

Research Paper

Identifying Strategies for Recruiting and Retaining Human Resources in Iranian Sports Startups

Hossein Kheradmandian¹ , Masoumeh Majidiparast^{*2} , Ali Asghari Sarem³ , Mohammad Jalilvand⁴ 

¹ PhD student in Sports Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran

² Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

³ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

⁴ Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran

***Corresponding Author:** Masoumeh Majidiparast

Address: Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

Email: m.majidiparast@basu.ac.ir

Tel: 09183151601



10.22080/shrm.2024.26263.1554

Received:

November 30, 2023

Accepted:

May 5, 2024

Available online:

March 25, 2025

Keywords:

Human resources, recruiting, retaining, sports startup

Abstract

The current research aims to identify the strategies for recruiting and retaining human resources in Iranian sports startups. This research was of applied, qualitative, and thematic analysis type. The participants were university professors of sports management, human resources management, and managers of sports startups, 16 of whom were selected purposefully and considering theoretical saturation. The research tool was a semi-structured, in-depth interview. To check the validity and reliability of the research instrument, the four elements of credibility, transferability, reliability, and verification were used and approved. The reliability of the test was also 0.89. Data analysis was done using thematic analysis steps. The coding results were obtained in 104 basic themes, seven organizing themes, and two comprehensive themes. The results showed that human resource recruiting strategies in sports startups include internal strategies (training and promotion, transfer, job announcement technique, job volunteer technique, and referring to previous employees), external strategies (social networks, internet sites, unsolicited applicants, recruitment agencies, mass media, educational institutions, recommendation and introduction, governmental and non-governmental organizations, and unions and labor and professional organizations), and new recruiting strategies obtained from research literature. Moreover, retaining strategies include financial strategies (creating financial dependence, increasing salaries and wages, promoting welfare and facility services, and giving shares), educational strategies (creating a learning and creative environment, developing and fostering skills, and succession), justice-oriented strategies (clear distinction between gifted and ordinary manpower, creating a sense of fairness and justice, and creating equal growth opportunities), and new retaining strategies obtained from research literature. Therefore, in recruiting human resources in sports startups, it is possible to use the human resources of the organization's internal and external departments, and in their retaining, financial, educational, and justice-oriented methods can be used.

Extended abstract

1. Introduction

In today's world, people have become the most central factor in the development of countries, and for nearly three decades, the importance and value of human resources and their management have been emphasized as the most valuable assets at the level of organizations (Chelladurai & Kim, 2022). One of the determining factors for the success of organizations is human resource management, which can help attract and retain committed and capable employees and predict and fulfill the skills needed by the organization (Odunayo, 2021). Human resource management has become increasingly important at a wide level of sports organizations and is considered one of the key challenges in the human resource management of startups (Collings et al., 2022; Kreitzer, 2023). Despite the great importance of human resource management among new businesses and their very complex conditions and very heavy competition, the human resources management of sports startups has been neglected to some extent. The lack of attention to the issue of human resources management in sports startups,

emphasizing that they are also growing rapidly in our country today, can cause a lot of damage to these startup businesses, for this reason, the need to address this issue in this operational environment becomes clearer. Eventually, considering the great importance of human resource management among startups and their very complex conditions and heavy competition, as well as the lack of attention to the issue of human resource management in sports startups in past studies, the current research aimed to identify the strategies of recruiting and retaining human resources in Iranian sports startups.

2. Research Methods

This research was interpretive in terms of paradigm, applied in terms of purpose, qualitative in terms of data type, field-library in terms of data collection method, and thematic analysis in terms of strategy. The research participants were university professors of sports management, human resources management, and managers of sports startups, 16 of whom were selected purposefully and considering theoretical saturation. The data collection tool was a semi-structured, in-depth interview, and the data was analyzed using the content analysis

tactic. In this research, through semi-structured interviews with experts, strategies for recruiting and retaining human resources of sports startups were identified. Also, by approving the opinion of the professors and obtaining and approving the opinion of two experts in the field of theory regarding the research process, as well as recording and documenting all the steps of the research and taking notes in all stages of the work in order to ensure the validity of the research as much as possible, and also to confirm the scientific accuracy, revision of coding (test-retest reliability) was used. For data analysis, in the first stage, coding the content of the results of previous studies in the field of human resource management and sports startups in recent years was used. In the second stage, coding was used to analyze the interviews of experts. Then, the codes obtained from the analysis of the previous two stages were merged, and the strategies for recruiting and retaining the human resources of sports startups were extracted.

3. Results

The results showed that human resource recruiting strategies in sports startups include internal strategies (training and promotion, transfer, job announcement technique, job volunteer technique, and referring to previous employees), external strategies (social networks, internet sites, unsolicited applicants, recruitment agencies, mass media, educational institutions, recommendation and introduction, governmental and non-governmental organizations, and unions and labor and professional organizations), and new recruiting strategies obtained from research literature (identifying interest based on specific algorithms, applicant tracking systems, virtual reality communications, artificial intelligence systems, company review platforms, and search engine optimization tools). Moreover, retaining strategies include financial strategies (creating financial dependence, increasing salaries and wages, promoting welfare and facility services,

and giving shares), educational strategies (creating a learning and creative environment, developing and fostering skills, and succession), justice-oriented strategies (clear distinction between gifted and ordinary manpower, creating a sense of fairness and justice, and creating equal growth opportunities), and new retaining strategies obtained from research literature (creating pleasant experiences for employees, career development path plan for employees, competitive salary, telecommuting, strengthening respect, flexible work schedule, acceptance of cultural diversity, and making memories for employees).

4. Conclusion

In general, based on the results of the present research, it can be concluded that in order to recruit human resources in sports startups, both internal and external departments can be used in order to attract the most qualified people in the relevant sports startup, and after that, it various financial, educational, and justice-oriented strategies should also be used so that both the sports startup and their human resources eventually achieve their personal and organizational goals.

Funding

This research was done without using financial resources.

Authors' contribution

All authors contributed equally to the preparation and writing of this article.

Conflict of interest

Inform that this work has not been published elsewhere and has not been submitted to another publication at the same time. Also, all rights to use the content, tables, images, etc., have been assigned to the publisher.

Acknowledgments

The authors appreciate all the scientific consultants in this paper.

علمی

شناسایی استراتژی‌های تأمین و نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی ایران

حسین خردمندیان^۱ , معصومه مجیدی پرست^{۲*} , علی اصغری صارم^۳ , محمد جلیوند^۴ 

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
^۳ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
^۴ استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

* نویسنده مسئول: معصومه مجیدی پرست

آدرس: گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا،
همدان، ایران

ایمیل: m.majidiparast@basu.ac.ir
تلفن: ۰۹۱۸۳۱۵۱۶۰۱



10.22080/shrm.2024.26263.1554

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی استراتژی‌های تأمین و نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی ایران بوده است. این تحقیق از نوع کاربردی، کیفی و از نوع تحلیل مضمون بوده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی، مدیریت منابع انسانی و مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی بوده‌اند که ۱۶ نفر از آنان به‌صورت هدفمند و با در نظر گرفتن اشباع نظری انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بوده است. جهت بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق از چهار عنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید استفاده شد و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین میزان پایایی باز آزمون، ۰/۸۹ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مراحل تحلیل مضمون انجام شده است. نتایج کدگذاری‌ها در ۱۰۴ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر به دست آمد و نشان داد که استراتژی‌های تأمین منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی شامل استراتژی‌های درون‌سازمانی (آموزش و ارتقا، انتقال، فن اعلان شغلی، فن داوطلبی شغلی و مراجعه به کارکنان قبلی)، برون‌سازمانی (شبکه‌های اجتماعی، سایت‌های اینترنتی، متقاضیان ناخوانده، موسسات کارمندیابی، رسانه‌های گروهی، موسسات آموزشی، توصیه و معرفی، سازمان‌های دولتی و موسسات غیر دولتی و اتحادیه‌ها و سازمان‌های کارگری و حرفه‌ای) و استراتژی‌های نوین تأمین به دست آمده از ادبیات پژوهشی و استراتژی‌های نگهداشت شامل استراتژی‌های مالی (ایجاد و ایستگي مالی، افزایش حقوق و دستمزد، ارتقای خدمات رفاهی و تسهیلاتی و سهام دادن)، استراتژی‌های آموزشی (ایجاد محیط یادگیرنده و ایده‌پرور، توسعه و پرورش مهارت‌ها و جانشین‌پروری)، استراتژی‌های عدالت‌محوری (تمایز آشکار بین نیروی انسانی مستعد و عادی، ایجاد حس انصاف و عدالت و ایجاد فرصت‌های برابر رشد) و استراتژی‌های نوین نگهداشت به دست آمده از ادبیات پژوهش می‌باشد. بنابراین در تأمین منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی می‌توان از نیروی انسانی هر دو بخش داخل و خارج سازمان و در نگهداشت آن‌ها از روش‌های مالی، آموزشی و عدالت‌محوری بهره گرفت.

تاریخ دریافت:

۹ آذر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۱ فروردین ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

تأمین منابع انسانی؛ نگهداشت منابع انسانی؛ استارت‌آپ ورزشی؛ تحلیل مضمون.

۱ مقدمه

در دنیای امروز، انسان یکی از اساسی‌ترین عوامل مؤثر در پیشرفت جوامع شناخته می‌شود و سال‌هاست که اهمیت منابع انسانی و مدیریت آن‌ها یکی از اساسی‌ترین و ضروری‌ترین امور در سطح سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است (Chelladurai & Kim, 2022). مدیریت منابع انسانی به معنی خطمشی‌ها، اقدامات و نظام‌های تأثیرگذار در رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان می‌باشد (Ebrahimi, 2021؛ Vrontis et al, 2022) و اگر این مدیریت اثربخش باشد، می‌تواند تمامی سازمان‌ها را بدون در نظر گرفتن اندازه، حوزه و یا اهداف به سمت موفقیت حرکت دهد (Caruth et al, 2008). پژوهشگران بر این باورند که سازمان‌ها، با رشد خود، ویژگی‌های مختلفی را در زمینه مدیریت منابع انسانی تجربه می‌کنند، از این‌رو بررسی تفاوت‌های سازمان‌های مختلف، به‌ویژه استارت‌آپ‌ها را در اولویت‌های پژوهشی خود قرار دادند (Couto et al, 2021؛ Marcon & Ribeiro, 2021؛ Singh & Subrahmanya, 2022).

یکی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند به جذب و حفظ کارکنان متعهد و توانمند کمک کند و مهارت‌های مورد نیاز سازمان را پیش‌بینی و آن‌ها را برآورده سازد (Collings et al, 2022). مدیریت منابع انسانی در سطح گسترده‌ای از سازمان‌های ورزشی اهمیت فزاینده‌ای داشته است و به‌عنوان یکی از چالش‌های کلیدی در مدیریت منابع انسانی استارت‌آپ‌ها محسوب می‌شود (Kreitzer, 2023) در همین راستا، ساختار جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی به‌عنوان یکی از رکن‌های اساسی مدیریت منابع انسانی دارای گام‌هایی اعم از برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیرو است که باید مراحل

قانونی پذیرش و جذب، آماده‌سازی و انجام امور مربوطه و وظایف مورد انتظار گذرانده شود و در پست‌های گوناگون سازمانی به کار گرفته شود (Koenigstorfer & Wemmer, 2022).

بررسی‌های کارشناسان و متخصصان نشان داده است که ۵۰ تا ۹۰ درصد ارزش‌های ایجاد شده در سازمان‌ها حاصل سرمایه‌گذاری‌های فیزیکی سنتی نیست و ناشی از مدیریت سرمایه انسانی است و در صورتی که مجموع نظر کارشناسان نشان‌دهنده این است که بزرگترین سرمایه مدیران سازمان‌ها، همکارانش می‌باشند و مدیران بیشتر از دست آن‌ها به مغز و قلبشان نیاز دارند (Shen et al, 2022؛ Roundy & Burke-Smalley, 2022). ولی متأسفانه در امتداد مدیریت این چینی، غالباً فرآیند جذب، بهبود و نگهداری نیروی انسانی که کاربرد بی‌پدیل آن اجرای فرآیندهایی با هدف استقرار شایسته‌سالاری است، در سیستم اجرایی بعضی سازمان‌ها عملاً در جهت عمل نکرده است که بتوان به‌عنوان نظام شایسته‌سالار از آن‌ها نام برد (Imamzadeh et al, 2022؛ Karamaty Tavallaei et al, 2022). درحالی‌که نیروی انسانی به‌عنوان با ارزش‌ترین و اساسی‌ترین سرمایه هر شرکتی از جایگاه حیاتی و بسیار مهمی برخوردار می‌باشد و به وجود آوردن زمینه مطلوب جهت به انجام رساندن توانایی‌ها، توانمندی‌ها و پتانسیل آن‌ها روشی آینده‌نگاری و سرمایه‌گذاری است و از یک سو وظیفه محسوب می‌شود (Sharifani, M., & Marefat, 2022؛ Emadi et al, 2020).

با وجود اهمیت بسیار زیاد مدیریت منابع انسانی در بین کسب‌وکارهای نوپا و شرایط بسیار پیچیده و رقابت بسیار سنگین آن‌ها، مدیریت منابع انسانی استارت‌آپ‌های ورزشی تا

سیستم‌ها می‌باشد. واحدها و بخش‌های مدیریت منابع انسانی، خصوصاً مسؤول عده‌ای از فعالیت‌ها، از جمله استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جزا (برای مثال مدیریت سیستم حقوق و مزایا) می‌باشد. همچنین مدیریت منابع انسانی به روابط صنعتی توجه دارد که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی از بحث‌های بین کارکنان و مدیران و قوانین دولتی می‌باشد (Gerhart & Feng, 2021).

استراتژی‌های مختلفی در زمینه تأمین و نگهداشت منابع انسانی وجود دارد. به طور مثال در رابطه با استراتژی‌های تأمین منابع انسانی، بهل^۱ و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که سه مدل استخدام مستقی، برون سپاری و تربیت نیروی کار می‌توان نیازهای نیروی انسانی سازمان‌ها را برطرف کند. در زمینه نگهداشت منابع انسانی نیز می‌توان به مدل نگهداشت و ترک خدمت منابع انسانی فلاورز و هاگز (۱۹۷۱) اشاره کرد که در رابطه با این مدل می‌توان گفت که اگر دو متغیر رضایت شغلی و عوامل محیطی، در دو جهت متضاد حرکت کنند، امکان ترک خدمت زیاد خواهد بود و بر عکس اگر هر دو هم جهت و در حداقل ممکن قرار گیرند، احتمال ترک خدمت به حداقل خواهد رسید (Behl et al. 2020).

در خصوص تأمین و نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های مختلف ورزشی و غیر ورزشی تحقیقات مختلفی انجام شده است. در همین ارتباط زالادوس^۲ (۲۰۲۱) در تحقیق خود نشان داد که یکی از مهمترین مؤلفه‌های تأمین نیروی انسانی که باید به آن توجه کرد بحث مالی و دستمزدهای کارکنان است. در پژوهشی دیگر محمدی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که ارائه پاداش و قدردانی از کارکنان مقدمات نگهداشت بلندمدت منابع انسانی را فراهم می‌سازد و رحیمی و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی در فرآیند مدیریت منابع انسانی پرداختند. همچنین محمدزاده و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که محیط کار صمیمانه، انعطاف‌پذیر بودن کار و محیط فعال و پویا در نگهداشت منابع انسانی تأثیرگذار است. کیخسروی و همکاران (۱۴۰۲) و خیرگو و شکری (۱۴۰۰) نیز به عامل جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین راهبردهای نگهداشت منابع انسانی تأکید کردند. تیرمکار و همکاران (۱۴۰۰) نیز در تحقیق خود عنوان کردند که مدیریت استعداد در استارت‌آپ‌ها شامل چهار فاکتور اصلی است که این فاکتورها عبارت‌اند از جذب و استخدام کردن استعدادها، به‌کارگرفتن استعدادها، حفظ استعدادها و شکوفایی استعدادها و این فاکتورها شامل عوامل فرعی هستند که آن‌ها نیز عبارت از نام تجاری کارفرما، جذابیت سازمانی، استراتژی استخدام، منبع یابی، پرداخت بر اساس عملکرد، موقعیت‌های پیشرفت، الفاء، تعهد، تناسب شغل و کارمند، برنامه‌ریزی مسیر کاری، ارزیابی مؤثر، رهبری مؤثر، کارآموزی و مربیگری، یاددهی، غنی‌سازی و چرخش کار و

حدودی مغفول مانده و عدم توجه موضوع مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی با تأکید بر این که امروزه در حال رشد سریع در کشور ما نیز می‌باشند، می‌تواند لطمات بسیار زیادی را برای این کسب‌وکارهای نوپا ایجاد کند و ضرورت پرداختن به این موضوع در این محیط عملیاتی بیش از پیش مشخص می‌شود. از منظر نظری و تئوریک نیز الگویی از مدیریت منابع انسانی با تأکید بر ویژگی‌های خاص کسب‌وکارهای نوپا مانند؛ رقابت بسیار شدید، اهمیت زمان در خلق و پیاده‌سازی ایده‌ها توسط کارکنان، توانمندی در رشد سریع و تبدیل شدن به یک کسب‌وکار بزرگ، توانمندی در ایجاد تمایز در بازار، انعطاف فراوان و غیره مورد نیاز بوده و چنین خلایی در این حوزه نظری دیده می‌شود که نشان‌دهنده ضرورت اجرای چنین پژوهشی در حوزه نظری نیز است؛ بنابراین با توجه به نقش تعیین‌کننده استعدادها در شکست و یا موفقیت کسب‌وکارهای نوپا، انجام پژوهشی به منظور بررسی تأمین و نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی ایران می‌تواند تأثیرات مثبتی در افزایش سهم استارت‌آپ‌های ورزشی در اقتصاد کشورمان داشته باشد و در ادامه نیز از مهاجرت تعداد زیادی از این استعدادها با جذب در استارت‌آپ‌های ورزشی، جلوگیری کند. سازمان‌های دولتی متولی حمایت از کسب و کارهای نوپا، با ترسیم و اشتراک رویه‌های مطلوب در مدیریت منابع مبتنی بر ویژگی‌های کسب و کارهای نوپا، می‌توانند نقش اساسی در پشتیبانی علمی از این کسب‌وکارها و در نهایت موفقیت آن‌ها داشته باشند و عدم توجه به این وظیفه و صرفاً تأکید بر حمایت‌های مادی و تزریق سرمایه به این کسب‌وکارها، خطر انحراف از رویه‌های اثربخش مدیریت منابع را به‌ویژه با توجه به زمینه تحصیلی فنی بسیاری از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های ورزشی، به دنبال خواهد داشت. بنابراین باید استراتژی‌های مناسب تأمین و نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی شناسایی شوند تا گامی مؤثر در مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها برداشته شود که در همین ارتباط پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال بود که استراتژی‌های تأمین و نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی ایران کدامند؟

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرآیند کار کردن با افراد، به‌طوری‌که این افراد و سازمان‌شان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت‌های جدید، تقیل مسؤلیت‌های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد (Darsana et al, 2022). درواقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت‌رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به حد اعلا می‌رساند. مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان‌ها، با تمرکز بر سیاست‌ها و

¹ Behl

² Szalados

کردند. تعداد نمونه آماری نیز بعد از انجام مصاحبه و رسیدن محقق به اشباع نظری مشخص گردید و روند انتخاب نمونه‌های آماری نیز با استفاده از روش هدفمند گلوله برفی بود به این طریق که ابتدا متخصصین ابتدایی با توجه به تخصص و ارتباطشان با زمینه پژوهش حاضر انتخاب شدند و پس از مصاحبه با این افراد از آن‌ها درخواست شد تا فرد یا افراد دیگری را که در زمینه مربوط به پژوهش تخصص دارند، به محققین معرفی کنند و این روند تا جایی ادامه پیدا کرد که محقق در رابطه با اهداف پژوهش به اشباع نظری رسید و با ادامه دادن مصاحبه جدید، اطلاعات جدیدی به دست نیامد که این امر مهم پس از مصاحبه با ۱۶ نفر به وقوع پیوست.

در پژوهش حاضر بعد از به انجام رساندن مصاحبه (اولین مرحله، تولید کردن داده‌ها) بلافاصله محتوای آن نوشته شد و تجزیه و تحلیل شروع شد. در این پژوهش از شبکه مضامین که **آتراید-استرلینگ**^۴ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده است، استفاده شد. آن چه شبکه مضامین عرضه می‌کند، نقش‌های شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (Abedi Ja'fari et al., 2011).

در این پژوهش فرمت داده‌ها به صورت صوت و ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه و تاکتیک تحلیل مضمون بود. در این پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، استراتژی‌های تأمین و نگهداشت نیروی انسانی استارت‌آپ‌های ورزشی شناسایی شد و جهت بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق از چهار عنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید استفاده شد و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین از نظر خبرگان تحلیل مضمون و همچنین بازبینی کنگذاری‌ها (پایایی باز آزمون) نیز استفاده شد که میزان پایایی بازآزمون، ۰/۸۹ و با استفاده از فرمول زیر به دست آمد:

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد **آتراید-استرلینگ** (۲۰۰۱) استفاده شد، به این صورت که مصاحبه‌های انجام‌شده کنگذاری شدند و با توجه به کدهای به دست آمده از این مرحله به ترتیب مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر شناسایی شدند و استراتژی‌های تأمین و نگهداشت نیروی انسانی استارت‌آپ‌های ورزشی استخراج گردیدند.

ارتباطات مؤثر هستند. در پژوهشی دیگر، **آزم و همکاران (۱۴۰۰)** بیان کردند که شاخص‌های یاددهی و یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت نگهداشت، جذب نیرو، جبران کردن خدمات، جانشینی، شاخص‌های شایستگی و پیشینه اعتقادی و اخلاقی از موضوعات اصلی شناسایی شده در توسعه سرمایه انسانی ورزش دانشگاهی در کشور است. **وهایی و همکاران (۱۴۰۱)** نشان دادند که سرمایه فکری و عوامل مرتبط با دانش نقش مفیدی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد. **روئین و همکاران (۱۴۰۰)** نشان دادند که عوامل ساختاری و فرهنگی از مهمترین عوامل مرتبط با جذب و نگهداشت نیروی انسانی هستند. **چانگ و چین^۱ (۲۰۱۸)** نیز گزارش کردند که عوامل مؤثر بر نظام جذب نیروی انسانی متعهد تحت تأثیر ویژگی‌های و توانمندی‌های افراد متقاضی، شرایط و ضوابط سازمان در کنار وجود یک نظام جذب کارآمد و در نهایت، شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه است و **ایوردی^۲ و همکاران (۲۰۱۶)** نیز گزارش کردند که ساختار منعطف سازمانی، بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین فناوری و مدیریت و رهبری حمایت‌گرا در سازمان می‌تواند زمینه جذب و نگهداشت نیروی انسانی را فراهم کند.

مرور تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که در زمینه مدیریت منابع انسانی و همچنین نحوه تأمین و نگهداشت نیروی انسانی چه در سازمان‌های ورزشی و چه در سازمان‌های غیر ورزشی تحقیقاتی انجام شده است و غالب این تحقیقات در سازمان‌های قدیمی و با سابقه انجام شده است و در زمینه استارت‌آپ‌های ورزشی پژوهشی صورت نگرفته است و توجه به این مسائل نشان‌گر این نکته مهم است که انجام این پژوهش در زمینه تأمین و نگهداشت نیروی انسانی استارت‌آپ‌های ورزشی کاملاً جدید و نوآور بوده و از اهمیت بالایی برخوردار است و نتایج آن می‌تواند بسیاری از مشکلات مربوط به مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی را برطرف کند.

۳ روش‌شناسی پژوهش

بر اساس پیاز پژوهش **ساندرز^۳ و همکاران (۲۰۱۹)**، این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها از نوع کیفی، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع میدانی-کتابخانه‌ای و از نظر استراتژی از نوع تحلیل مضمون بود. افرادی که در فرآیند پژوهش شرکت کردند شامل اعضای هیأت علمی و **تعدادی از اوقات حوزة مدیریت ورزشی، مدیریت منابع انسانی و فعالان در حوزة استارت‌آپ‌های ورزشی بودند که به روش هدفمند انتخاب گردیدند. در این پژوهش خبرگان شناسایی شده که با توجه به تخصص و زمینه فعالیت آن‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی، مدیریت ورزشی و استارت‌آپ‌ها انتخاب شدند، از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته، استراتژی‌های تأمین و نگهداشت نیروی انسانی استارت‌آپ‌های ورزشی را تعیین**

¹ Chang and Chin

² Ouiridi

³ Saunders

⁴ Attride-Stirling

۴ یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ۱۶ نفر از خبرگان در مصاحبه‌های پژوهش شرکت کردند که اطلاعات جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه شونده	سن	جنسیت	تخصص	سابقه فعالیت
۱	۵۱	مرد	استاد مدیریت ورزشی	۱۶ سال
۲	۴۹	مرد	استاد مدیریت منابع انسانی	۱۰ سال
۳	۵۳	زن	استاد مدیریت ورزشی	۲۰ سال
۴	۴۴	مرد	استاد مدیریت ورزشی	۱۱ سال
۵	۴۶	زن	استاد مدیریت منابع انسانی	۱۳ سال
۶	۵۰	مرد	استاد مدیریت منابع انسانی	۱۹ سال
۷	۳۹	مرد	استاد مدیریت ورزشی	۸ سال
۸	۳۶	زن	استاد مدیریت منابع انسانی	۶ سال
۹	۴۸	زن	استاد مدیریت ورزشی	۱۴ سال
۱۰	۳۸	زن	استاد مدیریت ورزشی	۵ سال
۱۱	۴۵	مرد	مدیرعامل استارت‌آپ	۱۲ سال
۱۲	۳۵	مرد	مدیرعامل استارت‌آپ	۱۰ سال
۱۳	۴۰	مرد	مدیرعامل استارت‌آپ	۱۵ سال
۱۴	۳۴	مرد	مدیرعامل استارت‌آپ	۱۱ سال
۱۵	۳۰	مرد	مدیرعامل استارت‌آپ	۸ سال
۱۶	۴۷	مرد	مدیرعامل استارت‌آپ	۱۳ سال

کرد» که از این

گفت‌وگو نیز مضمون پایه استفاده از فن اعلان شغلی به دست آمد. در مجموع نتایج کدگذاری‌ها در ۱۰۴ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر به دست آمد که در نهایت منجر به شناسایی ۲۰ استراتژی تأمین و ۱۸ استراتژی نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی ایران شد و در ادامه جهت جلوگیری از خسته‌کننده شدن روند گزارش، نتایج مربوط به استخراج مضامین پایه در جدول ۲ آورده شده است. شایان ذکر است که مقابل هر یک از مضامین کد مصاحبه‌شونده‌ای که مضمون مربوطه از مصاحبه آن شخص به دست آمده است نوشته شده است و منظور از کد شماره صفر، مضمون به دست آمده از ادبیات پژوهش می‌باشد.

در پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مضمون با رویکرد اتراید-استرلینگ (۲۰۰۱) اقدام به تحلیل مصاحبه‌ها شد و از داده‌های خام مصاحبه‌شوندگان، مضامین پایه به دست آمد. برای نمونه مصاحبه‌شونده شماره شش، عنوان کرد که «جهت تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در بخش‌های مختلف استارت‌آپ‌ها، می‌توان از آموزش و ارتقای نیروی انسانی موجود جهت به‌کارگیری آن‌ها در پست‌های مختلف استفاده کرد» که از این گفت‌وگو، مضمون پایه آموزش و ارتقای

نیروی انسانی موجود به دست آمد و مصاحبه‌شونده شماره پنج نیز بیان کرد که «جهت تأمین نیروی انسانی مورد نیاز استارت‌آپ‌های ورزشی می‌توان از فن اعلان شغلی استفاده

جدول ۲. مضامین پایه

کد مصاحبه‌شونده	مضامین پایه	ردیف
۶	آموزش و ارتقای نیروی انسانی موجود	۱
۶	انتقال نیروی انسانی موجود از پستی به پست مورد نظر	۲
۵	استفاده از فن اعلان شغلی	۳
۴	استفاده از فن داوطلبی شغلی	۴
۴	مراجعه به کارکنان قبلی	۵

۱	جذب نیروی انسانی متخصص	۶
۲	توجه به استعداد مرتبط با استارت‌آپ در نیروی انسانی	۷
۲	توجه به قدرت رهبری نیروی انسانی	۸
۲	اهمیت دادن بیشتر به مهارت تا مدرک تحصیلی	۹
۳	استفاده از نیروهای انسانی با مهارت پایه و متوسط با دستمزد کم	۱۰
۵	دادن مزایای بیشتر به نیروی انسانی در مراحل ابتدایی استارت‌آپ‌ها	۱۱
۵	جذب افرادی که دیدگاهشان به دیدگاه شما یکسان باشد	۱۲
۲	جذب افراد همسو با دورنمای سازمان	۱۳
۸	توجه به داشتن روحیه کار تیمی در تأمین نیروی انسانی	۱۴
۲	توجه به تیپ‌های شخصیتی نیروی انسانی	۱۵
۸	استفاده از شبکه‌های اجتماعی	۱۶
۱	استفاده از سایت‌های اینترنتی	۱۷
۷	متقاضیان ناخوانده	۱۸
۷	مؤسسات کارمندیابی	۱۹
۲	بهرمندی از رسانه‌های گروهی	۲۰
۱۰	مؤسسات آموزشی	۲۱
۳	توصیه و معرفی	۲۲
۱۴	سازمان‌های دولتی و مؤسسات غیر دولتی	۲۳
۲	اتحادیه‌ها و سازمان‌های کارگری و حرفه‌ای	۲۴
۱۰	نزدیکی محل زندگی به محل کار	۲۵
۱۱	نحوه دسترسی به محل کار	۲۶
۱	بهره بردن از کارگروه تخصصی جذب و تأمین نیروی انسانی	۲۷
۱۵	استفاده بیشتر از روش معرفی در تأمین نیروی انسانی	۲۸
۱۴	توجه ویژه به مقیاس‌پذیری نیروی انسانی	۲۹
۲	استفاده از تست‌های روان‌شناسی	۳۰
۱۰	در نظر گرفتن ویژگی‌های استارت‌آپ مربوطه در به‌کارگیری استراتژی‌ها	۳۱
۱۱	ریسک‌پذیر بودن	۳۲
۱	ارتقای برند استارت‌آپ جهت ترغیب نیروی انسانی برای حضور در سازمان	۳۳
۱۱	تعریف دورنمای سازمان برای نیروی انسانی	۳۴
۲	بهره بردن از افراد ماهر و باتجربه در رأس مدیریتی استارت‌آپ	۳۵
۳	شبکه‌سازی و برقراری ارتباط با منابع انسانی بالقوه	۳۶
۲	شناسایی نیروی سازمان‌های دیگر و پیشنهاد مزایای بیشتر	۳۷
۵	استفاده از نمایندگان معرفی استارت‌آپ‌ها	۳۸
۱	بهره بردن از فضای مجازی در تأمین نیروی انسانی	۳۹
۱۶	استفاده از فراغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر	۴۰
۱۵	استفاده از کانال‌های مختلف جهت دسترسی به نیروی انسانی	۴۱
۶	بهره بردن از سایت‌های کارگزینی	۴۲
۵	بهره بردن از رویدادهای مرتبط با استارت‌آپ‌ها	۴۳
۶	آموزش نیازهای استارت‌آپ به نیروی انسانی	۴۴
۱	آموزش و توسعه مهارت‌های لازم به نیروی انسانی	۴۵
۵	بهرمندی از منابع انسانی حرفه‌ای در کنار جوانان کم تجربه‌تر	۴۶
۳	امید و روحیه‌دادن به نیروی انسانی	۴۷
۱۶	استفاده از سهام دادن برای مدت مشخص	۴۸
۵	بهره بردن از روش‌های دیگر به جای حقوق مانند سهام دادن	۴۹
۶	استفاده از روش‌های پورسانتی در کنار دستمزد ثابت	۵۰
۱	استفاده از طرح‌های تشویقی افزایش دستمزد	۵۱
۶	ایجاد انگیزه در بین نیروی انسانی	۵۲
۱۵	فراهم کردن شرایط برقراری ارتباط و تعامل بین نیروی انسانی	۵۳
۳	استقبال از ایده‌های نیروهای انسانی	۵۴
۱	اهمیت دادن به کار تیمی	۵۵
۱۳	شفاف بودن با نیروی انسانی	۵۶
۱۵	شناسایی مشکلات نیروی انسانی و برطرف کردن آن‌ها	۵۷
۱۵	در اختیار قرار دادن امکانات رفاهی برای نیروی انسانی	۵۸

۴	تأمین سخت‌افزارهای به روز	۵۹
۱۶	تأمین نیازهای تسهیلاتی نیروی انسانی	۶۰
۱	تأمین نیازهای روحی-روانی نیروی انسانی	۶۱
۱۶	تأمین نیازهای اجتماعی نیروی انسانی	۶۲
۳	تأمین نرم‌افزارهای مورد نیاز نیروی انسانی	۶۳
۱۳	تأمین نیازهای مالی نیروی انسانی	۶۴
۱۳	هویت دادن به نیروی انسانی	۶۵
۱۲	نشان دادن اینکه هر یک از نیروهای انسانی حضورشان در سازمان حیاتی است.	۶۶
۱۳	ایجاد فضایی که نیروی انسانی فکر کند مالک سازمان است نه کارمند	۶۷
۱۲	در نظر گرفتن برنامه‌های برای ارتقای دستمزد نیروی انسانی	۶۸
۱	توجه به توسعه شخصی نیروی انسانی	۶۹
۴	فراهم بودن شرایط پیشرفت برای نیروی انسانی	۷۰
۱۲	فراهم کردن شرایطی که پیشرفت شخصی نیروی انسانی در گرو پیشرفت سازمان باشد.	۷۱
۳	ایجاد فضای صمیمی در سازمان	۷۲
۹	محیط کاری سالم	۷۳
۹	بالا بردن امنیت شغلی برای نیروی انسانی	۷۴
۹	انعطاف ساعات کاری	۷۵
۱	ایجاد شرایط عادلانه در سازمان	۷۶
۸	فراهم کردن امکان دورکاری	۷۷
۸	ایجاد فضای شاد در سازمان	۷۸
۷	منعطف بودن فضای سازمانی با نیروهای انسانی مختلف	۷۹
۳	ایجاد فضای مورد اعتماد در سازمان	۸۰
۸	ایجاد وابستگی مالی نیروی انسانی به استارت‌آپ	۸۱
۴	افزایش حقوق و دستمزد نیروی انسانی شایسته	۸۲
۷	ارتقای خدمات رفاهی و تسهیلاتی نیروی انسانی	۸۳
۱	سهام دادن به نیروی انسانی	۸۴
۷	ایجاد محیط یادگیرنده و ایده‌پرور	۸۵
۷	توسعه و پرورش مهارت‌ها	۸۶
۴	جانشین‌پروری	۸۷
۳	تمایز آشکار بین نیروی انسانی مستعد و عادی	۸۸
۳	ایجاد حس انصاف و عدالت	۸۹
۴	ایجاد فرصت‌های برابر رشد	۹۰
۰	شناسایی علاقه‌مندی بر اساس الگوریتم‌های خاص	۹۱
۰	سیستم‌های ردیاب متقاضی	۹۲
۰	ارتباطات و اقیعیت مجازی	۹۳
۰	سیستم‌های هوش مصنوعی	۹۴
۰	پلتفرم‌های بررسی شرکت‌ها	۹۵
۰	ابزارهای بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو	۹۶
۰	ایجاد تجربه‌های دل‌نشین برای کارکنان	۹۷
۰	برنامه مسیر پیشرفت شغلی برای کارکنان	۹۸
۰	دستمزد رقابتی	۹۹
۰	دورکاری	۱۰۰
۰	تقویت احترام	۱۰۱
۰	برنامه کاری منعطف	۱۰۲
۰	پذیرش تنوع فرهنگی	۱۰۳
۰	خاطرهم‌سازی برای کارکنان	۱۰۴

در ادامه این بخش نتایج مربوط به کدگذاری‌ها و شناسایی استراتژی‌های تأمین منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی در جدول ۳ و استراتژی‌های مربوط به نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۳. استراتژی‌های تأمین منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده: استراتژی‌های تأمین منابع انسانی	مضامین پایه: شیوه‌های تأمین منابع انسانی
استراتژی‌های تأمین منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی	درون‌سازمانی	آموزش و ارتقای نیروی انسانی موجود
		انتقال نیروی انسانی موجود از پستی به پست مورد نظر
		استفاده از فن اعلان شغلی
		استفاده از فن داوطلبی شغلی
		مراجعه به کارکنان قبلی
	برون‌سازمانی	استفاده از شبکه‌های اجتماعی
		استفاده از سایت‌های اینترنتی
		متقاضیان ناخوانده
		مؤسسات کارمند یابی
		بهرمندی از رسانه‌های گروهی
	شیوه‌های تأمین منابع انسانی نوین در ادبیات پژوهشی	مؤسسات آموزشی
		توصیه و معرفی
		سازمان‌های دولتی و مؤسسات غیر دولتی
		اتحادیه‌ها و سازمان‌های کارگری و حرفه‌ای
		شناسایی علاقه‌مندی بر اساس الگوریتم‌های خاص
		سیستم‌های ردیاب متقاضی
		ارتباطات واقعیت مجازی
		سیستم‌های هوش مصنوعی
		پلتفرم‌های بررسی شرکت‌ها
		ابزارهای بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو

از رسانه‌های گروهی، مؤسسات آموزشی، توصیه و معرفی، سازمان‌های دولتی و مؤسسات غیر دولتی و اتحادیه‌ها و سازمان‌های کارگری و حرفه‌ای) و استراتژی‌های نوین به-دست‌آمده از ادبیات پژوهشی (شناسایی علاقه‌مندی بر اساس الگوریتم‌های خاص، سیستم‌های ردیاب متقاضی، ارتباطات واقعیت مجازی، سیستم‌های هوش مصنوعی، پلتفرم‌های بررسی شرکت‌ها و ابزارهای بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو) می‌باشند.

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که استراتژی‌های تأمین منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی شامل استراتژی‌های درون‌سازمانی (آموزش و ارتقای نیروی انسانی موجود، انتقال نیروی انسانی موجود از پستی به پست مورد نظر، استفاده از فن اعلان شغلی، استفاده از فن داوطلبی شغلی و مراجعه به کارکنان قبلی)، استراتژی‌های برون‌سازمانی (استفاده از شبکه‌های اجتماعی، استفاده از سایت‌های اینترنتی، متقاضیان ناخوانده، مؤسسات کارمندیابی، بهر‌مندی

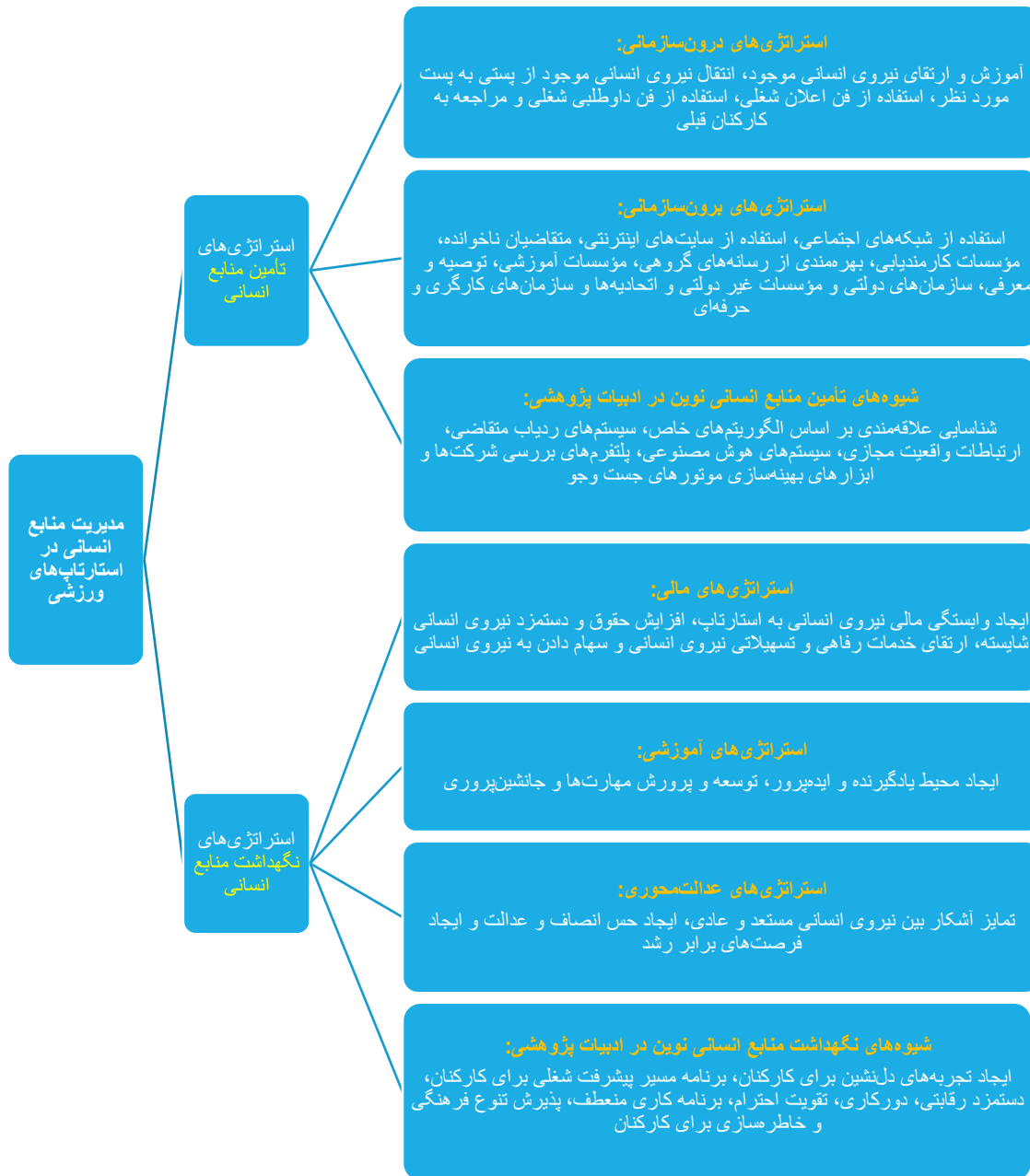
جدول ۴. استراتژی‌های نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده: استراتژی‌های نگهداشت منابع انسانی	مضامین پایه: شیوه‌های نگهداشت منابع انسانی
استراتژی‌های نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی	استراتژی‌های مالی	ایجاد وابستگی مالی نیروی انسانی به استارت‌آپ
		افزایش حقوق و دستمزد نیروی انسانی شایسته
		ارتقای خدمات رفاهی و تسهیلاتی نیروی انسانی
		سهام دادن به نیروی انسانی
		ایجاد محیط یادگیرنده و ایده‌پرور توسعه و پرورش مهارت‌ها
	استراتژی‌های آموزشی	جانشین‌پروری
		تمایز آشکار بین نیروی انسانی مستعد و عادی
		ایجاد حس انصاف و عدالت
	عدالت‌محوری	ایجاد فرصت‌های برابر رشد
		ایجاد تجربه‌های دل‌نشین برای کارکنان
	شیوه‌های نگهداشت منابع انسانی نوین در ادبیات پژوهشی	برنامه‌سیر پیشرفت شغلی برای

کارکنان		
دستمزد رقابتی		
دورکاری		
تقویت احترام		
برنامه کاری منعطف		
پذیرش تنوع فرهنگی		
خاطره‌سازی برای کارکنان		

مستعد و عادی، ایجاد حس انصاف و عدالت و ایجاد فرصت‌های برابر رشد) و استراتژی‌های نوین به‌دست‌آمده از ادبیات پژوهش (ایجاد تجربه‌های دل‌نشین برای کارکنان، برنامه مسیر پیشرفت شغلی برای کارکنان، دستمزد رقابتی، دورکاری، تقویت احترام، برنامه کاری منعطف، پذیرش تنوع فرهنگی و خاطره‌سازی برای کارکنان) می‌باشند. به‌طور کلی با دریافت اطلاعات مشارکت‌کنندگان یافته‌های پژوهش حاضر در شکل شماره ۱ به نمایش گذاشته شده است.

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که استراتژی‌های نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی شامل استراتژی‌های مالی (ایجاد وابستگی مالی نیروی انسانی به استارت‌آپ، افزایش حقوق و دستمزد نیروی انسانی شایسته، ارتقای خدمات رفاهی و تسهیلاتی نیروی انسانی و سهام دادن به نیروی انسانی)، استراتژی‌های آموزشی (ایجاد محیط یادگیرنده و ایده‌پرور، توسعه و پرورش مهارت‌ها و جانشین‌پروری)، استراتژی‌های عدالت‌محوری (تمایز آشکار بین نیروی انسانی



شکل ۱. نمای کلی یافته‌های پژوهش

۵ بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی استراتژی‌های تأمین و نگه‌داشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی ایران انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که استراتژی‌های تأمین منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی شامل استراتژی‌های درون‌سازمانی (آموزش و ارتقای نیروی انسانی موجود، انتقال نیروی انسانی موجود از پستی به پست مورد نظر، استفاده از فن اعلان شغلی، استفاده از فن داوطلبی شغلی و مراجعه به کارکنان قبلی)، استراتژی‌های برون‌سازمانی (استفاده از شبکه‌های اجتماعی، استفاده از سایت‌های

اینترنتی، متقاضیان ناخوانده، مؤسسات کارمندیابی، بهره‌مندی از رسانه‌های گروهی، مؤسسات آموزشی، توصیه و معرفی، سازمان‌های دولتی و مؤسسات غیر دولتی و اتحادیه‌ها و سازمان‌های کاری و حرفه‌ای) و استراتژی‌های نوین به‌دست‌آمده از ادبیات پژوهشی (شناسایی علاقه‌مندی بر اساس الگوریتم‌های خاص، سیستم‌های ردیاب متقاضی، ارتباطات و واقعیت مجازی، سیستم‌های هوش مصنوعی، پلتفرم‌های بررسی شرکت‌ها و ابزارهای بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو) می‌باشند. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات زالادوس (۲۰۲۱)، تیرمکار و همکاران (۱۴۰۰)، آزر و همکاران (۱۴۰۰) و چانگ و چین

یادگیرنده و ایده‌پرور، توسعه و پرورش مهارت‌ها و جان‌نشین‌پروری)، استراتژی‌های عدالت‌محوری (تمایز آشکار بین نیروی انسانی مستعد و عادی، ایجاد حس انصاف و عدالت و ایجاد فرصت‌های برابر رشد) و استراتژی‌های نوین به‌دست‌آمده از ادبیات پژوهش (ایجاد تجربه‌های دل‌نشین برای کارکنان، برنامه‌سیر پیشرفت شغلی برای کارکنان، دست‌مزد رقابتی، دورکاری، تقویت احترام، برنامه‌سازی منعطف، پذیرش تنوع فرهنگی و خاطر‌سازی برای کارکنان) می‌باشند. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات **محمدزاده و همکاران (۱۴۰۲)**، **کیخسروی و همکاران (۱۴۰۲)**، **وهابی و همکاران (۱۴۰۲)**، **روئین و همکاران (۱۴۰۰)** و **ایوردی و همکاران (۲۰۱۶)** همسو می‌باشد. **محمدزاده و همکاران (۱۴۰۲)** نشان دادند که محیط کار صمیمانه، انعطاف‌پذیر بودن کار و محیط فعال و پویا در نگهداشت منابع انسانی تأثیرگذار است. **کیخسروی و همکاران (۱۴۰۲)** و **خیرگو و شگری (۱۴۰۰)**، نیز به عامل جان‌نشین‌پروری به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین راهبردهای نگهداشت منابع انسانی تأکید کردند. **وهابی و همکاران (۱۴۰۱)** نشان دادند که سرمایه فکری و عوامل مرتبط با دانش نقش مفیدی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد. در خصوص استراتژی‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی، **روئین و همکاران (۱۴۰۰)** نشان دادند که عوامل ساختاری و فرهنگی از مهمترین عوامل مرتبط با جذب و نگهداشت نیروی انسانی هستند. **ایوردی و همکاران (۲۰۱۶)** نیز گزارش کردند که ساختار منعطف سازمانی، بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین فناوری و مدیریت و رهبری حمایت‌گرا در سازمان می‌تواند زمینه جذب و نگهداشت نیروی انسانی را فراهم کند. بر اساس این بخش از نتایج تحقیق، جهت نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی، منابع انسانی همواره و به صورت مداوم باید در معرض آموزش و توسعه قرار گیرند، ممکن است سازمان در شرایطی قرار گیرد که نیاز باشد با منابع انسانی فعالیت‌های انگیزشی انجام گیرد تا استارت‌آپ‌های ورزشی بتوانند منابع انسانی خود را حفظ کنند و مانع از ترک خدمت آن‌ها شوند. همچنین مدیران و مسؤولان باید درصدد شناسایی نیازهای منابع انسانی خود برآیند تا بتوانند به موقع اقدام به رفع آن نیازها بکنند و در کنار آن، شرایطی را برای منابع انسانی فراهم کنند تا علاوه بر پیشرفت سازمانی، به پیشرفت شخصی نیز برسند. همانند تأمین، نگه‌داشت نیروی انسانی نیز علاوه بر منابع انسانی، تحت تأثیر خود استارت‌آپ و همچنین محیط بیرونی قرار دارد و باید به مسائل داخل سازمانی مانند ایجاد محیطی سالم و صمیمی با انعطاف بالا و پشتوانه مالی قوی و همچنین مسائل خارج از سازمان مانند شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه و البته فعالیت رقبا توجه ویژه‌ای قائل شد. بنابراین جهت نگهداشت نیروی انسانی شایسته در استارت‌آپ‌های ورزشی می‌توان از استراتژی‌های مختلف مالی، آموزشی و عدالت‌محوری بهره گرفت.

(۲۰۱۸) همسو می‌باشد. **زالادوس (۲۰۲۱)** در تحقیق خود نشان داد که یکی از مهمترین مؤلفه‌های تأمین نیروی انسانی که باید به آن توجه کرد بحث مالی و دست‌مزد‌های کارکنان است. **تیرمکار و همکاران (۱۴۰۰)** در تحقیق خود عنوان کردند که مدیریت استعداد در استارت‌آپ‌ها شامل چهار فاکتور اصلی است که این فاکتورها عبارت‌اند از جذب و استخدام کردن استعدادها، به کار گرفتن استعدادها، حفظ استعدادها و شکوفایی استعدادها و این فاکتورها شامل عوامل فرعی هستند که آن‌ها نیز عبارت از نام تجاری کارفرما، جذابیت سازمانی، استراتژی استخدام، منبع‌یابی، پرداخت بر اساس عملکرد، موقعیت‌های پیشرفت، القاء، تعهد، تناسب شغل و کارمند، برنامه‌ریزی مسیر کاری، ارزیابی مؤثر، رهبری مؤثر، کارآموزی و مربی‌گری، یاددهی، غنی‌سازی و چرخش کار و ارتباطات مؤثر هستند. همچنین **آزرم و همکاران (۱۴۰۰)** بیان کردند که شاخص‌های یاددهی و یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت نگهداشت، جذب نیرو، جبران کردن خدمات، جان‌نشین، شاخص‌های شایستگی و پیشینه اعتقادی و اخلاقی از موضوعات اصلی شناسایی شده در توسعه سرمایه انسانی ورزش دانشگاهی در کشور است و **چانگ و چین (۲۰۱۸)** نیز گزارش کردند که عوامل مؤثر بر نظام جذب نیروی انسانی متعدد تحت تأثیر ویژگی‌های و توانمندی‌های افراد متقاضی، شرایط و ضوابط سازمان در کنار وجود یک نظام جذب کارآمد و در نهایت، شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه است. نتایج تحقیق حاضر را چنین می‌توان تبیین کرد که به منظور تأمین منابع انسانی استارت‌آپ‌های ورزشی، باید علاوه بر توجه به تخصص‌های فنی و مهارت‌های منابع انسانی، به مباحث مالی، همسو بودن منابع انسانی مورد نظر با استارت‌آپ ورزشی مربوطه، ویژگی‌های فردی نیروی انسانی، ویژگی‌های استارت‌آپ‌های ورزشی مانند نیازهای سازمانی، میزان و نحوه دسترسی، نظام جذب و همچنین عوامل مدیریتی و در نهایت به عوامل محیطی تأثیرگذار بر استارت‌آپ‌های ورزشی (با انجام کارهایی مانند شبکه‌سازی مناسب و یافتن بازار منابع انسانی مناسب) توجه شود و جهت تأمین منابع انسانی استارت‌آپ‌های ورزشی از محیط درون و خارج از سازمان می‌توان از استراتژی‌های مختلفی مانند آموزش و ارتقای نیروی انسانی موجود، انتقال نیروی انسانی موجود از پستی به پست مورد نظر، استفاده از فن اعلان شغلی، استفاده از فن داوطلبی شغلی و مراجعه به کارکنان قبلی و همچنین استفاده از شبکه‌های اجتماعی، استفاده از سایت‌های اینترنتی، متقاضیان ناخوانده، مؤسسات کارمندیابی، بهره‌مندی از رسانه‌های گروهی، مؤسسات آموزشی، توصیه و معرفی، سازمان‌های دولتی و مؤسسات غیر دولتی و اتحادیه‌ها و سازمان‌های کارگری و حرفه‌ای بهره گرفت.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که استراتژی‌های نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی شامل استراتژی‌های مالی (ایجاد وابستگی مالی نیروی انسانی به استارت‌آپ، افزایش حقوق و دست‌مزد نیروی انسانی شایسته، ارتقای خدمات رفاهی و تسهیلاتی نیروی انسانی و سهام دادن به نیروی انسانی)، استراتژی‌های آموزشی (ایجاد محیط

و به مسائل داخل سازمانی مانند ایجاد محیطی سالم و صمیمی با انعطاف بالا و پشتوانه مالی قوی و همچنین مسائل خارج از سازمان مانند شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه توجه داشته باشند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این پژوهش از تمامی عزیزانی که در این پژوهش شرکت کردند و همچنین از داوران محترم که نظرات ارزشمندی جهت تقویت این پژوهش ارائه دادند، تقدیر و تشکر می‌کنند.

سهم نویسندگان

این پژوهش مستخرج از رساله دکتری می‌باشد.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی در این پژوهش وجود ندارد.

به‌طور کلی بر اساس نتایج تحقیق حاضر می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که جهت تأمین منابع انسانی در استارت‌آپ‌های ورزشی می‌توان از هر دو بخش داخل و خارج سازمان استفاده کرد تا بتوان شایسته‌ترین افراد را در استارت‌آپ ورزشی مربوطه جذب کرد و پس از آن نیز باید با به‌کارگیری استراتژی‌های مختلف مالی، آموزشی و عدالت‌محوری در جهت نگاه‌داشت شایسته‌ترین‌ها کوشید تا در نهایت هم استارت‌آپ ورزشی و هم منابع انسانی آن‌ها، به اهداف شخصی و سازمانی دست پیدا کنند. بنابراین به مدیران و مسئولان استارت‌آپ‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود به هنگام تأمین منابع انسانی مورد نیاز خود علاوه بر تخصص‌های فنی و مهارت‌های منابع انسانی، به مباحث مالی، هم‌سوی بودن منابع انسانی مورد نظر با استارت‌آپ ورزشی مربوطه و ویژگی‌های فردی نیروی انسانی نیز توجه کنند و جهت خود نیز همواره و به صورت مداوم آن‌ها را در معرض آموزش و توسعه قرار دهند، درصدد شناسایی نیازهای منابع انسانی خود برآیند

منابع

- Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (In Persian)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Azarm, F., Nourbakhsh, P., Noorbakhsh, M., & Sepasi, H. (2021). Designing a model for the development of human capital in Iranian university sport. *Research on Educational Sport*, 9(24), 137-160. (In Persian)
- Behl, T., Sharma, A., Sharma, L., Sehgal, A., Zengin, G., Brata, R., ... & Bungau, S. (2020). Exploring the multifaceted therapeutic potential of withaferin A and its derivatives. *Biomedicines*, 8(12), 571.
- Bujak, Z., Jelešković, E., Talović, M., Alić, H., Mašala, A., Ormanović, Š., & Ćirić, A. (2021). Management Of Human Resources from The Aspect of Attachment, Satisfaction Of Employees Of All Vocational Sport Federations Of Bosnia And Herzegovina. *Homo Sporticus*, 23(1).
- Caruth, D. L., Caruth, G. D., & Pane, S. S. (2008). Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals: *A Guide to Planning, Recruiting*. ABC-CLIO.
- Chang, E., & Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Journal of Business Research*, 84, 175-185.
- Chelladurai, P., & Kim, A. C. H. (2022). *Human resource management in sport and recreation*. Human kinetics.
- Chen, J., & Yang, C.-C. (2021). Competitive Revenue Strategies in the Medical Consumables Industry: Evidence from Human Resources, Research and Development Expenses and Industry Life Cycle. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 3180.
- Collings, D. G., Vaiman, V., & Scullion, H. (2022). Talent Management: A Decade of Developments. In *Talent Management: A Decade of Developments* (pp. 1-18). Emerald Publishing Limited.
- Couto, M. H. G., Oliva, F. L., Del Giudice, M., Kotabe, M., Chin, T., & Kelle, P. (2022). Life cycle analysis of Brazilian startups: characteristics, intellectual capital, agents and associated risks. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1348-1378.
- Darsana, I. M., & Sudjana, I. M. (2022). A Literature Study of Indonesian Tourism Human Resources Development in the Era of Society 5.0. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 2691-2700.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796-1819.
- Díaz-Santamaría, C., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). Econometric estimation of the factors that influence startup success. *Sustainability*, 13(4), 2242.
- Dubinsky, Y. (2021). From start-up nation to sports-tech nation? A SWOT analysis of Israel's use of sports for nation branding.

- International Journal of Sport Management and Marketing*, 21(1-2), 49-75.
- Ebrahimi, E. (2021). A Critique and Review on the Book Human Resource Management and Personnel Affairs. *Pizhuhish nāmah-i intiqādī-i mutūn va barnāmah hā-yi 'ulūm-i insāni (Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences)*, 21(3), 1-25. (In persian)
- Emadi, S., Amir Hosseini, S. E., & Hamidi, M. (2020). Developing a Strategic Plan for Human Resources Management at the Ministry of Sports and Youth. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(42), 1-26. (In Persian)
- Imamzadeh, D; Memarzadeh Tehran, Gh; Hamidi, N & Mehrabi, J. (2022). Explaining the human resource management model of Iran's administrative system with the focus on agile economic organization. *Quantitative Studies in Management*, 13(49), 135-168. (In Persian)
- Karamaty Tavallaei, S., Doaei, H., & kazemi, A. (2023). Presentation and validation of the human resources recruitment model in the country's government organizations based on upstream documents. *Iranian journal of management sciences*, 18(69), 78-104. (In Persian)
- Keykhoshravi, H., Faezi, F., & Heydarieh, S. A. (2023). Designing a model of effective factors on the implementation of succession planning in universities with a mixed approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 171-145. (In Persian)
- Kheirgoo, M., & Shokri, Z. (2021). Designing a model for human resource succession in public organizations: Exploratory research based on Grounded Theory. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 152-135. (In Persian)
- Koenigstorfer, J., & Wemmer, F. (2022). What makes sports clubs successful at recruiting and retaining members from the perspective of managers? Results from a random forest analysis. *Journal of Global Sport Management*, 7(4), 644-663.
- Korshunova, E., Tiberius, V., Cesinger, B., & Bouncken, R. (2021). Potential pitfalls of startup integrations: An exploratory study. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00237.
- Kreitzer, M. J. (2023). Inspiring, recruiting, and retaining the health-care workforce: What will it take? *Creative Nursing*, 29(1), 1-5.
- Marcon, A., & Ribeiro, J. L. D. (2021). How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups' lifecycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120965.
- Mohammadi, M., Maharati, Y., & Eslami, G. (2023). Coaching and Employee Performance: The Mediating Role of Reward and Recognition, Commitment and Learning. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 31-7. (In Persian)
- Mohamadzadeh, M., Esmailzadeh, M., & Sabokro, M. (2023). Identifying factors affecting the durability of knowledge human resources (case of study: Imam Javad University College). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 120-95. (In Persian)
- Ouiridi, M., El Ouiridi, A., Segers, J., & Pais, I. (2016). Technology adoption in employee recruitment: The case of social

- media in Central and Eastern Europe. *Computers in human behavior*, 57, 240-249.
- Rahimi, F., Bavarsad, B., & Karamzadeh, M. (2023). Identification and prioritization of Internet of Things applications in human resource management. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 170-151. (In Persian)
- Rocha, V., & Pozzoli, D. (2021). Give It Another Shot: Startup Experience and the Mobilization of Human Resources in New Ventures.
- Rooien, F., Mohebi, S., & Golard, P. (2022). Presenting Professional Manpower Recruitment and Supply system model in Education. *Educational and Scholastic studies*, 10(4), 163-191. (In Persian)
- Roundy, P. T., & Burke-Smalley, L. (2022). Leveraging entrepreneurial ecosystems as human resource systems: A theory of meta-organizational human resource management. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100863.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research onion. *Research methods for business students*, 136-162.
- Sharifani, M., & Merefat, M. (2022). analyzing the guidance strategies of the guidance strategies of the holy quran to improve human resources. *Journal of Training and Improvement of Human Resources*, 7(7), 1-14. (In Persian)
- Shen, L., Liu, K., Chai, J., Ma, W., Guo, X., Li, Y., & Liu, B. (2022). Research on the Mathematical Model for Optimal Allocation of Human Resources in the Operation and Maintenance Units of a Heavy Haul Railway. *Mathematics*, 10(19), 3707.
- Singh, S., & Subrahmanya, M. B. (2022). Quantum of finance obtained by tech startups over the lifecycle: an analysis of its determinants. *International Review of Applied Economics*, 36(2), 187-204.
- Szalados, J. E. (2021). Employment and Human Resources Law: An Overview. *The Medical-Legal Aspects of Acute Care Medicine: A Resource for Clinicians, Administrators, and Risk Managers*, 493-511.
- TirehKar, B., Seyed, N. M., & Rezaeemanesh, B. (2021). Qualitative Model of Talent Management in Start-Ups. *Resource management in the police force*, 35, 247-288. (In Persian)
- Vahabi, S., Solaimani, M., & Adel, A. (2023). The effect of strategic human resource management on organizational performance with the mediating role of intellectual capital in sports media staff of physical education schools in Tehran. *Communication Management in Sport Media*, 10(3), -. (In Persian)
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.