



Research Paper

## Designing an Entrepreneurship Development Model for the General Departments of Sport and Youth in Northwest of Iran

Maryam Mallaei<sup>1</sup> , Ali-Mohammad Safania<sup>2\*</sup> , Mehrdad Moharramzadeh<sup>3</sup> ,  
Seyyed Salahuddin Naghshbandi<sup>4</sup>

Received: Nov 03, 2023

Revised: Aug 03, 2024

Accepted: Aug 04, 2024

### ABSTRACT

**Objective:** This study aimed to design an entrepreneurship development model for the General Departments of Sport and Youth in northwest Iran.

**Methodology:** This applied research employed a mixed-methods approach with a sequential exploratory design. In the qualitative phase, thematic analysis was conducted using a systematic review of 40 scientific studies and focus group sessions with seven experts. In the quantitative phase, the statistical population included all managers and employees across five northwestern provinces. The sample size was 217 individuals, determined using the inverse square root method and G\*Power software. Data were collected using a researcher-developed questionnaire with 118 items derived from the qualitative phase. Validity was confirmed through content and construct validity, while reliability was established using Cronbach's alpha (0.85) and composite reliability. Quantitative data were analyzed using structural equation modeling.

**Results:** The qualitative findings identified nine main themes: structural factors supporting entrepreneurship; implementation of a research and development system; managerial factors; entrepreneurship education; strategic empowerment of human resources; sports entrepreneurship knowledge management; systematic evaluation of entrepreneurship programs; formulation of operational strategies; and development of an organizational entrepreneurial culture. In the quantitative phase, all 11 causal paths of the model were confirmed.

**Conclusion:** The extracted model indicates that entrepreneurship development in these organizations is a systematic, multi-layered process that begins with structural and managerial factors and ultimately leads to the development of an organizational entrepreneurial culture. Accordingly, it is recommended that specialized entrepreneurship committees be incorporated into the organizational chart of these departments, and that systems for education, empowerment, and entrepreneurial performance evaluation be established.

**Keywords:** Entrepreneurship Development; Human Resource Empowerment; Organizational Entrepreneurial Culture; General Departments of Sport and Youth.

1. Ph.D. Candidate in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

(Corresponding author)

3. Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

4. Associate Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [a.m.safania@gmail.com](mailto:a.m.safania@gmail.com)

**Cite this article:** Malaei, M., Safania, A.M., Moharramzadeh, M & Naghshbandi, S. (2026). *Designing an entrepreneurship development model for the General Departments of Sport and Youth in Northwest of Iran*. *Journal of Sport Management and Development*, 15(4), 155-178.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.25723.2855>





## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

The rapid transformation of science and technology alongside the industrialization of sports has confronted sports administrators with unprecedented challenges that necessitate innovative and entrepreneurial approaches. Sports organizations, as key public institutions, have the potential to drive economic development, job creation, and social well-being. Entrepreneurship in sport is recognized as a process that through identifying and exploiting opportunities leads to value co-creation and innovation, yet the integration of entrepreneurial principles within public sports administrations remains underdeveloped (Ratten & Jones, 2020). Despite the strategic importance of entrepreneurship development in public sports organizations, there remains a significant lack of indigenous, systematic, and empirically validated models tailored to the specific structural, managerial, and cultural contexts of these organizations. Previous research has identified effective factors for entrepreneurship development within the educational system of sports sciences, emphasizing the role of training and curriculum design (Mahmoodi Yekta et al., 2021). Additionally, studies have analyzed the perspectives of entrepreneurship and employment development in national educational and grassroots sport, highlighting the gap between policy and practice in creating sustainable entrepreneurial opportunities (Dehghan & Shafiee, 2022). This gap is particularly evident in the General Departments of Sports and Youth in Iran, where centralized structures, bureaucratic obstacles, and the absence of supportive entrepreneurial cultures hinder the exploitation of existing opportunities. Therefore, the present study aims to design an entrepreneurship development model for the General Departments of Sports and Youth in the northwest of Iran..

### Methodology

This research is applied in terms of purpose and employs a mixed-methods approach with a sequential exploratory design. In the qualitative phase, a systematic review of 40 scientific studies was conducted, followed by thematic analysis. Additionally, focus group sessions were held with 7 experts, including executive managers, entrepreneurial experts, faculty members, and doctoral researchers in sport management from the northwestern provinces. In the quantitative phase, the statistical population included all managers, deputies, and employees of the General Departments of Sport and Youth in five northwestern provinces (East Azerbaijan, West Azerbaijan, Ardabil, Zanzan, and Kurdistan). The sample size was determined using the inverse square root method and G\*Power software, resulting in 217 participants. The research instrument was a researcher-developed questionnaire with 118 items across nine dimensions, derived from the qualitative phase. Content and construct validity were confirmed, and reliability was established using Cronbach's alpha (0.85) and composite reliability (above 0.70). Data analysis was performed using structural equation modeling with SPSS and SmartPLS software.

### Results

The qualitative findings led to the identification of nine main themes: structural factors



supporting entrepreneurship, implementation of the research and development system, managerial factors of entrepreneurship development, integrated organizational entrepreneurship education, strategic human resource empowerment, development of sports entrepreneurial knowledge management, systematic evaluation of entrepreneurship programs, formulation of operational entrepreneurship strategies, and development of organizational entrepreneurial culture. In the quantitative phase, all 11 causal paths of the conceptual model were confirmed at a significance level of 0.01. Key findings indicated that managerial factors significantly influence entrepreneurship education and human resource empowerment. In turn, human resource empowerment and entrepreneurship education positively affect entrepreneurial knowledge management. Additionally, entrepreneurship education impacts the systematic evaluation of programs, while both entrepreneurial knowledge management and program evaluation influence the formulation of operational entrepreneurship strategies. Finally, program evaluation and strategy formulation contribute to the development of organizational entrepreneurial culture. The overall model fit index (SRMR) was 0.072, indicating a good fit.

#### Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that entrepreneurship development in the General Departments of Sports and Youth is a systematic, multi-layered, and sequential process. This process begins with structural factors such as decentralization, downsizing, and flexibility, which enable the implementation of research and development systems. Managerial factors, including strategic planning, organizational support, and managerial competencies, play a crucial role in fostering entrepreneurship education and human resource empowerment. Subsequently, education and empowerment facilitate entrepreneurial knowledge management and systematic program evaluation, which together lead to the formulation of practical, localized strategies. Ultimately, these strategies, along with continuous evaluation, contribute to the institutionalization of an entrepreneurial culture characterized by open communication, motivational mechanisms, and trust-based internal control. The model aligns with international findings and extends existing theories by demonstrating the mediating roles of education, empowerment, and evaluation in the relationship between structural-managerial factors and entrepreneurial culture.

#### Originality/Value

This study presents a novel and comprehensive model for entrepreneurship development within public sports organizations, specifically addressing the intersection of sports management, organizational innovation, and employment generation. By integrating structural equation modeling with a multidimensional framework covering nine factors, the research provides actionable insights for policymakers and sports administrators. The findings highlight the critical roles of decentralized decision-making, research and development systems, and incentive structures in fostering entrepreneurial ecosystems. This study uniquely bridges theoretical and practical gaps by proposing a localized model tailored to the socio-economic, cultural, and managerial context of Iran's northwest region, offering a replicable framework for similar settings globally.

#### Research Limitations/Implications

The findings of this study are limited to data collected from five northwestern provinces of Iran, which may restrict generalizability to other regions or sectors. Additionally, the gender composition of the sample included a lower proportion of women, potentially influencing results related to motivation and



organizational culture. Reliance on self-reported questionnaire data may have introduced response biases, and the absence of complementary qualitative methods such as in-depth interviews limited deeper understanding of causal relationships. The proposed model covers nine main dimensions; however, factors such as macroeconomic conditions, government policies, and emerging technologies were not included. Furthermore, the cross-sectional design does not capture the long-term dynamics of entrepreneurship development. Future research is recommended to replicate the model in other provinces and organizational contexts, employ mixed-methods approaches, incorporate environmental variables, and conduct longitudinal studies to assess the sustainability of the model over time.

### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines

This research was conducted in compliance with research ethical guidelines.

#### Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

No artificial intelligence tools were used in this research.

#### Funding

This research was conducted without any financial support.

#### Authors' contribution

All authors contributed to the design, conduct, data analysis, and writing of the research. All authors participated equally in the preparation of the paper.

#### Conflict of interest

There is no conflict of interest.

#### Acknowledgments

The authors would like to thank all participants in this research

### References

- dehghan, M., & Shafiee, Sh. (2022). Analyzing the perspective of entrepreneurship and employment development in the national educational and grassroots sport. *Journal of Sport Management and Development*, 11(1), 154-182. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.6679>] [In Persian]
- Mahmoodi Yekta, M., Shabani Bahar, Gh., Honari, H., Shahlaee, J., & Ghafouri, F. (2021). Identifying the effective factors of the development of entrepreneurship in the educational system of sports sciences of the country. *Journal of Sport Management and Development*, 10(4), 22-36. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.5448>] [In Persian]
- Ratten, V., & Jones, P. (2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 961-980. [<https://doi.org/10.1007/s11365-020-00663-0>]



## طراحی مدل توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور

مریم ملائی<sup>۱</sup>، علی محمد صفانیا<sup>۲\*</sup>، مهرداد محرمزاده<sup>۳</sup>، سیدصلاح‌الدین نقشبندی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۲

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور می‌باشد. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر به صورت آمیخته و با طرح اکتشافی متوالی انجام شد. در بخش کیفی، با مرور نظام‌مند ۴۰ پژوهش علمی و تشکیل جلسات گروه کانونی با حضور ۷ نفر از متخصصان، تحلیل مضمون انجام پذیرفت. در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان پنج استان شمال غرب کشور بود که ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه پژوهش تعیین شد. داده‌های بخش کمی، با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته از مرحله کیفی جمع‌آوری شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روش محتوایی و سازه و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۵) و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده‌های بخش کمی با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد.

**یافته‌ها:** بخش کیفی به شناسایی ۹ مضمون اصلی شامل عوامل ساختاری حامی کارآفرینی، پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه، عوامل مدیریتی توسعه کارآفرینی، یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی، توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی، توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی، ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی، تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی و توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی منتج شد. در بخش کمی، تمامی ۱۱ مسیر علی مدل تأیید شد. بر اساس یافته‌ها شاخص برازش کلی مدل نیز با مقدار ۰/۷۲ در دامنه مطلوب قرار داشت.

**نتیجه‌گیری:** توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان فرآیندی نظام‌مند و چندلایه است که از عوامل ساختاری و مدیریتی آغاز و در نهایت موجب توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی می‌شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود کمیته‌های تخصصی کارآفرینی در چارت سازمانی این ادارات الحاق و نظام‌های آموزش، توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارآفرینانه استقرار یابد. **واژه‌های کلیدی:** توسعه کارآفرینی، توانمندسازی نیروی انسانی، فرهنگ کارآفرینی سازمانی، ادارات کل ورزش و جوانان.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. استاد مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
۳. استاد مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۴. دانشیار مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: a.m.safania@gmail.com

استناد: ملائی، مریم؛ صفانیا، علی‌محمد؛ محرمزاده، مهرداد و نقشبندی، سیدصلاح‌الدین. (۱۴۰۵). طراحی مدل توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۵(۴)، ۱۵۵-۱۷۸.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.25723.2855>

### نواوری پژوهش و پیام کلی

این مطالعه با طراحی مدلی جامع و چندبعدی برای توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور، پیونددهنده مدیریت ورزشی، کارآفرینی سازمانی و اشتغال پایدار است. این پژوهش برای نخستین بار با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی (ترکیب تحلیل مضمون و مدل‌سازی معادلات ساختاری)، چارچوبی شامل نه عامل ساختاری، مدیریتی، آموزشی، توانمندساز، دانشی، ارزیابی، راهبردی و فرهنگی ارائه می‌دهد. مدل بومی‌سازی شده متناسب با بافت فرهنگی و اقتصادی شمال غرب ایران، قابل تکرار برای محیط‌های مشابه است.





## مقدمه

تحولات سریع در عرصه علم و فناوری و تبدیل ورزش به یک صنعت چندبعدی و فراگیر، دست‌اندرکاران این حوزه را با چالش‌های نوظهوری مواجه ساخته است که عبور از آنها نیازمند اتخاذ رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه در سطوح مختلف سازمانی می‌باشد (پلگرینی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). حوزه ورزش به عنوان یکی از پویاترین و سریع‌ترین بخش‌های در حال رشد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در جهان معاصر شناخته می‌شود و همین ویژگی منحصر به فرد، زمینه را برای ظهور فرصت‌های کارآفرینانه متعدد در درون و پیرامون سازمان‌های ورزشی فراهم ساخته است (چیلته و چادویک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). بر خلاف سایر انواع کارآفرینی<sup>۳</sup>، توسعه فرآیندهای کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت عاطفی و کارکرد غیرانتفاعی ورزش در جوامع، تفاوت‌های اساسی دارد و نیازمند بسترها و الزامات خاصی است (میراگایا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، افزایش نرخ بیکاری در میان جوانان و نقش مهم ورزش در ارتقای سلامت عمومی، پیشگیری از انحرافات اجتماعی و ایجاد فضای رقابتی برای سرمایه‌گذاری، اهمیت توجه به کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی را دوچندان کرده است (دهقان و شفیعی، ۲۰۲۲). ادارات کل ورزش و جوانان به عنوان مهم‌ترین نهادهای حاکمیتی در حوزه ورزش کشور، می‌توانند نقطه آغازین تحولات و تغییرات بنیادین در جهت توسعه کارآفرینی ورزشی محسوب شوند (کلانی و همکاران، ۲۰۱۶). دستاوردها و فرصت‌های شغلی در خیل عظیمی از رویدادهای ورزشی وجود دارد به طوری که افزایش فرآیندهای کارآفرینی در ورزش و رویدادها، در عین حال ایجاد تنوعی از فرصت‌های شغلی جدید است (کریمی و همکاران، ۲۰۲۱). اهمیت مسئله کارآفرینی در حوزه ورزش به حدی است که حتی برای رسانه‌های خبری این مسئله جنجال‌برانگیز بوده و در ادبیات کارآفرینی و اداره امورات ورزش قابل درک است و اهمیت آن در توسعه منطقه‌ای و اقتصاد جهانی آشکار بوده و به عنوان بخش مهمی از فرآیند توسعه نوآوری، توسعه محلی و منطقه‌ای و نوآوری منطقه‌ای محسوب می‌شود (راتن و جونز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

کارآفرینی سازمانی<sup>۶</sup> به عنوان مجموعه فعالیت‌های هدفمندی تعریف می‌شود که شامل تصمیمات منسجم فردی، گروهی یا سازمانی برای ایجاد، توسعه یا حفظ واحدهای اقتصادی جدید و بهره‌برداری از فرصت‌های سودآور کشف‌نشده در درون سازمان‌های موجود می‌گردد (دیوانتی و هاریانتو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). این مفهوم در ادبیات مدیریت، غالباً با سه مؤلفه اصلی شامل نوآوری، تجدید حیات راهبردی و ایجاد کسب‌وکارهای جدید درون سازمانی شناخته و تبیین می‌شود. در بستر ورزش، کارآفرینی سازمانی به فرآیندی اطلاق می‌شود که از طریق شناسایی و بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها به منظور کاهش تهدیدات سازمانی و افزایش منابع در دسترس، همراه با ایجاد ارزش نوآورانه از طریق ارائه محصولات و خدمات ورزشی جدید، تحقق می‌یابد (هامرشمیت و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). از جنبه نظری، کارآفرینی سازمانی در ورزش ریشه در مفاهیمی همچون قابلیت‌های پویا، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و فرهنگ نوآوری دارد که هر یک به نوبه خود بر ابعاد مختلف آن تأثیر می‌گذارند (راتن و جونز، ۲۰۱۸). کارآفرینی جستجوی فرصت‌های سرمایه‌گذاری، ایجاد و اداره کسب و کار موفق است و سازمان‌های ورزشی توانایی و اختیار عمل بیشتری در زمینه کارآفرینی ورزشی دارند (حسینی و علی‌دوست قهفرخی، ۲۰۱۸). در این چارچوب، توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یکی از پیشایندهای

<sup>1</sup> Pellegrini et al

<sup>2</sup> Ciletti & Chadwick

<sup>3</sup> Entrepreneurship

<sup>4</sup> Miragaia et al

<sup>5</sup> Ratten & Jones

<sup>6</sup> Corporate Entrepreneurship

<sup>7</sup> Diwanti & Hariyanto

<sup>8</sup> Hammerschmidt et al



اساسی رفتار کارآفرینانه در سازمان‌ها شناخته می‌شود که از طریق افزایش خودکارآمدی، احساس مسئولیت و استقلال عمل کارکنان، زمینه را برای بروز خلاقیت و نوآوری فراهم می‌سازد (عسکراوغلی و عابدی، ۲۰۱۲).

در سطح جهانی، نهادها و سازمان‌های ورزشی پیشرو، کارآفرینی سازمانی را به عنوان یک راهبرد کلان برای بقا، رشد و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در دستور کار خود قرار داده‌اند و این رویکرد به تدریج به یکی از مؤلفه‌های اساسی مدیریت نوین ورزشی تبدیل شده است (لیدنف و سولنتسف، ۲۰۲۲). کشورهای پیشرفته در این حوزه، با ایجاد ساختارهای منعطف، حذف بروکراسی‌های زائد، تشویق نوآوری کارکنان و حمایت از ایده‌های خلاقانه درون‌سازمانی، توانسته‌اند گام‌های مؤثری در جهت توسعه کارآفرینی در بخش عمومی ورزش بردارند (مک‌سوئینی، ۲۰۲۳). برای مثال، در بسیاری از کشورهای اروپایی، ادارات و فدراسیون‌های ورزشی با استقرار واحدهای تحقیق و توسعه، ایجاد نظام‌های پیشنهادها، برگزاری دوره‌های تخصصی کارآفرینی برای کارکنان و ارتباط مستمر با دانشگاه‌ها و مراکز علمی، فضایی مساعد برای بروز رفتارهای کارآفرینانه فراهم آورده‌اند (لارا-بوکانگرا و همکاران، ۲۰۲۵). این تجربیات بین‌المللی نشان می‌دهد که توسعه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی دولتی نیازمند توجه همزمان به مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی، آموزشی و فرهنگی است که هر یک به نوبه خود بر دیگری تأثیر می‌گذارد (هامرشمیت و همکاران، ۲۰۲۴). در کشورهای شمال اروپا، تأکید بر توانمندسازی نیروی انسانی و ایجاد فرهنگ اعتماد و خودکنترلی به عنوان دو رکن اساسی برای توسعه کارآفرینی سازمانی در نهادهای ورزشی مورد توجه قرار گرفته است (بیارشلوم، ۲۰۱۷). همچنین، در برخی از کشورهای آسیایی پیشرو، سیاست‌های حمایتی دولت، اصلاح قوانین و مقررات، کاهش تمرکز و تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر، به عنوان راهبردهای کلیدی برای تحریک کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی دولتی به کار گرفته شده‌اند (خان و همکاران، ۲۰۲۱).

در ایران، علی‌رغم تأکیدات قانونی و سیاستی بر توسعه اشتغال و کارآفرینی به ویژه در میان جوانان، سازمان‌های ورزشی دولتی همچنان با چالش‌ها و موانع متعددی در مسیر نهادینه‌سازی کارآفرینی سازمانی مواجه هستند و فاصله قابل توجهی با وضعیت مطلوب دارند (یاراحمدی و همکاران، ۲۰۲۱). از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها می‌توان به ساختارهای سلسله‌مراتبی و متمرکز، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر اداری، کمبود منابع مالی و تجهیزاتی، عدم وجود سیستم‌های کارآمد ارزیابی عملکرد کارآفرینانه و مهم‌تر از همه، ضعف فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و خلاقیت اشاره کرد (محمودی یکتا و همکاران، ۲۰۲۱). در بسیاری از ادارات کل ورزش و جوانان کشور، فرآیندهای کارآفرینانه به ندرت در دستور کار مدیران قرار دارد و در مواردی که ایده‌های نوآورانه توسط کارکنان ارائه می‌شود، به دلیل فقدان حمایت‌های لازم، نبود رویه‌های مشخص برای پیگیری و نبود پاداش‌های معنوی و مادی مؤثر، به سرعت رنگ می‌بازد (دهقان و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین عوامل ساختاری و مدیریتی دو مانع اصلی در مسیر توسعه کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان ایران محسوب می‌شوند و تا زمانی که این موانع برطرف نگردد، هرگونه تلاش برای توسعه کارآفرینی با شکست مواجه خواهد شد (فریدفتی و همکاران، ۲۰۲۴). منطقه شمال غرب کشور شامل استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان و کردستان، به دلیل پیشینه فرهنگی غنی، ظرفیت‌های بالای ورزشی، وجود ورزشکاران و قهرمانان ملی و بین‌المللی متعدد، زیرساخت‌های ورزشی نسبتاً مطلوب و نیز استعدادهای جوان و مستعد، یکی از قطب‌های مهم ورزش ایران محسوب می‌شود. با این حال، علی‌رغم این

<sup>1</sup> Lednev & Solntsev

<sup>2</sup> McSweeney

<sup>3</sup> Lara-Bocanegra et al

<sup>4</sup> Bjärsholm

<sup>5</sup> Khan et al



پتانسیل‌های قابل توجه، ادارات کل ورزش و جوانان در این استان‌ها با چالش‌های ساختاری، مدیریتی و منابع متعددی مواجه هستند که مانع از تبدیل فرصت‌های موجود به دستاوردهای کارآفرینانه ملموس می‌شود. بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد که در این منطقه، نرخ بیکاری جوانان نسبتاً بالا، سهم بخش ورزش در اشتغال پایین، تعداد کسب‌وکارهای ورزشی نوپا اندک و میزان موفقیت آن‌ها در تداوم فعالیت، محدود می‌باشد. همچنین، تجارب موفق بین‌المللی در زمینه توسعه کارآفرینی سازمانی در ورزش به ندرت در این استان‌ها پیاده‌سازی یا بومی‌سازی شده‌اند. از سوی دیگر، تنوع قومی و فرهنگی در این منطقه، لزوم توجه ویژه به بومی‌سازی مدل‌های توسعه کارآفرینی را دوچندان می‌سازد.

در پیشینه پژوهش‌ها، گروهی از مطالعات به شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند؛ به گونه‌ای که طالب‌پور و همکاران (۲۰۲۳) و قربانی آسیاب و همکاران (۲۰۲۵) با طراحی مدل‌های توسعه کارآفرینی در ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی، بر اهمیت عوامل ساختاری، مدیریتی و تلفیق تئوری‌های کارآفرینی با ویژگی‌های خاص صنعت ورزش تأکید کرده‌اند. در بعد عوامل انسانی و رفتاری، عسکراوغلی و عابدی (۲۰۱۲)، کشاورز و الله‌دادزاده (۲۰۲۲) و صفری و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی رابطه شخصیت کارآفرینانه، سبک رهبری تحولی و کانون کنترل درونی با توانمندسازی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان در ادارات ورزش و جوانان پرداخته‌اند. در حوزه آموزش و توسعه کارآفرینی، سبزمیدانی و همکاران (۲۰۲۶)، محمودی یکتا و همکاران (۲۰۲۱)، دهقان و شفیع (۲۰۲۲) و حسن‌زاده و همکاران (۲۰۲۴) عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در نظام آموزشی علوم ورزشی و دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای را شناسایی کرده و بر ضرورت توجه به آموزش کارآفرینی و ارتباط دانشگاه با صنعت تأکید نموده‌اند. در بعد ساختاری و مدیریتی، یاراحمدی و همکاران (۲۰۲۱)، فریدفتحی و همکاران (۲۰۲۴) و حسینی و علی‌دوست قهفرخی (۲۰۱۸) به تحلیل اکوسیستم کارآفرینی ورزشی، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری فدراسیون‌های کارآفرین و تأثیر مهارت‌های کارآفرینانه مدیران بر جذب مشتری در باشگاه‌های ورزشی پرداخته‌اند. در حوزه ارزیابی و پیامدهای کارآفرینی، دهقان و همکاران (۲۰۲۲)، کریمی و همکاران (۲۰۲۱) و سلام‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی، تجربه شکست کسب‌وکار و تحقق آموزش‌های کارآفرینی مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال پرداخته‌اند.

در مطالعات خارج از کشور، گروهی از پژوهشگران به مفهوم‌سازی و تبیین ابعاد نظری کارآفرینی سازمانی در ورزش پرداخته‌اند؛ به طوری که پلگرینی و همکاران (۲۰۲۰)، هامرشمیت و همکاران (۲۰۲۲) و راتن و جونز (۲۰۱۸) با ارائه سنتز ادبیات موجود و تعریف جامع از کارآفرینی ورزشی، بر ماهیت میان‌رشته‌ای این حوزه و ضرورت رویکرد یادگیری کارآفرینانه تأکید کرده‌اند. در حوزه عوامل ساختاری و مدیریتی، چیله‌تی و چادویک (۲۰۱۲)، راتن و جونز (۲۰۲۰) و دوراند و پائوللا (۲۰۱۳) به تبیین مبانی نظری، نقش تحول دیجیتال و اثرگذاری فرآیندهای کارآفرینی بر ارزش‌آفرینی در سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند. در بعد توانمندسازی نیروی انسانی و مدیریت دانش، دیوانتی و هاریانتو (۲۰۲۲)، خان و همکاران (۲۰۲۱) و کاردلا و همکاران (۲۰۲۱) نقش شایستگی‌های منابع انسانی، عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینان و راهبردهای کارآفرینی برای تغییر اجتماعی را مورد بررسی قرار داده‌اند. در حوزه فرهنگ و رفتار سازمانی، بیارشولم (۲۰۱۷)، میراگایا و همکاران (۲۰۱۷) و مک‌سوئینی و هاکیزا (۲۰۲۲) ارتباط میان کارآفرینی اجتماعی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و توسعه ورزش در مناطق محروم را مطالعه کرده و بر نقش فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه تأکید نموده‌اند. در بعد بین‌المللی و تطبیقی، لیدنف و سولنتسف (۲۰۲۲)، مک‌سوئینی (۲۰۲۳) و لارا-بوکانگرا و همکاران (۲۰۲۵) به بررسی جهت‌گیری‌های کارآفرینی، نوآوری و حمایت‌های لازم در صنعت ورزش و همچنین تحلیل کتاب‌سنجی کارآفرینی و درون‌کارآفرینی ورزشی در شبه‌جزیره ایبری پرداخته‌اند.



مرور نظام‌مند پژوهش‌های داخلی و خارجی حاکی از آن است که علی‌رغم تنوع مطالعات در حوزه کارآفرینی سازمانی در ورزش، کماکان شکاف‌های نظری و روش‌شناختی قابل توجهی در این حوزه وجود دارد. بسیاری از مطالعات موجود به بررسی تک‌بعدی و پراکنده عوامل مؤثر بر کارآفرینی پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی با رویکردی جامع و سیستمی به دنبال تبیین روابط علی میان مجموعه‌ای از متغیرهای ساختاری، مدیریتی، آموزشی، فرهنگی و دانشی بوده است. همچنین، غالب مطالعات کمی به آزمون روابط خطی و ساده اکتفا کرده و از مدل‌سازی معادلات ساختاری پیچیده که قادر به نمایش همزمان روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها باشد، غفلت ورزیده‌اند. در بعد روش‌شناختی، پژوهش‌های آمیخته با طرح اکتشافی متوالی که در آن مرحله کیفی به استخراج مؤلفه‌های بومی و متناسب با زمینه مطالعاتی پرداخته و سپس مرحله کمی به آزمون مدل مستخرج مبادرت ورزد، به ندرت در این حوزه مشاهده می‌شود. از سوی دیگر، بیشتر تحقیقات خارجی متمرکز بر باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای و لیگ‌های معتبر بین‌المللی بوده و سازمان‌های دولتی و عمومی ورزشی که ساختار، مأموریت و الزامات متفاوتی دارند، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. در ایران نیز علی‌رغم مطالعات پراکنده در برخی استان‌ها، تاکنون پژوهشی که به طور خاص به طراحی مدل توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان با رویکردی ترکیبی و با تأکید بر ویژگی‌های بومی شمال غرب کشور پرداخته باشد، انجام نشده است. این خلأ پژوهشی زمانی حائز اهمیت بیشتر می‌شود که بدانیم هر منطقه از کشور دارای بسترهای فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و ورزشی متفاوتی است و مدل‌های توسعه کارآفرینی باید متناسب با همین تفاوت‌ها بومی‌سازی گردند.

با توجه به آنچه بیان شد، مسئله اساسی پژوهش حاضر این است که علی‌رغم وجود پتانسیل‌های قابل توجه ورزشی و انسانی در شمال غرب کشور و نیز تأکیدات سیاستی بر توسعه اشتغال و کارآفرینی، ادارات کل ورزش و جوانان در این منطقه فاقد مدلی جامع، بومی و عملیاتی برای توسعه کارآفرینی سازمانی هستند. فقدان چنین مدلی، موجب شده است که این سازمان‌ها نتوانند از ظرفیت‌های موجود به نحو مطلوب بهره‌برداری نمایند و در نتیجه، فرصت‌های شغلی متعددی برای جوانان مستعد ورزشی از دست می‌رود. همچنین، نبود روابط شفاف و مبتنی بر شواهد تجربی میان عوامل مختلف مؤثر بر کارآفرینی، مدیران را در اولویت‌بندی اقدامات و تخصیص منابع با سردرگمی مواجه ساخته است. از سوی دیگر، عدم وجود شاخص‌های استاندارد و بومی برای ارزیابی عملکرد کارآفرینانه، امکان پایش و بهبود مستمر را از سازمان‌های ورزشی سلب کرده است. در چنین شرایطی، ضرورت انجام پژوهشی که بتواند ضمن شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط علی میان عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور، مدلی جامع و قابل اجرا ارائه نماید، به عنوان یک نیاز اساسی و فوری احساس می‌شود. از این رو، سؤال اصلی پژوهش حاضر به این صورت تدوین می‌گردد: مدل توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط علی است؟

### روش‌شناسی

پژوهش کاربردی حاضر از نظر ماهیت و روش اجرا، در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) با طرح اکتشافی متوالی قرار دارد. در بخش کیفی، پژوهش از نوع تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی بوده و در بخش کمی، از نوع توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌باشد.

در بخش کیفی، جامعه شامل کلیه متون علمی مرتبط با کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی و همچنین متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه بود. نمونه متون علمی شامل ۴۰ پژوهش معتبر داخلی و خارجی بود که با استفاده از روش مرور نظام‌مند و بر اساس معیارهای ورود و خروج مشخص، انتخاب و مورد تحلیل محتوا قرار گرفت. همچنین نمونه



گروه کانونی شامل ۷ نفر از متخصصان شامل مدیران اجرایی ادارات کل ورزش و جوانان، کارشناسان خبره کارآفرینی ورزشی، اعضای هیأت علمی مدیریت ورزش دانشگاه‌های شمال غرب کشور و پژوهشگران دکتری مدیریت ورزش بود که به صورت هدفمند و با رویکرد گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد، معاونان، کارشناسان مسئول و کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب کشور (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان و کردستان) بود. برای تعیین حجم نمونه، از روش مجذور معکوس استفاده شد. بر اساس کوچک‌ترین ضریب مسیر مشاهده شده در مدل نهایی (۰/۲۶۸) و سطح معنی‌داری ۰/۰۵، حجم نمونه مورد نیاز محاسبه شد. همچنین با استفاده از نرم‌افزار جی پاور، با در نظر گرفتن توان آماری ۰/۸۰، اندازه اثر متوسط (۰/۱۵) و حداکثر تعداد پیش‌بین‌ها برای پیچیده‌ترین سازه مدل (۵ متغیر)، حجم نمونه بین ۱۴۰ تا ۲۰۰ نفر توصیه شد. با توجه به احتمال افت پرسشنامه‌ها، ۲۵۰ پرسشنامه به صورت در دسترس و هدفمند، توزیع و در نهایت پس از حذف پرسشنامه‌های مخدوش ۲۱۷ پرسشنامه کامل، وارد مرحله تحلیل شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، شامل فرم بررسی و تحلیل محتوای متون علمی و همچنین راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گروه کانونی بود. در بخش کمی، ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر اساس یافته‌های مرحله کیفی و منطبق بر مدل مفهومی مستخرج طراحی شده است. این پرسشنامه شامل ۱۱۸ گویه و ۹ بعد اصلی می‌باشد: توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی (۱۶ گویه)، یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی (۱۶ گویه)، توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی (۹ گویه)، ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی (۹ گویه)، عوامل مدیریتی توسعه کارآفرینی (۲۰ گویه)، عوامل ساختاری حامی کارآفرینی (۱۴ گویه)، توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی (۱۰ گویه)، پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه (۱۱ گویه) و تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی (۱۳ گویه). گویه‌های پرسشنامه بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (از بسیار کم تا بسیار زیاد) تنظیم شده است.

برای ارزیابی روایی و پایایی در بخش کیفی، از سه روش مثلث‌سازی، توافق مصححان و گروه کانونی استفاده شد. روش مثلث‌سازی به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها از طریق ترکیب منابع داده‌های مختلف (متون علمی، مصاحبه‌های گروه کانونی و پیشینه پژوهش) بکار گرفته شد. همچنین برای صحت‌کدگذاری‌ها و مضامین استخراج شده، از روش توافق مصححان استفاده شد. بدین منظور، دو نفر از پژوهشگران مجرب به صورت مستقل اقدام به کدگذاری متون و تحلیل یافته‌ها نمودند و میزان توافق بین آنها با استفاده از ضریب کاپای کوهن محاسبه شد که مقدار قابل قبولی (بیشتر از ۰/۷۰) به دست آمد. همچنین یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای متون و گروه کانونی برای تأیید نهایی در اختیار چند تن از متخصصان خارج از گروه قرار گرفت. در بخش کمی، روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظرخواهی از ۱۰ نفر از متخصصان علمی و اجرایی تأیید گردید. روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی و با بررسی شاخص روایی همگرا (متوسط واریانس استخراج شده) و روایی واگرا (معیار فروئل و لاکر) مورد ارزیابی قرار گرفت. مقادیر AVE برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵۰ به دست آمد که نشان‌دهنده روایی همگرایی مطلوب است. برای بررسی پایایی در بخش کمی، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۵ محاسبه گردید و مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۷۰ به دست آمد که حاکی از پایایی مطلوب ابزار پژوهش می‌باشد.

در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مرور متون علمی و گروه کانونی با استفاده از روش تحلیل مضمون و رویکرد استقرایی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. بدین منظور، ابتدا متون علمی بررسی و کدهای اولیه استخراج شد، سپس کدها در قالب مفاهیم و مضامین فرعی دسته‌بندی گردید و در نهایت مضامین اصلی (متغیرهای پژوهش) شناسایی شدند. نتایج حاصل از گروه کانونی نیز برای تأیید، اصلاح و بومی‌سازی مضامین



مستخرج و همچنین تعیین روابط علی میان متغیرها به کار گرفته شد. در بخش کمی، تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در سطح توصیفی، از شاخص‌های فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و متغیرهای اصلی استفاده شد. در سطح استنباطی، ابتدا با استفاده از نرم‌افزار اسپس اس ۲۶، مفروضات آماری بررسی شد. سپس برای آزمون مدل مفهومی پژوهش و بررسی روابط علی میان متغیرها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ بهره گرفته شد. شاخص‌های برازش مدل شامل روایی همگرا، روایی واگرا، پایایی ترکیبی، ضریب تعیین، شاخص قدرت پیش‌بینی و شاخص برازش کلی مورد ارزیابی قرار گرفتند.

### یافته‌ها

یافته‌های حاصل از پژوهش در سه قسمت اصلی شامل توصیف نمونه آماری و مطالعاتی، یافته‌های کیفی و یافته‌های کمی ارائه می‌شود. ابتدا ویژگی‌های نمونه‌های مورد مطالعه در سه بخش متون علمی، گروه کانونی و نمونه کمی توصیف شده است. سپس در بخش کیفی، نتایج حاصل از استخراج و کدگذاری مفاهیم در قالب مضامین اصلی و فرعی به همراه روابط نظری پیش‌فرض بین متغیرها ارائه می‌شود. در نهایت، در بخش کمی، نتایج حاصل از آزمون مدل معادلات ساختاری شامل آمار توصیفی، شاخص‌های برازش مدل، ضرایب مسیر و سطوح معنی‌داری گزارش می‌شود.

در این پژوهش، نمونه مورد بررسی در سه بخش مجزا شامل نمونه متون علمی، نمونه بخش کانونی و نمونه بخش کمی توصیف شد. در بخش اول، ۴۰ پژوهش علمی شامل ۲۱ مطالعه داخلی و ۱۹ مطالعه خارجی در زمینه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی محتوایی قرار گرفت. در بخش دوم، گروه کانونی متشکل از ۷ نفر شامل مدیران اجرایی ادارات کل ورزش و جوانان، کارشناسان خبره کارآفرینی ورزشی، اعضای هیئت علمی و پژوهشگران دکتری مدیریت ورزش از استان‌های شمال غرب کشور تشکیل شد. در بخش سوم، نمونه آماری شامل ۲۱۷ نفر از کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان بود که از نظر جنسیت (۳۸/۲ درصد زن و ۶۱/۸ درصد مرد)، تحصیلات (۴۴/۲ درصد لیسانس، ۴۲/۴ درصد فوق لیسانس و ۱۳/۴ درصد دکتری)، سابقه شغلی (۳۹/۶ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۴۷/۵ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۲/۹ درصد بیشتر از ۲۰ سال) و نوع شغل (۱۹/۸ درصد مدیر، ۵۹ درصد کارشناس سازمانی و ۲۱/۲ درصد متخصص بیرونی عضو) توصیف شده‌اند. جزئیات مربوط به هر سه بخش در جدول ۱ ارائه شد است.

جدول ۱. مشخصات نمونه‌های پژوهش (متون علمی، گروه کانونی و نمونه کمی)

Table 1. Characteristics of research samples (scientific literature, focus group, and quantitative sample)

مطالعات خارجی (۲۱ پژوهش)	مطالعات داخلی (۱۹ پژوهش)	الف) نمونه متون علمی (۴۰ پژوهش)
بارشولم (۲۰۱۷)، کاردلا و همکاران (۲۰۲۱)، چیلته‌تی و چادویک (۲۰۱۲)، دیوانتی و هاریانتو (۲۰۲۲)، دوراند و پائولا (۲۰۱۳)، هامرشمیت و همکاران (۲۰۲۲)، خان و همکاران (۲۰۲۱)، مک‌سوئینی و هاکیزا (۲۰۲۲)، میراگایا و همکاران (۲۰۱۷)، پلگرینی و همکاران (۲۰۲۰)، رتن و جونز (۲۰۱۸)، رتن و جونز (۲۰۲۰)، هامرشمیت و همکاران (۲۰۲۴)، لدف و سولنتسف (۲۰۲۲)، مک‌سوئینی (۲۰۲۳)، ویدال-توماس (۲۰۲۴)، پرینچیپه و همکاران (۲۰۲۴)، کایستو و همکاران (۲۰۲۴)، فوگلیا و همکاران (۲۰۲۴)	افشاری و امیرخانی شهرکی (۲۰۱۹)، عسکراوغلی و عابدی (۲۰۱۲)، کشاورز و الله دادزاده (۲۰۲۲)، حسینی و علی دوست قهفرخی (۲۰۱۸)، کریمی و همکاران (۲۰۲۱)، کلاتی و همکاران (۲۰۱۶)، یاراحمدی و همکاران (۲۰۲۱)، محمودی یکتا و همکاران (۲۰۲۱)، دهقان و شفیی (۲۰۲۲)، دهقان و همکاران (۲۰۲۲)، حسن‌زاده و همکاران (۲۰۲۴)، صفری و همکاران (۲۰۲۳)، فریدفتی و همکاران (۲۰۲۴)، طالب‌پور و همکاران (۲۰۲۳)، سلام‌زاده و همکاران (۲۰۲۱)، گنج‌خانیلو (۲۰۱۹)، خسروی‌پور (۲۰۱۹)، میرشمسی (۲۰۱۹)، رخشان بروجنی (۲۰۲۲)، صادقی (۲۰۲۲)، فاضلی (۲۰۲۳)	



ردیف	شغل / سازمان	استان	تحصیلات	جنسیت	سابقه شغلی
Row	Job / Organization	Province	Education	Gender	Work Experience
K1	مدیر اجرایی اداره کل ورزش و جوانان	استان آذربایجان شرقی	دکتری	مرد	۲۰ سال
K2	مدیر اجرایی اداره کل ورزش و جوانان	استان آذربایجان غربی	دکتری	زن	۱۷ سال
K3	کارشناس خبره کارآفرینی ورزشی	استان اردبیل	دکتری	مرد	۱۴ سال
K4	کارشناس خبره سازمانی توسعه ورزش	استان زنجان	دکتری	مرد	۱۲ سال
K5	عضو هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه	استان کردستان	دکتری	مرد	۱۸ سال
K6	عضو هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه	استان آذربایجان غربی	دکتری	مرد	۱۵ سال
K7	پژوهشگر دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه	استان اردبیل	دکتری	مرد	۱۰ سال

(ب) نمونه بخش گروه کانونی (۷ نفر)

جنسیت	فراوانی	درصد	سابقه شغلی	فراوانی	درصد	مجموع
Gender	Frequency	Percentage	Work Experience	Frequency	Percentage	Total
زن	۸۳	۳۸/۲	کمتر از ۱۰ سال	۸۶	۳۹/۶	۲۱۷ نفر
مرد	۱۳۴	۶۱/۸	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۱۰۳	۴۷/۵	
			بیشتر از ۲۰ سال	۲۸	۱۲/۹	
تحصیلات	فراوانی	درصد	شغل	فراوانی	درصد	۲۱۷ نفر
Education	Frequency	Percentage	Job	Frequency	Percentage	
لیسانس	۹۶	۴۴/۲	مدیر	۴۳	۱۹/۸	
فوق لیسانس	۹۲	۴۲/۴	کارشناس سازمانی	۱۲۸	۵۹	
دکتری	۲۹	۱۳/۴	متخصص بیرونی عضو	۴۶	۲۱/۲	

(ج) نمونه بخش کمی (۲۱۷ نفر)

یافته‌های بخش کیفی پژوهش حاضر در دو مرحله شامل استخراج و کدگذاری مفاهیم برای شناسایی مضامین اصلی و فرعی و سپس تعیین روابط نظری بین متغیرها بر اساس پیشینه و گروه کانونی ارائه شد. در تحلیل کیفی انجام شده، ۹ مضمون اصلی (متغیرها) به همراه مضامین فرعی (ابعاد) و کدهای مفهومی آنها (مولفه‌ها) شناسایی شد. مضمون مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی شامل سه بعد بهبود ساختاری مدیریت دانش، بهبود فرایندی دانش کارآفرینی و توسعه فرهنگ اشتراک دانش است. مضمون یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی شامل سه بعد آموزش مهارت‌های کارآفرینی، بسترسازی آموزش کارآفرینی و توسعه محتوای آموزش کارآفرینی است. مضمون توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی شامل دو بعد جذب و آموزش کارآفرینانه و توسعه مهارت‌های کارکنان است. مضمون ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی شامل دو بعد تدوین الگوی ارزیابی کارآفرینی و تدوین شاخص ارزیابی کارآفرینی است. مضمون عوامل مدیریتی توسعه کارآفرینی شامل سه بعد برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینی، تشویق و حمایت سازمانی و شایستگی‌های مدیران ارشد است. مضمون عوامل ساختاری حامی کارآفرینی شامل سه بعد بهبود ساختار سازمانی، کوچک‌سازی و تمرکززدایی و بهبود محیط درون‌سازمانی است. مضمون توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی شامل سه بعد ارتباطات باز و شفاف، انگیزش کارآفرینانه کارکنان و کنترل درونی مبتنی بر اعتماد است. مضمون پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه شامل سه بعد عرضه‌یابی فرآیندهای سازمانی، ارتباطات برون‌سازمانی تعاملی و تحقیق و توسعه کاربردی است. مضمون تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی شامل سه بعد پرهیز از راهبردهای تئوریک، تعهد اجرایی مدیران و بومی‌سازی راهبردها است.



جدول ۲. چارچوب مفاهیم مستخرج و کدگذاری شده

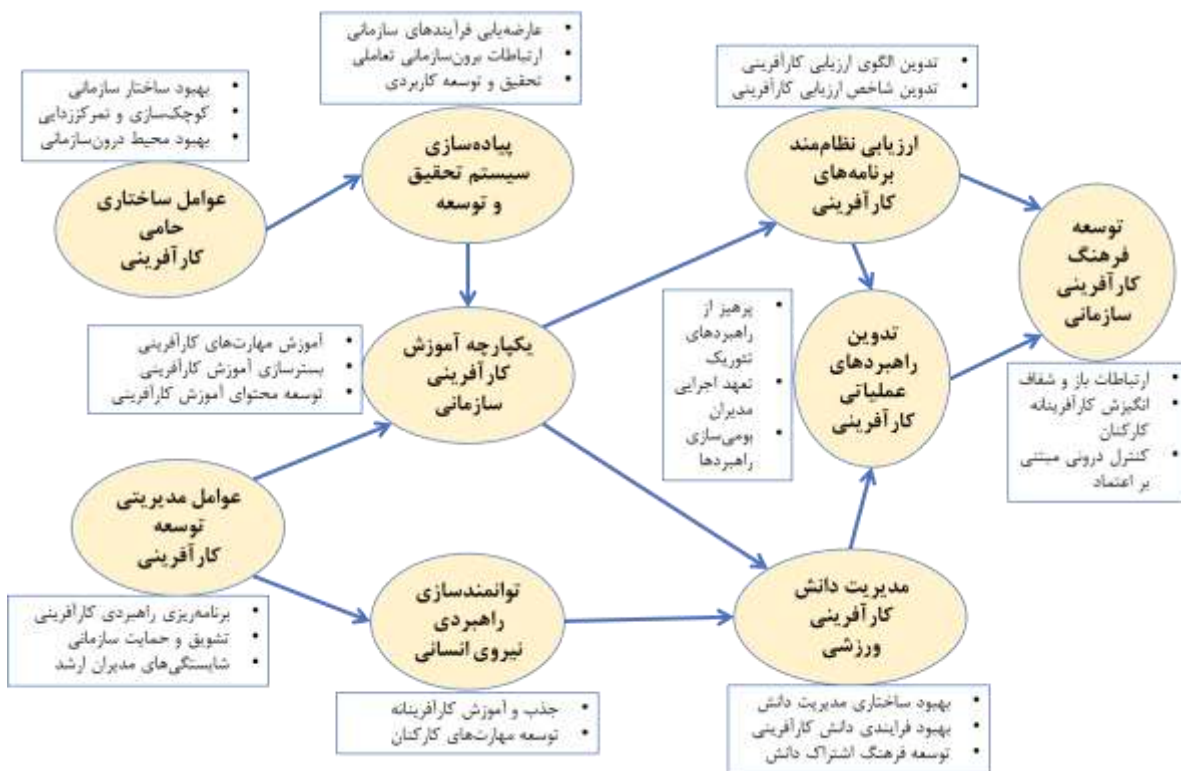
Table 2. Framework of extracted and coded concepts

مضمون اصلی (متغیر)	مضمون فرعی (ابعاد)	کدهای مفهومی (مولفه / گویه)
Main Theme	Subtheme	Conceptual Codes
مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی	بهبود ساختاری مدیریت دانش	استفاده از دانش کارآفرینان ورزشی / جمع‌آوری تجارب پیشکسوتان / تسهیل دسترسی به دانش تولیدشده / حمایت از تولید دانش ورزشی / برپایی تجهیزات مدیریت دانش / مستندسازی دانش ادارات / ثبت دانش در پایگاه‌های اطلاعاتی / رفع موانع اشتراک تجارب / رصد دانش درون مرزی / رصد دانش بین‌المللی
	بهبود فرایندی دانش کارآفرینی	توسعه برنامه‌ریزی شده دانش کارآفرینان برتر / مستندسازی تجربیات کارآفرینان برتر / استفاده از اساتید برتر در آموزش / برقراری دیدگاه مشترک نیروی انسانی
	توسعه فرهنگ اشتراک دانش	ایجاد فرهنگ اشتراک دانش / حمایت از اشاعه دانش کارآفرینان برتر / برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مدیریت دانش
یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی	آموزش مهارت‌های کارآفرینی	تمرکز بر کارآفرینی تیمی / توانمندسازی مدرسان کارآفرینی / نیازسنجی دوره‌های آموزشی / نظارت بر کیفیت دوره‌ها / به‌روزرسانی منابع آموزشی / ارزیابی دوره‌ها با مدل‌های موجود / آموزش روش‌های نوین کارآفرینی / اضافه شدن سرفصل کارآفرینی به دوره‌های مربیگری / استفاده از شبکه‌های اجتماعی در آموزش
	بسترسازی آموزش کارآفرینی	آشنایی هیات‌ها با تکنولوژی‌های جدید / تمرکز هیات‌ها بر رشته‌های نوین / برگزاری دوره برای باشگاه‌داران / استفاده از پتانسیل دانشکده‌های تربیت بدنی / استفاده از امکانات سایر دستگاه‌های اجرایی
توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی	توسعه محتوای آموزش کارآفرینی	طراحی محتوای آموزشی پیشرفته / توسعه مربیان متخصص کارآفرینی / ایجاد بسترهای یادگیری الکترونیکی
	جذب و آموزش کارآفرینانه	توجه به مهارت‌های کارآفرینی در استخدام / استعدادیابی کارکنان / ارزیابی مهارت‌های فردی / استعدادپروری کارآفرینانه / توجه به ویژگی‌های شخصیتی
ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی	توسعه مهارت‌های کارکنان	ایجاد بسترهای توسعه مهارت / ایجاد ساعات مطالعه آزاد کارآفرینی / تشویق به کار گروهی / تلاش برای ایجاد گروه‌های رسمی و غیررسمی / اعزام به اردوهای مهارت افزایی
	تدوین الگوی ارزیابی کارآفرینی	تدوین الگوی ارزیابی بر اساس الگوهای جهانی / استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه / مطالعه تطبیقی مدل‌های ارزیابی / در نظر داشتن مسائل بومی در الگو / تدوین برنامه توسعه کارآفرینی
عوامل مدیریتی توسعه کارآفرینی	تدوین شاخص ارزیابی کارآفرینی	تدوین شاخص ارزیابی فردی / تدوین شاخص ارزیابی سازمانی / امتیاز به کارآفرینی در ارزیابی‌های سالانه / ارزیابی جداگانه فردی و سازمانی / بازبینی شاخص‌های فعلی
	برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینی	تدوین راهبردهای کارآفرینی / داشتن برنامه عملیاتی / تقسیم کار در حوزه کارآفرینی / مدیریت یکپارچه کارآفرینی / تعریف چشم‌انداز کارآفرینی
عوامل ساختاری حامی کارآفرینی	تشویق و حمایت سازمانی	تشویق کارکنان به کارآفرینی / تشویق خیرین کارآفرین ورزشی / ایجاد فرصت برابر / حمایت از ایده‌های کارآفرینی / مشارکت مدیران در برنامه‌های کارآفرینی
	بهبود ساختار سازمانی	تعهد مدیران به کارآفرینی / ثبات مدیریت استانی / استفاده از سرمایه سیاسی مدیران / توسعه مهارت‌های سیاسی مدیران / مدیریت مشارکتی / دیدگاه مثبت مدیران / مشارکت فعال در تصمیم‌گیری / ایجاد نگرش کارآفرینانه در مدیران / ایجاد کارگروه کارآفرینی
توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی	بهبود سازخار سازمانی	ایجاد ساختار تخت و غیرمتمرکز / ایجاد کمیته‌های کارآفرینی در هیات‌ها / استقلال بیشتر ادارات کل / گم‌کردن کارشناس ویژه کارآفرینی / چابک‌سازی ادارات / انعطاف‌پذیری
	ارتباطات باز و شفاف	کوچک‌سازی و تمرکززدایی / کوچک‌سازی ادارات کل استانی / حذف بروکراسی اضافی
پایاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه	بهبود محیط درون سازمانی	تدوین آیین‌نامه‌های حمایتی / برون‌سپاری تا حد امکان / تدوین دستورالعمل اجرایی کارآفرینی / جلوگیری از پیچیدگی / مشخص کردن وظایف ادارات کل
	ارتباطات با و شفاف	افزایش ارتباطات بین فردی / بهبود ارتباط از پایین به بالا / برگزاری جلسات منظم مدیران و کارکنان / برگزاری جلسات ایده‌پردازی و طوفان مغزی
پایاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه	انگیزش کارآفرینانه کارکنان	ایجاد انگیزه در کارکنان برای کارآفرینی / استفاده از پاداش و تشویق / توجه به عوامل ایجادکننده انگیزه
	کنترل درونی مبتنی بر اعتماد	افزایش تحمل استعدادهای خلاق / کنترل فرآیندهای منجر به کارآفرینی / ایجاد خودکنترلی در نیروی انسانی
پایاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه	عارضه‌یابی فرآیندهای سازمانی	شناسایی عیوب کار / شناسایی و حذف فعالیت‌های زائد / حذف امور زائد و اضافی
	ارتباطات برون سازمانی تعاملی	ارتباط با سازمان‌های دیگر استان / تعریف فعالیت‌های کارآفرینی بین‌دستگاهی / تشکیل کارگروه کارآفرینی بین‌دستگاهی

تشکیل تیم فرصت‌یابی و رصد فرصت‌ها / تشکیل تیم‌های امکان‌سنجی / توجه به پژوهش‌های مرتبط با صنعت / جلوگیری از تحقیقات صوری / توسعه تحقیق و پژوهش در ادارات کل	تحقیق و توسعه کاربردی
اجتناب از ایده‌های غیرکاربردی / بمباران نکردن سازمان با ایده‌های غیرعملیاتی / عدم سطح‌نگری / توجه به امور کاربردی	پرهیز از راهبردهای تئوریک
تعهد کارآفرینی مدیران / مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی / تقویت رفتار کارآفرینانه / بهبود دیدگاه مدیران نسبت به کارآفرینی	تعهد اجرایی مدیران
تدوین نسخه بومی کارآفرینی در ورزش / دوری از ایده‌های بین‌المللی غیرکاربردی / پویایی در امور سازمانی / نوآوری و استفاده از منابع جدید	بومی‌سازی راهبردها

**تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی**

بر اساس مرور پیشینه نظام‌مند و خروجی جلسات گروه کانونی با متخصصان، مدل مفهومی پژوهش با ۱۱ مسیر علی پیش‌فرض تدوین شد. در این مدل، عوامل ساختاری بر پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه، عوامل مدیریتی بر آموزش کارآفرینی و توانمندسازی نیروی انسانی، و پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه نیز بر آموزش کارآفرینی اثر مستقیم دارد. سپس توانمندسازی نیروی انسانی و آموزش کارآفرینی بر مدیریت دانش کارآفرینی، و آموزش کارآفرینی بر ارزیابی برنامه‌های کارآفرینی تأثیر می‌گذارد. در ادامه، مدیریت دانش کارآفرینی و ارزیابی برنامه‌های کارآفرینی هر دو بر تدوین راهبردهای کارآفرینی اثر داشته و نهایتاً ارزیابی برنامه‌های کارآفرینی و تدوین راهبردهای کارآفرینی، توسعه فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این روابط به عنوان فرضیات پژوهش در بخش کمی و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار پی‌ال‌اس بر اساس داده‌های گردآوری‌شده از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته آزمون شده‌اند.



شکل ۱. تعیین روابط نظری بین متغیرها

Figure 1: Proposed theoretical relationships between variables



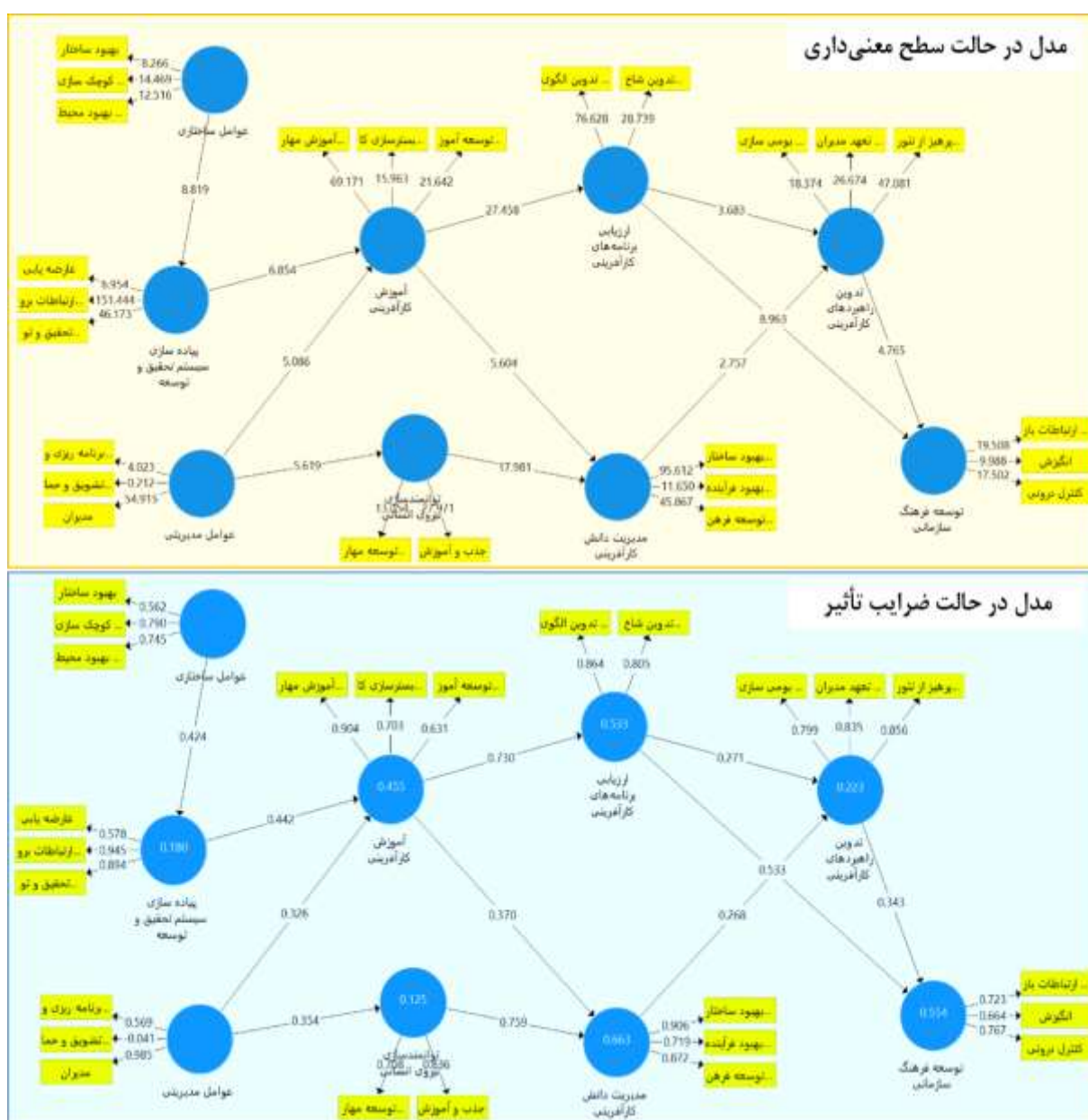
یافته‌های حاصل از آزمون مدل معادلات ساختاری نشان داد تمامی مسیرهای مستقیم بین متغیرهای مدل مفهومی پژوهش در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ تأیید شده و ضرایب مسیر و مقادیر تی محاسبه شده برای هر رابطه از آستانه قابل قبول بالاتر است. مقادیر ضریب تعیین نیز حاکی از قدرت پیش‌بینی مناسب متغیرهای درون‌زا توسط متغیرهای برون‌زا در مدل می‌باشد. یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار پی‌ال‌اس شامل سه بخش نتایج توصیفی، نتایج برازش مدل و نتایج مدل نهایی است. مطابق جدول ۲ آمار توصیفی شامل معیارهای مرکزی میانگین و همچنین معیار پراکندگی انحراف معیار برای متغیرهای پرسشنامه مورد بررسی آورده شده است؛ که متغیر توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی دارای بیشترین میانگین (۴/۰۱) می‌باشد و متغیر ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی دارای کمترین میانگین (۲/۷۸) می‌باشد. در بخش برازش مدل، اولین شاخص مورد بررسی شامل روایی همگرا بود که معیار متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) ارزیابی شده و برای تمامی متغیرها مطلوب (مساوی و بالاتر از ۰/۵) می‌باشد. جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده شد که نشان داد میزان ماتریس برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل است. پایایی ترکیبی (CR) به عنوان شاخص تحلیل پایایی (قوی‌تر از آلفای کرونباخ) برای تمامی متغیرها مساوی و بالای ۰/۷ محاسبه شد که مطلوب می‌باشد. مقدار  $R^2$  برای برازش سازه‌های درون‌زا (وابسته) مدل محاسبه گردید که متغیر توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی با مقدار ۰/۷۵۹ دارای سطح قوی، متغیر ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی با مقدار ۰/۷۳۰ دارای سطح قوی، متغیر توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی با مقدار ۰/۶۶۴ دارای سطح قوی، متغیر تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی با مقدار ۰/۴۶۱ دارای سطح متوسط، متغیر پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه با مقدار ۰/۴۲۴ دارای سطح متوسط، متغیر یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی با مقدار ۰/۴۵۶ دارای سطح متوسط و متغیر توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی با مقدار ۰/۳۵۴ دارای سطح متوسط می‌باشد. معیار  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد که برای تمامی متغیرهای درون‌زا مقدار آن بالاتر از صفر بوده و نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مناسب مدل است. برازش کلی مدل (هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری) با استفاده از معیار SRMR محاسبه شد که مقدار آن ۰/۰۷۲ بوده و از سطح مطلوب ۰/۱ کمتر می‌باشد. مطابق جدول ۲، میزان شاخص‌های برازش برای متغیرهای مدل در دامنه مطلوبی قرار دارد.

جدول ۲. شاخص‌های توصیف متغیرها و شاخص‌های برازش مدل در خروجی نرم‌افزار

Table 2. Descriptive indices of variables and model fit indices in the software output

متغیرها	شاخص‌های توصیف		شاخص‌های برازش مدل		
	میانگین	انحراف	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	سازه‌ها درون‌زا
	M	SD	AVE	CR	R <sup>2</sup>
توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی	۳/۴۲	۰/۳۸	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۷۵۹
یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی	۳/۱۵	۰/۴۴	۰/۵۸	۰/۸۵	۰/۴۵۶
توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی	۳/۲۸	۰/۴۱	۰/۶۰	۰/۸۶	۰/۳۵۴
ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی	۲/۷۸	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۸۴	۰/۷۳۰
عوامل مدیریتی توسعه کارآفرینی	۳/۶۵	۰/۳۹	۰/۶۳	۰/۸۸	-
عوامل ساختاری حامی کارآفرینی	۳/۵۱	۰/۴۲	۰/۵۹	۰/۸۵	-
توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی	۴/۰۱	۰/۳۵	۰/۶۷	۰/۹۰	۰/۶۶۴
پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه	۳/۳۳	۰/۴۵	۰/۵۶	۰/۸۴	۰/۴۲۴
تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی	۳/۱۹	۰/۴۸	۰/۵۴	۰/۸۳	۰/۴۶۱
مجموع (برازش کلی)					SRMR = ۰/۰۷۲

نتایج آزمون مدل مفهومی در شکل ۲ در دو حالت ضرایب مسیر و سطوح معنی‌داری ارائه شده است. بررسی ضرایب مسیر نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر مستقیم مربوط به رابطه یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی بر ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی با ضریب مسیر ۰/۷۳۰ و همچنین رابطه توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی بر توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی با ضریب مسیر ۰/۷۵۹ می‌باشد. در بخش سطوح معنی‌داری، تمامی مقادیر تی محاسبه‌شده برای روابط مدل بزرگتر از مقدار بحرانی ۲/۵۸ بوده که تأییدکننده معنی‌داری آماری تمامی مسیرها در سطح ۰/۰۱ است و برآزش کلی مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.



شکل ۲. آزمون مدل مفهومی در دو حالت ضرایب تأثیر و سطح معنی‌داری

Figure 3. Conceptual model testing in two modes: path coefficients and significance levels



جدول ۳، به تفکیک ۱۱ رابطه علی مدل، نتایج مربوط به ضریب تعیین، ضریب مسیر و سطح معنی داری را گزارش می‌کند. بالاترین ضریب تعیین متعلق به رابطه توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی بر توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی با مقدار  $R^2=0/759$  و سپس رابطه یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی بر ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی با مقدار  $R^2=0/730$  می‌باشد. از نظر ضریب مسیر نیز تمامی روابط در سطح  $p=0/01$  معنی دار بوده و کمترین مقدار تی مربوط به رابطه توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی بر تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی با مقدار  $T=2/76$  است که همچنان از معیار قابل قبول بالاتر می‌باشد.

جدول ۳. خروجی نتایج مدلسازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل مفهومی

Table 3. Output of structural equation modeling results in conceptual model testing

معنی داری Significance	ضریب مسیر Path Coefficient	ضریب تعیین Coefficient of Determination (R <sup>2</sup> )	متغیر اثرگذار --> متغیر اثرپذیر Influencing Variable → Dependent Variable
p=0/01	T=8/82	r <sup>2</sup> =0/424	عوامل ساختاری حامی کارآفرینی --> پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه
p=0/01	T=6/85	r <sup>2</sup> =0/442	پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه --> یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی
p=0/01	T=5/08	r <sup>2</sup> =0/326	عوامل مدیریتی توسعه کارآفرینی --> یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی
p=0/01	T=5/62	r <sup>2</sup> =0/354	عوامل مدیریتی توسعه کارآفرینی --> توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی
p=0/01	T=17/98	r <sup>2</sup> =0/759	توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی --> توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی
p=0/01	T=5/60	r <sup>2</sup> =0/370	یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی --> توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی
p=0/01	T=27/46	r <sup>2</sup> =0/730	یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی --> ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی
p=0/01	T=2/76	r <sup>2</sup> =0/268	توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی --> تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی
p=0/01	T=3/68	r <sup>2</sup> =0/271	ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی --> تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی
p=0/01	T=8/96	r <sup>2</sup> =0/533	ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی --> توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی
p=0/01	T=4/76	r <sup>2</sup> =0/343	تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی --> توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی

### بحث

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور انجام شد و یافته‌های آن در دو بخش کیفی و کمی نشان داد که توسعه کارآفرینی در این سازمان‌ها فرآیندی چندلایه، نظام‌مند و مبتنی بر تعاملات پیچیده میان عوامل ساختاری، مدیریتی، آموزشی، توانمندساز، دانشی، ارزیابی، راهبردی و فرهنگی است. در مرحله کیفی، نه مضمون اصلی به عنوان ارکان مدل شناسایی شد و در مرحله کمی، ۱۱ مسیر علی میان این متغیرها مورد آزمون قرار گرفت و تمامی آنها تأیید شدند. آنچه مدل حاضر را از بسیاری از پژوهش‌های پیشین متمایز می‌سازد، تأکید بر زنجیره علی طولانی و تدریجی از عوامل زیرساختی و سخت‌افزاری به عوامل نرم‌افزاری و فرهنگی است که نشان می‌دهد توسعه کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ورزشی نمی‌تواند یکباره و صرفاً با تمرکز بر یک بعد محقق شود، بلکه نیازمند حرکتی گام‌به‌گام و هماهنگ در سطوح مختلف سازمانی است.

عوامل ساختاری حامی کارآفرینی با تأکید بر ایجاد ساختارهای تخت، غیرمتمرکز و چابک، کوچک‌سازی واحدها و حذف بروکراسی‌های زائد، بستر لازم را برای تسریع فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش مقاومت‌های سازمانی در برابر نوآوری فراهم می‌آورند. شواهد پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی موفق با کاهش لایه‌های سلسله‌مراتب و تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر، توانسته‌اند فضای امن و حمایت‌کننده‌ای برای بروز ایده‌های کارآفرینانه ایجاد کنند (دوراند و پائولا، ۲۰۱۳). از منظر کاربردی، ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند با ایجاد کمیته‌های تخصصی



کارآفرینی در هیأت‌های ورزشی، گماردن کارشناسان ویژه و تدوین دستورالعمل‌های اجرایی شفاف، گام مؤثری در جهت بهبود محیط درون‌سازمانی بردارند. عوامل مدیریتی توسعه کارآفرینی از طریق برنامه‌ریزی راهبردی، تشویق و حمایت سازمانی و شایستگی‌های مدیران ارشد، نقش محوری در هدایت و تسهیل فرآیندهای کارآفرینانه ایفا می‌کنند و مطالعات پیشین نشان داده‌اند که سبک رهبری تحولی و حمایت مدیریت ارشد از ایده‌های نوآورانه، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت برنامه‌های کارآفرینی سازمانی دارد (راتن و جونز، ۲۰۲۰). در عمل، مدیران ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند با تدوین چشم‌انداز روشن کارآفرینانه، ایجاد نظام پاداش و تشویق مؤثر و تقویت مدیریت مشارکتی، انگیزه لازم را برای فعالیت‌های کارآفرینانه در میان کارکنان ایجاد نمایند.

پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه با عارضه‌یابی فرآیندهای سازمانی، برقراری ارتباطات برون‌سازمانی و انجام تحقیقات کاربردی، نقش میانجی میان عوامل ساختاری و فرآیندهای آموزش و توانمندسازی ایفا می‌کند. تجربیات جهانی نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی پیشرو با ایجاد تیم‌های فرصت‌یابی و امکان‌سنجی و ارتباط مستمر با مراکز علمی، توانسته‌اند شکاف بین دانش نظری و عمل کارآفرینانه را کاهش دهند (لیدنف و سولنتسف، ۲۰۲۲). ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند با تشکیل کارگروه‌های بین‌دستگاهی و تعریف پروژه‌های تحقیقاتی کاربردی، زمینه را برای شناسایی فرصت‌های جدید کارآفرینی فراهم سازند. یکپارچه‌سازی آموزش کارآفرینی سازمانی با تأکید بر آموزش مهارت‌های عملی و تیمی، بسترسازی آموزش و توسعه محتوای آموزشی، می‌تواند موجبات ارتقای سطح دانش و توانمندی کارکنان را در حوزه کارآفرینی فراهم آورد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که نظام‌های آموزش کارآفرینی هدفمند و مستمر دارند، عملکرد بهتری در خلق کسب‌وکارهای جدید و بازآفرینی راهبردها از خود نشان می‌دهند (هامرشمیت و همکاران، ۲۰۲۲). در سطح عملیاتی، ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت، توانمندسازی مدرسان و استفاده از شبکه‌های اجتماعی در آموزش، اثربخشی برنامه‌های آموزشی خود را افزایش دهند.

توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی از طریق جذب و آموزش کارآفرینانه و توسعه مهارت‌های کارکنان، سرمایه انسانی سازمان را برای مواجهه با چالش‌های کارآفرینانه آماده می‌سازد و شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان از طریق افزایش خودکارآمدی و احساس مسئولیت، زمینه را برای بروز خلاقیت و رفتارهای کارآفرینانه فراهم می‌آورد (دیوانتی و هاریانتو، ۲۰۲۲). در عمل، ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند با توجه به ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه در فرآیند استخدام، ایجاد بسترهای توسعه مهارت و تشویق به کار گروهی، نیروی انسانی مستعد و توانمندی را برای فعالیت‌های کارآفرینانه پرورش دهند. توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی با بهبود ساختاری و فرایندی نظام مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ اشتراک دانش، امکان ثبت، تسهیم و کاربست تجارب کارآفرینانه را در سازمان فراهم می‌سازد. مطالعات نشان داده‌اند سازمان‌های ورزشی که از پایگاه‌های اطلاعاتی دانش کارآفرینی و نظام‌های مستندسازی تجارب برتر بهره می‌برند، توانایی بیشتری در تدوین راهبردهای اثربخش کارآفرینی دارند (خان و همکاران، ۲۰۲۱). ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند با برپایی تجهیزات مدیریت دانش، مستندسازی تجارب کارآفرینان برتر و رصد دانش روز دنیا، فرآیند یادگیری سازمانی را تسریع و تقویت نمایند.

ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی از طریق تدوین الگوهای ارزیابی مبتنی بر الگوهای جهانی و شاخص‌های مشخص در سطوح فردی و سازمانی، امکان پایش مستمر و بهبود عملکرد کارآفرینانه را فراهم می‌آورد و پژوهش‌ها حاکی از آن است که سازمان‌هایی که نظام ارزیابی شفاف و عادلانه دارند، انگیزه بیشتری برای بروز رفتارهای کارآفرینانه در میان کارکنان خود ایجاد می‌کنند (عسکراوغلی و عابدی، ۲۰۱۲). در سطح کاربردی، ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند با استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه، مطالعه تطبیقی مدل‌های ارزیابی و بازبینی دوره‌ای شاخص‌ها، کیفیت برنامه‌های کارآفرینی خود را به طور مستمر ارتقا بخشند.



تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی با پرهیز از راهبردهای تئوریک و غیرکاربردی، تأکید بر تعهد اجرایی مدیران و بومی‌سازی راهبردها متناسب با شرایط محلی، می‌تواند شکاف میان برنامه‌ریزی و اجرا را کاهش دهد و تجربیات موفق بین‌المللی نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی کارآفرین، همواره بر اقدامات عملی منظم و پرهیز از بمباران سازمان با ایده‌های غیرعملیاتی تأکید داشته‌اند (راتن و جونز، ۲۰۱۸). ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند با تدوین نسخه بومی کارآفرینی در ورزش، دوری از ایده‌های بین‌المللی غیرکاربردی و تقویت رفتار کارآفرینانه در مدیران، راهبردهای خود را به واقعیت‌های میدانی نزدیک‌تر سازند. توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی به عنوان نهایی‌ترین عامل در مدل، از طریق ایجاد ارتباطات باز و شفاف، انگیزش کارآفرینانه کارکنان و استقرار کنترل درونی مبتنی بر اعتماد، زمینه را برای نهادینه‌سازی رفتارهای کارآفرینانه در بلندمدت فراهم می‌آورد و شواهد پژوهشی حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و اعتماد، نقشی کلیدی در تداوم و پایداری فعالیت‌های کارآفرینانه ایفا می‌کند (بیارشولم، ۲۰۱۷). ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند با برگزاری جلسات منظم ایده‌پردازی و طوفان مغزی، استفاده از پاداش و تشویق و ایجاد خودکنترلی در نیروی انسانی، گام‌های مؤثری در جهت تحول فرهنگی و حرکت به سمت یک سازمان کارآفرین بردارند.

یافته‌های بخش کمی پژوهش حاضر نشان داد که تمامی ۱۱ مسیر علی پیش‌فرض در مدل مفهومی از اعتبار آماری برخوردار هستند و این یافته تأییدی بر این است که توسعه کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور از زنجیره‌ای نظام‌مند و چندلایه تبعیت می‌کند که در آن عوامل ساختاری به عنوان نقطه شروع، از طریق پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه بر آموزش کارآفرینی تأثیر می‌گذارند و در ادامه، آموزش کارآفرینی به همراه توانمندسازی نیروی انسانی که خود از عوامل مدیریتی تأثیر می‌پذیرند، مدیریت دانش کارآفرینی و ارزیابی برنامه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند و نهایتاً این دو عامل به همراه یکدیگر، تدوین راهبردهای عملیاتی و سپس توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی را میسر می‌سازند. یافته‌های مربوط به تأثیر عوامل ساختاری بر پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه و نیز تأثیر عوامل مدیریتی بر آموزش و توانمندسازی با نتایج پژوهش‌های پلگرینی و همکاران (۲۰۲۰)، هامرشمیت و همکاران (۲۰۲۲)، راتن و جونز (۲۰۱۸)، چیله‌تی و چادویک (۲۰۱۲)، دوراند و پائوللا (۲۰۱۳) و لیدنف و سولنتسلف (۲۰۲۲) و همچنین در سطح داخلی با یافته‌های طالب‌پور و همکاران (۲۰۲۳)، قربانی آسیابور و همکاران (۲۰۲۵) و فریدفتحی و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد. همچنین تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی و آموزش کارآفرینی بر مدیریت دانش کارآفرینی با نتایج پژوهش‌های دیوانتی و هاریانتو (۲۰۲۲)، خان و همکاران (۲۰۲۱)، کاردلا و همکاران (۲۰۲۱)، روملت (۲۰۰۵) و مک‌سوئینی و هاکیزا (۲۰۲۲) و نیز با یافته‌های داخلی عسکراوغلی و عابدی (۲۰۱۲)، کشاورز و الله‌دادزاده (۲۰۲۲)، صفری و همکاران (۲۰۲۳) و محمودی یکتا و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. در نهایت، تأثیر همزمان مدیریت دانش و ارزیابی بر تدوین راهبردها و سپس تأثیر این دو بر توسعه فرهنگ کارآفرینی با نتایج پژوهش‌های بیارشولم (۲۰۱۷)، میراگایا و همکاران (۲۰۱۷)، مک‌سوئینی (۲۰۲۳)، لارا-بوکانگرا و همکاران (۲۰۲۵) و هامرشمیت و همکاران (۲۰۲۴) و نیز با یافته‌های داخلی دهقان و شفیع‌ی (۲۰۲۲)، حسن‌زاده و همکاران (۲۰۲۴)، یاراحمدی و همکاران (۲۰۲۱) و کریمی و همکاران (۲۰۲۱) انطباق دارد. آنچه این مدل را از پژوهش‌های پیشین متمایز می‌سازد، آزمون همزمان یک زنجیره علی طولانی و چندوجهی است که نقش میانجی‌گری متغیرهایی همچون تحقیق و توسعه، ارزیابی و مدیریت دانش را در مسیر ساختار و مدیریت تا فرهنگ کارآفرینی آشکار می‌سازد و از منظر نظری، این یافته را می‌توان در چارچوب نظریه قابلیت‌های پویا تفسیر کرد که بر اساس آن، سازمان‌های ورزشی با بازآرایی و پیکربندی مجدد منابع ساختاری و مدیریتی خود، قابلیت‌های جدیدی در زمینه تحقیق و توسعه، آموزش و مدیریت دانش خلق می‌کنند و این قابلیت‌ها به نوبه خود زمینه را برای تدوین راهبردهای اثربخش و نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینانه فراهم می‌آورند.



### نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

یافته‌های پژوهش نشان داد توسعه کارآفرینی در این سازمان‌ها از زنجیره علی نظام‌مندی پیروی می‌کند که در آن عوامل ساختاری حامی کارآفرینی از طریق پیاده‌سازی سیستم تحقیق و توسعه بر یکپارچه آموزش کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارد و در ادامه، عوامل مدیریتی توسعه کارآفرینی به صورت مستقیم بر آموزش کارآفرینی و توانمندسازی راهبردی نیروی انسانی اثر می‌گذارند. همچنین توانمندسازی نیروی انسانی و آموزش کارآفرینی هر دو بر توسعه مدیریت دانش کارآفرینی ورزشی تأثیر داشته و آموزش کارآفرینی بر ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های کارآفرینی نیز اثرگذار است. در نهایت، مدیریت دانش کارآفرینی و ارزیابی برنامه‌ها به صورت توأمان بر تدوین راهبردهای عملیاتی کارآفرینی تأثیر گذاشته و این دو عامل نیز به همراه یکدیگر، توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی را به عنوان متغیر پیامد نهایی مدل تحت تأثیر قرار می‌دهند. این یافته‌ها بر اهمیت تمرکززدایی و کوچک‌سازی ساختارها، تقویت سیستم‌های تحقیق و توسعه کاربردی، سرمایه‌گذاری در آموزش‌های مهارت‌محور و توانمندسازی کارکنان، استقرار نظام‌های مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد کارآفرینانه، تدوین راهبردهای بومی و عملیاتی و در نهایت ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، ارتباطات باز و انگیزش کارآفرینانه به عنوان پیشران‌های کلیدی توسعه کارآفرینی تأکید دارند. مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان چارچوبی عملیاتی و نقشه راهی گام‌به‌گام برای سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران ارشد و میانی ادارات کل ورزش و جوانان در راستای ایجاد اشتغال پایدار، بهره‌وری بیشتر از منابع، توسعه اقتصادی از طریق ورزش و نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

### محدودیت‌ها

یافته‌های این مطالعه تنها بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از مدیران، کارشناسان و کارکنان اداره‌های کل ورزش و جوانان در پنج استان شمال غرب کشور شامل آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان و کردستان به دست آمده است. این محدودیت جغرافیایی ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر مناطق کشور که دارای بسترهای فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی متفاوتی هستند، با احتیاط مواجه سازد و همچنین تعمیم یافته‌ها به سایر بخش‌های کارآفرینی ورزشی نظیر باشگاه‌های خصوصی، فدراسیون‌های ورزشی یا سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی نیازمند احتیاط و پژوهش‌های تکمیلی است. از سوی دیگر، ترکیب جنسیتی نمونه آماری به گونه‌ای بود که سهم مشارکت زنان کمتر از مردان بود و این عدم تعادل جنسیتی می‌تواند بر نتایج به ویژه در ابعاد مرتبط با انگیزش کارآفرینانه و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بوده باشد. همچنین اگرچه در این پژوهش از روش معادلات ساختاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شد، اما اتکا به پرسشنامه‌های خودگزارشی با گویه‌های متعدد ممکن است منجر به سوگیری در پاسخ‌ها به ویژه به دلیل خستگی پاسخ‌دهندگان یا تمایل به ارائه تصویری مطلوب‌تر از وضعیت سازمان شده باشد. افزون بر این، عدم استفاده از روش‌های کیفی تکمیلی مانند مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته یا مشاهده میدانی در بخش کمی پژوهش، امکان درک عمیق‌تر از چرایی و چگونگی روابط میان متغیرها و همچنین زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی مؤثر بر توسعه کارآفرینی را محدود کرده است. همچنین این مدل در یک بازه زمانی مشخص و مقطعی مورد آزمون قرار گرفته و از این رو، پویایی‌های بلندمدت، تغییرات فصلی و روندهای تکاملی کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی را در نظر نگرفته است.

### پیشنهاد برای مطالعات آتی

براساس محدودیت جغرافیایی پژوهش، پیشنهاد می‌شود که پژوهش حاضر در سایر مناطق کشور از جمله استان‌های مرکزی، جنوبی و شرقی تکرار شده و نتایج حاصل از آنها با یافته‌های شمال غرب مورد مقایسه قرار گیرد تا تعمیم‌پذیری مدل توسعه کارآفرینی در بسترهای فرهنگی و اقتصادی متفاوت مورد ارزیابی واقع شود. براساس ضعف روش‌شناختی بخش کمی در عدم استفاده از رویکردهای کیفی، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی با به کارگیری روش‌های ترکیبی به ویژه انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارشناسان خبره در کنار پیمایش‌های کمی، به درک عمیق‌تری از چرایی و چگونگی روابط



علی میان عوامل شناسایی شده دست یابند. براساس عدم پوشش متغیرهای محیطی در مدل ارائه شده، پیشنهاد می‌شود که مطالعات آتی تأثیر عواملی نظیر سیاست‌های حمایتی دولت، شرایط اقتصادی کلان و نوسانات ارزی، تحولات فناوری‌های نوین از جمله هوش مصنوعی، بلاکچین و اینترنت اشیاء و همچنین نقش رسانه‌های اجتماعی و بازاریابی دیجیتال را بر توسعه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار دهند. براساس محدودیت مقطعی بودن پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مطالعات طولی در بازه‌های زمانی چندساله طراحی و اجرا شوند تا پایداری و پویایی مدل پیشنهادی در بلندمدت مورد سنجش قرار گرفته و تغییرات فصلی، روندهای تکاملی و چرخه‌های عمر کارآفرینی سازمانی آشکار شود. براساس عدم تعادل جنسیتی نمونه آماری، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی با هدف‌گذاری متوازن برای مشارکت زنان و مردان، نقش جنسیت را در روابط میان متغیرهای مدل به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر مورد آزمون قرار دهند. براساس اتکا به پرسشنامه خودگزارشی، پیشنهاد می‌شود که مطالعات آینده از روش‌های ارزیابی عملکرد عینی و مشاهده رفتارهای کارآفرینانه در کنار ابزارهای خودگزارشی استفاده نمایند تا از سوگیری ناشی از تمایل پاسخ‌دهندگان به ارائه تصویری مطلوب جلوگیری شود.

### ملاحظات اخلاقی

#### رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

تمامی موارد اخلاقی و دستورالعمل‌های اخلاقی در مقاله حاضر رعایت شده است.

#### بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

در این پژوهش از هیچ‌گونه ابزار هوش مصنوعی استفاده نشده است.

#### منابع مالی

هیچ حمایت مالی از سازمانی دریافت نشده است و هزینه‌ها توسط نویسنده اول پرداخت شده است.

#### مشارکت نویسندگان

مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری می‌باشد. همه نویسندگان سهم مساوی در تدوین مقاله داشتند.

#### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

#### تقدیر و تشکر

از تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش که ما را یاری نمودند، نهایت تقدیر و تشکر را داریم.

### References

- Afshari, A., & Amirkhani Shahraki, M.J. (2019). Future studies of entrepreneurship and economic development. *Management Science Research*, 2, 82-91. [Link] [In Persian]
- Askaroghli, N., & Abedi, R. (2012). The effect of entrepreneurial personality on the job performance of employees with the mediation of empowerment. *Quarterly Scientific Research Journal of Entrepreneurship Development*, 6(3), 105-124. [Link] [In Persian]
- Bjärsholm, D. (2017). Sport and social entrepreneurship: A review of a concept in progress. *Journal of Sport Management*, 31(2), 191-206. [https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0070]
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B.R., & Sánchez-García, J.C. (2021). Entrepreneurship and sport: A strategy for social inclusion and change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 47-70. [https://doi.org/10.3390/ijerph18094700]
- Ciletti, D., & Chadwick, S. (2012). *Sports entrepreneurship: Theory and practice* (1st ed.). Fitness Information Technology. [Link]



- Dehghan, M., & Shafiee, Sh. (2022). Analyzing the perspective of entrepreneurship and employment development in the national educational and grassroots sport. *Journal of Sport Management and Development*, 11(1), 154-182. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.6679>] [In Persian]
- Dehghan, S.A., Ghanbari, M., & Safari, E. (2022). Investigating the relationship between organizational entrepreneurship in the General Department of Sports and Youth of Fars province. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 2(7), 79-90. [[Link](#)]
- Diwanti, D.P., & Hariyanto, M. (2022). Human resources who competen The Influence Of Human Resource Competence In Spencer's Concept To Organizational Entrepreneurship. *Jurnal Manajerial*, 9(02), 117-137. [[Link](#)]
- Durand, R., & Paoella, L. (2013). Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1100-1123. [<https://doi.org/10.1111/joms.12033>]
- Faridfathi, A., Farahmand, F., & Khajeh Salehani, M. (2024). Developing an interpretive structural model of an entrepreneurial sports federation. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 9(4), 89-98. [<https://doi.org/10.30473/fmss.2024.59232.2307>] [In Persian]
- Ghorbani Asiabr, P., Ghorbani Asiabr, S., & Ghorbani Asiabr, M. (2025). Modeling of sports entrepreneurship: A combination of entrepreneurship theories with specific characteristics of the sports industry. *Journal of Sports Management and Entrepreneurship*, 4(2), e223785. [[Link](#)] [In Persian]
- Hammerschmidt, J., González-Serrano, M.H., Puumalainen, K., & Calabuig, F. (2024). Sport entrepreneurship: The role of innovation and creativity in sport management. *Review of Managerial Science*, 18(11), 3173-3202. [[Link](#)]
- Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sport entrepreneurship: Definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1-10. [<https://doi.org/10.53703/001c.32445>]
- Hassanzadeh, M., Pourranjbar, M., & Manouchehrinejad, H. (2024). An analysis of the interactive relationships of entrepreneurship development dimensions through sport in technical and vocational universities of the country. *Communication Management in Sports Media*, 11(3), 101-112. [[Link](#)] [In Persian]
- Hosseini, A., & Alidoust Ghahfarrokhi, E. (2018). The effect of managers' entrepreneurial skills on attracting customers of private sports clubs in Tehran. *Physiology and Management Studies in Sports*, 11(3), 157-168. [[Link](#)] [In Persian]
- Ismagulova, G.N., & Matkarimova, N.T. (2025). Economic mechanism for managing the entrepreneurial activity of a sports organization: Structure, components, and effectiveness. *International Journal of Management and Economics Fundamental*, 5(6), 51-53. [[Link](#)]
- Kalani, A., Eskandari, I., & Mohammadi Shams Abadi, A.M. (2016). Role of Entrepreneurship Dimension in Managers Performance in Sport and Youth Offices. *Sport Management Studies*, 8(36), 209-226. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2016.789>] [In Persian]
- Karimi, A., Mollaei, M.H., Mohammadian, B., & Zargarani Khozani, F. (2021). The effect of business failure experience and learning from failure on entrepreneurs' new investment - the study of Qom province. *Quarterly Scientific Research Journal of Entrepreneurship Development*, 14(2), 281-299. [[Link](#)] [In Persian]
- Keshavarz, L., & Allah Dadzadeh, M. (2022). The relationship between the transformational leadership style of managers and the thinking style of employees with the goal of entrepreneurship of employees of sports and youth departments of Sistan and Baluchistan province. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 1(33), 22-31. [[Link](#)] [In Persian]



- Khan, R.U., Salamzadeh, Y., Shah, S.Z.A., & Hussain, M. (2021). Factors affecting women entrepreneurs' success: A study of small-and medium-sized enterprises in emerging market of Pakistan. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-21. [<https://doi.org/10.1186/s13731-021-00145-9>]
- Lara-Bocanegra, A., Escamilla-Fajardo, P., González-Serrano, M.H., Bohórquez, M.R., & Grimaldi-Puyana, M. (2025). Sports entrepreneurship and intrapreneurship in the Iberian Peninsula: A bibliometric analysis. *Managing Sport and Leisure*. [[Link](#)]
- Lednev, V.A., & Solntsev, I.V. (2022). Entrepreneurship in sports industry: directions, innovations and support. *Strategic decisions and risk management*, 12(3), 252-261. [[Link](#)]
- Mahmoodi yekta, M., Shabani Bahar, Gh., Honari, H., Shahlaee, J., & Ghafouri, F. (2021). Identifying the effective factors of the development of entrepreneurship in the educational system of sports sciences of the country. *Journal of Sport Management and Development*, 10(4), 22-36. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.5448>] [In Persian]
- McSweeney, M. (2023). Sport and social entrepreneurship in the base-of-the-pyramid: The institutional work of refugees and a refugee-led organization in Uganda. *Sport Management Review*, 26(4), 582-606. [[Link](#)]
- McSweeney, M., & Hakiza, P. (2022). Refugees, social entrepreneurship, and sport for development and peace. In *Social innovation, entrepreneurship, and sport for development and peace* (pp. 160-172). Routledge. [[Link](#)]
- Miragaia, D.A.M., Ferreira, J., & Ratten, V. (2017). Corporate social responsibility and social entrepreneurship: Drivers of sports sponsorship policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 613-623. [<https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1348965>]
- Naeiji, M.J., & Riyahi, M. (2025). Recognition of entrepreneurial opportunities in women's sports using a mixed-methods approach. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(2), 195-219. [<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.543888.1132>] [In Persian]
- Pellegrini, M. M., Rialti, R., Marzi, G., & Caputo, A. (2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 795-826. [<https://doi.org/10.1007/s11365-020-00657-y>]
- Ratten, V., & Jones, P. (2018). Future research directions for sport education: Toward an entrepreneurial learning approach. *Education+ Training*, 60(5), 490-499. [<https://doi.org/10.1108/ET-02-2018-0028>]
- Ratten, V., & Jones, P. (2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 961-980. [<https://doi.org/10.1007/s11365-020-00663-0>]
- Safari, O., Hosseini, S.S., Ghasemiyani Asl, M., & Khodadadi, H. (2023). A study of internal locus of control with organizational entrepreneurship through human capital management among employees of the General Department of Sports and Youth of Fars. *Journal of Innovation Management*, 2(3), 31-43. [[Link](#)]
- Salamzadeh, A., Hadizadeh, M., & Mortazavi, S.S. (2021). Realization of online entrepreneurial training based on new digital technologies in Iran with scenario writing approach. *Quarterly Scientific Research Journal of Entrepreneurship Development*, 14(3), 481-500. [[Link](#)] [In Persian]
- Talebpoor, M., Keshtidar, M., & Golgoli, M. (2023). Providing a Model for the Development of Strategic Entrepreneurship in Sports Organizations. *Research in Sport Management and Marketing*, 4(3), 29-43. [[Link](#)]
- Qotb, M.A. (2025). Turning athletes into entrepreneurs: The power of project based learning in sports management; The case of FIFA CIES international programme at Cairo University, Egypt. *Sport, Media and Business*, 11(3). [[Link](#)]



- Sabzemeidani, M., Shojaei, V., & Hami, M. (2026). Presenting a Conceptual Model of Influencing Factors on Entrepreneurship Education in Universities (Study of Sports Science Students). *Journal of Sport Management and Development*, 15(1), 165-188. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.24685.2809>] [In Persian]
- Vlashi, E. (2025). *Innovation and entrepreneurship in sport organizations: The case of the Albanian Football Federation* [Master's Thesis, EPOKA University], Albania. [[Link](#)]
- Yarahamdi, M., Almasi Fard, M., & AbdolMaleki, Z. (2021). Analyzing the factors influencing the creation of sports entrepreneurship ecosystem in Kermanshah province. *Sport Management*, 3(54), 885-902. [[Link](#)] [In Persian]
- Zvosec, C.C. (2025). Human capital generative potential: Cultivating intrapreneurial employees in sport and recreation organizations. *Managing Sport and Leisure*, 30(2), 244-259. [[Link](#)]