



Formulation and Development of a Quantitative Model of Sports Entrepreneurship for the Federation of Popular Sports

Rabie Mashayekh 

Department of Sport Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran

Mehdi Savadi* 

Assistant Professor, Department of Sport Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Hamidreza Saybani 

Assistant Professor, Department of Sport Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran

Abstract

The Federation of Popular Sports can create a competitive advantage for itself through sports entrepreneurship. Therefore, the aim of this study was to present the sports entrepreneurship model of the Federation of Popular Sports. The present study was a mixed type (qualitative and quantitative). The statistical population of this study consisted of sports entrepreneurship experts of the Federation of Popular Sports in the Ministry of Sports and Youth (100 people), heads and secretaries of the country's sports federations (50 people), and academic elites who have conducted research in the field of sports entrepreneurship (20 people). Data were collected through interviews and questionnaires. The sample size continued for interviews until theoretical saturation (50 people) was reached, and in the quantitative part, the sampling method was in the form of total counts, in which 310 questionnaires were collected. Confirmatory factor analysis methods and structural equation modeling using PLS software were used to analyze the data.

The model presented in this study included causal conditions (components of the need to pay attention to changes and developments and the necessity of developing talents), the category of contextual conditions (component of the internal environment), the category of intervening conditions (components of effective coaches, club support and backing, and management obstacles), the

* Corresponding Author: savadi.mehdi@iau.ir

How to Cite: Mashayekh, R., Savadi, M. & Saybani, H. (2026). Formulation and Development of a Quantitative Model of Sports Entrepreneurship for the Federation of Popular Sports. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 14(53), 142-166

central category (component of sports entrepreneurship), the category of strategies (components of improving athletes' capabilities, employing new coaches, interacting with other countries, and an equipped sports environment), and the category of consequences (components of changing values in the General Sports Federation and the dynamics of the sports economy) ($P < 0.001$).

The model designed in the present study about presenting the sports entrepreneurship model of the General Sports Federation can be used by sports entrepreneurship specialists and the General Sports Federation. This model identifies and determines the path of managers' activities for the development of sports entrepreneurship in the General Sports Federation, and by considering changes and developments and the necessity of developing talents, internal environment, effective coaches, club support and backing, and management obstacles, improving athletes' capabilities, employing new coaches, interacting with other countries and an equipped sports environment, changing values in the General Sports Federation, and the dynamics of the sports economy, they develop sports entrepreneurship. The model presented in this study provides a comprehensive and practical tool for evaluating the performance of sports federations. This model can help managers and policymakers to develop and promote sports entrepreneurship in the General Sports Federation and ultimately develop sports in the country.

Keywords: Sports entrepreneurship, Public Sports Federation, Effective coaches, Club support, Sports economy dynamics



انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۴، شماره ۵۳، تابستان ۱۴۰۵، ۱۴۲-۱۶۶

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2026.2044398.1133>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۸/۶

بازنگری: ۱۴۰۳/۹/۱۲

پذیرش: ۱۴۰۴/۳/۶

انتشار: ۱۴۰۵/۵/۱

تدوین و توسعه الگوی کمی کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی

گروه مدیریت ورزشی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

ربیع مشایخ ^{id}

مهدی سوادی ^{id}*

حمیدرضا سایبانی ^{id}

چکیده

فدراسیون ورزش‌های همگانی از طریق کارآفرینی ورزشی می‌تواند برای خود، مزیت رقابتی ایجاد نماید. بنابراین، هدف این مطالعه ارائه مدل کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی بود. پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کمی و کمی) بود. جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی در وزارت ورزش و جوانان (۱۰۰ نفر)، رؤسا و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور (۵۰ نفر) و نخبگان دانشگاهی که در زمینه کارآفرینی ورزشی کار پژوهشی انجام داده‌اند (۲۰ نفر) تشکیل دادند. داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شدند. تعداد نمونه تا حد رسیدن به اشباع نظری (۵۰ نفر) برای مصاحبه ادامه یافت و در بخش کمی روش نمونه‌گیری به شکل کل‌شمار بود که در این قسمت ۳۱۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار PLS استفاده شد. مدل ارائه شده در این پژوهش شامل شرایط علی (مؤلفه‌های لزوم توجه به تغییرات و تحولات و ضرورت پرورش استعدادها)، مقوله شرایط زمینه‌ای (مؤلفه محیط داخلی)، مقوله شرایط مداخله‌گر (مؤلفه‌های مربیان اثربخش، حمایت و پشتیبانی باشگاهی و موانع مدیریتی)، مقوله محوری (مؤلفه کارآفرینی ورزشی)، مقوله راهبردها (مؤلفه‌های ارتقای توانمندی ورزشکاران، به‌کارگیری مربیان نوین، تعامل با سایر کشورها و محیط ورزشی مجهز) و مقوله پیامدها (مؤلفه‌های تغییر ارزش‌ها در فدراسیون ورزش‌های همگانی و پویایی اقتصاد ورزشی) بود ($P < 0.001$). الگوی طراحی شده در پژوهش حاضر درباره ارائه مدل کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌تواند توسط متخصصان کارآفرینی ورزشی و فدراسیون ورزش‌های همگانی مورد استفاده قرار گیرد. این مدل مسیر فعالیت مدیران را برای توسعه کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی، شناسایی و تعیین می‌کند و با در نظر قرار دادن توجه به تغییرات و تحولات و ضرورت پرورش استعدادها، محیط داخلی، مربیان اثربخش، حمایت و پشتیبانی باشگاهی و موانع مدیریتی، ارتقای توانمندی ورزشکاران، به‌کارگیری مربیان نوین، تعامل با سایر کشورها و محیط ورزشی مجهز، تغییر ارزش‌ها در فدراسیون ورزش‌های همگانی و پویایی اقتصاد ورزشی کارآفرینی ورزشی را توسعه دهند. الگوی ارائه شده در این پژوهش ابزاری جامع و کاربردی برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ارائه می‌دهد. این الگو می‌تواند به مدیران و سیاستگذاران در جهت توسعه و ارتقای کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی و در نهایت توسعه ورزش کشور یاری رساند.

واژگان کلیدی: کارآفرینی ورزشی، فدراسیون ورزش‌های همگانی، مربیان اثربخش، حمایت و پشتیبانی باشگاهی، پویایی اقتصاد ورزشی

* نویسنده مسئول savadi.mehdi@iau.ir

مقدمه

کارآفرینی امکان درک عواملی را فراهم می‌کند که بر فعالیت کارآفرینانه اثر می‌گذارد و به مطالعه موضوعاتی می‌پردازد که به‌طور قابل‌توجهی در دهه گذشته رشد یافته‌اند (Dlamini, 2024). بارینگر و ایرلند^۱ (۲۰۱۶) کارآفرینی را هنر تبدیل یک ایده به یک تجارت تعریف می‌کنند. راتن^۲ (۲۰۱۷) معتقد است ورزش، فرآیندی کارآفرینی است و رویکرد کارآفرینی در ورزش می‌تواند سازوکاری را برای تحمل بحران‌های اقتصادی فراهم آورد. کارآفرینان بیشتر متوجه فرصت‌ها می‌شوند و تمایل بیشتری برای پذیرفتن مخاطرات دارند (شیری و همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین، وقتی کارآفرینان فرصت‌ها را شناسایی کنند، ممکن است نتایج مطلوب حاصل شود (Stoffers, et al., 2018). کارآفرین کسی است که ابتکاری را به منصه ظهور می‌رساند، چیزی را خلق و نوآوری می‌کند و ایده‌های جدید را در عمل تعیین و ارائه می‌دهد. اکثر تعاریف کارآفرینی سه عملکرد عمده‌ای را که کارآفرینان بدان عمل می‌کنند شامل می‌شوند که عبارتند از: کشف و مواجهه با نیازهای ارضا نشده، خطر کردن در شرایط عدم قطعیت، دربرگیری مخاطرات شهری، روانی، مالی و فراهم آوردن مجموعه‌ای از منابع که قادر به انجام تغییر هستند (احمدپور داریانی، ۱۴۰۱). روند توسعه اقتصادی در کشورهای توسعه‌یافته، بیانگر این واقعیت است که اقتصاد تحت تأثیر کارآفرینی است به گونه‌ای که کارآفرینان در توسعه اقتصادی کشورهای توسعه‌یافته نقش محوری داشته‌اند و کشورهای توسعه‌نیافته اهمیت آن را در توسعه اقتصادی نادیده گرفته‌اند (احمدپور و مقیمی، ۱۳۹۸). اما آنچه بیش‌ازپیش سبب‌ساز حضور و ورود کارآفرینی در عرصه اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته شده است، مطالعات و پژوهش‌های اولیه و مستمری است که در این زمینه صورت گرفته است. پرون^۳ و همکاران (۲۰۲۲) اذعان می‌دارند ورزش ذاتاً امری کارآفرینانه است؛ کارآفرینی در علوم، صنایع، فعالیت‌های کسب‌وکارانه جدید و بخش‌های تکنولوژی محور امری رایج است. در دهه گذشته، بیشتر تحقیقات صورت گرفته در کارآفرینی بر روی این حوزه‌ها و محدوده بسیار ناچیزی از بخش ورزش تمرکز یافته است. توسعه رویدادهای عظیم ورزشی با کارآفرینی شهری مرتبط شده

1. Barringer & Ireland

2. Ratten

3. Pervun

است. کارآفرینی برای بخش ورزش امری حیاتی و حساس است به طوری که امکان تغییر مطالبات مصرف کنندگان را به انضمام افزایش مؤکد نوآوری فراهم می آورد (Lee, 2024). نوآوری‌های اجتماعی نیز با اقدام و رفتار بسیاری از ستاره‌ها و سازمان‌های ورزشی افزایش یافته است. مشارکت لانس آرمسترانگ و نایکی، و ایجاد جنبش «قوی زندگی کن»^۱ منجر به نتایج بشردوستانه‌ای در ورزش شده است. علاوه بر این، سازمان‌های غیرانتفاعی همچون آشوکا و نایکی، با دعوت به افزایش میزان مشارکت در ورزش، ترویج ورزش را به عنوان راه تقویت تغییرات اجتماعی، حمایت کرده‌اند. سازمان‌های ورزشی به منظور مدیریت و بهبود عملکرد عمومی تیم‌شان، پیشگام هستند. بخشی از مدیریت تیم ورزشی تضمین بازار مناسب برای آن تیم است. باین حال، تکنیک‌های اخیر مدیریت ورزشی، سازمان‌های ورزشی را درخصوص تضمین دستیابی به شناخت برای تلاش‌هایشان توانمند ساخته است. بازاریابی غافلگیرانه مدیران در رویدادهای ورزشی به عنوان ابزار ترویجی که با پرداخت نکردن پول به طور مستقیم به مالکان از امکانات ورزشی استفاده می‌کنند، در سال‌های اخیر افزایش یافته است. تکنیک‌های بازاریابی غافلگیرانه بدین معناست که سازمان‌هایی به غیر از سازمان حامی اصلی رویداد ورزشی از تبلیغات در این حوزه سود ببرند (McKelvey & Grady, 2018). به طور ویژه در رویدادهای عظیم ورزشی، همچون المپیک ها، کمیته برگزاری در اداره مسئله بازاریابی غافلگیرانه پیش‌بینی‌های لازم را انجام می‌دهد. حضرت‌قلی‌زاده و جعفری کارگر (۱۳۹۶) در پژوهش خود عنوان کردند که با رشد صنعت ورزش و حرفه‌ای شدن آن در کشور، تقاضا برای تولیدات و تجهیزات ورزشی و ایجاد اماکن ورزشی بیشتر شده است. این امر اشتغال‌زایی را در این صنعت افزایش داده و سهم ورزش در متغیر اشتغال را بالا می‌برد. مهم‌ترین عامل در ایجاد اشتغال در بخش ورزش، وجود کارشناسان متخصص و مجرب در سازمان تربیت بدنی و مهم‌ترین مانع اشتغال‌زایی، مدیران ناکارآمد و تغییرات پی‌درپی در مدیریت بخش‌های ورزشی است. نتایج پژوهش عاشوری و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد پژوهش‌های کارآفرینی ورزشی باید علاوه بر شناسایی مسائل، مشکلات و محدودیت‌های موجود و روندهای گذشته در دنیای کسب و کار و کارآفرینی، رویکردی آینده‌نگر را به منظور شناسایی، کشف فرصت‌های کارآفرینی و جهت‌دهی کارآفرینان به سوی نوآوری و خلق ارزش در ورزش هدایت کنند. زیویار و

همکاران (۱۳۹۶) نیز به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی پرداختند. در این تحقیق، با استفاده از روش تحقیق مروری، مؤلفه‌های ۳۰ محور در سه بعد ساختاری، رفتاری، و زمینه‌ای و ۶۶ مانع، به منزله ابزار نقد کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، شناسایی شد. احسانی و همکاران (۱۳۹۶) مطالعه‌ای انجام دادند و به شناسایی ابعاد کارآفرینی در ورزش پرداختند. آنها نتایج و فرصت‌های کارآفرینی اجتماعی، ایجاد اشتغال، تغییر اجتماعی توسط ورزشکاران، مشارکت زنان در ورزش، همبستگی ورزشکاران با محرومیت‌های اجتماعی، فعالیت‌های داوطلبانه در ورزش و فعالیت‌های خیریه را شناسایی کردند. فرهمند و همکاران (۱۳۹۶) نیز به طراحی و تبیین چارچوب اکوسیستم کارآفرینی در ورزش پرداختند و شش حیطه اصلی شامل: محیط کارآفرینانه، سرمایه‌های انسانی، رهبری کارآفرینانه، اماکن، لوازم و خدمات ورزشی، تأمین مالی و زیرساخت‌های کارآفرینی را شناسایی کردند. نتایج مطالعه رضوی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که به ترتیب عوامل تدوین برنامه‌ریزی جامع در زمینه کارآفرینی ورزشی، وجود وزارت ورزش و جوانان در کشور و وجود شبکه تلویزیونی ورزش در کشور نسبت به سایر عوامل از اولویت بیشتری برخوردار هستند. مندعلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) نیز نشان دادند ارتباط معناداری بین زیرساخت‌های کسب و کار و برنامه‌های آموزشی با توسعه کارآفرینی ورزشی وجود دارد ولی عناصری مانند فناوری و سیاست‌گذاری‌ها با توسعه کارآفرینی ارتباطی ندارند. در نتیجه تقویت و توسعه عوامل زیرساختی در توسعه کارآفرینی ورزشی در کشور نقش زیادی دارد و عواملی مانند سیاست‌گذاری‌های توسعه و برنامه‌های آموزشی برای کارآفرینی در سطح جامعه و توسعه فناوری‌ها در ایران، تأثیری در توسعه کارآفرینی ورزشی ندارند. مندعلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) نیز شاخص‌های کارآفرینی پایدار ورزش کشور را معرفی کردند که شاخص‌های ورودی شامل سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه فرهنگی بود. از بعد اقتصادی شاخص‌های حمایتی شامل سرمایه مالی و سرمایه فیزیکی و از بعد محیطی شاخص‌های حمایتی شامل سرمایه رابطه‌ای و سرمایه سازمانی بود. در نهایت شاخص‌های نتیجه‌ای یا برون‌داد شامل بهره‌وری اجتماعی، بهره‌وری اقتصادی، عدالت در ابعاد اقتصادی-اجتماعی بود. اسپیکل^۱ (۲۰۱۷) اکوسیستم‌های کارآفرینی ورزشی را مورد مطالعه قرار داد و بر نقش

1. Spigel

پویایی اقتصاد ورزشی تأکید کرد. استم و اسپیک^۱ (۲۰۱۶) نیز بر نقش عوامل محیطی در توسعه کارآفرینی ورزشی تأکید کردند.

نوآوری بخش ضروری کارآفرینی است (فرهشمندهر و همکاران، ۱۳۹۸). تحولات در فناوری نیز مسبب نوآوری‌های بسیاری در ورزش شده است. پیشرفت در فناوری به‌ویژه در مهندسی و مواد جدید، منجر به افزایش موفقیت‌های ورزشی شده است (Castonguay, 2018).

دامنه و زمان تغییر در اثربخش بودن و کارکردهای کارآفرینی در حوزه ورزش بسیار تأثیرگذار است. مرور رشد ساختارهای صنعت ورزش نشان می‌دهد که ساختار آنها تغییرات بسیاری پیدا کرده‌اند تا تناسب لازم را با اهداف سطوح ورزش پرورشی همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای و صنعت ورزش تولید خدمات تجارت و فناوری و دیگر متغیرهای محیطی پیدا کنند (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۶).

تاکنون پژوهش جامعی در مورد وضعیت ورزش همگانی ایران و کارآفرینی ورزشی در این خصوص انجام نگرفته است. فدراسیون ورزش همگانی با شعار «ورزش برای همه»، سعی در نزدیک کردن مردم به ورزش دارد به گونه‌ای که معتقد است با توجه به سلیقه و علاقه مردم، هر کس، هر جا و هر وقت با هر بودجه بتواند ورزش کند. فدراسیون ورزش‌های همگانی، متولی گسترش فعالیت‌های ورزشی مردمی در سطح کشور است و با هدف ایجاد امکانات و بسترسازی مناسب به منظور ایجاد نشاط و شادابی در مردم و سلامتی، تندرستی، کارایی و بهره‌وری هرچه بیشتر ایجاد شده است. یعنی مردم با کمترین امکانات و هزینه به سمت ورزش روی بیاورند و نیز در این راه تلاش نمایند تا با همکاری کارآفرینان ورزشی و سایر سازمان‌ها و ارگان‌ها بستری مناسب برای ورزش آماده سازند و برای تشویق مردم به امر ورزش ایجاد انگیزه کند. از آنجا که ورزش‌های همگانی پتانسیل بالایی در ایجاد و توسعه کارآفرینی دارند لذا فدراسیون ورزش‌های همگانی از طریق کارآفرینان ورزشی می‌تواند به ایجاد امکانات و آماده کردن زمین و وسایل ورزشی در اماکن عمومی (برای بسکتبال، والیبال، اسکیت و...) و توزیع آنها در بین مردم در گسترش ورزش و در نتیجه تندرستی و سلامتی در بین جامعه تأثیر چشمگیری بگذارد.

عوامل زمینه‌ای و ساختاری مؤثر در توسعه ورزش‌های همگانی تاکنون به‌طور دقیق مورد بررسی قرار نگرفته است. چرخ‌های توسعه اقتصادی ورزشی همواره با توسعه کارآفرینی در ورزش‌های همگانی به حرکت درمی‌آید. ورزش‌های همگانی، صنعت منحصربه‌فرد و پویایی است که ذاتاً در بخش‌های متعددی کارآفرینانه است. منحصربه‌فرد بودن ورزش‌های همگانی با در نظر گرفتن گسترش کارآفرینی، فرصت‌های پویایی را برای کارآفرینان فراهم می‌کند به گونه‌ای که نقش کارآفرینی در ورزش‌های همگانی در ایجاد مزیت رقابتی و انتقال آن به مشتریان معنادار شود. افزایش فزاینده کارآفرینی در ورزش‌های همگانی و رویدادها، در حال ایجاد تنوعی از فرصت‌های شغلی جدید است. ورزش‌های همگانی از طریق ایجاد تقاضا برای خدمات و کالاهای ورزشی و ایجاد جذابیت برای اجتماعات، زمینه لازم را برای توسعه کارآفرینی فراهم می‌کند و کارآفرینی از طریق ایجاد کسب‌وکار ورزشی در تولید لوازم و تجهیزات ورزشی، ارائه خدمات ورزشی و توسعه کسب‌وکارهای ورزشی و...، به توسعه ورزش کمک می‌کند. برای توسعه کارآفرینی در بخش ورزش‌های همگانی می‌بایست عوامل زمینه‌ای و ساختاری مؤثر در توسعه ورزش‌های همگانی شناسایی شود و براساس هدف‌هایی که در ابعاد گوناگون کارآفرینی ورزشی وجود دارد برای ایجاد ساختارها و زمینه‌های مؤثر در توسعه کارآفرینی ورزش‌های همگانی برنامه‌ریزی نمود. در این پژوهش الگوی کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی ارائه می‌شود. کارآفرینی ورزشی زمانی رخ می‌دهد که یک نهاد ورزشی، به‌طور مشترک به منظور پاسخگویی به یک فرصت و خلق ارزش عمل می‌کند. نهادهای درگیر در ورزش ممکن است شامل افراد، سازمان‌ها یا جوامع شوند. بنابراین، با توجه به موارد اشاره شده و همچنین وجود خلأ مطالعاتی موجود در زمینه کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی، چه مواردی است؟

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و جمع‌آوری اطلاعات به شکل میدانی انجام شده است. روش پژوهش حاضر، روش آمیخته (کیفی و کمی) است. در ابتدا با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای (کتاب‌ها و مقالات فارسی، کتب و مقالات لاتین، وب‌سایت‌های اینترنتی

و...) و با استفاده از مصاحبه‌های کیفی با نخبگان آگاه از موضوع پژوهش و توزیع پرسشنامه‌های نیمه‌باز تا حد رسیدن به اشباع نظری اقدام به ساخت پرسشنامه شد. سپس برای تأیید روایی صوری و محتوا بین ۱۰ نفر از اساتید و نخبگان توزیع و روایی آن تأیید شد که در بررسی روایی محتوا از روش لاوشه^۱ استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد پرسشنامه به منظور بررسی اولیه بین جامعه آماری توزیع شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد که با توجه به مقدار این ضرایب می‌توان گفت که پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار بود. در نهایت پرسشنامه نهایی با ۲۱۰ مفهوم در ۱۳ مؤلفه و ۶ مقوله، طراحی و بین جامعه آماری توزیع شد. پرسشنامه طراحی شده شامل ۶ بخش شرایط علی (شامل مؤلفه‌های لزوم توجه به تغییرات و تحولات و ضرورت پرورش استعدادها)، مقوله شرایط زمینه‌ای (شامل مؤلفه محیط داخلی، مقوله شرایط مداخله‌گر شامل مؤلفه‌های مریان اثربخش، حمایت و پشتیبانی باشگاهی و موانع مدیریتی)، مقوله محوری (شامل مؤلفه کارآفرینی ورزشی)، مقوله راهبردها (شامل مؤلفه‌های ارتقای توانمندی ورزشکاران، به کارگیری مریان نوین، تعامل با سایر کشورها و محیط ورزشی مجهز) و مقوله پیامدها (شامل مؤلفه‌های تغییر ارزش‌ها در فدراسیون ورزش‌های همگانی و پویایی اقتصاد ورزشی) بود. جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان کارآفرینی ورزشی فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش و جوانان (۱۰۰ نفر)، رؤسا و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور (۵۰ نفر) و نخبگان دانشگاهی که در زمینه کارآفرینی ورزشی کار پژوهشی انجام داده‌اند (۲۰ نفر) تشکیل دادند که تعداد نمونه تا حد رسیدن به اشباع نظری برای مصاحبه ادامه یافت (مصاحبه‌شوندگان ۲۵ نفر شامل ۶ نفر از کارشناسان دفتر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش، ۱۰ نفر از رؤسا، ارزیاب‌ها و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور و همچنین ۹ نفر از نخبگان دانشگاهی آگاه به موضوع کارآفرینی ورزشی بودند) و برای بخش مدل‌سازی و تحلیل عاملی تأییدی، روش نمونه‌گیری به شکل کل شمار بود که در این قسمت ۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و از روش مدلیابی معادلات ساختاری با به کار بردن نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شد. بررسی برازش مدل در سه بخش انجام شد: برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی برای بخش اول، پایایی (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای

کرونباخ، پایایی ترکیبی) و روایی همگرا (AVE) برای بخش دوم و معیار R Squares^۲) R و معیار Q^۲ برای بخش سوم معیار «GOF» محاسبه و گزارش شد.

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه، به دلیل توجیه مناسب اهمیت و ضرورت پژوهش و رعایت نکات و موازین اخلاقی، ریزشی در نمونه‌ها اتفاق نیفتاد. نتایج فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش حاضر در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. نتایج فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌ها

متغیر	سطح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۰۰	۶۸/۹۶
	زن	۹۰	۳۱/۰۴
تأهل	مجرد	۴۰	۱۳/۷۹
	متأهل	۲۵۰	۸۶/۲۱
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۳۰	۱۰/۳۴
	کاردانی	۲۰	۶/۹۰
	کارشناسی	۱۵۰	۵۱/۷۲
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۹۰	۳۱/۰۴
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲۰	۶/۹۰
	۳۱-۳۵ سال	۳۰	۱۰/۳۴
	۳۶-۴۰ سال	۳۰	۱۰/۳۴
	۴۱-۴۵ سال	۵۰	۱۷/۲۴
	۴۶-۵۰ سال	۹۰	۳۱/۰۳
	۵۱-۵۵ سال	۶۰	۲۰/۶۹
	۵۶-۶۰ سال	۱۰	۳/۴۵
	زیر ۱۰ سال	۶۰	۲۰/۶۹
	۱۱-۲۰ سال	۱۲۰	۴۱/۳۸
	۲۱-۳۰ سال	۷۰	۲۴/۱۳
سابقه خدمت (سال)	بالاتر از ۳۰ سال	۴۰	۱۳/۸۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش

طبق نتایج جدول ۱، بیشتر نمونه‌های پژوهش حاضر مرد (۶۸/۹۶٪)، متأهل (۸۶/۲۱٪) و دارای تحصیلات کارشناسی (۵۱/۷۲٪)، سن ۴۶-۵۰ سال (۳۱/۰۳٪) و سابقه خدمت ۲۰-۱۱ سال (۴۱/۳۸٪) بودند.

بررسی پیش‌فرض‌های تحلیل عاملی نشان داد که شاخص KMO^۱ با مقدار ۰/۸۹ و شاخص کروییت بارتلت^۲ با مقدار ۸۶۶/۱۹ و قرار گرفتن در سطح معناداری ۰/۰۰۱ حاکی از برقراری شرایط برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی بودند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی الگوی کارآفرینی ورزشی در جدول ۲ ارائه شد.

کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی ۲۱۰ مفهوم در ۱۳ مؤلفه و ۶ مقوله داشت. مقوله شرایط علی شامل مؤلفه‌های لزوم توجه به تغییرات و تحولات و ضرورت پرورش استعدادها (۲۸ مفهوم)، مقوله شرایط زمینه‌ای شامل مؤلفه محیط داخلی (۲۹ مفهوم)، مقوله شرایط مداخله‌گر شامل مؤلفه‌های مربیان اثربخش، حمایت و پشتیبانی باشگاهی و موانع مدیریتی (۳۰ مفهوم)، مقوله محوری شامل مؤلفه کارآفرینی ورزشی (۳۵ مفهوم)، مقوله راهبردها شامل مؤلفه‌های ارتقای توانمندی ورزشکاران، به‌کارگیری مربیان نوین، تعامل با سایر کشورها و محیط ورزشی مجهز (۴۷ مفهوم) و مقوله پیامدها شامل مؤلفه‌های تغییر ارزش‌ها در فدراسیون ورزش‌های همگانی و پویایی اقتصاد ورزشی (۲۳ مفهوم) بود به‌طوری که بار عاملی همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۰/۵۰، میانگین واریانس استخراج شده همه آنها بالاتر از ۰/۶۰ و پایایی کرونباخ و ترکیبی همه آنها بالاتر از ۰/۷۰ بود. همچنین، الگوی کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی برازش مناسبی داشت و در این الگو، مقوله شرایط علی بر مقوله محوری، مقوله‌های شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و محوری بر مقوله راهبردها و مقوله راهبردها اثر مستقیم و معنادار داشت ($P < ۰/۰۰۱$).

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل کارآفرینی ورزشی

فدراسیون‌های ورزش همگانی

مقوله	مؤلفه	مفهوم یا شاخص	بار عاملی	AVE	کرونباخ	ترکیبی
شرایط علی	لزوم توجه به تغییرات	نیاز به خلاقیت در برنامه‌ها	۰/۷۰	۰/۵۶	۰/۸۳	۰/۸۸
		به‌روزرسانی سیاست‌ها	۰/۷۴			

1. Kaiser-Meyer-Olkin
2. Bartlett Sphericity Index

مقوله	مؤلفه	مفهوم یا شاخص	بار عاملی	AVE	کرونباخ	ترکیبی
ضرورت پرورش استعدادها		کشف استعداد در سنین پایین	۰/۷۷	۰/۵۹	۰/۸۵	۰/۸۹
		سرمایه‌گذاری در آموزش پایه	۰/۷۱			
شرایط زمینه‌ای	محیط داخلی	ساختار سازمانی کارآمد	۰/۶۹	۰/۵۵	۰/۸۱	۰/۸۶
		منابع انسانی متخصص	۰/۶۸			
مربیان اثربخش		صلاحیت حرفه‌ای مربی	۰/۷۸	۰/۶۵	۰/۸۸	۰/۹۱
		تسلط مربی به فناوری روز	۰/۷۵			
شرایط مداخله‌گر	حمایت و پشتیبانی	حمایت مالی باشگاه‌ها	۰/۷۰	۰/۵۲	۰/۷۹	۰/۸۵
	باشگاهی	حمایت معنوی و انگیزشی	۰/۶۶			
	موانع مدیریتی	تغییرات پی‌درپی مدیریت	۰/۶۸	۰/۵۱	۰/۷۶	۰/۸۳
		ناهماهنگی در تصمیم‌گیری	۰/۶۴			
مقوله محوری	کارآفرینی ورزشی	ایجاد فرصت‌های نو برای ورزشکاران	۰/۷۹	۰/۶۸	۰/۹۱	۰/۹۳
		نوآوری در خدمات ورزشی	۰/۷۶			
راهبردها	ارتقای توانمندی ورزشکاران	برگزاری دوره‌های آموزشی پیشرفته	۰/۷۳	۰/۶۰	۰/۸۴	۰/۸۸
		تقویت مهارت‌های روانی و جسمانی	۰/۷۱			
	به‌کارگیری مربیان نوبین	جذب مربیان بین‌المللی	۰/۷۵	۰/۶۱	۰/۸۲	۰/۸۷
		انتقال تجربه جهانی	۰/۷۲			
	تعامل بین‌المللی و تجهیز محیط	ارتباط با فدراسیون‌های جهانی	۰/۷۶	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۰
		ارتقای زیرساخت‌های فناوری ورزشی	۰/۷۴			
پیامدها	تغییر ارزش‌ها در فدراسیون	توجه به نوآوری و کارایی	۰/۷۰	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۸۶
		تحول در نگرش سازمانی	۰/۶۹			
	پویایی اقتصاد ورزشی	خلق فرصت‌های درآمدی نو	۰/۷۸	۰/۶۶	۰/۸۹	۰/۹۲
		بهبود بهره‌وری مالی	۰/۷۶			

مأخذ: یافته‌های پژوهش

طبق نتایج جدول ۲، کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی ۲۱۰ مفهوم در ۱۳ مؤلفه و ۶ مقوله داشت. مقوله شرایط علی شامل مؤلفه‌های لزوم توجه به تغییرات و تحولات و ضرورت پرورش استعدادها (۲۸ مفهوم)، مقوله شرایط زمینه‌ای شامل مؤلفه محیط داخلی (۲۹ مفهوم)، مقوله شرایط مداخله‌گر شامل مؤلفه‌های مربیان اثربخش، حمایت و پشتیبانی باشگاهی و موانع مدیریتی (۳۰ مفهوم)، مقوله محوری شامل مؤلفه کارآفرینی ورزشی (۳۵ مفهوم)، مقوله راهبردها شامل مؤلفه‌های ارتقای توانمندی ورزشکاران، به‌کارگیری مربیان نوین، تعامل با سایر کشورها و محیط ورزشی مجهز (۴۷ مفهوم) و مقوله پیامدها شامل مؤلفه‌های تغییر ارزش‌ها در فدراسیون ورزش‌های همگانی و پویایی اقتصاد ورزشی (۲۳ مفهوم) بود به‌طوری که بار عاملی همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۰/۵۰، میانگین واریانس استخراج‌شده همه آنها بالاتر از ۰/۶۰ و پایایی کرونباخ و ترکیبی همه آنها بالاتر از ۰/۷۰ بود.

جدول ۳. بررسی پایایی و روایی همگرا (مدل اندازه‌گیری)

سازه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
لزوم توجه به تغییرات	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۵۸
پرورش استعدادها	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۱
محیط داخلی	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۵۵
مربیان اثربخش	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۵
حمایت و پشتیبانی باشگاهی	۰/۷۹	۰/۸۵	۰/۵۲
موانع مدیریتی	۰/۷۶	۰/۸۳	۰/۵۱
کارآفرینی ورزشی	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۶۸
ارتقای توانمندی ورزشکاران	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۶۰
تعامل بین‌المللی و تجهیزات	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۶۲
تغییر ارزش‌ها در فدراسیون‌ها	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۵۷
پویایی اقتصاد ورزشی	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۶۶

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همه مقادیر AVE بالاتر از ۰/۵۰ هستند و پایایی نیز در حد مطلوب قرار دارد.

جدول ۴. بررسی روایی و اگر براساس معیار فورنل - لارکر

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴
۱. کارآفرینی ورزشی	۰/۸۲			
۲. مربیان اثربخش	۰/۴۸	۰/۸۰		
۳. حمایت باشگاهی	۰/۴۱	۰/۴۵	۰/۷۶	
۴. پویایی اقتصاد ورزشی	۰/۵۵	۰/۳۸	۰/۴۳	۰/۸۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش

ریشه دوم AVE (مقادیر قطری) از همبستگی‌های بین سازه‌ای بیشتر است.

جدول ۵. ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها (مدل ساختاری)

مسیر	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری (P)
لزوم تغییر ← کارآفرینی	۰/۳۲	۵/۴۳	۰/۰۰۰
استعداد ← کارآفرینی	۰/۲۹	۴/۸۷	۰/۰۰۰
محیط داخلی ← کارآفرینی	۰/۲۱	۳/۹۵	۰/۰۰۱
حمایت ← کارآفرینی	۰/۲۴	۴/۱۱	۰/۰۰۰
مربیان ← کارآفرینی	۰/۱۹	۳/۲۳	۰/۰۰۱
کارآفرینی ← پویایی اقتصاد	۰/۴۷	۶/۳۲	۰/۰۰۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش

تمام مسیرها معنادار هستند ($P < 0.05$)

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقدار	وضعیت مطلوبیت
R^2 (کارآفرینی ورزشی)	۰/۶۲	خوب
R^2 (پویایی اقتصاد ورزشی)	۰/۵۵	متوسط
Q^2 (کارآفرینی ورزشی)	۰/۳۷	مناسب
Q^2 (پویایی اقتصاد ورزشی)	۰/۲۹	مناسب
f^2 (تأثیر مربیان بر کارآفرینی)	۰/۱۲	کوچک
f^2 (تأثیر حمایت بر کارآفرینی)	۰/۱۹	متوسط
SRMR	۰/۰۶۵	مطلوب (<۰/۰۸)
NFI	۰/۹۱	مطلوب (>۰/۹۰)

شاخص	مقدار	وضعیت مطلوبیت
GOF	۰/۶۰	قوی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

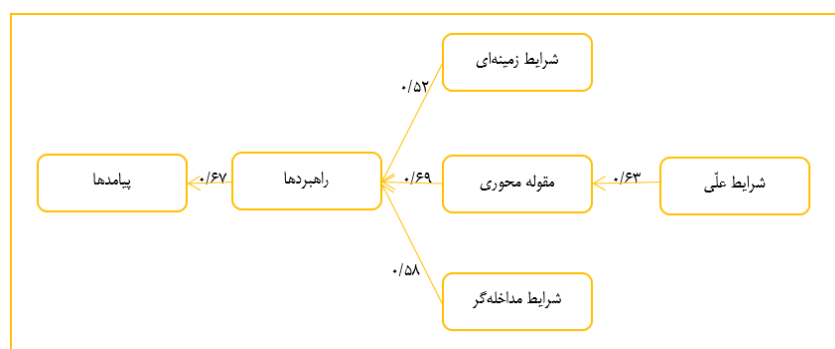
نتایج شاخص‌های برازندگی الگوی تدریس کارآفرینانه در آموزش عالی ایران در جدول ۷ ارائه شد.

جدول ۷. نتایج شاخص‌های برازندگی الگوی کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی

نام شاخص	مقدار محاسبه شده	سطح قابل قبول	نتیجه برازش
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۵	$< ۰/۰۸$	مناسب
نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی	۲/۳۶	< ۳	مناسب
نیکویی برازش	۰/۹۹	$> ۰/۹۰$	مناسب
نیکویی برازش تعدیل شده	۰/۹۴	$> ۰/۹۰$	مناسب
برازش هنجار شده	۰/۹۱	$> ۰/۹۰$	مناسب
برازش هنجار نشده	۰/۹۳	$> ۰/۹۰$	مناسب
برازش تطبیقی	۰/۹۷	$> ۰/۹۰$	مناسب

مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۱. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری الگوی کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی



مأخذ: یافته‌های پژوهش

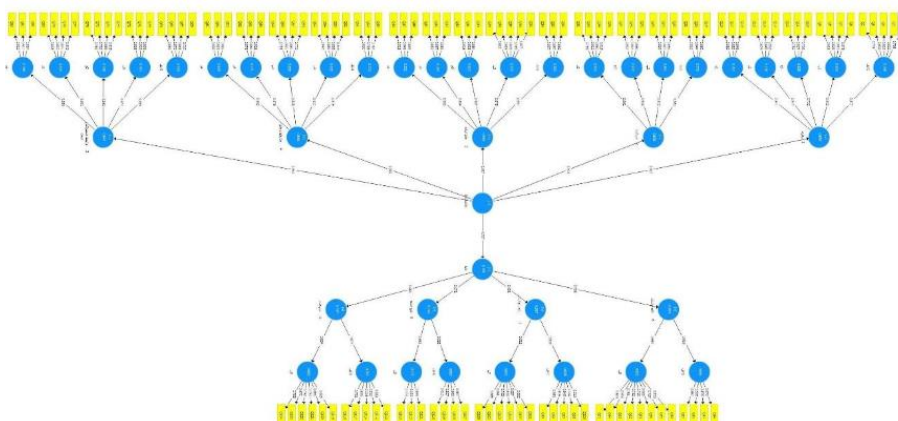
طبق نتایج جدول ۷، الگوی کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی برازش مناسبی داشت. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری الگوی کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی در شکل ۱ و جدول ۸ ارائه شد.

جدول ۸. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری الگوی کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
مسیر مقوله شرایط علی بر مقوله محوری	۰/۶۳	۱۶/۷۰	معنادار
مسیر مقوله شرایط زمینه‌ای بر مقوله راهبردها	۰/۵۲	۸/۲۶	معنادار
مسیر مقوله شرایط مداخله‌گر بر مقوله راهبردها	۰/۵۸	۱۱/۳۵	معنادار
مسیر مقوله محوری بر مقوله راهبردها	۰/۶۹	۲۴/۱۱	معنادار
مسیر مقوله راهبردها بر مقوله پیامدها	۰/۶۷	۲۱/۸۲	معنادار

مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۲. مدل ساختاری کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی به همراه بار عاملی آنها



مأخذ: یافته‌های پژوهش

طبق نتایج شکل ۱ و جدول ۵ در الگوی کارآفرینی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی، مقوله شرایط علی بر مقوله محوری، مقوله‌های شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و محوری بر مقوله راهبردها و مقوله راهبردها بر مقوله پیامدها اثر مستقیم و معنادار داشت ($P < ۰/۰۰۱$).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی و ارائه مدل کارآفرینی ورزشی فدراسیون‌های ورزش همگانی بود. نتایج تحلیل داده‌ها، شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌های کلیدی در قالب شش مقوله اصلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها بود که از طریق روش تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استخراج و اعتبارسنجی شد.

در بخش شرایط علی، مؤلفه‌های «لزوم توجه به تغییرات و تحولات» و «ضرورت پرورش استعدادها» شناسایی شد که نشان‌دهنده بستر ضروری برای شکل‌گیری کارآفرینی در فدراسیون‌هاست. این یافته با پژوهش‌های رحیمی و همکاران (۱۴۰۰) و رمضانی نژاد و همکاران (۲۰۲۱) هم‌سوست که بر اهمیت توجه به تحولات محیطی در توسعه فرصت‌های کارآفرینانه تأکید کرده‌اند. شرایط علی شامل دو مؤلفه «لزوم توجه به تغییرات و تحولات» و «ضرورت پرورش استعدادها» بود. محقق بر این باور است که فدراسیون‌های ورزش همگانی در فضای پویا و در حال تغییر فعالیت می‌کنند و با توجه به سرعت بالای تغییرات فرهنگی، اقتصادی و فناوری در جامعه، ضرورت دارد مدیران ورزشی دیدی آینده‌نگرانه داشته باشند. تحولات محیطی همچون افزایش نقش رسانه‌ها، رشد شبکه‌های اجتماعی و تغییرات در سبک زندگی مردم، فدراسیون‌ها را ملزم به بازنگری در ساختارها و برنامه‌های خود می‌کند. همچنین، پرورش استعدادها به‌ویژه در رده‌های پایه، نیروی انسانی ماهر و نوآور را برای آینده این نهادها تضمین می‌کند. بنابراین، این دو مؤلفه نقش بستر اولیه برای رشد کارآفرینی را دارند.

شرایط زمینه‌ای شامل «محیط داخلی» فدراسیون بود که بر تأثیر ساختار، منابع انسانی و سیاست‌های اجرایی بر فرآیند کارآفرینی تأکید دارد. این نتیجه با یافته‌های حسینی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌خوانی دارد که نشان دادند فرهنگ سازمانی و نظام مدیریتی در خلق و توسعه فرصت‌های نوآورانه نقش دارند. در شرایط زمینه‌ای، «محیط داخلی فدراسیون» به‌عنوان عامل کلیدی شناسایی شد. محقق تفسیر می‌کند که ساختار سازمانی، شیوه‌های مدیریتی، سطح شفافیت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و نظام پاداش‌دهی، همگی در درون سازمان تأثیر بسزایی بر فعال شدن روحیه کارآفرینی دارند. اگر فدراسیون محیطی انعطاف‌پذیر، انگیزشی و شفاف نداشته باشد، حتی در صورت وجود فرصت‌های بیرونی،

ظرفیت بهره‌برداری از آن‌ها وجود نخواهد داشت. ازسوی دیگر، اعتماد بین اعضا، وجود فرآیندهای روان‌سازی شده و مدیریت نوآور، فضا را برای ایده‌پردازی و پیاده‌سازی طرح‌های کارآفرینانه فراهم می‌کند. لذا، محیط داخلی نقش تسهیل‌گر یا مانع در توسعه کارآفرینی دارد.

در شرایط مداخله‌گر، سه مؤلفه «مربیان اثربخش»، «حمایت و پشتیبانی باشگاهی» و «موانع مدیریتی» شناسایی شد. مربیان اثربخش و حمایت باشگاهی ازجمله عوامل تسهیل‌کننده هستند درحالی‌که موانع مدیریتی نقش بازدارنده ایفا می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش نجفی و رضایی (۱۴۰۱) هم‌راستا و با نتایج نادری و همکاران (۱۳۹۸) درخصوص عدم کفایت نظام‌های حمایتی در تضاد است. سه مؤلفه «مربیان اثربخش»، «حمایت و پشتیبانی باشگاهی» و «موانع مدیریتی» در این بخش استخراج شدند. محقق این مؤلفه‌ها را به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار در روند تحقق کارآفرینی ورزشی تحلیل می‌کند. مربیان اثربخش با داشتن دانش روز، ارتباط مؤثر با ورزشکاران و نگرش نوآورانه، می‌توانند نقش تسهیل‌گر تغییرات مثبت را ایفا کنند. حمایت باشگاه‌ها و نهادهای واسط مانند شهرداری‌ها، رسانه‌ها یا سازمان‌های مردم‌نهاد نیز با تأمین منابع مالی و تبلیغی، بستر لازم برای بروز فعالیت‌های کارآفرینانه را فراهم می‌کنند. درمقابل، موانع مدیریتی مانند بوروکراسی سنگین، نبود اختیار کافی یا ناهماهنگی بین سطوح مختلف مدیریتی، روند کارآفرینی را کند یا حتی مسدود می‌کنند. درنتیجه، این عوامل می‌توانند شتاب‌دهنده یا بازدارنده حرکت کارآفرینانه باشند.

مقوله محوری «کارآفرینی ورزشی» به‌عنوان هسته مرکزی مدل شناسایی شد که شامل مفاهیمی چون نوآوری، فرصت‌جویی، ریسک‌پذیری و خلق ارزش در حوزه ورزش همگانی بود. یافته‌های این بخش با الگوی مفهومی هامرشمیدت^۱ و همکاران (۲۰۲۵) درباره فرآیند شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه مطابقت دارد. کارآفرینی ورزشی به‌عنوان هسته مرکزی مدل معرفی شده است که شامل مفاهیمی مانند نوآوری، خلق فرصت، ریسک‌پذیری و ارائه ارزش جدید در ساختار فدراسیون‌هاست.

محقق تبیین می‌کند که مفهوم کارآفرینی در ورزش همگانی، صرفاً به معنای تولید محصول یا خدمت اقتصادی نیست بلکه فراتر از آن، به معنای ایجاد تغییرات اثربخش، ارتقای مشارکت مردمی، طراحی برنامه‌های جدید متناسب با نیازهای جامعه و بهره‌گیری از منابع

1. Hammerschmidt

انسانی خلاق و متعهد است. در این مدل، کارآفرینی به عنوان یک فرآیند پویا، نیازمند حمایت درونی (از سوی سازمان) و حمایت بیرونی (از سوی نهادهای حامی) است تا بتواند به خلق ارزش منجر شود.

در بخش راهبردها، مؤلفه‌هایی مانند «ارتقای توانمندی ورزشکاران»، «به کارگیری مربیان نوین»، «تعامل با سایر کشورها» و «محیط ورزشی مجهز» شناسایی شد که بیانگر روش‌های اجرایی و عملیاتی‌سازی کارآفرینی در فدراسیون‌هاست. این یافته‌ها با مطالعه صالحی و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوانی دارد که نشان دادند راهبردهای نوآورانه و تعاملات بین‌المللی می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند. راهبردهای پیشنهادی در مدل شامل «ارتقای توانمندی ورزشکاران»، «به کارگیری مربیان نوین»، «تعامل بین‌المللی» و «محیط ورزشی مجهز» بودند. محقق این راهبردها را به عنوان ابزار عملیاتی‌سازی ایده‌های کارآفرینانه در فدراسیون‌ها معرفی می‌کند. توانمندسازی ورزشکاران به معنای تقویت مهارت‌های چندگانه آنان (نظیر رهبری، تفکر خلاق و حل مسئله) است که موجب مشارکت فعال‌تر در برنامه‌های نوآورانه می‌شود. جذب و پرورش مربیان نوآور نیز به ارتقای کیفیت آموزش و ایده‌پردازی در برنامه‌های ورزشی منجر خواهد شد. از سوی دیگر، تعامل با سایر کشورها و الگوبرداری از تجارب جهانی، فدراسیون‌ها را با استانداردهای نوین همسو می‌سازد. در نهایت، فراهم‌سازی محیط فیزیکی مناسب (سالن‌های مجهز، تجهیزات دیجیتال، فضای مجازی) بستری برای اجرای ایده‌ها فراهم می‌کند.

در نهایت، پیامدهای مدل شامل «تغییر ارزش‌ها در فدراسیون‌های ورزش همگانی» و «پویایی اقتصاد ورزشی» شناسایی شد. این نتایج، پیامدهای مثبت و چندبعدی کارآفرینی را در سطح فردی و سازمانی بازنمایی می‌کنند. پژوهش قاسمی و همکاران (۱۳۹۷) نیز به آثار مثبت کارآفرینی بر توسعه اقتصادی ورزش کشور اشاره داشتند. در پیامدها، دو مؤلفه «تغییر ارزش‌ها در فدراسیون‌های ورزش همگانی» و «پویایی اقتصاد ورزشی» شناسایی شدند. محقق بیان می‌دارد که با تحقق مدل کارآفرینی، فرهنگ غالب در فدراسیون‌ها از حالت محافظه کارانه و وظیفه‌محور به سمت خلاقیت، ارزش‌آفرینی و اثرگذاری اجتماعی تغییر خواهد یافت. این تغییر در ارزش‌ها می‌تواند موجب جذب نیروهای جوان، بهبود رضایت ذی‌نفعان، و تقویت هویت سازمانی شود. از سوی دیگر، پویایی اقتصاد ورزشی به این معناست که فدراسیون‌ها می‌توانند به جای اتکای صرف بر بودجه‌های دولتی، از طریق برنامه‌های

نوآورانه، برندینگ، جذب مشارکت‌های مردمی و تجاری‌سازی فعالیت‌های خود، منابع درآمدی پایدار را ایجاد کنند.

در بررسی همسویی یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین، نتایج حاضر با پژوهش‌های انجام‌شده توسط اسدی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰)، نادری‌پور و موسوی (۱۳۹۹) و بیرانوند و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد که همگی بر نقش ساختار سازمانی، نوآوری و مشارکت فعال در تحقق کارآفرینی تأکید کرده‌اند. ازسوی دیگر، در برخی بخش‌ها همچون توجه به تعاملات بین‌المللی و نقش ویژه مربیان اثربخش، پژوهش حاضر به ابعاد جدیدتری اشاره دارد که در مطالعات قبلی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. از منظر تفسیر محقق، می‌توان چنین نتیجه گرفت که برای تحقق مدل کارآفرینی ورزشی، نیازمند نگرشی یکپارچه به تمامی ابعاد سازمانی، انسانی و محیطی هستیم. سرمایه‌گذاری صرف بر یک بخش (مثلاً منابع مالی یا فناوری) بدون توجه به سایر عوامل همچون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری یا نظام انگیزشی، نمی‌تواند منجر به تحقق کارآفرینی پایدار شود. فدراسیون‌های ورزش همگانی باید با بازنگری در ساختارهای خود، میدان را برای ظهور ایده‌های نو، مشارکت جوانان و تعامل با سایر بخش‌های جامعه فراهم کنند. محقق بر این باور است که طراحی مدل کارآفرینی ورزشی در فدراسیون‌های ورزش همگانی، یک ضرورت استراتژیک برای ارتقای نقش این فدراسیون‌ها در توسعه ورزش پایدار و مشارکتی محسوب می‌شود. مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مدل طراحی‌شده نه تنها بازتابی از شرایط ساختاری و محیطی موجود در فدراسیون‌ها است بلکه مسیرهایی مشخص برای حرکت به سمت کارآفرینی سازمانی در این نهادها فراهم می‌کند.

نتایج با اکثر مطالعات داخلی و خارجی در زمینه کارآفرینی ورزشی (نظیر صالحی و همکاران، ۱۴۰۱؛ حسینی و همکاران، ۱۳۹۹؛ هاشم‌شمیدت و همکاران، ۲۰۲۳) هم‌راستا بوده و بر نقش بسترهای محیطی، توانمندسازی منابع انسانی و راهبردهای نوآورانه تأکید دارند. برخی پژوهش‌ها همچون نادری و همکاران (۱۳۹۸) تأکید کمتری بر نقش مؤثر مربیان و تعاملات بین‌المللی در توسعه کارآفرینی ورزشی داشته‌اند. این تفاوت می‌تواند ناشی از تفاوت زمینه‌های فرهنگی، منابع در دسترس و ساختار مدیریتی فدراسیون‌ها در زمان مطالعه باشد.

باین حال، پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی همراه بوده است: نخست آن که داده‌ها صرفاً از طریق مصاحبه با تعداد مشخصی از خبرگان ورزشی گردآوری شده و ممکن است دیدگاه سایر ذی‌نفعان (مانند ورزشکاران، نهادهای دولتی و حامیان مالی) به طور کامل منعکس نشده باشد. دوم آن که تمرکز پژوهش بر فدراسیون‌های ورزش همگانی بود و امکان تعمیم کامل نتایج به سایر حوزه‌های ورزشی (حرفه‌ای یا قهرمانی) وجود ندارد.

در پایان، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، تحلیل کمی این مدل با استفاده از ابزار پرسشنامه و آزمون مدل ساختاری صورت گیرد تا میزان اثرگذاری هر یک از مؤلفه‌ها بر کارآفرینی ورزشی به صورت آماری سنجیده شود. همچنین، بررسی مطالعات تطبیقی با مدل‌های کشورهای موفق در حوزه ورزش همگانی (نظیر هلند، استرالیا یا ژاپن) می‌تواند به غنای بیشتر مدل کمک کند. نهایتاً، توصیه می‌شود سیاست‌گذاران ورزشی نگاه بلندمدت‌تری به مفهوم کارآفرینی ورزشی داشته باشند و آن را در برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌ها نهادینه سازند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Rabie Mashayekh		https://orcid.org/0000-0002-7676-6633
Mehdi Savadi		https://orcid.org/0000-0002-3072-4232
Hamidreza Saybani		https://orcid.org/0000-0002-2250-4918

منابع

- احسانی، محمد، کوزه‌چیان، هاشم، هنری، حبیب و مندعلی‌زاده، زینب. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد کارآفرینی اجتماعی در ورزش. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۹(۴)، ۵۹۹-۶۱۶. doi: 10.22059/jsm.2018.65870
- احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۹۱). کارآفرینی؛ تعاریف نظریه‌ها و الگوها. تهران، چاپ پردیس.
- احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، محمد. (۱۳۹۸). مبانی کارآفرینی. انتشارات فراندیش، چاپ ششم.

بیرانوند، محسن، رجبی نوش آبادی، حسین، سجادی، سیدنصرالله و حمیدی، مهرزاد. (۱۴۰۱). بررسی علل گرایش ورزشکاران نخبه به دوپینگ. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۹ (۵۰)، ۸۳-۹۴.

حضرت قلی‌زاده، قلی و جعفری کارگر، آزاده. (۱۳۹۶). اشتغال‌زایی و کارآفرینی در صنعت ورزش ایران. *مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی*، دانشگاه محقق اردبیلی.

رحیمی، وحید، حسینی، سیدعماد و محمدی، نصرالله. (۱۴۰۲). طراحی و برازش الگوی مدیریت کسب و کارهای استارت‌آپی در ورزش با رویکرد شهر هوشمند. *مطالعات مدیریت شهری*، ۱۵ (۵۳)، ۵۳-۶۳.

رضوی، سیدمحمدجواد، قهرمان تبریزی، کوروش و زارعی محمودآبادی، محمد. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در ورزش با رویکرد منسجم تحلیل چندمعیاره و کپ‌لند. *پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۲ (۲۳)، ۱۱۳-۱۳۰.

رمضانی‌نژاد، رحیم، برومند، محمدرضا و احمدی، فاطمه. (۱۳۹۷). اکوسیستم کارآفرینی: رویکردی جدید برای توسعه کارآفرینی در ورزش. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۸ (۱۶)، ۲۹-۴۰. doi: 10.22084/smms.2019.17945.2288

رمضانی‌نژاد، رحیم، میریوسفی، سیدجلیل و مولایی، مینا. (۱۳۹۵). کاربرد نظریه‌های سازمانی در ورزش. *جلد سوم، تهران، چاپ حتمی*.

زیویار، فرزاد، فراهانی، ابوالفضل و کشاورز، لقمان. (۱۳۹۶). بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان. *پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی*، ۱۷ (۶)، ۹۱-۱۱۵.

شیرویی، اعظم، اسماعیلی، رضا، کشکر، سارا و اسدی، حسین. (۱۳۹۷). تبیین جامعه شناختی نهادهای کردن ورزش همگانی (مورد مطالعه: شهر تهران). *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۷ (۴۲)، ۱۴۵-۱۶۴.

شیری، نعمت‌الله، محمدی، داود و حسینی، سیدمحمود. (۲۰۱۲). قصد کارآفرینی دانشجویان کشاورزی: اثرات الگو، حمایت اجتماعی، هنجارهای اجتماعی و مطلوبیت درک شده. *کتابخانه تحقیقات محققان، بایگانی تحقیقات علوم کاربردی*، ۴ (۲)، ۸۹۷-۸۹۲.

صالحی، نسیم، ویسی، کورش و حاتمی‌خیبری، خیدان. (۲۰۲۰). بررسی پاسخ هواداران تیم استقلال نسبت به حامی مالی تیم رقیب با نقش تعدیل گر خوشحالی از ناراحتی دیگران. *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*، ۷ (۲)، ۱۷۱-۱۵۶. doi: 10.34785/J018.2020.162

- عاشوری، تقی، دوستی پاشا، مرتضی، رضوی، سیدمحمدحسین و حسینی، ابوالحسن. (۱۳۹۶). تحلیل محتوای پژوهش‌های کارآفرینی ورزشی در ایران. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۶(۳)، ۷۵-۸۶. doi: 20.1001.1.23455551.1396.6.3.7.3
- فرهمنند، عباس، شریفی‌فر، فریده و نیکبخش، رضا. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین چارچوب اکوسیستم کارآفرینی در ورزش. فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۸(۱)، ۶۳-۸۴. doi: 10.22124/JSMD.1970.3453
- قاسمی، سیدزین‌العابدین و فرقانی‌اوزرودی، محمدباقر. (۱۴۰۰). بررسی نقش میانجیگری کیفیت خدمات در رابطه میان زیباشناختی و رضایتمندی مشتریان در اماکن ورزشی استان مازندران. فصلنامه جهان‌نوین، ۴(۲)، ۴۵-۵۸.
- نادری، ساسان، ناصرپور، حمیدرضا، محمدی‌پور، فریرز و امیر سیف‌الدینی، محمدرضا. (۱۳۹۸). مقایسه تأثیر پروتکل‌های خستگی عملکردی و غیرعملکردی بر تعادل پویای بسکتبالیست‌های آماتور. فصلنامه بیومکانیک ورزشی، ۵(۳)، ۱۶۸-۱۷۷. <https://doi.org/10.32598/biomechanics.5.3.4>
- نقیب‌حسینی، سیده‌مریم، حسینی، سیدعماد و امامی، فرشاد. (۱۴۰۲). ارائه مدل تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر شکل‌گیری کسب‌وکارهای ورزشی در کلانشهرها. مطالعات مدیریت شهری، ۱۵(۵۴)، ۱-۱۲.

References

- Ahmadpour Dariani, M. (2022). *Entrepreneurship; definitions of theories and patterns*. Tehran: Pardis. [In Persian]
- Ahmedpour, M. & Moghimi, S.M. (1398). *Fundamentals of entrepreneurship*. Farandish - 6th edition. [In Persian]
- Ashuri, T., Dosti Pasha, M., Razavi, S.M.H. & Hosseini, A. (1396). Content analysis of sports entrepreneurship research in Iran. *Applied Research in Sports Management*, 6(3), 75-86 [In Persian] doi: 20.1001.1.23455551.1396.6.3.7.3
- Barringer, B. & Ireland, R. (2016). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. New York: Pearson Publishing.
- Beiranvand, M., Rajabinushabadi, H., Sajjadi, S.N. & Hamidi, M. (2020). Investigating the causes of elite athletes' tendency to doping. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 50(19), 83-94. [In Persian]
- Castonguay, S. (2018). Technology, innovation and grit: Faster, higher, stronger in disabled sports. *WIPO Magazine*, 4, 3-5.
- Dlamini, P.I. (2024). Exploring avenues in fostering effectiveness of entrepreneurship education programs in south african public secondary schools: fostering an entrepreneurial mindset. *Creative Education*, 15(7), 1556-1568. DOI: 10.4236/ce.2024.157094
- Ehsani, M., Koze Chian, H., Honary, H. & Mandealizadeh, Z. (1396). Identifying the dimensions of social entrepreneurship in sports. *Sports*

- Management*, 9(4), 599-616. [In Persian]
<https://doi.org/10.22059/jsm.2018.65870>
- Farahmand, A., Sharififar, F. & Nik-Bakhsh, R. (1396). Designing and explaining the framework of the entrepreneurship ecosystem in sports. *Eighth Year Sports Management and Development Quarterly*, 1, 63-84. [In Persian] doi: 10.22124/JSMD.1970.3453
- Ghasemi, S.Z. & Forghani-Ozroudi, M.B. (2021). Investigating the mediating role of service quality in the relationship between aesthetics and customer satisfaction in sports venues in Mazandaran province. *Jahan Novin*, 14(4), 45-58. [In Persian]
- Hammerschmidt, T. (2025). Navigating the Nexus of ethical standards and moral values. *Ethics and Information Technology*, 27(2), 17.
- Hazrat Qolizadeh, A. & Jafari Kargar, A. (1396). Job creation and entrepreneurship in Iran's sports industry. Sports management and planning, Mohaghegh Ardabili University. [In Persian]
- Lee, B.K. (2024). Based on the analysis of entrepreneurship support policy information, establishment of customized entrepreneurship promotion model for sports major. *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, 29(5), 165-175.
<https://doi.org/10.9708/jksoci.2024.29.05.165>
- McKelvey, S. & Grady, J. (2018). Sponsorship program protection strategies for special sport events: Are event organizers outmaneuvering ambush marketers? *Journal of Sport Management*, 22(5), 550-586.
- Naderi, S., Naserpour, H., Mohammadipour, F. & Amir Seifaldini, M. (2019). Comparing the effects of functional and non-functional fatigue protocols on the dynamic balance of amateur basketball players. *Journal of Sports Biomechanics*, 5(3), 168-177. [In Persian]
- Naqib Hosseini, S.M., Hosseini, S.E. & Emami, F. (2023). Presenting a model of the impact of social networks on the formation of sports businesses in metropolises. *Urban Management Studies*, 54(15), 1-12. [In Persian]
- Pervun, K., Libaers, D. & Sutton, N. (2022). From athletes to entrepreneurs: Participation in youth sports as a precursor to future business endeavors. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 521-562.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2073359>
- Rahimi, V., Hosseini, S.E. & Mohammadi, N. (2023). Designing and fitting a management model for startup businesses in sports with a smart city approach. *Urban Management Studies*, 53(15), 53-63. [In Persian]
- Ramezani Nejad, R., Boroumand, M. & Ahmadi, F. (2018). Entrepreneurial ecosystem: A new approach to developing entrepreneurship in sports. *Contemporary Research in Sports Management*, 8(16), 29-40. [In Persian] doi: 10.22084/smms.2019.17945.2288
- Ramezani Nejad, R., Miryousefi, S.J. & Molaei, M. (2016). *Application of organizational theories in sport*. (Vol. Third). Tehran: Hatmi. [In Persian]
- Ratten, V. (2017). Entrepreneurial sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 641-648.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1334693>

- [Razavi, S.M.J., Ghahraman Tabrizi, K. & Zarei Mahmoodabadi, M. \(1395\). Identifying and ranking factors affecting entrepreneurship in sports with a coherent approach of multi-criteria analysis and Copeland. *Sports Management and Movement Behavior Research Paper*, 12\(23\), 113-130. \[In Persian\].](#)
- [Salehi, N., Veisi, K. & Hatami-Khabiri, K. \(2020\). Investigating the response of Esteghlal fans towards the sponsor of the rival team with the moderating role of happiness from the discomfort of others. *Consumer Behavior Studies*, 9\(7\), 156-171. \[In Persian\]](#)
- [Shiri, N., Mohammadi, D. & Hoseini, S. \(2012\). Entrepreneurial intention of agricultural students: effects of role model, social support, social norms and perceived desirability. *Scholars Research library, Archives of Applied Science Research*, 4\(2\), 892-897. \[In Persian\].](#)
- [Shiroui, A., Esmaeili, R., Kashkar, S. & Asadi, H. \(2018\). Sociological explanation of institutionalizing public sports \(case study: Tehran city\). *Strategic Studies of Sports and Youth*, 42\(17\), 179-205. \[In Persian\]](#)
- [Spigel, B. \(2017\). The organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 41\(1\), 49-72. DOI: 10.1111/etap.12167](#)
- [Stam, E. & Spige, B. \(2016\). Entrepreneurial Ecosystems. Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series 16-13.](#)
- [Stoffers, J., Gunawan, A. & Kleefstra, A. \(2018\). Social entrepreneurship, an international perspective. *Open Journal of Social Sciences*, 6\(10\), 10-24. DOI: 10.4236/jss.2018.61002](#)
- [Zaviyar, F., Farahani, A. & Keshavarz, L. \(2016\). Investigating and criticizing organizational entrepreneurship with an emphasis on identifying the axes and barriers of organizational entrepreneurship under study: Ministry of Sports and Youth. *Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs, Research Institute of Humanities and Cultural Studies, Scientific Research Monthly*, 17\(6\), 179-201. \[In Persian\]](#)