گیری ( $\beta=0/73$ ) و اثرگذاری ( $\beta=0/71$ ) مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سازه توانمندسازی شغلی کارکنان بودند (شکل ۱).

مسیر بعدی مدل مربوط به تأثیرگذاری مستقیم سازه آشکار توانمندسازی کارکنان بر سازه متغیر مکنون کارآفرینی ورزشی بود. مطابق با خروجی تحلیل مسیر الگوی پژوهش، توانمندسازی کارکنان با ضریب مسیر ( $\beta=0/68$ ) تأثیر معناداری بر فرآیندهای کارآفرینی داشت ( $t=11/64$ ,  $\beta=0/68$ ).



RMSEA= 0.64, GFI=0.94, IFI=0.93, CFI=0.91,  $df/x^2=2.53$ , NFI= 0.93  
**HHRM: High Human Resource Management, EP: Empowerment, EO: organizational entrepreneurship**

شکل ۱. تحلیل مسیر خروجی پژوهش بر مبنای الگوی تفهیمی پژوهش

از دیگر یافته‌های پژوهش بررسی نقش میانجی (غیرمستقیم) و تعدیل‌کننده سازه توانمندسازی منابع انسانی بین دو سازه نظام عملکرد بالا و سازه فرآیندهای کارآفرینی بود. درحقیقت فرضیه اصلی پژوهش حاضر از این سؤال نشأت گرفته است که آیا متغیر میانجی توانمندسازی تأثیر تعدیلی در رابطه بین متغیر آشکار (نظام عملکرد بالای منابع انسانی) با متغیر کارآفرینی ورزشی دارد؟ به این منظور اندازه اثر مستقیم و غیرمستقیم توانمندسازی بر سازه کارآفرینی بررسی گردید (جدول ۵). مطابق با نتایج جدول ۵، تأثیرگذاری نقش متغیر میانجی (توانمندسازی) مورد حمایت قرار می‌گیرد.

## جدول ۵. اثرات مستقیم و غیرمستقیم سازه توانمندسازی شغلی بر کارآفرینی ورزشی

حمایت مدیران ارشد			سازه
مجموع اثر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	توانمندسازی شغلی
۰/۸۶*	۰/۶۸**	۰/۷۱*	
			Sig ≤ ۰/۰۵*، Sig ≤ ۰/۰۱**

## بحث و نتیجه‌گیری

ورزش و کسب‌وکارهای مرتبط با آن دو مقوله بالقوه کارآفرین قلمداد می‌شود که امروزه توانسته است بنگاه‌های کوچک و متوسط اقتصادی زیادی را در قالب کسب‌وکارهای ورزشی فعال نماید (عظیمی دلارستاقی و همکاران، ۲۰۱۷؛ رحیمی و علیدوست قهفرخی، ۱۳۹۷). از سوی دیگر مطالعه تحقیقات انجام‌شده در زمینه کارآفرینی مبین آن است که توجه به نقش مولد منابع انسانی و عوامل انگیزاننده آن در پاگیری کارآفرینی، تردیدی بر توسعه نظام‌های عملکردی بالا باقی نمی‌گذارد (رضوی و طالب‌پور، ۱۳۹۷). در پژوهش حاضر تأثیر نظام‌های کاری بالا با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی بر فرصت‌های کارآفرینانه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل مسیر الگوی تفهیمی مؤید آن بود که توجه به مؤلفه‌های نظام‌های کاری کارآثر چشم‌گیری بر خلق فرصت‌های کارآفرینانه دارد که این یافته در راستای نتایج تحقیقات رحیمی و همکاران (۱۳۹۷)، هادوی و همکاران (۱۳۹۷)، رضوی و طالب‌پور (۱۳۹۷)، احمدپور (۱۳۹۶)، شریفی‌فر و محمدیان (۱۳۹۶)، آزموده و همکاران (۱۳۹۵)، دنیل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، مامابولو و مایرز<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، اگامبا<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، نافر و آدنسی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) و دبیک<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) بود. به اعتقاد رضوی و همکاران (۱۳۹۷)، تدوین راهبردهای اثربخش منابع انسانی در ورزش فرصت‌های جدید کسب‌وکار را فعال می‌نماید که با توجه به ابعاد گسترده فعالیت‌های ورزشی مرتبط با بخش‌های اجتماعی و فرهنگی جامعه، توانسته است در زمره مستعدترین بخش‌های اشتغال‌زایی و رونق اقتصادی جوامع مطرح در بازار رقابت مطرح گردد. نتایج تحقیق آنها نشان داد که جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی کارا به همراه بهسازی و نگهداری منابع انسانی اصلی‌ترین مؤلفه‌های استراتژی توسعه منابع انسانی محسوب می‌شوند که این یافته‌ها با بخشی از یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص تأثیرگذاری مؤلفه‌های گزینش و جذب، آموزش و توسعه شغلی هم‌خوانی داشت. در همین زمینه نتایج مطالعه احمدپور (۱۳۹۶)، در بررسی دلایل موفقیت کسب‌وکارهای کوچک، بر ادعای ایجاد ارزش افزوده بالا از طریق کاربست مدیریت منابع انسانی کارا صحت می‌گذارد. مطابق با نتایج تحقیق وی، موفقیت مدیریت منابع انسانی از پنج عامل زیرساختی، مدیریتی، فناوری، انگیزشی و آموزشی نشأت می‌گیرد. به‌طور قطع استخدام مؤثر، آموزش و پاداش کارکنان به‌عنوان سرمایه فکری سازمان تعیین‌کننده حضور در بازار رقابت می‌باشند. لذا هرچه سازمان‌ها بیشتر به سمت استراتژی‌های کارآفرینانه و خلاقانه تمایل پیدا می‌کنند به همان میزان باید در شناسایی عوامل انگیزاننده منابع انسانی خود اهتمام ورزند (کریم‌پور ملک شاه، ۲۰۱۷). رضانی و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند در سطح میانی اکوسیستم کارآفرینی ورزشی کشور، آموزش مبتنی بر کارآفرینی از عوامل تأثیرگذار بر فرآیندهای کارآفرینی ورزشی است. در همین راستا باباشاهی و همکاران (۱۳۹۲)، در بررسی تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی به مقوله «پارادایم مدیریت منابع انسانی نوآورانه» اشاره داشتند. مطابق با پارادایم مذکور، به‌کارگیری عدم تمرکز به معنای انتقال مالکیت از سطوح بالا به سطوح پایین به همراه توجه به سیستم مشوق‌ها در راستای ارتقای ظرفیت حل مسئله و آموزش و ارائه بازخورد شغلی بسترساز بهبود تقاضاهای مهارت شغلی

1. Daniel
2. Mamabolo and Myres
3. Ogamba
4. Nwafor and Udensi
5. Dabic

است که این موارد به ترتیب در راستای مؤلفه‌های مشارکت، جبران خدمات و آموزش شغلی پژوهش حاضر بود. گاپتا و ولز<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در پاسخ به این سؤال که چه موقع و چگونه سازمان‌ها مسیر کسب‌وکارهای خود را تغییر می‌دهند، گزارش کردند که وجود سیاست‌های ارتقای عملکرد عدالت محور و شایسته محور از قبیل گزینش، استخدام، آموزش، مشارکت، سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر مبنای معیارهای واقعی، جبران مالی و غیرمالی خدمات و پاداش‌های عملکرد مطلوب<sup>۲</sup> و ارائه اطلاعات در خصوص کیفیت اجرای منابع عملیاتی سازمان به معنای تمایز در به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی است که تصور ایجاد نوآوری کارآفرینی در این شرایط دور از دسترس نیست. کریم‌پور ملک‌شاه (۲۰۱۷)، با اشاره به ناکامی سازمان‌ها در جذب نیروی کارآفرین و خلاق و همچنین چالش‌های موجود در زمینه زمان‌بر بودن و هزینه‌های روند کارآفرینی، آموزش و تمرین کارآفرینی را خلع اساسی سازمان‌های عصر جدید می‌دانند. نتایج تحقیقات آنها نشان داد که کارآفرینی مشارکتی<sup>۳</sup> در مقایسه با کارآفرینی مستقل و کارآفرینی سازمانی دستاوردهای ملموسی ایجاد کرده است که این مهم با توجه به ماهیت کارآفرینی سازمانی، بیانگر توجه بیش‌ازپیش به مقوله نظام‌های کاری بالا و به‌ویژه مباحث مرتبط با متغیرهای شغلی از قبیل آموزش، توسعه شغلی، سیستم پاداش و جبران خدمات و همچنین ارزیابی ملاک-محور است. بدین منظور تأکید بر ترویج فرهنگ و روحیه کارآفرینی، پذیرش و استقبال از تغییر از طریق انگیزه‌بخشی کارکنان در ایجاد مشاغل جدید و فرصت‌های جدید کسب‌وکار و تمرکز روی فرصت کاری جدید شناسایی شده با هدف افزایش احتمال تجاری‌سازی محصول از طریق مطالعه عرضه و تقاضا، وضعیت رقبا، مالیات و ارزش افزوده مستقیم و غیرمستقیم و ریسک‌پذیری در آموزش‌های کارآفرینی باید مدنظر قرار بگیرد که تمامی این موارد در تأکید بر اهمیت آموزش است. شواهد نشان می‌دهد که در بازار رقابت به‌شدت متغیر امروزی، مقوله «آموزش» به تواتر مورد تأکید محققان قرار گرفته است. تغییرات در فناوری کاربردی از سوی سازمان‌ها از یک سو و تغییر در علایق و خواسته‌های مشتریان از سوی دیگر، بیانگر عدم کارایی ساختارهای سنتی است. لذا لازمه رقابت، کسب دانش و مهارت‌های جدید است (احمدپور داریانی، ۱۳۹۶). شریفی‌فر و محمدیان (۱۳۹۶)، نقطه ثقل ورود به کسب‌وکارهای جدید ورزشی را مدیریت کارآفرینی می‌دانند. پیگیری فرصت‌ها بدون توجه به منابع محدود و توانایی بسیج کردن منابع دیگر سازمان‌ها برای تحقق اهداف کارآفرینی خود از طریق ایجاد تناسب و هماهنگی بین سیستم پاداش، فرهنگ کنترل-مشارکت و ایجاد فرهنگ کارآفرین پیش‌شرط‌های اصلی کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شوند. مسر و ولز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در بررسی میزان موفقیت سازمان‌های جوان پس از شکل‌گیری به تناسب بین مشخصه‌های نیروی کار با نقش تأثیرگذار مدیران نوآور اشاره داشته و گزارش کردند که جهت‌دهی به سمت فرصت‌های کارآفرینی جدید و حرکت به سمت تجاری‌سازی محصول در ویژگی‌های بالقوه بازار نهفته است. لذا بنگاه‌های جوان اقتصادی باید از ترکیبی مناسب از مدیران خلاق و منابع انسانی توانمندی بهره ببرند که هر لحظه با تجزیه و تحلیل بازار رقابت، بتواند خدمات خاصی ارائه نماید. در مرحله کیفی پژوهش نیز، از جمله مواردی که در گروه کانونی مطرح گردید، پاداش‌های غیرمادی و مهم‌ترین آن مقوله «ترفیع» بود. به نظر می‌رسد در ساختار بنگاه‌های اقتصادی کوچک از قبیل باشگاه‌های تفریحی - ورزشی، بهبود جایگاه سازمانی افراد در قالب ترفیع، علی‌رغم اینکه منافع مالی قابل توجهی به همراه ندارد، اما به‌شدت فعال‌کننده الزامات شغلی است. در پژوهش حاضر نیز مؤلفه توسعه شغلی با ضریب تأثیر در راستای یافته‌های فاز کیفی پژوهش بود. از دیگر مواردی که در فاز کیفی پژوهش مورد توجه راه‌اندازان کسب‌وکارهای ورزشی بود، موضوع آموزش کارآفرینی<sup>۵</sup> بود. آموزش کارآفرینی به مجموعه طرح‌ها و برنامه‌هایی اطلاق می‌شود که دانش و آگاهی مرتبط با فرایندهای کارآفرینانه را با لحاظ

1. Gupta and Wales  
 2. Optimal performance rewards  
 3. Corporate entrepreneurs  
 4. Messer and Wales  
 5. Entrepreneurship education

کردن الزامات مرتبط با شغل و بازار در اختیار کارکنان قرار داده و خبرگی<sup>۱</sup> لازم برای توسعه مشاغل جدید را پرورش می‌دهد (کریم‌پورملک شاه، ۲۰۱۷). نافر و آدنسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که توسعه پایدار کارآفرینی به‌شدت آموزش محور بوده و مستلزم تمرین و کسب مهارت‌های کارآفرینی است. بنابراین بر اساس نتایج پژوهش حاضر می‌توان پذیرفت که اتخاذ و اجرای سیاست‌های کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی با تمرکز بر استراتژی‌های منابع انسانی کارا و اثربخش، فرصت شناسایی و توسعه کسب‌وکارهای جدید را فراهم می‌نماید. لذا لازم است مدیران باشگاه‌های ورزشی و بنگاه‌های اقتصادی فعال در حوزه ورزش با مدنظر قرار دادن عوامل مذکور در قالب به‌کارگیری روش درست جذب، آموزش و توسعه شغلی کارکنان در کنار سیاست‌های مبتنی بر جبران خدمات و پاداش، توسعه فرایندهای کسب‌وکار را فراهم نمایند. اما ریزوندی و همکاران (۱۳۹۶) طی تحقیقی در بررسی عملکرد مدیران باشگاه‌های ورزشی بر مبنای بازاریابی کارآفرینانه<sup>۳</sup>، یافته متناقضی را گزارش کردند. در نتایج تحقیق آنها هیچ رابطه معناداری بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد مدیران مشاهده نگردید. البته بر اساس گزارش محقق این ناهمسویی با سایر تحقیقات ریشه در عدم توجه مدیران به مفهوم بازاریابی کارآفرینانه داشت. عدم توجه به تقاضاهای پنهان و تقاضاهای آتی مشتریان و تمرکز بر ارائه خدمات و محصولات بر مبنای درک و سلیقه مدیران و مالکان در مقابل عدم نیازسنجی مناسب از خواسته‌های مشتریان و توجه به بازار تقاضا، از دلایل اصلی این ناهمخوانی بود. اما آنچه در مدیریت کسب‌وکارهای کوچک ورزشی اهمیت دارد تدوین روال‌های کاری بر مبنای حداکثر انگیزش بخشی کارکنان است که این موضوع از سوی مدیران حاضر در جامعه کیفی نیز تأکید گردید. از آنجایی که شروع هر کسب‌وکار نوپا با ایده‌پردازی و توان شهودی<sup>۴</sup> فردی آغاز می‌شود، جذب و گزینش افرادی که از خلاقیت بالاتری برخوردارند می‌تواند فرصت ورود به بازارهای جدید را فراهم نماید. واضح است که توجه به ظرفیت‌های موجود در حوزه به‌کارگیری نرم‌افزارهای فناورانه مرتبط با کسب‌وکار با هدف تسهیل و توسعه خدمات از سوی باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان یک مزیت رقابتی برشی، مستلزم آموزش کارکنان است. لذا به مدیران باشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود که در کنار ارائه بازخوردهای مستقیم علاوه بر مشخص نمودن خروجی‌های مورد انتظار، بر ضرورت آموزش مهارت‌های استفاده از فضای مجازی و تلفیق فضای مجازی با فضای حقیقی گام بردارند.

اما مطابق با فرضیه اصلی، تحلیل عاملی سازه‌ها در بررسی نقش میانجی توانمندسازی بر کارآفرینی سازمانی نشان داد که مؤلفه‌های توانمندسازی شغلی از توانایی بالایی در تبیین نقش تعدیل‌کننده خود برخوردارند. مطابق با خروجی تحلیل مسیر الگوی پژوهش، نقش تعدیل‌گری توانمندسازی شغلی در پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی تأیید گردید که این نتایج همسو با نتایج تحقیقات مرادزاده و همکاران (۳۹۷)، ثانی و همکاران (۱۳۹۷)، فریاد و همکاران (۱۳۹۵)، عامری و همکاران (۱۳۹۵)، نظری و همکاران (۱۳۹۴)، بادر<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، اگامبا<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، مهمت<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) و بخشی از یافته‌های عظیمی (۲۰۱۷) بود. شواهد نشان داده است که اثرات مثبت توانمندسازی از انتقال «اختیار و قدرت به زیردستان» نشأت می‌گیرد چرا که از یک سو افزایش با انگیزش بخشی سبب ایفای نقشی کارکنان شده و از سوی دیگر با ایجاد استقلال کاری، بینش سیاسی و اجتماعی افراد را ارتقاء داده و آنها را در شناسایی و کنترل عوامل محیطی توانمند می‌سازد. در همین راستا مرادزاده و همکاران (۱۳۹۷)، در بررسی پیشران‌های اکوسیستم کارآفرینی ورزشی بر مبنای رویکرد توانمندسازی، ارتباط مستقیم و معناداری بین دو بعد توانمندسازی و کارآفرینی مشاهده کردند. به اعتقاد آنها مهم‌ترین کارکرد توانمندسازی منابع انسانی توانایی بالقوه آن در کاهش آسیب‌ها و هدر رفت هزینه و تسهیل و تسریع در اجرا و بهره‌برداری از پیامدهای مثبت طرح‌های کارآفرینانه است. در تحقیق

- 1 . Proficiencies
- 2 . Nwafor and Udensi
- 3 . Entrepreneurial marketing
- 4 . Insight
- 5 . Bade
- 6 . Ikedinachi
- 7 . Mehmet

مشابه عامری و همکاران (۱۳۹۵)، در بررسی رابطه بین توانمندسازی و کارآفرینی سازمان‌های ورزشی ضمن تأکید کارکرد مثبت توانمندسازی بر توسعه کارآفرینی، گزارش کردند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای، اثرگذاری، مقام و منزلت و استقلال مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان است که این نتایج در راستای نتایج تحقیق حاضر بود. بر این اساس می‌توان گفت که برخورداری از نیروی انسانی ارزشی در کنار محیط سازمانی که در آن به نظرات و عقاید افراد احترام گذاشته می‌شود و فرصت ارائه ایده‌ها مهیا می‌گردد، مقدمه کارآفرینی است. لذا به مدیران باشگاه‌های ورزشی پیشنهاد داشت که استفاده از ساختارهای مبتنی بر عدم تمرکز و تلاش در تلقین احساس شایستگی و مهم بودن به کارکنان در جریان موفقیت‌های سازمان نقش بسزایی در فرآیندهای کارآفرینانه دارد. فراهانی و همکاران (۱۳۹۳)، نیز در بررسی نقش توانمندسازی ادارات ورزش و جوانان به این نتیجه رسیدند که ساختارهای ارگانیک، مبتنی بر ارتباطات باز و دارای ویژگی‌های (ساختار) آزاد توأم با قواعد و قوانین حداقلی، سبب تحریک کارآفرینی می‌شوند. در حقیقت با پیشرفت فرآیند توانمندسازی حیطة و محدوده ساختارها گسترش می‌یابد تا افراد بتوانند به اختیار و مسئولیت‌پذیری بیشتری دست یابند. فریاد (۱۳۹۵)، تولید ایده را محصول برخورداری از کارکنان توانمندی می‌داند که از ظرفیت مطلوبی در تصمیم‌گیری به‌موقع و درست، عمل در فرایند کاری و استقلال برخوردارند. به اعتقاد وی آموزش، به چالش کشیدن و استقبال از تغییر طرح‌های خلاقانه بیشتری ایجاد کرده و عاملی توانمند در فرصت‌های کاری نوآورانه است. مطابق با نتایج تحقیق نظری و علی‌پناهیان (۱۳۹۶) نیز توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی مستلزم ارتقای اثربخشی آنها از طریق فراهم‌سازی شرایط مناسب در تصمیم‌گیری، احساس مؤثر بودن، حق انتخاب، تفویض اختیار و اعتماد به نفس از سوی مدیران است. بنابراین می‌توان استنباط کرد که نظام‌های عملکردی کارا و بالا می‌تواند بسترساز کارآفرینی سازمانی شود. لذا با توجه به دامنه گسترده فعالیت‌های ورزشی در جامعه، مدیران صفی باشگاه‌ها می‌توانند با عملیاتی کردن راهبردهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی، تعلق و تعهد کارکنان را برانگیخته تا از این طریق کارکنان با نیازسنجی مناسب از عرضه و تقاضای بازار، ایده‌های جدید را پرورانده و علاوه بر توسعه کسب‌وکارهای قبلی، فرصت‌های جدید کارآفرینی را شناسایی نمایند. در تبیین اثرگذاری توانمندسازی کارکنان بر فرآیندهای کارآفرینانه می‌توان به فلسفه اصلی راه‌اندازی کسب‌وکارهای ورزشی کوچک ورزشی بر مبنای حداقل سرمایه اشاره داشت. به اعتقاد فعالان بنگاه‌های ورزشی کوچک، با توجه به محدودیت‌های موجود در جذب سرمایه‌گذار، برخورداری از منابع انسانی توانمند منبع اصلی رقابتی آنها است چرا که ارتباط مستقیم با بازگشت سرمایه دارد. این موضوع به‌ویژه برای منابع انسانی فعال در بخش خدماتی ورزش نمود بیشتری پیدا می‌کند، زیرا خروجی توانمندسازی شغلی متأثر از عملکرد تخصصی مدیران اجرایی باشگاه‌ها در راستای ایجاد یک استراتژی برد - برد برای باشگاه و مشتریان از طریق پرورش و توسعه فن مذاکره در ابعاد مالی، قراردادی، سلامتی و حتی کنش اجتماعی است. لذا با توجه به ماهیت باشگاه‌های ورزشی - تفریحی که بیشتر ارائه‌دهنده خدمات مورد نیاز کاربران است، توانایی مجموعه منابع انسانی در ارائه یک برنامه کسب‌وکار<sup>۱</sup> بر مبنای مطالعه بازار و تقاضاهای پنهان و آتی و تبدیل آن به یک الگوی مصرف کسب‌وکار<sup>۲</sup> مستلزم تسلط کارکنان بر بخش‌های مختلف بازار هدف است. در همین راستا بنا بر اظهارات یکی از مدیران باشگاه‌های آمادگی جسمانی، توانایی مربیان در خروج از خدمات سنتی ارائه‌شده و روی آوردن به ایده‌های جدید برای آنها یک جایگاه رقابتی ویژه ایجاد کرده است که این مورد خود شاهدهی بر اثرات توانمندسازی شغلی افراد در کسب‌وکارهای کوچک ورزشی است.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر تأثیر بالای مؤلفه مدیریت خلاقانه بر سازه کارآفرینی سازمانی بود. این موضوع از این جهت حائز اهمیت است که وقتی کارآفرین به دنبال فرصت‌های جدید کسب‌وکار با توجه به منابع محدود و توان رقابتی پایین است، باید از رویکرد نوآورانه در مواجهه با عدم اطمینان محیطی بهره مطلوب ببرد (ریزوندی و همکاران، ۱۳۹۶). لذا باباشاهی و همکاران



(۱۳۹۲)، با اشاره به نقش چشم‌گیر مدیریت منابع انسانی نوآورانه<sup>۱</sup> در شناسایی و فعال کردن کسب‌وکارهای جدید و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، اظهار داشتند اولین گام در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه سازمانی، برخورداری و حمایت ویژگی‌های کارآفرینانه از سوی مدیران سازمانی است. از سوی دیگر مدیران خلاق یک استراتژی برد-برد کارآفرینی در سازمان را پیاده‌سازی می‌کنند (رز و وینسنت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) تمایل به الگوبرداری از مدیران نوآور و تأثیرگذاری از طریق اقدامات راهبردی منابع انسانی از یک سو سبب فعال شدن نوآوری از طریق توجه به انگیزش و تمایل و توجه کارکنان به فرصت‌های بالقوه شده و از سوی دیگر تسهیم و به‌کارگیری دانش و تخصص از سوی مدیران، سبب توسعه شغلی و ایجاد سازمان‌های دانش‌محور می‌کند که این مقوله‌ها در یک سیستم همکاری متقابل، به معنای ایجاد کسب‌وکارهای پایدار است (بادر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). این یافته‌ها علاوه بر اینکه با منطق تأثیرگذاری مشارکت کارکنان و بازخورد کارا بر کارآفرینی در پژوهش حاضر هم‌راستا بود با بعد مدیران خلاق نیز همخوانی داشت. رز و وینسنت (۲۰۱۹)، در بررسی دلایل موفقیت مدیران ارشد سازمان‌های پیشرو کشور کنیا به بررسی مشخصه‌های سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق آنها مؤید آن بود که برخورداری از ویژگی‌های مطالعه دقیق وضعیت بازار و رقبا، مهارت مدیران در شناسایی بازارهای جدید و مستعد، توانایی مدیران در جذب نیروهای کاری ارزش‌آفرین، پاداش عمل‌محور<sup>۴</sup>، مراقبت در نگاهداشت نیروی انسانی ماهر در کنار فرهنگ منعطف و تغییرپذیر سازمانی بستر ساز عملکرد عالی این سازمان‌ها در کسب‌وکارهای مشابه بود که این یافته‌ها با بخشی از یافته‌های تحقیق حاضر در مؤلفه گزینش، جبران خدمات و امنیت شغلی همخوانی داشت. بالوندی و زردشتیان (۱۳۹۸) و عظیمی دلارستانی و همکاران (۲۰۱۷)، نوآوری کارکنان در سازمان‌های ورزشی را منوط به وجود مشخصه‌های برجسته در قدرت مدیریت منابع انسانی می‌دانند. به اعتقاد آنها خروج از جریان‌های روتین کاری مستلزم ایجاد ایده‌های نو در ارائه خدمات ویژه و جدید است که این موضوع نیز به نوبه خود به وجود مدیران خلاق بستگی دارد که از تغییر کارا استقبال می‌کنند. لذا از آنجایی که یکی از مهم‌ترین پارادایم‌های هزاره سوم دنیای دیجیتال بر مبنای خلاقیت است، وجود رویکردهای خلاقانه مدیران عاملی تأثیرگذار بر عملکرد منابع انسانی باشد. فعالیت تعداد زیادی از باشگاه‌های ورزشی با ماهیت مشابه و همچنین عدم برخورداری از توان رقابتی آنها با محصولات بنگاه‌های بزرگ ورزشی، بستر ساز محدودیت دائمی برای آنها شده است. لذا مدیران باشگاه‌ها می‌توانند از طریق ارتقاء دانش، تمرین و آموزش ظرفیت خلاقیت و محاسبه درست میزان خطرپذیری، در یک رقابت نزدیک ارزش افزوده چشم‌گیری را به سازمان تزریق نمایند و این به معنای درک درست مدیران از سرمایه‌گذاری در حیطه منابع انسانی ورزشی است که همواره و در هر لحظه بستر ساز پیشگامی برای سازمان می‌باشند. در تبیین یافته‌های پژوهش حاضر، آزموده‌مقدم و همکاران (۱۳۹۵)، در مطالعه فرصت‌های کارآفرینی مستقل باشگاه‌های ورزشی خصوصی بر مبنای تجارب ملکان و مدیران باشگاه‌های بدنسازی بر نقش هوشمندی رقابتی<sup>۵</sup> مدیران اشاره داشتند. فرایند هوشمندی رقابتی با تحلیل جامعی از اطلاعات محیطی سازمان، فعالیت‌های مستقیم و غیرمستقیم رقبا و تغییرات بازار را بر مبنای عرضه و تقاضا پیگیری می‌کند. در این فرایند توانایی مدیران در شناسایی فرصت‌های بازار، تهدیدهای رقبا و ریسک‌پذیری اشاره به نقش کارآفرینی مدیران در کنار سایر نقش‌های مدیریت می‌دارد که این مهم به معنای برخورداری از مدیران خلاق دارد که در راستای مؤلفه‌های تأثیرگذار پژوهش حاضر بر سازه کارآفرینی سازمانی بود. در تحقیق مشابه هادوی و همکاران (۱۳۹۷)، در شناسایی ابعاد کارآفرینی ورزشی به‌عنوان فرصت‌های موجود در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از تکنیک دیمتیل فازی، به گزارش رابطه علی بین متغیرها پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق آنها عوامل رهبری کارآفرینانه، افعال سازمانی، وضعیت پاداش و اتحاد و توافق به ترتیب با مؤلفه‌های مدیریت نوآورانه، آموزش و توسعه شغلی، جبران خدمات و مشارکت همسو بود. میرزاییان و همکاران

1. Innovative Human Resource Management
2. Rose and Vincent
3. Bader
4. Performance- based awards
5. Competitive Intelligence

(۱۳۹۷)، در ارائه مدل کارآفرینی استراتژیک هیئت‌های ورزشی به این نتیجه رسیدند که ابعاد کارآفرینی برای اینکه ایجاد مزیت رقابتی بکند، نیازمند به‌کارگیری مدیرانی خلاق است که از طریق استقرار فرهنگ کارآفرینانه، منابع استراتژیک سازمان را با خلاقیت و نوآوری تبدیل به مزیت رقابتی نمایند که این نتایج شاهدهی بر ادعای تأثیرگذاری مؤلفه‌های کارآفرینی در پژوهش حاضر است.

بنابراین باشگاه‌ها باید بتوانند در شرایط زمانی و محیطی مختلف، با بهره‌گیری از مهارت‌های مدیران نوآور، نیازهای لحظه‌ای مشتریان را به روش‌های خلاقانه مرتفع سازند که این مهم به معنای «پیش‌تاز بودن»<sup>۱</sup> در رقابت است. این به معنای برخورداری از توانمندی‌های کارآفرینی دینامیک سازمان‌های فعال در صنعت ورزش است چرا که حوزه‌های متنوعی از قبیل ارتقای ورزش‌های جدید، ساختار تجاری، ساختارهای تبلیغاتی، موضوعات فرهنگی و اجتماعی از قبیل فستیوال‌های ورزش‌های بومی و سنتی و پیشرفت‌های فناورانه را فعال کرده و در برمی‌گیرد (شریفی‌فر و همکاران، ۱۳۹۶). اما علی‌رغم وجود تحقیقات موافق متعدد در این زمینه، به اعتقاد مدیران جامعه کیفی پژوهش، بنگاه‌های کوچک ورزشی از قبیل باشگاه‌های تفریحی- ورزشی به دلیل محدودیت منابع مالی فاقد ریسک‌پذیری در خصوص ورود به ارائه خدمات جدید می‌باشند و ترجیح می‌دهند با ارائه خدمات رایج برای تمامی گروه‌های جامعه در حاشیه امن به فعالیت خود ادامه دهند که این موضوع خود شاهدهی در تأیید یافته‌های تحقیق در زمینه اثرگذاری مدیریت خلاقانه بر فرآیندهای کارآفرینانه ورزشی است.

بنابراین با توجه به نتایج تحقیق که مبین تأثیرگذاری معنادار نظام‌های عملکرد بالا و سیاست‌های سازمانی مرتبط با توانمندسازی شغلی کارکنان بر فرآیندهای کارآفرینی سازمان‌های ورزشی است، به مدیران صفی و مالکان کسب‌وکارهای ورزشی پیشنهاد می‌شود در مقوله مرتبط با نظام‌های عملکرد مجموعه‌های ورزشی از طریق نیازسنجی مناسب در خصوص تقاضای بازارهای هدف از طریق توسعه و تنوع خدمات و فراهم نمودن آموزش‌های شغلی جدید از قبیل آشنایی با استقرار تکنولوژی‌های مرتبط با اثربخشی وظایف و فضای مجازی در کنار ارائه بازخوردهای مستقیم و کارا در خصوص عملکرد کارکنان از طریق مطالعه و الگوبرداری از سازمان‌های پیش رو در این حیطه، نظام‌های کاری مشخص و مطلوبی را تدوین نمایند. اما از آنجا که نقطه آغاز هر کسب‌وکاری، ایده پروری و شهود فردی است به نظر می‌رسد که تدوین روال‌های کاری مشارکتی، تفویض اختیار، جبران خدمات و توجه به شایستگی‌های منابع انسانی علاوه بر اینکه بسترساز توانمندسازی شغلی می‌باشد، می‌تواند از طریق تأثیرگذاری بر کانون انگیزه کارکنان، روند رو به پیشرفت ایده‌سازی و رفتارهای کارآفرینانه را میسر نماید.

## منابع

- آزموده‌مقدم، زهرا؛ کلاته سیفری، معصومه؛ فرزام، فرزانه و شیرخدايي، میثم. (۱۳۹۵). تبیین رابطه کارآفرینی مستقل بر هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های بدنسازی استان تهران. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶(۱۲)، ۳۱-۱۷.
- احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل موفقیت منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. مدیریت تحول و بهبود، ۱۰(۱)، ۱-۲۰.
- باباشاهی، جبار؛ غلامشاهی، ابراهیم و افخمی، مهدی. (۱۳۹۲). تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی. توسعه کارآفرینی، ۶(۳)، ۸۷-۱۰۴.
- بالوندی، علی‌حیدر و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۸). اثر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان ادارات ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۲)، ۲۳۹-۲۲۱.

- ثانی، مصطفی؛ حاجی انزهایی، زهرا و اشرف گنجویی، فریده. (۱۳۹۷). تأثیر توانمندی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۸(۱۶)، ۵۵-۴۱.
- حبیبی، آرش و عدنور، مریم. (۱۳۹۶). مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی (آموزش کاربردی نرم‌افزار Lisrel). چاپ اول، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- داوری، علی؛ سفیدبری، لایلا و باقرصاد، وجیهه. (۱۳۹۶). عوامل اکوسیستم کارآفرینانه ایران بر مبنای مدل آینزبرگ. توسعه کارآفرینی، ۱۱(۱)، ۱۲۰-۱۰۰.
- رحیمی، امیر و علیدوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۷). شناسایی میزان تأثیر بازاریابی کارآفرینانه در ایجاد و ارتقاء عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط ورزشی. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۶(۲۳)، ۳۱-۲۳.
- رضوی، محمد جواد و طالب‌پور، مهدی. (۱۳۹۷). تبیین نقش راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، میزان کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۶(۲۰)، ۷۹-۶۷.
- ریزوندی، آیه؛ تجاری، فرشاد و اسمعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۶). آزمون مدل ساختاری عملکرد مدیران باشگاه‌های ورزشی بر مبنای بازاریابی کارآفرینانه. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۶(۳)، ۷۴-۶۳.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ احمدی، فاطمه و برومند، محمدرضا. (۱۳۹۷). اکوسیستم کارآفرینی: رویکردی جدید برای توسعه کارآفرینی در ورزش. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۸(۱۶)، ۳۳-۲۹.
- زیویار، فرزاد؛ فراهانی، ابوالفضل و کشاورز، لقمان. (۱۳۹۶). شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۵(۵۱)، ۲۰۵-۱۸۷.
- سپهوند، رضا و مغویی‌نژاد، مهدیه. (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی با نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی. مدیریت بهبود و تحول، ۵(۷)، ۱۷-۴.
- شرفی، وحید؛ ملکی، مرتضی؛ زارعی، عظیم و فیض، داوود. (۱۳۹۶). نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، ۹(۳)، ۱۴۸-۱۲۵.
- شریفی‌فر، فریده و محمدیان، فریده. (۱۳۹۶). عوامل درون سازمان اثرگذار بر کارآفرینی سازمان‌های ورزشی: یک فرا تحلیل. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۷(۱۴)، ۶۴-۵۳.
- عامری، میرحسن؛ محمدی، میترا و صیادی، محمدامین. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی اداره کل ورزش و جوانان ایلام. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۸(۲)، ۱۰۸-۹۵.
- فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان و فردوسی، محمدحسن. (۱۳۹۳). طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر رابطه ساختار و فرهنگ سازمانی نوآورانه در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۲(۷)، ۹۷-۸۷.
- فریاد، لعیا؛ خوراکیان، علیرضا و ناظمی، شمس‌الدین. (۱۳۹۵). بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنها. مدیریت توسعه و تحول، ۲۵(۱۷-۲۶).
- کلانی، امین؛ اسکندری، عیسی و محمدی، امیر مسعود. (۱۳۹۵). نقش ابعاد کارآفرینی بر عملکرد مدیران ادارات ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۳۶(۲۰۹-۲۳۳).
- مرادزاده، عبدالباسط؛ قاسمی، محمد؛ سالارزهی، حبیب؛ یعقوبی، نور محمد و بذرافشان، جواد. (۱۳۹۷). اولویت‌بندی پیشران توسعه اکوتوریسم کارآفرینانه با رویکرد توانمندسازی اجتماع‌محور. توسعه کارآفرینی، ۱۱(۱)، ۱۷۹-۱۶۱.

میرزاییان، زینب؛ مهدی‌پور، عبدالرحمن و ازمشا، طاهره. (۱۳۹۶). ارائه مدل کارآفرینی استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی در هیئت‌های ورزشی استان خوزستان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۴۵، ۱۷۵-۱۹۰.

نظری، رسول و علی‌پناهیان، نوش‌آفرین. (۱۳۹۶). ارائه مدل ساختاری ارتقا توانمندسازی و اثربخشی سرمایه انسانی از طریق تفویض اختیار در سازمان‌های ورزشی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۳(۱)، ۳۳-۴۵.

نظری، رسول؛ قره، محمدعلی و اسداللهی، شیوا. (۱۳۹۸). ارائه مدل ارتباط بین خلاقیت مدیران و مدیریت ارتباط با مشتری و نقش آن بر وفاداری مشتری باشگاه‌های ورزشی اصفهان. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۷(۴)، ۳۷-۴۴.

هادوی، فریده؛ طالب‌پور، مهدی؛ فراهانی، ابوالفضل و نخعی نیازی، اعظم. (۱۳۹۷). بررسی ارتباط بین ابعاد کارآفرینی سازمانی و هوش سازمانی در راستای شناسایی فرصت‌های سازمانی بر مبنای تکنیک دیماتل فازی. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۴(۲۸)، ۲۵-۴۴.

- Ángeles, M. S., & Domingo, R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6-13.
- Arena, M., G. Azzone, and I. Bengo. (2015). Performance measurement for Social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649-672.
- Azimi Delarestaqi, A., Razavi, S. M. H., & Boroumand, M. R. (2017). Identifying the Consequences of Strategic Entrepreneurship in Sports Business. *Annals of Applied Sport Science*, 5(3), 79-85.
- Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaideh, A. H. O. (2017). The impact of employee empowerment on the success of organizational change: a study in privatized enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 87-101.
- Dabic, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martinez, A. M. (2018). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower*, 32(1), 14-33.
- Daniel, M., & Mensah, I. (2019). Entrepreneurial leadership and performance of female-owned small and medium-sized enterprises in Ghana. *International journal of entrepreneurship and small business*, 32(2), 24-39.
- Gupta, V. K., & Wales, W. J. (2017). Assessing organisational performance within entrepreneurial orientation research: where have we been and where can we go from here? *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 51-76.
- Malakshah, A. K. (2017). The effect of education and human resources management on entrepreneurship industry. *International Academic Journal of Business Management*, 4(2), 19-26.
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 65-87.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
- Nwafor, I. A., & Udensi, L. O. (2015). Entrepreneurship education, skills acquisition and practices for sustainable development in Nigeria: issues and challenges. *Sustainable Development in Nigeria: Strategic and Innovative Options*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Deutschland, 65-88.

- Ogamba, I. K. (2019). Millennials empowerment: youth entrepreneurship for sustainable development. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(3), 267-278.
- Rose, N. M., & Vincent, N. M. (2019). Top management demographics and performance: An empirical investigation of Kenyan State Corporations. *International Journal of Business Administration*, 10(1), 45-64.
- Tasi. C. J. (2007). High performance work system and organization performance. *The international journal of human resource management*, 17(6), 1512-1530. <https://doi.org/10.1080/09585190600878121>.
- Ulutaş, M. (2018). The effect of empowerment on employees' job satisfaction: a research on konya industrial zone. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 589-600
- 

به این مقاله این گونه استناد کنید:

قزلسفلو، حمید رضا. (۱۳۹۹). الگوسازی فرآیندهای کارآفرینانه ورزشی بر مبنای نظام‌های کاری عملکرد بالا: نقش میانجی توانمندسازی شغلی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۲)، ۲۶۵-۲۸۵.

---