

## تدوین الگوی ساختاری تفسیری فدراسیون ورزشی کارآفرین

اکبر فریدفتحی<sup>۱</sup>، فرناز فرهمنند<sup>۲</sup>، مریم خواجه صالحانی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول) ۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۲

### Development of an Interpretive Structural Model for an Entrepreneurial Sports Federation

Akbar Faridfathhi<sup>1</sup>, Farnaz Farahmand<sup>2</sup>, Maryam Khajeh Salehani<sup>3</sup>

1- Assistant Professor, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran (Corresponding Author) 2 -PhD Student in Sports Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
3- Assistant Professor, Department of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: (2022/10/28) Accepted: (2023/03/02)

#### Abstract

The development of entrepreneurship in sports federations can lead to the creation of sustainable revenue streams, increased innovation, and improved competitiveness in sports markets. Additionally, entrepreneurship attracts talent, enhances service quality, and strengthens international connections in this field, ultimately contributing to the growth and sustainability of the federation. This research is applied in nature and quantitative in method. The statistical population of this study includes experts and specialists with sufficient experience and knowledge in sports management, sports entrepreneurship, and sports policy-making. These individuals include managers of sports federations (president, secretary, vice president, board members, committee heads), university professors, and researchers in the field of sports entrepreneurship. A purposive sampling method was used to select the sample. The number of samples was determined based on information saturation, and 18 individuals were chosen as the research sample. Initially, through a review of the literature and study of credible sources, key indicators and factors related to entrepreneurship in sports federations were identified. These indicators were then presented to the experts in a semi-structured questionnaire to gather their opinions on the importance and priority of these indicators. Subsequently, a questionnaire aimed at determining the relationships between the identified factors was designed and presented to the experts. In this questionnaire, the experts evaluated and determined the extent of influence and dependence of each factor on the others. The results of this stage were used as the primary data for interpretive structural modeling. The MICMAC software was used to analyze the collected data. Based on the results, economic and financial factors, infrastructural and technological factors, cultural and social factors, environmental and legal factors, and managerial and organizational factors play a role in establishing an entrepreneurial sports federation..

#### Keywords

Sports Federations, Entrepreneurship, Legal Environment, Structural Development.

#### چکیده

توسعه کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به ایجاد منابع درآمدی پایدار، افزایش نوآوری و بهبود رقابت‌پذیری در بازارهای ورزشی منجر شود. همچنین، کارآفرینی موجب جذب استعدادها، ارتقاء کیفیت خدمات و تقویت ارتباطات بین‌المللی در این حوزه می‌شود، که در نهایت به رشد و پایداری فدراسیون کمک می‌کند. این پژوهش از نوع تحقیق کاربردی و از نظر روش، کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان و متخصصانی است که در زمینه مدیریت ورزشی، کارآفرینی ورزشی، و سیاست‌گذاری ورزشی دارای تجربه و دانش کافی هستند. این افراد شامل مدیران فدراسیون‌های ورزشی (رئیس، دبیر، نایب رئیس، اعضای هیات رئیسه، روسای کمیته‌ها)، اساتید دانشگاهی و پژوهشگران حوزه کارآفرینی ورزشی بودند. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. تعداد نمونه‌ها بر اساس اشباع اطلاعاتی تعیین شده و ۱۸ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابتدا از طریق مرور ادبیات پژوهش و مطالعه منابع معتبر، شاخص‌ها و عوامل کلیدی مرتبط با کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شدند. سپس این شاخص‌ها در قالب یک پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته به خبرگان ارائه شد تا نظرات آن‌ها در خصوص اهمیت و اولویت این شاخص‌ها جمع‌آوری شود. سپس پرسشنامه‌ای با هدف تعیین روابط بین عوامل شناسایی شده، طراحی و به خبرگان ارائه گردید. در این پرسشنامه، خبرگان به ارزیابی و تعیین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از عوامل بر یکدیگر پرداختند. نتایج این مرحله به عنوان داده‌های اصلی برای مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار میک‌مک (MICMAC) استفاده شد. با توجه به نتایج، عوامل اقتصادی و مالی، عوامل زیرساختی و فناوری، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل محیطی و قانونی و عوامل مدیریتی و سازمانی به عنوان عوامل موثر بر ایجاد فدراسیون ورزشی کارآفرین نقش دارند.

#### واژه‌های کلیدی

فدراسیون‌های ورزشی، کارآفرینی، محیط حقوقی، توسعه ساختار

\* نویسنده مسئول: اکبر فریدفتحی

## مقدمه

ورزش به عنوان یک فعالیت اجتماعی، فرهنگی، و اقتصادی دارای نقش بسیار مهمی در جوامع معاصر است. از یک سو، ورزش به عنوان یک ابزار مؤثر در ارتقاء سلامت جسمانی و روانی افراد شناخته می‌شود و از سوی دیگر، به عنوان یک صنعت با پتانسیل بالا در خلق ارزش اقتصادی و ایجاد فرصت‌های شغلی مطرح است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ورزش می‌تواند به عنوان یک ابزار مؤثر در تقویت همبستگی اجتماعی، ایجاد حس هویت ملی، و بهبود کیفیت زندگی افراد عمل کند (۷). همچنین، سازمان‌های ورزشی و فدراسیون‌ها به عنوان نهادهایی که مسئولیت هدایت و توسعه ورزش در جامعه را بر عهده دارند، نقش حیاتی در تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی مرتبط با ورزش ایفا می‌کنند. کارآفرینی یکی از مفاهیم کلیدی در توسعه اقتصادی و اجتماعی است که در دهه‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران و سیاست‌گذاران را به خود جلب کرده است. کارآفرینی به معنای فرآیند کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از منابع موجود و ایجاد نوآوری در بازار است (۶). این مفهوم در حوزه ورزش نیز کاربردهای گسترده‌ای دارد و می‌تواند به توسعه صنعت ورزش و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید منجر شود. با افزایش توجه به ورزش به عنوان یک صنعت، نیاز به رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه در مدیریت و توسعه فعالیت‌های ورزشی بیش از پیش احساس می‌شود. در این زمینه، فدراسیون‌های ورزشی به عنوان نهادهای کلیدی در هدایت و مدیریت ورزش می‌توانند نقش مؤثری در ترویج و توسعه کارآفرینی در ورزش ایفا کنند. با توجه به اینکه فدراسیون‌های ورزشی معمولاً از منابع مالی و انسانی قابل توجهی برخوردارند و مسئولیت توسعه و مدیریت فعالیت‌های ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی را بر عهده دارند، می‌توانند با تدوین و اجرای استراتژی‌های کارآفرینانه،

به توسعه صنعت ورزش و ارتقاء جایگاه اقتصادی و اجتماعی آن کمک کنند (۹).

در دنیای امروز، ورزش به عنوان یک پدیده جهانی و بین‌المللی مطرح است و فدراسیون‌های ورزشی نیز باید به این واقعیت توجه کنند. توسعه روابط بین‌المللی و همکاری با سازمان‌های ورزشی دیگر کشورها می‌تواند به تبادل تجربیات و دانش و همچنین دسترسی به بازارهای جدید منجر شود. این امر می‌تواند به توسعه کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی کمک کند و آنها را در دستیابی به اهداف خود یاری دهد (۱). الگوی ساختاری تفسیری به عنوان یکی از ابزارهای تحلیل و تفسیر پیچیدگی‌های سازمانی و مدیریتی، می‌تواند به درک بهتر نقش و وظایف فدراسیون‌های ورزشی در توسعه کارآفرینی کمک کند. این الگو با تمرکز بر تعاملات و روابط بین اجزای مختلف یک سازمان، به تحلیل نحوه عملکرد و تاثیرات متقابل این اجزا می‌پردازد. در زمینه فدراسیون‌های ورزشی، الگوی ساختاری تفسیری می‌تواند به تحلیل و تفسیر نقش کارآفرینی در ساختار و عملکرد این سازمان‌ها کمک کند و به ارائه راهکارهای نوآورانه برای توسعه کارآفرینی در ورزش منجر شود. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در تدوین الگوی ساختاری تفسیری برای فدراسیون ورزشی کارآفرین، شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر کارآفرینی در ورزش است. این عوامل شامل سیاست‌ها و قوانین، منابع مالی و انسانی، فرهنگ سازمانی، و روابط بین‌المللی می‌باشند. با تحلیل این عوامل و تعاملات بین آنها، می‌توان به درک عمیق‌تری از نقش و اهمیت کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی دست یافت و به تدوین راهکارهای مؤثر برای توسعه این مفهوم در ورزش کمک کرد (۳).

سیاست‌ها و قوانین یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر کارآفرینی در ورزش هستند. در بسیاری از کشورها،

و فرصت‌های کارآفرینی در حوزه ورزش پرداخت. وی بیان می‌کند که کارآفرینی ورزشی نیازمند ترکیب دانش مدیریتی با فرصت‌های ورزشی است و چالش‌های موجود شامل نبود زیرساخت‌های حمایتی و کمبود منابع مالی می‌باشد. در این پژوهش به راهبردهای ممکن برای مقابله با این چالش‌ها و تقویت کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی اشاره شده است. سیفرید و کاناتون (۲۰۱۵) در تحقیق خود به بررسی کارآفرینی سازمانی در تیم‌های ورزشی حرفه‌ای پرداختند. آن‌ها در این مطالعه به این نتیجه رسیدند که موفقیت در کارآفرینی سازمانی در ورزش وابسته به توانایی تیم‌ها در نوآوری، تطبیق با تغییرات بازار، و ایجاد شبکه‌های قوی است. از سوی دیگر، دیکسون و نیلور (۲۰۱۶) در پژوهش خود نقش کارآفرینی اجتماعی در ورزش را بررسی کردند. در این مطالعه، محققان نشان دادند که سازمان‌های ورزشی می‌توانند از کارآفرینی اجتماعی به عنوان ابزاری برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار استفاده کنند و چگونگی بهره‌گیری از مدل‌های کارآفرینی اجتماعی برای حل مسائل اجتماعی مرتبط با ورزش را مورد بررسی قرار دادند. و در پژوهشی دیگر ریشنفادر و هلمیگ (۲۰۱۹) به بررسی گرایش‌های کارآفرینانه در باشگاه‌های ورزشی سوئد پرداختند. آن‌ها با استفاده از مدل‌های کارآفرینی سازمانی، عملکرد باشگاه‌های ورزشی در زمینه نوآوری، پذیرش ریسک، و پیش‌قدمی را تحلیل کردند. نتایج نشان داد که باشگاه‌های ورزشی با گرایش‌های کارآفرینانه قوی‌تر، عملکرد بهتری در جذب منابع و توسعه پایدار داشته‌اند. با توجه به اهمیت کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی و نقش ورزش به عنوان یک صنعت با پتانسیل بالا، تدوین الگوی ساختاری تفسیری برای فدراسیون ورزشی کارآفرین از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این الگو می‌تواند به شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی کمک کند و راهکارهای مؤثری

دولت‌ها با تدوین و اجرای سیاست‌ها و قوانین حمایتی، به ترویج و توسعه کارآفرینی در حوزه‌های مختلف از جمله ورزش می‌پردازند. این سیاست‌ها می‌توانند شامل ارائه تسهیلات مالی و مالیاتی، ایجاد زیرساخت‌های مناسب، و ارائه آموزش‌ها و مشاوره‌های تخصصی باشند. در این زمینه، نقش فدراسیون‌های ورزشی در اجرای این سیاست‌ها و ایجاد بستر مناسب برای توسعه کارآفرینی بسیار حیاتی است (۱۰). همچنین منابع مالی و انسانی نیز از دیگر عوامل مؤثر بر کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی هستند. دسترسی به منابع مالی کافی و مدیریت بهینه این منابع می‌تواند به توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه در ورزش کمک کند. همچنین، منابع انسانی با داشتن مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم، نقش مؤثری در تحقق اهداف کارآفرینانه فدراسیون‌های ورزشی ایفا می‌کنند. آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به ارتقاء توانمندی‌های کارآفرینانه این سازمان‌ها کمک کند (۸). پژوهش‌های مختلف نشان داده است که فرهنگ سازمانی یکی دیگر از عوامل مهمی است که می‌تواند بر توسعه کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی تأثیرگذار باشد. فرهنگ سازمانی مناسب که در آن نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شود، می‌تواند زمینه‌ساز توسعه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی باشد. این فرهنگ باید به گونه‌ای باشد که مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی را به سمت ایجاد و اجرای ایده‌های نوآورانه سوق دهد و از ریسک‌پذیری و تلاش‌های کارآفرینانه حمایت کند (۲). در ارتباط با این موضوع راتن (۲۰۱۱) در تحقیق خود به مفهوم کارآفرینی در ورزش پرداخت و تئوری جدیدی در این زمینه ارائه کرد. در این پژوهش، اهمیت نوآوری، انعطاف‌پذیری و ارتباطات بین‌المللی در تقویت کارآفرینی ورزشی مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین راتن (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی چالش‌ها

برای توسعه این مفهوم در ورزش ارائه دهد. با استفاده از این الگو، فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند به عنوان محرک‌های اقتصادی و فرهنگی در جامعه عمل کنند و به تحقق اهداف توسعه‌ای کمک کنند.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع تحقیق کاربردی و از نظر روش، کمی است. هدف اصلی این تحقیق تدوین یک الگوی ساختاری تفسیری برای فدراسیون ورزشی کارآفرین است که می‌تواند به عنوان یک چارچوب برای توسعه کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان و متخصصانی است که در زمینه مدیریت ورزشی، کارآفرینی ورزشی، و سیاست‌گذاری ورزشی دارای تجربه و دانش کافی هستند. این افراد شامل مدیران فدراسیون‌های ورزشی (رئیس، دبیر، نایب رئیس، اعضای هیات رئیسه، روسای کمیته‌ها)، اساتید دانشگاهی و پژوهشگران حوزه کارآفرینی ورزشی بودند. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. تعداد نمونه‌ها بر اساس اشباع اطلاعاتی تعیین شده و ۱۸ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابتدا از طریق مرور ادبیات پژوهش و مطالعه منابع معتبر، شاخص‌ها و عوامل کلیدی مرتبط با کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شدند. سپس این شاخص‌ها در قالب یک پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته به خبرگان ارائه شد تا نظرات آن‌ها در خصوص اهمیت و اولویت این شاخص‌ها جمع‌آوری شود. سپس پرسشنامه‌ای با هدف تعیین روابط بین عوامل شناسایی‌شده، طراحی و به خبرگان ارائه گردید. در این پرسشنامه، خبرگان به ارزیابی و تعیین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از عوامل بر یکدیگر

پرداختند. نتایج این مرحله به عنوان داده‌های اصلی برای مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از نرم‌افزار میک‌مک (MICMAC) استفاده شد. این نرم‌افزار به منظور تحلیل متقابل داده‌ها و ایجاد مدل ساختاری تفسیری طراحی شده است. تحلیل انجام شده شامل ۴ مرحله‌ی اصلی بود. این مراحل شامل تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup>، تهیه ماتریس دسترسی اولیه<sup>۲</sup>، تحلیل قدرت تأثیر و وابستگی<sup>۳</sup> و تدوین الگوی ساختاری تفسیری بودند.

### یافته‌های تحقیق

پس از شناسایی عوامل کلیدی الگوی فدراسیون ورزشی کارآفرین در سازمان‌های ورزشی، جهت ترسیم مدل ساختاری - تفسیری مراحل به شرح زیر انجام شد: ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس دوازده در دوازده شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار اعضای شورای راهبری قرار داده شد. اعضا بر اساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند.

به ازای هر «i و j» ارتباط میان این دو متغیر در چهارچوب بررسی زیر است.

- V: هدف سطر i برای رسیدن به هدف ستون j کمک می‌کند.
  - A: هدف ستون j برای رسیدن به هدف سطر i کمک می‌کند.
  - X: اهداف ستون j و سطر i برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.
  - O: اهداف ستون j و سطر i بدون ارتباط هستند.
- نتیجه ماتریس خودتعاملی<sup>۴</sup> در جدول ۴-۵ مشخص است.

<sup>3</sup> Driver-Dependence Analysis

<sup>4</sup> Structural Self-Interaction Matrix

<sup>1</sup> Structural Self-Interaction Matrix - SSIM

<sup>2</sup> Reachability Matrix

جدول ۱: ماتریس خودتعاملی (SSIM)

۵	۴	۳	۲	۱	عوامل موثر بر بازنشستگی	
A	V	V	X		عوامل اقتصادی و مالی (A1)	۱
A	V	V			عوامل زیرساختی و فناورانه (A2)	۲
A	X				عوامل فرهنگی و اجتماعی (A3)	۳
A					عوامل محیطی و قانونی (A4)	۴
					عوامل مدیریتی و سازمانی (A5)	۵

ماتریس دست‌یابی به یک و  $i, j$  نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(i, j)$  به صورت O وارد شود، بنابراین  $i, j$  و  $j, i$  صفر می‌شود. پس از تهیه ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، بایستی سازگاری درونی آن برقرار شود؛ به‌عنوان نمونه اگر هدف ۱ منجر به تغییر هدف ۲ شود و هدف ۲ منجر به تغییر هدف ۳ شود، باید هدف ۱ منجر به تغییر هدف ۳ نیز بشود. در اینجا موارد سازگار شده به صورت (۱\*) مشخص شده است (جدول ۶).

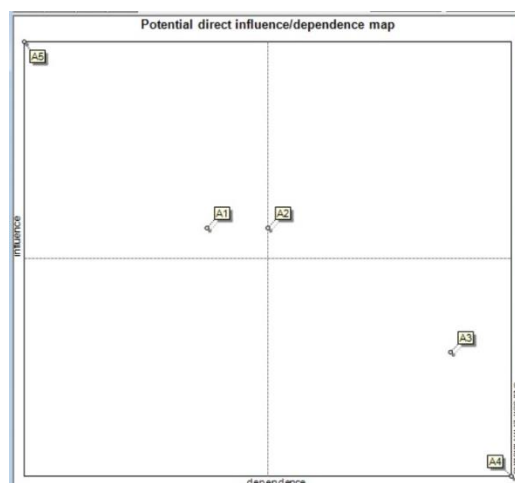
در ادامه برای دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در جدول ۵ به صفر و یک تبدیل شوند. بدین منظور چنانچه  $i, j$  در ماتریس SSIM به صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی  $(i, j)$  تبدیل به یک است و  $(j, i)$  تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM به صورت A باشد در ماتریس دستیابی  $(i, j)$  تبدیل به صفر می‌شود و  $(j, i)$  تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(j, i)$  به صورت X وارد شود بنابراین  $(j, i)$  در

جدول ۲: ماتریس خودتعاملی اهداف استراتژیک (SSIM)

عوامل موثر بر بازنشستگی	۱	۲	۳	۴	۵	قدرت نفوذ
عوامل اقتصادی و مالی (A1)	۰	۱	۱	۱	۰	۳
عوامل زیرساختی و فناورانه (A2)	۱	۰	۱	۱	۰	۳
عوامل فرهنگی و اجتماعی (A3)	۰	۰	۰	۱	۰	۱
عوامل محیطی و قانونی (A4)	۰	۰	۱	۰	۰	۱
عوامل مدیریتی و سازمانی (A5)	۱	۱	۱	۱	۰	۴
<b>میزان وابستگی</b>	۲	۲	۴	۴	۰	

عامل بر عوامل اقتصادی و مالی تأثیر می‌گذارند. این اعداد در طبقه‌بندی اهداف استفاده می‌شوند اما قبل از آن باید تحلیل میک مک انجام شود (شکل ۲).

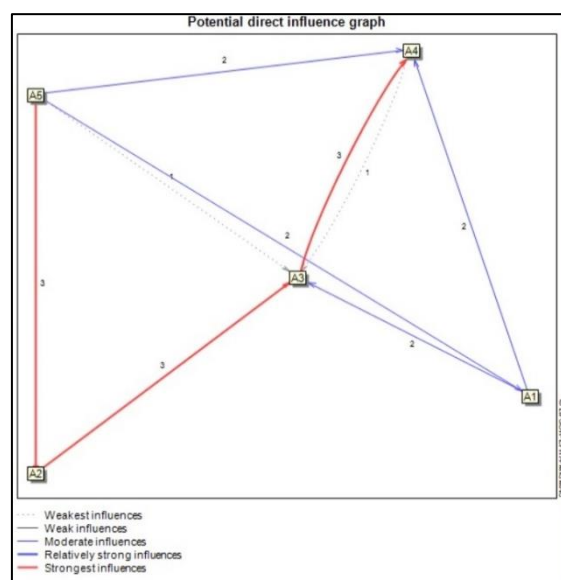
در جدول ۲ قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از اهداف محاسبه شده است. به‌عنوان نمونه، قدرت نفوذ «عوامل اقتصادی و مالی» ۳ است؛ به این معنا که بر ۳ عامل تأثیر می‌گذارد و میزان وابستگی آن ۲ است یعنی ۲



شکل ۱: نتیجه تحلیل میک مک

و وابستگی ضعیف و متوسط هستند. عوامل وابسته دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی نسبتاً بالا می‌باشند. این عوامل معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند. عوامل پیوندی دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند و عوامل نفوذی نیز عواملی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد ولی وابستگی کم می‌باشند (مالون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). شکل ۲، الگوی فدراسیون ورزشی کارافین را بر اساس خروجی نرم افزار میک مک نشان می‌دهد.

شکل ۱ نتیجه میزان وابستگی و قدرت نفوذ را برای هر یک از راهبردها (اهداف) نشان می‌دهد. بر این اساس راهبرد عوامل اقتصادی و مالی (A1) و عوامل مدیریتی و سازمانی (A5) در منطقه نفوذی، عوامل فرهنگی و اجتماعی (A3) و عوامل محیطی و قانونی (A4) در منطقه وابسته و عوامل زیرساختی و فناوریانه (A2) در منطقه پیوندی هستند. عوامل خودمختار شامل عواملی هستند که دارای قدرت نفوذ



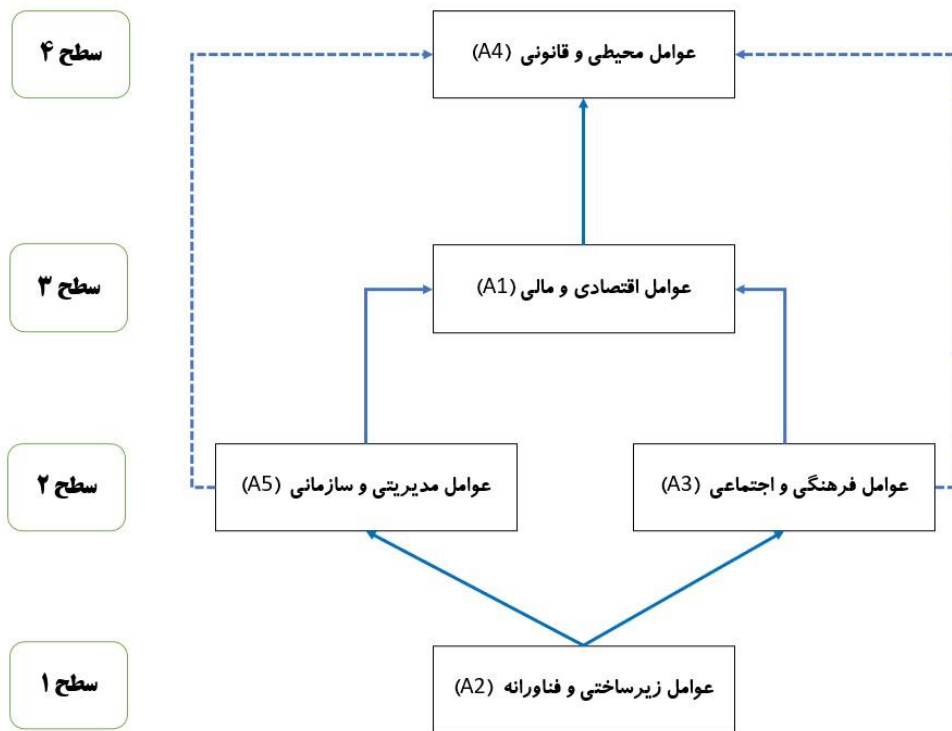
شکل ۲: الگوی ساختاری تفسیری فدراسیون ورزشی کارافین

نرم افزار میک مک، الگوی ساده شده به شرح شکل ۳

با توجه به پیچیده بودن الگوی مستخرجی توسط

<sup>1</sup>.Malone

نشان داده می شود.



شکل ۳: الگوی ساده شده فدراسیون ورزشی کارآفرین

### بحث و نتیجه گیری

در کارکنان، سازمان را به سمت بهره‌برداری از فرصت‌های جدید در بازار هدایت کنند. همچنین فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و هنجارهایی اشاره دارد که در سراسر سازمان جاری است. اگر فرهنگی که در یک فدراسیون ورزشی حاکم است، نوآوری، خلاقیت، و پذیرش ریسک را تشویق کند، احتمال موفقیت فعالیت‌های کارآفرینانه افزایش می‌یابد. فرهنگی که افراد را به آزمون و خطا تشویق کند و از شکست‌ها به عنوان فرصتی برای یادگیری استفاده کند، به توسعه ایده‌های جدید و پذیرش نوآوری کمک می‌کند. ایجاد چنین فرهنگی نیازمند تعهد رهبری و همگامی تمام اعضای سازمان با ارزش‌های کارآفرینانه است.

همچنین عوامل اقتصادی نقش حیاتی در توسعه

با توجه به نتایج، عوامل مدیریتی و سازمانی نقش کلیدی در توسعه کارآفرینی در یک فدراسیون ورزشی دارند. این عوامل به شکل‌دهی محیط داخلی سازمان، توانمندسازی نیروی انسانی، و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای نوآوری و رشد کمک می‌کنند. رهبری کارآفرینانه در فدراسیون ورزشی به معنای توانایی مدیران در تشویق و هدایت نوآوری و فعالیت‌های کارآفرینانه است. مدیرانی که دارای ویژگی‌های کارآفرینانه هستند، می‌توانند فرصت‌های جدید را شناسایی کنند، تیم‌ها را به سمت تحقق اهداف خلاقانه هدایت کنند، و محیطی حمایتی برای نوآوری فراهم آورند. این نوع رهبری باعث می‌شود تا ایده‌های جدید مورد توجه قرار گیرند و منابع لازم برای تحقق آن‌ها تخصیص داده شود. مدیران کارآفرین همچنین می‌توانند با اتخاذ تصمیمات استراتژیک و ایجاد انگیزه

کارآفرینی در یک فدراسیون ورزشی ایفا می‌کنند، زیرا تأمین مالی، سرمایه‌گذاری، و مدیریت منابع اقتصادی به طور مستقیم بر توانایی سازمان برای نوآوری و رشد تأثیر می‌گذارد. دسترسی به منابع مالی کافی، به فدراسیون این امکان را می‌دهد که پروژه‌های نوآورانه و کارآفرینانه را شروع کرده و توسعه دهد. این منابع می‌توانند شامل سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی، حمایت‌های مالی دولتی، و درآمدزایی از طریق فعالیت‌های اقتصادی متنوع باشند. همچنین، مدیریت بهینه هزینه‌ها و درآمدها به فدراسیون کمک می‌کند تا بهره‌وری را افزایش دهد و از منابع موجود به بهترین شکل ممکن استفاده کند. علاوه بر این، وجود مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه می‌تواند به ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار و متنوع کمک کند، که در نتیجه فدراسیون را از وابستگی به یک منبع درآمد خاص دور نگه می‌دارد و ریسک‌های مالی را کاهش می‌دهد. در نهایت، عوامل اقتصادی می‌توانند انگیزه‌ای برای جذب سرمایه‌گذاران و حامیان مالی به فدراسیون باشند، که این امر موجب تقویت بنیان‌های مالی و افزایش توانایی فدراسیون در اجرای برنامه‌های کارآفرینانه می‌شود. به این ترتیب، مدیریت صحیح عوامل اقتصادی می‌تواند به شکوفایی و پایداری کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی منجر شود.

عوامل زیرساختی و فناوریانه نقشی اساسی در توسعه کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی ایفا می‌کنند، زیرا زیرساخت‌های مناسب و دسترسی به فناوری‌های نوین، پایه‌های اجرایی شدن ایده‌ها و پروژه‌های کارآفرینانه را فراهم می‌سازند. زیرساخت‌های فیزیکی مانند اماکن ورزشی پیشرفته، تجهیزات مدرن، و سیستم‌های مدیریت منابع، امکان ارائه خدمات بهتر و کارآمدتر به ورزشکاران و اعضای فدراسیون را فراهم می‌کنند، که این امر به نوبه خود می‌تواند به جذب بیشتر مخاطبان و افزایش درآمدهای فدراسیون منجر شود. در کنار این، زیرساخت‌های دیجیتال و فناوری‌های اطلاعاتی مدرن مانند پلتفرم‌های آنلاین، اپلیکیشن‌های موبایل، و سیستم‌های مدیریت داده، به فدراسیون امکان می‌دهند که فرآیندهای مدیریتی خود را بهینه کنند، ارتباطات را

تسهیل نمایند و فرصت‌های جدیدی برای نوآوری و ایجاد کسب‌وکارهای جانبی فراهم آورند. این فناوری‌ها همچنین به تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و بازار کمک می‌کنند، که این امر می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک‌تر و موفقیت‌آمیزتر شود. در مجموع، زیرساخت‌های قوی و فناوری‌های نوآورانه به فدراسیون‌های ورزشی اجازه می‌دهند که با سرعت و کارایی بیشتری به تغییرات محیطی و نیازهای بازار پاسخ دهند، که این موضوع برای موفقیت و پایداری کارآفرینی در محیط‌های پویا و رقابتی ورزشی بسیار حیاتی است. عوامل فرهنگی و اجتماعی نقشی کلیدی در توسعه کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی ایفا می‌کنند، زیرا فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی به طور مستقیم بر نگرش‌ها، رفتارها، و تمایل افراد به پذیرش نوآوری و ریسک‌پذیری تأثیر می‌گذارد. یک فرهنگ سازمانی که ارزش‌های کارآفرینانه مانند خلاقیت، نوآوری، و پذیرش ریسک را ترویج می‌کند، می‌تواند محیطی را ایجاد کند که در آن ایده‌های جدید و نوآورانه به راحتی شکل بگیرند و به مرحله اجرا درآیند. همچنین، ترویج فرهنگ کارآفرینی در جامعه و میان اعضای فدراسیون می‌تواند منجر به افزایش مشارکت افراد در فعالیت‌های کارآفرینانه شود و انگیزه آن‌ها را برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید در حوزه ورزشی تقویت کند. از سوی دیگر، عوامل اجتماعی نظیر شبکه‌های اجتماعی، ارتباطات و همکاری‌های میان‌نهادی نیز اهمیت زیادی دارند. این شبکه‌ها می‌توانند به اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات و منابع میان اعضا و شرکای فدراسیون کمک کنند و از این طریق فرصت‌های کارآفرینی بیشتری را به وجود آورند. ارتباطات قوی با سایر نهادهای ورزشی، دانشگاه‌ها، و بخش خصوصی می‌تواند به شکل‌گیری همکاری‌های جدید و پروژه‌های مشترک منجر شود که این امر به افزایش نوآوری و پایداری کسب‌وکارهای کارآفرینانه در فدراسیون کمک می‌کند. به این ترتیب، ترکیبی از فرهنگ سازمانی مناسب و شبکه‌های اجتماعی فعال می‌تواند محیطی مطلوب برای توسعه و شکوفایی کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی ایجاد کند.



اجرای برنامه‌های کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند. یک محیط اقتصادی پایدار و پویا، فرصت‌های بیشتری برای سرمایه‌گذاری و رشد در اختیار فدراسیون قرار می‌دهد، در حالی که نوسانات اقتصادی ممکن است باعث عدم اطمینان و کاهش تمایل به پذیرش ریسک شود. همچنین، تحولات اجتماعی و تغییرات در نیازها و ترجیحات جامعه می‌توانند فرصت‌های جدیدی برای نوآوری و کارآفرینی ایجاد کنند. فدراسیون‌هایی که توانایی تطبیق با این تحولات را دارند، می‌توانند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کنند و به رشد و توسعه پایدار دست یابند. به طور کلی، شناخت دقیق عوامل محیطی و قانونی و توانایی در تطبیق با آن‌ها، می‌تواند به فدراسیون‌های ورزشی در ایجاد و پیشبرد برنامه‌های کارآفرینانه کمک کرده و مسیر موفقیت آن‌ها را هموار سازد.

عوامل محیطی و قانونی به طور چشمگیری بر توسعه کارآفرینی در فدراسیون‌های ورزشی تأثیر می‌گذارند، زیرا این عوامل شرایط بیرونی را که در آن فدراسیون‌ها فعالیت می‌کنند، تعریف می‌کنند و می‌توانند به عنوان کاتالیزور یا مانع برای نوآوری و رشد عمل کنند. قوانین و مقررات دولتی می‌توانند شرایطی را فراهم آورند که فعالیت‌های کارآفرینانه را تسهیل یا محدود کنند. برای مثال، سیاست‌های حمایتی مانند ارائه تسهیلات مالی، کاهش مالیات، و ایجاد محیط قانونی شفاف می‌توانند انگیزه‌های قوی برای ورود به فعالیت‌های کارآفرینانه ایجاد کنند. در مقابل، مقررات پیچیده، بوروکراسی سنگین، و قوانین سخت‌گیرانه می‌توانند کارآفرینی را به چالش بکشند و مانع از توسعه آن شوند. عوامل محیطی شامل شرایط اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی نیز بر توانایی فدراسیون‌ها برای

## References

1. Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 109-127.
2. Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Irwin.
3. Foster, G., O'Reilly, N., & Davila, A. (2017). *Sports Business Management: Decision Making Around the Globe*. Routledge.
4. Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: Towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57-69.
5. Ratten, V. (2012). Sport entrepreneurship: Challenges and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), 65-77.
6. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
7. Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 2007(25), 43-54.
8. Wicker, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2010). Promoting sport for all to younger people: An analysis of the European situation. *International Journal of Sport Policy*, 2(3), 229-244.

9. Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: Towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57-69.
10. Ratten, V. (2012). Sport entrepreneurship: Challenges and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), 65-77.
11. Seifried, C., & Connaughton, P. (2015). Organizational entrepreneurship in professional sports teams. *Sport Management Review*, 18(3), 392-406..
12. Dickson, G., & Naylor, S. (2016). The role of social entrepreneurship in sport. *Journal of Sport Management*, 30(2), 123-137.
13. Reichenpfader, B., & Helmig, B. (2019). Entrepreneurial orientation in sports clubs: Evidence from Sweden. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(3), 266-281.