

## عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش ایران مطالعه موردی: باشگاه‌های خصوصی

ابوالفضل فراهانی

استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: (۹۶/۰۲/۰۵) تاریخ پذیرش: (۹۶/۱۱/۱۸)

### Structural Restrictive Factors of Employment and Entrepreneurship in Sport of Iran (Case Study: Private Clubs)

A. Farahani

Professor of Sport Management at Payam Noor University.

Received: (28 April 2017)

Accepted: (07 February 2018)

#### Abstract

The purpose of this study was to identify the structural restrictive factors of employment and entrepreneurship in sports in private sports clubs. This research is applied in terms of purpose and the mixed method (qualitative and quantitative) was used. In qualitative part, in order to identify barriers, qualitative content analysis and open and axial coding techniques have been used as well as AHP technique in some parts of the research. The statistical community in the qualitative part includes 13 experts and physical education specialists. The number of members in the community was at least 75 large private club managers. In the first part of the quantitative phase, the fuzzy pair matrix compatibility computational method has been used for estimating reliability. In the second part of the quantitative phase, for reliability evaluation, three factors of factor load coefficients, Cronbach's alpha and combined reliability (CR) have been used. According to the results, the following items were identified as the most important structural restrictive factors of employment and entrepreneurship in sports in private clubs: strategy system barriers (2.356), employee freedom of work (1.163), flexible structure (1.105), financial system (0.556), decision making (0.125), reward system (0.106) and assessment system (0.096).

#### Keywords

Sport Entrepreneurship, Structural Barriers, Private Sports Clubs.

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی ورزش در باشگاه‌های ورزشی خصوصی انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و به روش آمیخته نوع اول (کیفی و کمی) انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش و به منظور شناسایی موانع، از تکنیک تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری باز و محوری و در بخش کمی از تکنیک AHP بهره گرفته شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از خبرگان و متخصصان رشته تربیت بدنی است. تعداد اعضای جامعه در بخش کمی ۷۵ نفر از مدیران باشگاه‌های خصوصی بزرگ بودند. در بخش اول فاز کمی برای ارزیابی پایایی از روش محاسبه سازگاری ماتریس‌های مقایسات زوجی فازی استفاده شده است. در بخش دوم فاز کمی برای ارزیابی پایایی از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. با توجه به نتایج ارائه شده موانع سیستم راهبرد (با وزن ۲,۳۵۶)، آزادی عمل کارکنان (با وزن ۱,۱۶۳)، ساختار انعطاف‌پذیر (با وزن ۱,۱۰۵)، سیستم مالی (با وزن ۰,۵۵۶)، تصمیم‌گیری (با وزن ۰,۱۲۵)، سیستم پاداش (با وزن ۰,۱۰۶) و سیستم ارزیابی (با وزن ۰,۰۹۶) به ترتیب مهم‌ترین عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی شناسایی شد.

#### کلید واژه‌ها

کارآفرینی ورزشی، موانع ساختاری، باشگاه‌های ورزشی خصوصی.

## مقدمه

ورزش به لحاظ ذاتی، به دلیل توانایی آن در تغییر براساس گرایش‌های اجتماعی و فن‌آورانه، کارآفرینی محسوب می‌شود. این قابلیت تغییر ناشی از جامعه جهانی است که شامل تعدادی از ورزش‌های مختلف است که براساس تحولات نوآورانه سازگار هستند. سبک زندگی و ورزش‌های ماجراجویانه<sup>۱</sup> با توجه به توانایی خود برای ارتباط با نیازهای فرهنگی معمولاً به‌عنوان نوآوری شناخته می‌شوند. صنعت ورزش، بازار رقابتی است که در آن کارآفرینی برای موفقیت پایدار آن دارای اهمیت است (راتن، ۲۰۱۰).

پژوهشگران خاطر نشان کرده‌اند که کارآفرینی از طریق بهبود اثربخشی و کارایی، منبع اصلی مزیت رقابتی<sup>۲</sup> در بخش‌های عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی است. در واقع، سازمان‌ها بایستی با محیط رقابتی که با آن مواجه هستند، سازگار شوند. آن‌ها جهت برآورده نمودن انتظارات مشتریان یا ایجاد ارزش افزوده برای کاربران از طریق کارآفرینی، نیازمند تغییر هستند. بخش انتفاعی (سودآور)<sup>۳</sup> بیشتر به عنوان پویاترین بخش بازار رقابتی ورزش که منجر به کارآفرینی شده تلقی می‌شود (فراهانی، ۱۳۹۴).

کارآفرین ورزشی بایستی فرصت‌های موجود، قابل ایجاد و یا کشف در زمینه ورزش را دریافته و از آن فرصت‌ها برای خلق فعالیت کارآفرینانه نوپا استفاده نماید. ورزش زمینه‌های متعددی را شامل می‌شود که می‌تواند زمینه‌های تولیدی، خدماتی، توزیعی و یا سایر جنبه‌های فرعی مرتبط با ورزش را شامل شود (محمد کاظمی، ۱۳۹۰). اگر باشگاه‌های ورزشی، کارآفرین باشند، می‌توانند شرایطی ایجاد کنند که مدیران، برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان کارآفرین، فرصت‌ها را بهتر درک کرده و از منابع موجود و فرصت‌ها به منظور نوآوری استفاده بیشتری کنند و در نتیجه سریع‌تر رشد کرده و در صحنه رقابت جهانی، منطقه‌ای و ملی دوام آورند و رسالتی که بر عهده دارند را به نحو احسن انجام دهند. روند کلی در باشگاه‌های خصوصی ورزشی ایران مؤید این مطلب است که وضعیت حاکم در این اماکن سنتی و غیر کارآفرینانه است. همچنین از آنجایی که ورزش و تربیت‌بدنی جذابیت زیادی در میان مردم دارد، لذا همواره مسئولان اماکن ورزشی باید در پی یافتن راه‌حل‌های جدید، خلاقانه و کارآفرینانه باشند تا بتوانند استراتژی‌هایی را

برای ایجاد نوآوری و مزایای رقابتی به‌کار گیرند. بنابراین برای غلبه بر مشکلات، تهدیدات و به‌طورکل موانعی که متوجه باشگاه‌های ورزشی امروزی است تنها یک راه حل کارساز وجود دارد و آن هم ایجاد بستر فرهنگ کارآفرینی در اماکن ورزشی است. در مختصات اقتصادی اجتماع یکی از شاخص‌های کارآفرینی درحال توسعه، توانایی انجام فعالیت‌های سودآور در همه زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی از جمله در محدوده ورزشی می‌باشد که از طریق استفاده مفید از فرصت‌ها و پذیرش خطرات آن در "کارآفرینی ورزشی" تأکید شده است. اگرچه به‌طورکلی کارآفرینی ورزشی در اتحادیه اروپا به‌عنوان یک عامل رشد اقتصادی قادر به تولید ارزش افزوده و مشاغل جدید می‌باشد، اما کارآفرینی ورزشی از کشوری به کشور دیگر در حال توسعه و گسترش بوده و تحت تأثیر عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی می‌باشد (حمیدی، ۱۳۹۰).

از طرفی دیگر رشد جمعیت و افزایش نیروهای کاری در مقابل تقاضای آن، منجر به محدود شدن فرصت‌های شغلی در جامعه و افزایش بیکاری شده است. در نتیجه، بررسی توانایی‌ها و شناخت پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود در کشور به‌منظور سرمایه‌گذاری‌های مولد و جذب نیروی کار در فعالیت‌های اقتصادی، برای ایجاد اشتغال ضروری است. این پدیده با ایجاد تحول در جامعه می‌تواند فرصت‌های شغلی جدیدی را ایجاد کند، طی فرایند کارآفرینی فرصت‌های جدید برای اشتغال هم ایجاد می‌شود که ویژگی آن تولید یا عرضه محصولات و خدمات به شیوه‌های خلاقانه و مبنی بر نوآوری است. بنابراین می‌توان به این نکته اشاره کرد اشتغال‌زایی به دنبال کارآفرینی در جامعه ایجاد می‌شود. از آنجایی که میدانیم فعالیت‌های ورزشی یکی از جایگاه‌های مناسب و متنوع برای ایجاد اشتغال و تولید فرصت‌های جدید اقتصادی است بنابراین با شناخت زمینه‌های کارآفرینی در ورزش، می‌توان فرصت‌های جدیدی را به کارآفرینان و جامعه معرفی کرد تا از آن برای پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی بهره گیرند.

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

۱) از بُعد پرورش مربی‌ها و متخصصینی که جذب باشگاه‌ها و مراکز ورزشی می‌شوند.

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

با توجه به رونق ورزش و حضور زیاد رسانه‌ها و وسایل ارتباطات جمعی در ورزش، توجه بسیاری از سرمایه‌داران و

1. Lifestyle and Adventure Sports  
2. Ratten  
3. competitive advantage  
4. The for-profit sector

ورزش، وابستگی کم به کمک‌های دولتی، وجود کارآفرینان و سرمایه‌گذاری زیاد، وجود تسهیلات و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش دانستند که منجر به سرمایه‌گذاری زیاد، و وجود تسهیلات و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش شده و در نتیجه سرمایه‌گذاری زیاد در بخش ورزش و رشد کارآفرینی در سطح ایده‌آل در استرالیا را به‌وجود می‌آورد. فراهانی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "بررسی مشکلات و موانع باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهرستان شهرکرد" به این نتیجه دست یافت که مهم‌ترین مشکلات باشگاه‌های خصوصی شهرستان شهرکرد عبارت بودند از: هزینه بالای راه اندازی و ساخت اماکن خصوصی ورزشی، ناکافی بودن تسهیلاتی مثل وام بانکی و غیره، بالاتر بودن هزینه استفاده از بخش‌های خصوصی در ورزش نسبت به باشگاه‌های دولتی، هزینه‌های زیاد نگهداری و تعمیر اماکن ورزشی.

در این پژوهش تلاش شده است عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی ورزشی شناسایی شود. هدف‌های این پژوهش عبارت اند از:

- شناسایی موانع ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی ورزشی.
- پالایش و رتبه‌بندی موانع شناسایی شده در قالب مؤلفه‌های ساختاری.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی بوده و به لحاظ روش انجام تحقیق نیز، تحقیق آمیخته (ترکیبی از کیفی و کمی) است. در این پژوهش تلاش می‌شود تا موانع ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی ورزشی شناسایی شده و نیز میزان اهمیت هر یک از این موانع بررسی شده و رتبه‌بندی گردد؛ سپس یافته‌های حاصل از تحقیق به منظور استفاده در باشگاه‌های خصوصی ورزشی، ارائه گردد.

### فرایند اجرایی پژوهش

راهبرد اجرایی این پژوهش با توجه به رویکرد آمیخته (کیفی و کمی)، براساس مراحل زیر در دو بخش کلی انجام خواهد شد:

### اجرای فاز کیفی پژوهش:

۱. گردآوری داده‌های کیفی ۲. تحلیل داده‌های کیفی و شناسایی موانع کارآفرینی سازمانی.

اسپانسرها و حتی قهرمانان بنام معطوف به باشگاه‌های ورزشی شده است.

با توجه به مواردی که در بحث کارآفرینی و اشتغال‌زایی ورزشی ذکر شد، باشگاه‌های ورزشی بستر بسیار مناسبی برای جذب نیروهای متخصص و دانش‌آموخته برای اجرا و برگزاری کلاس‌های ورزشی متنوع می‌باشد، از این رو مهم است عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش به‌ویژه باشگاه‌های ورزشی خصوصی شناسایی و رفع گردند. ساختار سازمانی که رفتار کارآفرینانه (کشف فرصت‌ها، تسهیل فرصت‌ها، دنبال کردن فرصت) را تشویق می‌کند، عنصر اولیه لازم برای موفقیت کارآفرینانه سازمانی است.

در پژوهش‌های متعددی به مانند حمیدی (۱۳۹۰) و فورست<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) بیان شده است که ساختار سازمانی، یکی از عواملی است که بر کارآفرینی سازمانی اثر می‌گذارد. علی‌مردانی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود اشاره کرده‌اند که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و بین مؤلفه‌های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد. هورنزی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که پنج فاکتور درون سازمانی به‌طور مجزا برای حمایت از کارآفرینی سازمانی لازم است که یکی از مهم‌ترین عوامل ساختار سازمانی است. نیک نهاد و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان "ارتباط ابعاد ساختار سازمانی و کارآفرینی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور" به این نتیجه رسیدند که بین کارآفرینی سازمانی با (سابقه خدمت و رسمیت سازمانی) ارتباط معنادار وجود دارد و بین کارآفرینی سازمانی با (سن، تحصیلات، پیچیدگی سازمانی، تمرکز سازمانی) ارتباط معناداری وجود ندارد. نتایج تحقیق فهمیه رضایی (۱۳۸۹)، در مقاله‌ای با عنوان "بررسی موانع ساختاری توسعه کارآفرینی در ورزش از دیدگاه مدیران و کارآفرینان ورزش باستانی مازندران در سال ۱۳۸۹" نشان داد که ورود افراد غیرورزشی و غیرمتخصص به ورزش، کمبود نیروی متخصص مورد نیاز کارآفرینی در سطح استان و نبود زیرساخت‌های کافی کسب‌وکار ورزشی، از موانع ساختاری توسعه کارآفرینی در ورزش استان می‌باشند. کلت و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) صنعت ورزش در استرالیا را روبه‌رشد گزارش کردند و از عوامل مهم توسعه ورزش استرالیا را فقدان ساختار رسمی و کنترل زیاد در

5. Furstt

6. Hornsby & Kuratko

7. Kellet & Russel

### اجرای فاز کمی پژوهش

فاز کمی این پژوهش خود در دو بخش کلی صورت می‌پذیرد. بخش اول: رتبه‌بندی موانع شناسایی‌شده: ۱. تهیه پرسش‌نامه ۲. توزیع اولیه پرسش‌نامه و بررسی پایایی و روایی ۳. تحلیل داده‌های کمی و رتبه‌بندی موانع شناسایی‌شده؛ بخش دوم: مدل‌سازی معادلات ساختاری: ۱. تهیه پرسش‌نامه ۲. توزیع اولیه پرسش‌نامه و بررسی پایایی و روایی ۳. مدل‌سازی معادلات ساختاری.

خصوصاً میزان تحصیلات اعضای نمونه نیز می‌توان گفت که اکثریت اعضای نمونه دارای تحصیلات سطح لیسانس (۵۶ درصد) بوده و کمتر از ۳ درصد از اعضای نمونه دارای مدرک دکترا و ۳۲ درصد دارای مدرک فوق لیسانس بوده‌اند. در نهایت در خصوص سابقه کاری اعضای نمونه نیز می‌توان عنوان داشت که ۰٫۰۸ درصد از اعضای نمونه دارای سابقه بیش از ۱۵ سال بوده و بیشترین آمار (۳۲ درصد) مربوط به سابقه کاری ۱-۱۰ سال بوده است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی (۱۳ نفر) و نیز بخش اول فاز کمی را متخصصان و خبرگان ورزشی تشکیل می‌دهند، که از تکنیک AHP بهره گرفته شده است. در بخش دوم فاز کمی این پژوهش نیز، جامعه آماری شامل ۷۵ نفر از مدیران و صاحبان باشگاه‌های ورزشی خصوصی بزرگ که سالانه به بیش از دوازده هزار نفر خدمات ورزشی ارائه می‌نمایند، بوده است.

### تحلیل مقایسه‌ای عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و

#### کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی ورزشی

در این بخش به جمع‌بندی و تحلیل مقایسه‌ای عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی ورزشی خواهیم پرداخت.

### بخش کیفی

در این قسمت مصاحبه‌های انجام‌شده با هر یک از اعضای نمونه در بخش کیفی در ارتباط با عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی ورزشی کد گذاری می‌گردند. در این راستا از مصاحبه شوندگان خواسته شده است تا موانع ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش را تشریح نمایند. لیست اولیه گویه‌ها تهیه شد که طی پرسش‌نامه محقق ساخته با طیف پنج گزینه لیکرت و روایی صوری مورد تأیید خبرگان، سنجش پایایی آلفا کرونباخ با سطح ۰/۸۲ و از طریق آزمون میانگین تک نمونه‌ای تعدادی از گویه‌ها که اهمیت کمتری از نظر خبرگان داشتند، حذف گردید. در این مطالعه پس از اطمینان از صحت تفسیر داده‌ها، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری آغاز می‌شود. در کدگذاری باز مفاهیم کلیدی گفته‌های افراد مصاحبه شده استخراج شده و در کدگذاری محوری عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق می‌گیرد.

همان‌گونه که در جدول فوق قابل مشاهده است در نتیجه بخش کیفی، موانع ساختاری اشتغال و کارآفرینی شامل راهبرد، تصمیم‌گیری، سیستم ارزیابی، آزادی عمل کارکنان، سیستم پاداش، سیستم مالی و ساختار انعطاف‌پذیر می‌باشد. موانع شناسایی‌شده در بالا در قالب نمودار ۱ قابل مشاهده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است و در بخش اول فاز کمی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی بهره گرفته شده است. از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت‌شناختی استفاده شده است. برای این منظور، اطلاعات جمعیت‌شناختی با استفاده از جداول فراوانی نشان داده خواهد شد. همچنین در بخش آمار استنباطی از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) جهت رتبه‌بندی ابعاد مدل استفاده می‌گردد. در بخش دوم فاز کمی این تحقیق از تکنیک مدل معادلات ساختاری<sup>۸</sup> (SEM) استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در بخش یافته‌ها و نتایج ابتدا به شرح ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری می‌پردازیم. نتایج بررسی توصیفی مربوط به ویژگی‌های فردی و شغلی طبق جدول شماره ۱ به‌دست آمد. همان‌گونه که در جدول فوق قابل مشاهده است، اکثریت اعضای نمونه آماری را مردان (۶۸ درصد) تشکیل می‌دهند. زنان نیز ۳۲ درصد اعضای نمونه آماری را شامل می‌شوند. در

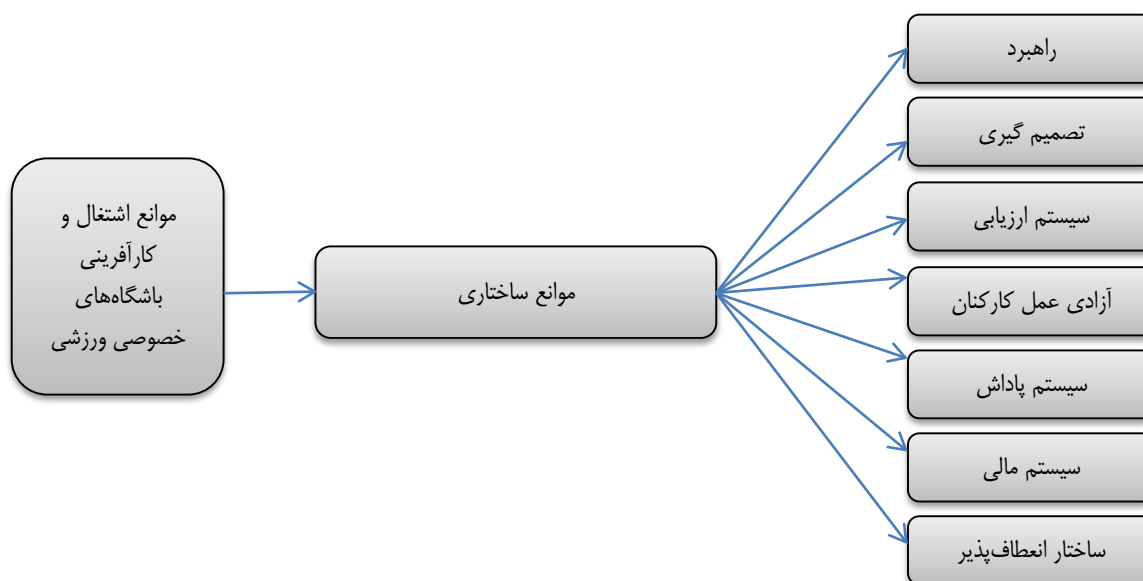
جدول ۱. اطلاعات مربوط به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها

سن	تعداد	سابقه خدمت			مدرک تحصیلی			میانگین	جنس
		کمتر از ۵ سال	۵ - ۱۰ سال	۱۰ - ۱۵ سال	دکتری	فوق لیسانس	لیسانس		
زن	۲۴	۱۵	۵	۴	۰	۶	۱۲	۳	۰,۳۲
مرد	۵۱	۸	۱۷	۲۰	۲	۱۸	۲۰	۴	۰,۶۸
مجموع	۷۵	۲۳	۲۲	۲۴	۲	۲۴	۴۲	۷	-

جدول ۲. تحلیل مقایسه‌ای موانع ساختاری اشتغال و کارآفرینی

کد گذاری	کد مصاحبه شوندگان	گزاره‌های کلامی	کد	کدگذاری			
				باز	محوری		
موانع ساختاری	راهبرد	ترویج و رونق بازاریابی باشگاه‌های خصوصی ورزشی	I <sub>1</sub> , I <sub>6</sub> , I <sub>9</sub> , I <sub>12</sub> , I <sub>13</sub>	۱	ترویج و رونق بازاریابی باشگاه‌های خصوصی ورزشی		
		نگرانی از خلق کار و یا ورزشی جدید و ارزشمند	I <sub>2</sub> , I <sub>3</sub> , I <sub>6</sub> , I <sub>9</sub> , I <sub>11</sub> , I <sub>12</sub>			۲	نگرانی از خلق کار و یا ورزشی جدید و ارزشمند
		توجه ناکافی به خلق و اجرای ایده‌های جدید در باشگاه	I <sub>1</sub> , I <sub>2</sub> , I <sub>3</sub> , I <sub>5</sub> , I <sub>6</sub> , I <sub>7</sub> , I <sub>8</sub>			۳	توجه ناکافی به خلق و اجرای ایده‌های جدید در باشگاه
		نگرانی از توسعه موقعیت‌ها و اقدام‌های نوآورانه در ورزش‌هایی که توام با خطر می‌باشد	I <sub>2</sub> , I <sub>7</sub> , I <sub>12</sub>			۴	نگرانی از توسعه موقعیت‌ها و اقدام‌های نوآورانه در ورزش‌هایی که توام با خطر می‌باشد
		عدم توانایی در کسب دستاوردهای جدید از طریق همکاری، مشاوره و انعقاد قرارداد با دیگر باشگاه‌ها	I <sub>2</sub> , I <sub>3</sub> , I <sub>6</sub> , I <sub>7</sub> , I <sub>8</sub> , I <sub>9</sub> , I <sub>10</sub> , I <sub>11</sub> , I <sub>12</sub>			۵	عدم توانایی در کسب دستاوردهای جدید از طریق همکاری، مشاوره و انعقاد قرارداد با دیگر باشگاه‌ها
		توسعه فرهنگ و زیرساختاری اشتغال و کارآفرینی در بین کارمندان باشگاه	I <sub>6</sub> , I <sub>10</sub>			۶	توسعه فرهنگ و زیرساختاری اشتغال و کارآفرینی در بین کارمندان باشگاه
		نبود آموزش کارمندان به منظور افزایش دانش، تخصص‌ها و مهارت‌ها	I <sub>7</sub> , I <sub>8</sub> , I <sub>10</sub>			۷	نبود آموزش کارمندان به منظور افزایش دانش، تخصص‌ها و مهارت‌ها
		توجه به نتایج ملموس و کوتاه مدت بجای تلاش‌های تحقیقی بلندمدت	I <sub>1</sub> , I <sub>12</sub>			۸	توجه به نتایج ملموس و کوتاه مدت بجای تلاش‌های تحقیقی بلندمدت
	تصمیم‌گیری	فقدان افرادی برای اندیشیدن، آغاز کردن و تقویت کارآفرینی و اشتغال‌زایی	I <sub>5</sub> , I <sub>6</sub> , I <sub>9</sub>	۹	فقدان افرادی برای اندیشیدن، آغاز کردن و تقویت کارآفرینی و اشتغال‌زایی		
		محدود بودن نوآوری باشگاه‌های خصوصی و تقلید از سایر باشگاه‌ها با ایجاد تغییرات ساده	I <sub>2</sub> , I <sub>3</sub> , I <sub>6</sub> , I <sub>13</sub>	۱۰	محدود بودن نوآوری باشگاه‌های خصوصی و تقلید از سایر باشگاه‌ها با ایجاد تغییرات ساده		
		نبود تعامل گروهی و مشارکت مدیر و مربیان و مشتریان باشگاه در مباحث مربوط به باشگاه	I <sub>1</sub> , I <sub>2</sub> , I <sub>7</sub> , I <sub>10</sub>	۱۱	نبود تعامل گروهی و مشارکت مدیر و مربیان و مشتریان باشگاه در مباحث مربوط به باشگاه		
	سیستم ارزیابی	بی‌توجهی مدیر و یا سرپرست باشگاه به عملکرد مربیان و کمک مربیان	I <sub>2</sub> , I <sub>7</sub> , I <sub>11</sub>	۱۲	بی‌توجهی مدیر و یا سرپرست باشگاه به عملکرد مربیان و کمک مربیان		
		بی‌توجهی مدیر و یا سرپرست باشگاه به نظرات و انتقادهای مشتریان باشگاه	I <sub>1</sub> , I <sub>5</sub> , I <sub>9</sub> , I <sub>13</sub>	۱۳	بی‌توجهی مدیر و یا سرپرست باشگاه به نظرات و انتقادهای مشتریان باشگاه		
		عدم بررسی دقیق سابقه عملکردی مربیان و کمک مربیان	I <sub>2</sub> , I <sub>3</sub> , I <sub>6</sub>	۱۴	عدم بررسی دقیق سابقه عملکردی مربیان و کمک مربیان		
		فقدان سیستم ارزیابی مناسب در باشگاه‌ها	I <sub>4</sub> , I <sub>5</sub> , I <sub>11</sub>	۱۵	فقدان سیستم ارزیابی مناسب در باشگاه‌ها		
		بی‌دقتی در انتخاب مربیان و کمک مربیان	I <sub>4</sub> , I <sub>7</sub> , I <sub>12</sub>	۱۶	بی‌دقتی در انتخاب مربیان و کمک مربیان		
		بررسی و شناسایی شایستگی‌ها و مهارت‌های اشتغال‌زایی مشتریان	I <sub>2</sub> , I <sub>4</sub> , I <sub>8</sub> , I <sub>10</sub>	۱۷	بررسی و شناسایی شایستگی‌ها و مهارت‌های اشتغال‌زایی مشتریان		
		هماهنگی مربیان و یا کارمندان از طریق مقررات رسمی	I <sub>3</sub> , I <sub>5</sub> , I <sub>6</sub> , I <sub>12</sub>	۱۸	هماهنگی مربیان و یا کارمندان از طریق مقررات رسمی		
	آزادی عمل کارکنان	دخالت مدیر و یا سرپرستان در کار مربیان و کارمندان	I <sub>5</sub> , I <sub>7</sub> , I <sub>11</sub>	۱۹	دخالت مدیر و یا سرپرستان در کار مربیان و کارمندان		
		عدم انجام فعالیت‌ها از طریق تیم‌های خود مدیریتی به شکل مستقل	I <sub>2</sub> , I <sub>5</sub> , I <sub>13</sub>	۲۰	عدم انجام فعالیت‌ها از طریق تیم‌های خود مدیریتی به شکل مستقل		
		سلسله مراتب در بین کارمندان و مدیر باشگاه در مقابل آزادی عمل	I <sub>1</sub> , I <sub>2</sub> , I <sub>5</sub> , I <sub>11</sub>	۲۱	سلسله مراتب در بین کارمندان و مدیر باشگاه در مقابل آزادی عمل		
	سیستم پاداش	عدم انعطاف در پرداخت‌ها به مربیان	I <sub>2</sub> , I <sub>3</sub> , I <sub>10</sub>	۲۲	عدم انعطاف در پرداخت‌ها به مربیان		
		توجه به مشوق مادی به جای مشوق درونی	I <sub>5</sub> , I <sub>12</sub>	۲۳	توجه به مشوق مادی به جای مشوق درونی		
		عدم تناسب بین حقوق مربیان با عملکرد آن‌ها	I <sub>7</sub> , I <sub>8</sub> , I <sub>13</sub>	۲۴	عدم تناسب بین حقوق مربیان با عملکرد آن‌ها		
		عدم تناسب بین پرداخت حقوق با قدرت ریسک و خلاقیت مربیان	I <sub>2</sub> , I <sub>7</sub> , I <sub>11</sub>	۲۵	عدم تناسب بین پرداخت حقوق با قدرت ریسک و خلاقیت مربیان		

کدگذاری		گزاره‌های کلامی	کد مصاحبه شوندگان	ردیف
محوری	باز			
سیستم مالی		توجه به حرکت در گذشته بجای تمرکز بر جهش‌ها در آینده در ارزیابی عملکرد	I <sub>۲</sub> , I <sub>۱۱</sub> , I <sub>۱۲</sub>	۲۶
		توجه به معیارهای کلی در ارزیابی عملکرد	I <sub>۷</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۰</sub>	۲۷
		تنظیم بودجه براساس روش‌های سنتی بجای تمرکز بر روی برنامه‌ها و طرح‌ها	I <sub>۱</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۹</sub>	۲۸
		به کار نبردن سرمایه‌گذاری‌های مولد و جذب نیروی کار	I <sub>۲</sub> , I <sub>۴</sub> , I <sub>۱۱</sub>	۲۹
		ناتوانی در جذب منابع مالی از مجاری مختلف (مردمی، دولتی، فروش خدمات و...)	I <sub>۴</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۷</sub> , I <sub>۱۲</sub>	۳۰
		کمبود تنوع درآمدی در باشگاه‌های خصوصی ورزشی	I <sub>۳</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۱</sub>	۳۱
		عدم تقبل مخاطره‌های فعالیت اقتصادی در باشگاه خصوصی	I <sub>۱</sub> , I <sub>۱۱</sub>	۳۲
ساختار انعطاف پذیر		وجود سلسله مراتب رسمی	I <sub>۶</sub> , I <sub>۷</sub> , I <sub>۹</sub>	۳۳
		هماهنگی فعالیت‌ها از طریق مقررات رسمی	I <sub>۱</sub> , I <sub>۵</sub> , I <sub>۷</sub> , I <sub>۱۱</sub>	۳۴
		باشگاه‌های خصوصی ورزشی به‌منظور کسب سود، کاری را تأسیس و اداره می‌کند که مشخصات اصلی آن نوآوری و اشتغال زایی نمی‌باشد	I <sub>۲</sub> , I <sub>۴</sub> , I <sub>۸</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۲</sub>	۳۵
		حفظ شرایط موجود بجای تعقیب موقعیت‌ها و فرصت‌های جدید	I <sub>۲</sub> , I <sub>۶</sub> , I <sub>۹</sub> , I <sub>۱۲</sub>	۳۶



نمودار ۱. موانع ساختاری اشتغال و کارآفرینی باشگاه‌های خصوصی ورزشی

جدول شماره ۳ به مقایسات زوجی موانع ساختاری اشتغال و کارآفرینی بر اساس نظرات خبرگان می‌پردازند.

**نرمال‌سازی، وزن دهی و رتبه‌بندی موانع شناسایی شده**  
برای استخراج اولویت‌ها و رتبه‌بندی موانع شناسایی شده از جدول فوق، از مفهوم نرمال‌سازی و میانگین موزون استفاده می‌شود.

#### بخش کمی (رتبه‌بندی موانع)

فاز کمی این پژوهش در دو بخش کلی صورت گرفته است. در مرحله اول جهت رتبه‌بندی موانع شناسایی شده با استفاده از تکنیک AHP، پرسش‌نامه مقایسات زوجی تهیه و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفته و سپس، اقدام به تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه‌های مذکور گردید. در بخش دوم فاز کمی نیز با استفاده از تکنیک مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS، به بررسی تأثیر موانع ساختاری اشتغال و کارآفرینی پرداخته شد.

جدول ۳. ماتریس مقایسه زوجی موانع ساختاری اشتغال و کارآفرینی پس از تجمیع نظرات خبرگان

سیستم ارزیابی	سیستم پاداش	تصمیم‌گیری	سیستم مالی	ساختار انعطاف‌پذیر	آزادی عمل کارکنان	راهبرد	موانع ساختاری
۰/۹۸۳	۱/۲۲۶	۲/۵۶۸	۱/۱۶۸	۱/۸۵۶	۲/۸۵۴	۱	راهبرد
۲/۲۶۶	۱/۶۵۰	۱/۹۵۰	۰/۵۸۳	۲/۹۸۶	۱	۰/۹۶۳	آزادی عمل کارکنان
۰/۶۱۵	۲/۲۵۸	۰/۳۲۵	۲/۲۸۷	۱	۲/۲۵۴	۲/۵۶۴	ساختار انعطاف‌پذیر
۱/۲۱۳	۰/۲۸۹	۱/۲۳۶	۱	۰/۵۴۸	۰/۴۸۴	۱/۳۵۶	سیستم مالی
۰/۹۶۳	۲/۰۰۹	۱	۱/۵۸۹	۱/۲۱۳	۱/۶۸۷	۲/۴۴۲	تصمیم‌گیری
۰/۹۸۳	۱	۱/۰۲۳	۰/۸۳۴	۲/۲۶۶	۲/۳۳۶	۱/۶۱۶	سیستم پاداش
۱	۲/۱۲۹	۱/۰۲۳	۲/۵۲۶	۰/۲۳۹	۰/۹۸۳	۲/۷۱۷	سیستم ارزیابی
۸/۰۲۳	۸/۵۵۲	۹/۱۲۵	۹/۹۸۷	۱۰/۱۰۸	۱۱/۵۹۸	۱۲/۶۵۸	جمع ستون

جدول ۵. ماتریس نرمال شده موانع ساختاری

رتبه	وزن‌ها	سیستم ارزیابی	سیستم پاداش	تصمیم‌گیری	سیستم مالی	ساختار انعطاف‌پذیر	آزادی عمل کارکنان	راهبرد	موانع ساختاری
۱	2.356	0.563	0.056	0.805	0.216	0.045	0.636	0.125	راهبرد
۲	1.163	0.098	0.101	0.146	0.336	0.131	0.195	0.156	آزادی عمل کارکنان
۳	1.105	0.200	0.136	0.230	0.123	0.256	0.135	0.025	سیستم انعطاف‌پذیر
۴	0.556	0.039	0.098	0.124	0.097	0.123	0.059	0.023	سیستم مالی
۷	0.125	0.020	0.016	0.007	0.019	0.014	0.023	0.026	تصمیم‌گیری
۶	0.106	0.014	0.010	0.030	0.014	0.009	0.017	0.012	سیستم پاداش
۵	0.096	0.019	0.015	0.002	0.011	0.025	0.010	0.014	سیستم ارزیابی

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۵، موانع سیستم راهبرد (با وزن 2.356)، آزادی عمل کارکنان (با وزن 1.163)، ساختار انعطاف‌پذیر (با وزن 1.105)، سیستم مالی (با وزن 0.556)، تصمیم‌گیری (با وزن 0.125)، سیستم پاداش (با وزن 0.106) و سیستم ارزیابی (با وزن 0.096) به ترتیب مهم‌ترین عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی ورزشی می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

برای ترویج کارآفرینی و اشتغال در باشگاه‌های خصوصی ورزشی باید شرایط مناسبی در درون باشگاه‌ها وجود داشته باشد. هدف کارآفرینی در باشگاه‌ها خلق ارزش افزوده جدید است و اشتغال‌زایی به توسعه کسب‌وکارهای موجود در باشگاه‌ها می‌پردازد و کارآفرینی اشتغال‌زا نوعی فرآیند برای خلق فرصت‌های شغلی جدید می‌باشد. تحولات دو دهه اخیر در

صنعت ورزش جهان نشان می‌دهد که سرمایه‌های خارجی می‌تواند به‌طور مستقیم یا از طریق بورس، جذب باشگاه‌های ورزشی گردد و یا در تولید تجهیزات و لوازم ورزشی و همچنین در واگذاری و تکمیل پروژه‌های نیمه تمام ورزشی به‌کار آید تا بدین ترتیب به توسعه اشتغال و افزایش رونق تولید در صنعت ورزش، کمک شود. بنا به نظر کارشناسان، حداقل هزینه ایجاد هر شغل در حال حاضر حدود ۱۵۰ میلیون تومان است اگر دولت بخواهد در سال جاری ۴ هزار شغل در صنعت ورزش ایجاد کند به حداقل ۶۰۰ میلیارد تومان سرمایه‌گذاری و حداقل شش ماه زمان نیاز خواهد داشت که البته از جنبه مالی و زمانی دولت ما چنین امکانی را عملاً ندارد فلذا دولت باید به منظور تحقق هدف اشتغال و تولید در صنعت ورزش ایران، حدود ۲۲ هزار باشگاه ورزشی ثبت شده در کشور و کمتر از یک هزار تولید کننده تجهیزات و لوازم ورزشی را به عنوان هسته اصلی کارآفرینی و اشتغال در این صنعت که بسترها و شرایط اولیه

جدید و ارزشمند، توجه ناکافی به خلق و اجرای ایده‌های جدید در باشگاه، نگرانی از توسعه موقعیت‌ها و اقدام‌های نوآورانه در ورزش‌هایی که توام با خطر می‌باشد، عدم توانایی در کسب دستاوردهای جدید از طریق همکاری، مشاوره و انعقاد قرارداد با دیگر باشگاه‌ها، توسعه فرهنگ و زیرساختاری اشتغال و کارآفرینی در بین کارمندان باشگاه، نبود آموزش کارمندان به منظور افزایش دانش، تخصص‌ها و مهارت‌ها و توجه به نتایج ملموس و کوتاه‌مدت به جای تلاش‌های تحقیقی بلندمدت می‌باشد. بر این اساس لازم و ضروری است که اهداف بلندمدت و آینده‌نگری قبل از خصوصی‌سازی تدوین گردد. باید توجه داشت که یکی از الزامات خصوصی‌سازی، ایجاد بسترها و زیرساخت‌هایی است که ادامه حیات و رشد سازمان‌های خصوصی و بنگاه‌های اقتصادی فعال در بخش خصوصی را تضمین و تقویت می‌کند.

با توجه به تحقیقات انجام شده در وزارت ورزش و جوانان، در کشور ۲۲ هزار باشگاه ورزشی ثبت شده و فعال وجود دارد و همچنین بیش از ۲ میلیون جمعیت در این باشگاه‌ها فعالیت دارند که رقم قابل توجهی است و ضرورت ساماندهی و نظارت بر این باشگاه‌ها را چند برابر می‌کند. بنابراین نیاز است کلاس‌های توجیهی برای مدیران، سرپرستان و مربیان باشگاه‌های خصوصی تدوین داده شود تا در خصوص کارآفرینی و اشتغال‌زایی در ورزش بحث شود تا نگرانی‌های خلق کار یا ورزش جدید و ارزشمند را از خود دور کنند و فرهنگ و زیر ساختارهای اشتغال و کارآفرینی را در بین کارمندان رواج دهند، همچنین به دلیل اینکه هدف بیشتر باشگاه‌های خصوصی کسب سود می‌باشد و کارآفرینی کمتر مدنظر است بنابراین لازم است مربیانی با تخصص و مهارت‌های ویژه در خصوص رشته‌های ورزشی دعوت به همکاری شوند تا علاوه بر تضمین منابع اقتصادی باشگاه، زیر ساخت‌های لازم را در خصوص کارآفرینی و اشتغال‌زایی باشگاه‌های خصوصی فراهم آورند. نتایج این بخش تحقیق حاضر با نتایج تحقیق مک گلون (۲۰۱۴)، علیزاده و همکاران (۱۳۹۱)، مقیمی (۱۳۸۳) و ولف (۱۹۹۵) همخوانی دارد.

### آزادی عمل کارکنان

در بسیاری از باشگاه‌های خصوصی با آزادی عمل گاهی مخالف هستند و آن را سبب هرج و مرج و بی‌نظمی می‌دانند، اما باید دانست که آزادی عمل باید در راستای وظایف، مسئولیت‌های فرد در باشگاه باشد و این موضوع را باید اشاره کرد که اگر بین آزادی عمل و اختیارات تعادل برقرار شده و با

کارآفرینی و تولید را ایجاد کرده‌اند در نظر بگیرد و به رفع موانع فعالیت آنان و تحرک بخشی به تولید از طریق آنان اهتمام بورزد. بدین ترتیب، سرمایه بیشتری از سوی بخش خصوصی به ورزش کشور تزریق خواهد شد و امکان اشتغال‌زایی با سرعت بیشتر در صنعت ورزش، تأمین خواهد گردید. با در نظر گرفتن محدودیت منابع مالی دولت، اقتضا می‌کند در راستای تحقق اشتغال‌زایی در صنعت ورزش، نسبت به جلب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در این پروژه‌ها از طریق وزارت ورزش و جوانان اقدامات جدی و عاجلی با حمایت مجلس شورای اسلامی صورت گیرد.

از طرفی دیگر، کارآفرینی سازمانی یک نوع رفتار سازمانی است و این رفتار سازمانی تابعی از عوامل ساختاری می‌باشد لذا برای اینکه سازمانی بتواند به هدف‌های توسعه‌ای خود دست یابد، باید به گونه‌ای این متغیرها را جهت دهد تا این عوامل حامی رفتار کارآفرینانه در سازمان باشند.

با توجه به مجموع تحقیقات و پژوهش‌های کارشناسان عوامل ساختاری عبارتند از: ساختارسازمانی، راهبرد سازمانی، هدف‌گذاری صریح و روشن، ایجاد سیستم‌های بازخورد، حمایت مدیریت عالی، استقلال واحدهای سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم کنترل و نظارت، آزادی عمل کارکنان، سیستم منابع انسانی، ساختار انعطاف‌پذیر. هدف از این پژوهش شناسایی عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش باشگاه‌های ورزشی خصوصی است. با توجه به یافته‌های پژوهش موانع سیستم راهبرد (با وزن ۲,۳۵۶)، آزادی عمل کارکنان (با وزن ۱,۱۶۳)، ساختار انعطاف‌پذیر (با وزن ۱,۱۰۵)، سیستم مالی (با وزن ۰,۵۵۶)، تصمیم‌گیری (با وزن ۰,۱۲۵)، سیستم پاداش (با وزن ۰,۱۰۶) و سیستم ارزیابی (با وزن ۰,۰۹۶) به ترتیب مهم‌ترین عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی ورزشی می‌باشند.

### سیستم راهبرد

یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسائل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، اتخاذ می‌شود. این فرایند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان، توسعه برنامه‌ها، سیاست سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به هدف به آن‌ها نیاز است، نیز می‌شود. نتایج نشان داد عوامل بازدارنده سیستم راهبرد در باشگاه‌های خصوصی ورزشی نگرانی از خلق کار و یا ورزشی



کاری مسرت‌بخش، لذت‌بخش و راحت‌تری را برای کارکنان خود فراهم می‌نماید. میتوان راهکارهای انعطاف‌پذیری باشگاه را بدین گونه شرح داد: مکان منعطف، انعطاف در مهارت‌ها، الگوهای کاری منعطف، انعطاف قوانین، مشاغل منعطف، افزایش همکاری مابین مدیران ارشد و سطوح اجرایی پایین‌تر، فراهم‌کننده خدمات در نقاط مختلف کشور، وجود تیم‌های ویژه هدف که پس از دستیابی به اهداف مورد نظر منحل می‌گردند و بهبود اثربخشی باشگاه ورزشی و رضایت کامل مشتری. پژوهش‌های امیرخانی (۱۳۹۰) و فورست (۲۰۰۵) بیان شده است که ساختار انعطاف‌پذیر، یکی از عواملی است که بر کارآفرینی سازمانی اثر می‌گذارد. و همچنین با پژوهش کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۸۹) و مقیمی (۱۳۸۳) و یدالهی فارسی (۱۳۸۸) و ولف<sup>۹</sup> (۱۹۹۵) مطابقت دارد.

#### سیستم مالی

در تحقیق حاضر عوامل اثرگذار در موانع، توجه به حرکت در گذشته به‌جای تمرکز بر چشم‌ها در آینده در ارزیابی عملکرد، توجه به معیارهای کلی در ارزیابی عملکرد، تنظیم بودجه براساس روش‌های سنتی به‌جای تمرکز بر روی برنامه‌ها و طرح‌ها، به‌کار نبردن سرمایه‌گذاری‌های مولد و جذب نیروی کار، ناتوانی در جذب منابع مالی از مجاری مختلف (مردمی، دولتی، فروش خدمات و...)، کمبود تنوع درآمدی در باشگاه‌های خصوصی ورزشی و عدم تقبل مخاطره‌های فعالیت اقتصادی در باشگاه خصوصی شناسایی شد. بسیاری از پژوهش‌ها دسترسی به منابع را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اشتغال و کارآفرینی ورزشی در باشگاه‌ها دانسته‌اند و بر این اساس عوامل متعددی در سنجش کارآفرینی ورزشی با سیستم مالی ارتباط پیدا می‌کنند. در باشگاه‌های خصوصی ورزشی کارآفرین، فرایند تخصیص بودجه آسان و سریع بوده و پروژه‌های کارآفرینانه از حمایت‌های مالی متنوعی برخوردار می‌شوند است. آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی تحت عنوان تبیین روش‌های مالی طرح‌های کارآفرینانه، سیستم‌های مالی را یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی کارآفرینان و یا شاید مهم‌ترین مانع آن‌ها برای راه‌اندازی و استمرار کسب و کارشان، می‌دانند. از این نظر، روش سرمایه شخصی در اولویت اول و روش‌های استقرار، سهام و منابع داخلی در اولویت‌های بعدی بوده‌اند. به علاوه اینکه کارآفرینان مورد مطالعه، در مجموع آگاهی‌های

مسئولیت‌های فرد متناسب باشد می‌تواند موجب خلاقیت، خودشکوفایی، خودکنترلی و استقلال فکر و عمل را به‌دنبال داشته باشد. نتایج نشان داد که عواملی مثل پیروی لازم الاجرای مربیان و یا کارمندان از مقررات رسمی، دخالت مدیر و یا سرپرستان در کار مربیان و کارمندان، عدم انجام فعالیت‌ها از طریق تیم‌های خود مدیریتی به شکل مستقل و سلسله مراتب در بین کارمندان و مدیر باشگاه در مقابل آزادی عمل می‌تواند عوامل بازدارنده آزادی عمل کارکنان در خصوص اشتغال و کارآفرینی در باشگاه‌های خصوصی ورزشی باشد. کارمندان سالم یعنی درآمد بیشتر، بنابراین انعطاف نیروی انسانی و تقویت نگرش آنان می‌تواند راه گشای قدرتی برای اشتغال زایی و کارآفرینی باشد. باید مدیران و صاحبان باشگاه اجازه دهند که کارکنانشان حوزه تخصصشان را خود انتخاب کنند، اختیار و استقلال بیشتری برایشان قائل باشند، انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند، کارمندان نه تنها کنترل بیشتری روی کاری که انجام می‌دهند می‌خواهند، بلکه در مورد زمان و مکان کارشان نیز خواستار حق رأی هستند. در حقیقت ۳۰ درصد از مشارکت‌کنندگان در پرسش‌نامه گفته‌اند حاضرند حتی حقوق کمتر بگیرند اما در عوض آزادی عمل و گزینه‌های بیشتری برای انتخاب داشته باشند و در آخر لازم است بیان شود که مدیران باید به کارکنانشان اجازه اظهار نظر دهند.

#### ساختار انعطاف‌پذیر

توانایی مدیریت در انطباق بخشی میان ساختار سازمانی و نحوه تصمیم‌گیری در سازمان و فرایندهای ارتباطی و پاسخگوئی با تحولات محیطی با رویکرد اثرپذیری از محیط یا اثر گذاری بر آن انعطاف‌پذیری سازمانی است. یعنی مدیریت سازمان تا چه حد می‌تواند ساختار کسب‌وکار مانند مشارکت با دیگر عوامل و سیاست‌های ادغام و غیره را اتخاذ نماید. پژوهش حاضر نشان داد که وجود سلسله‌مراتب رسمی در باشگاه، هماهنگی فعالیت‌ها از طریق مقررات رسمی، باشگاه‌های خصوصی ورزشی به‌منظور کسب سود، کاری را تأسیس و اداره می‌کند که مشخصات اصلی آن نوآوری و اشتغال‌زایی نمی‌باشد و حفظ شرایط موجود بجای تعقیب موقعیت‌ها و فرصت‌های جدید می‌تواند عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش باشگاه‌ها باشد. انعطاف‌پذیری در باشگاه‌ها لازمه خلق یک محیط مناسب و معقول است، یک باشگاه ورزشی انعطاف‌پذیر، هیچ‌گونه محدودیت ناخواسته‌ای که بر اخلاق کارکنان تأثیر منفی بگذارد در خود ایجاد نمی‌کند بلکه محیط

مشوق مادی به جای مشوق درونی، عدم تناسب بین حقوق مربیان با عملکرد آن‌ها و عدم تناسب بین پرداخت حقوق با قدرت ریسک و خلاقیت مربیان می‌باشد. به نظر می‌رسد مدیران و سرپرستان باشگاه‌های خصوصی ورزشی باید هفت گام کلیدی برای موفقیت در اجرای برنامه‌های پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد را رعایت کنند: انتظارات روشن ایجاد کنند، یک خط دید روشن ایجاد کنند، اهدافی دست‌یافتنی تعیین کنند، یک نظام اندازه‌گیری باورپذیر و معتبر ایجاد کنند، کارکنان را توانمند سازند، پاداش‌ها را معنادار کنند و در آخر بازدهی را آنی کنند. لذا می‌توان گفت که وضعیت سیستم پاداش در باشگاه‌های خصوصی ورزشی فاقد ویژگی‌های کارآفرینانه است. نتایج تحقیق حاضر در حوزه سیستم پاداش با تحقیقات (یدالهی، ۱۳۸۸) و (شائمی و همکاران، ۱۳۹۳) هم خوانی دارد.

#### سیستم ارزیابی

سیستم ارزیابی عملکرد به منظور ارزیابی فعالیت اجرایی و مدیریتی مربیان و اتخاذ رویه‌ای واحد در اجرای مقررات و با هدف بهبود عملکرد، تضمین کیفیت و ارائه بازخورد مناسب و همه جانبه‌نگر به پرسنل و مسئولین اجرایی برای اخذ تصمیمات مقتضی و تشخیص نقاط قوت و ضعف به عنوان عاملی کمک‌کننده در زمینه ارتقای کیفیت، طراحی شده است که می‌تواند کمک شایانی به تقویت اشتغال‌زایی و کارآفرینی کند. عواملی از جمله بی‌توجهی مدیر و یا سرپرست باشگاه به عملکرد مربیان و کمک مربیان، بی‌توجهی مدیر و یا سرپرست باشگاه به نظرات و انتقادهای مشتریان باشگاه، عدم بررسی دقیق سابقه عملکردی مربیان و کمک مربیان، فقدان سیستم ارزیابی مناسب در باشگاه‌ها، بی‌دقتی در انتخاب مربیان و کمک مربیان، بررسی و شناسایی شایستگی‌ها و مهارت‌های اشتغال‌زایی مشتریان عوامل بازدارنده اشتغال و کارآفرینی ورزشی در باشگاه خصوصی ورزشی می‌باشد که باید تدوینی مناسب برای حل این مشکل نهاد. سیستم ارزیابی عملکرد بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند، زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. بنابراین وجود طرحی که در آن هدف به روشنی تعریف شده و برای ارزیابی عملکرد، و تعامل گسترده کارکنان و سرپرستان در نحوه ارزیابی قابل فهم است، مورد نیاز می‌باشد. همچنین وجود حمایت اثربخش، که

کمتری از روش‌های مختلف و متنوع تأمین مالی دارند و تنها روش‌هایی را مورد توجه و تصدیق قرار داده‌اند که در جامعه امروزی ما رایج و مصطلح بوده و همه به صورت عام مورد استفاده قرار می‌دهند و همچنین با تحقیقات مقیمی (۱۳۸۳)، امیرخانی (۱۳۹۰) و فورست (۲۰۰۵) هم‌سو می‌باشد.

#### تصمیم‌گیری

از عواملی که از بعد ساختاری در حوزه تصمیم‌گیری در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، فقدان افرادی برای اندیشیدن، آغاز کردن و تقویت کارآفرینی و اشتغال‌زایی، محدود بودن نوآوری باشگاه‌های خصوصی و تقلید از سایر باشگاه‌ها با ایجاد تغییرات ساده، نبود تعامل گروهی و مشارکت مدیر و مربیان و مشتریان باشگاه در مباحث مربوط به باشگاه؛ به عنوان مانع بر سر راه کارآفرینی سازمانی شناسایی شد. که این نتیجه با نتایج تحقیق طالبی و همکاران (۱۳۸۸) تحت عنوان مقایسه تصمیم‌گیری کارآفرینان و غیرکارآفرینان بیان کرده‌اند که اثرات سوگیری‌های شناختی، وظایف سازمانی و تفکیک اطلاعات نتوانسته بر تصمیمات کارآفرینانه کارآفرینان مؤثر واقع شود و با نتایج ططری (۱۳۹۷) هم‌سو بود. همچنین کارآفرینان تصمیم‌گیری و قضاوتی متأثر از سوگیری‌های شناختی داشته‌اند. تفکر تحلیلی کارآفرینان، عامل اصلی عدم تأثیرپذیری قضاوت و تصمیم‌گیری آنها از سوگیری‌های شناختی است که در شرایط عدم اطمینان، توسط سایرین مورد استفاده قرار می‌گیرند همخوانی دارد. در نهایت می‌توان گفت وضعیت تصمیم‌گیری کارآفرینانه در باشگاه‌های خصوصی ورزشی از وضعیت مطلوب فاصله دارد.

#### سیستم پاداش

نوعی طرح تشویقی فردی است که به کارمند با توجه به دست‌یابی به استانداردهای عملکردی و یا پیشی گرفتن از آن پرداخت می‌شود. تنها هنگامی می‌توان از این تشویق‌ها استفاده کرد که معیارها و مقیاس‌های دقیق و قابل اتکای عملکردی داشته باشیم. نخستین اهداف این نوع پرداخت این است که اولاً عملکرد فردی را افزایش می‌دهد و ثانیاً به سیستم پرداخت اجازه می‌دهد تا به کارکنان بهتر و موفق‌تر توجه بیشتری شود در نتیجه می‌توانیم اشتغال‌زایی و کارآفرینی را در بین کارمندان افزایش دهیم. عوامل بازدارنده اشتغال و کارآفرینی ورزشی در این پژوهش عدم انعطاف در پرداخت‌ها به مربیان، توجه به

مربوط به دواير خلاق برخوردار باشند. به علاوه یادآوری می‌شود، اگرچه کارآفرینی بیشتر هنر ذاتی است تا اکتسابی، اما توجه کاربردی‌تر به موضوع اشتغال زایی و کارآفرینی و آشنایی با موانع کارآفرینی در حوزه مدیریت ورزشی در سرفصل دروس مدیریت ورزشی در مقطع کارشناسی ارشد از جمله مواردی است که می‌تواند بستر مناسب‌تری برای ارتباط دانش آموختگان مدیریت ورزشی در اداره مؤثرتر باشگاه‌های ورزشی را نوید دهد. درنهایت می‌توان گفت که ارائه راهکارهای عملیاتی بیان شده به منظور کارآفرینی و اشتغال زایی موفق در باشگاه‌های خصوصی ورزشی و اجرای موفق آن، بسیار مهم و اثربخش است.

در راستای انجام تحقیق برخی محدودیت‌ها مانند عدم همکاری مدیران و سرپرستان باشگاه‌ها در ارائه عملکرد واقعی خود، نگاه تردیدآمیز مدیران به تحقیقات علمی و نداشتن درک صحیح از مفاهیم مدیریتی وجود داشت. در تحقیقات آینده می‌توان به بررسی دیگر عوامل بازدارنده اشتغال و کارآفرینی در ورزش و در دیگر ارگان‌ها پرداخت.

سرپرستان را برای اعمال کردن رفتارهای ارزیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات تشویق می‌کند و پذیرش کارکنان و تمایل آنان و همچنین تعهد سرپرستان و کارکنان در اجرایی شدن سیستم ارزیابی عملکرد سازمان لازم و ضروری است. با توجه به تحقیقات پژوهش یدالهی فارسی (۱۳۸۸) ارزیابی عملکرد را در سازمان‌های کارآفرینانه یکی از مهم‌ترین رویکردها برای رسیدن به اهداف سازمانی و نیل به عملکرد مطلوب و موفقیت‌های چشمگیر می‌داند که همسو با نتایج حاضر می‌باشد.

به نظر محقق ساختار سازمانی که رفتار کارآفرینانه (کشف فرصت‌ها، تسهیل فرصت‌ها، دنبال کردن فرصت) را تشویق می‌کند، عنصر اولیه لازم برای موفقیت کارآفرینانه سازمانی است و به میزانی که استانداردهای امور در باشگاه‌های خصوصی ورزشی بیشتر باشد، به همان نسبت از توان خلاقیت و به تبع آن از میزان کارآفرینی افراد و مربیان در باشگاه‌ها کاسته می‌شود؛ به‌طوری‌که جهت ایجاد تعادل و تناسب بین میزان استانداردسازی و توان خلاقیت مدیران باشگاه‌ها باید از انعطاف بیشتری در اجرای امور

## REFERENCES

- Aghajani, Hasanali, Abasgholi, Mohsen, Fahimirad, Mohadeseh (2014). "Explaining the Methods of Financing Entrepreneurial Plans - A Case Study of Mazandaran Provincial Cooperatives". *Journal of Parks and Growth Centers*, Vol. 9, No. 36, pp. 36-29.
- Alimardani, Mehrzad; Ghahramani, Mohammad; Abolghasemi, Mahmoud (2009). "Investigating the Relationship between Organizational Structure and Organizational Entrepreneurship". *Journal of New Approach in Educational Management*, Volume 2, Issue 3, Pages 144-131.
- Farahani, Abolfazl; Ali Dost Qahfarokhi, Ibrahim; Rakhshandeh Qahfarokhi, Seyyedeh Tahereh (2015). "Study of the problems and barriers of private sports clubs in Shahrekord". *Sports Management Journal*, Volume 7, Number 1, Pages: 53-67.
- Farahani, Abolfazl, Ghasemi, Hamid, Mohammadi, Nasrollah (2015). "Explaining the Structural Equation Factors Affecting the Entrepreneurship of Graduates in Physical Education". *Journal of Research in Sport Education*, Vol 3, Issue 8, Pages 89-106.
- Furst R M . (2005). An exoloration Of Corporate entrepreneurship : Venturing Signatures and their underlying dynamics www, Wilkes. Edu/Include / Academics / Gradbulletin - 0304 . pdf
- Hornsby, Jeffrey S , Kuratko, Donald F , A Zahra, Shaker (2002), "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, Volume 17, Issue 3.
- Hamidi, Mehrzad, Farsi Yadollahi, Jahangir; Gholami, Nasser, Kanaani, Ali (2011). "Study of entrepreneurship barriers in country sports". *Journal of Entrepreneurship Development*, Vol 4, Issue 2, Page 105-124 .
- Kozechian, Hashem, Ehsani, Mohammad; Seyfi Saldehi; Mohammad Hadi; Soleimani Kashabe; Sajad; Rezaei; Shamsuddin(2010). "The Relationship Between Entrepreneurial Structure and Organizational Responsibility in Physical Education Organization"; *Sport Management*; Vol 2, No 6; Pages 5-31.
- Kellet, P., and Russel, R. (2009). "A comparison between mainstream and action

- sport industries in Australia: a case study of the skateboarding cluster". *Sport Management Review*, Vol. 12, PP: 66-78
- Mohammad Kazemi, Reza, Ghasemi, Hamidreza, Rostamzadeh, Mohammad Reza(2011); "Identifying the Barriers to Behavioral Organizational Entrepreneurship in the Organization of Physical Education in the Country"; *Contemporary Research in Sport Management*; Vol 1, Issue Winter; page: 100-89.
  - Nick Nahad, Safora, Hosseini, Seyyed Emad, Razavi, Seyyed Mohammad Hossein(2012); "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Entrepreneurship among Sports Organizations of Iran", *Sport Management Studies* No. 30, pp. 152-139
  - Nefertiti, A., Walker, E., & Nicole, M. (2015). "Creating opportunities for social change in women's sport through academic and industry collaborations: An interview with Kate Fagan". *Journal of Intercollegiate Sport*. 8(1): 82-95.
  - Ratten, Vanessa (2010). "Sport-based entrepreneurship: towards a new theory, of entrepreneurship and sport management", *Int Entrep Manag J*. DOI 10.1007/s11365-010-0138-z.
  - Rhema, D., Fuller Justin, M., Evanovich, J. E., Bruening, J., Cassandra J., Vernon, E., Percy, J., & Michael, C. (2015). "The impact of a sport-based service learning course on participants' attitudes, intentions and actions toward social change". *Journal of Intercollegiate Sport*. 8(1): 14-36.
  - Shamei Barzaki, Ali; Mohammadi, Mahnaz (2015); "The Study of the Effect of Transformational Leadership on Human Resource Leadership with the Mediating Role of Organizational Entrepreneurship"; *Transformation Management Research*, No. 12; pp. 28-1.
  - Tatri, Manouchehr; Tatri, Ehsan; Honarvar, Afshar (2018). "Investigating the relationship between leadership styles of managers of private clubs in western provinces of the country and the level of entrepreneurship among the staff of these clubs". *Journal of Applied Research of Sport Management* .Vol 6, Issue 24, Spring 1397, p. 11-18.
  - Talebi, Kambiz (2009), "Comparing the decision of entrepreneurs and non-entrepreneurs in conditions of uncertainty"; *Novin Economics and Business Journal*, Nos. 17 & 18 ,pp. 47-23.
  - Yadollahi Farsi, Jahangir (2009), "Management and Performance Evaluation of Organizational Entrepreneurship", *Scientific Journal of Management Culture, Third Year*, No:10, Pages 32-21.