تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب کارآفرینی در ورزش کشور

زینب مندعلی‌زاده*، حبیب هنری**، جواد شهلایی***

* دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس تهران

** استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

*** استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۲

چکیده

هدف این پژوهش تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب کارآفرینی در ورزش کشور بوده است. روش تحقیق توصیفی_تحلیلی از نوع کاربردی است. نمونه آماری این پژوهش را ٦٤ نفر از مدیران ستادی سازمان تربیت‌بدنی و استادان مدیریت ورزشی، کارآفرینی و استراتژیک تشکیل داد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه و پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که پس از تأیید روایی (توسط استادان) پایایی آنα=۰/۹٦ به دست آمد. از آزمون‌های کلموگروف‌اسمیرنوف و تی‌استودنت زوجی، مجذور کای و فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد تفاوت معنی‌داری بین وضع موجود و مطلوب کارآفرینی در ورزش کشورشامل قوت‌ها (p≤۰/۰۰۱، t=۱۱/٤٦۹)، ضعف‌ها (p≤۰/۰۰۱، t=–۱۱/٥٥٤)، فرصت‌ها (p≤۰/۰۰۱، t=–۱٤/۰۷۳) و تهدیدها (p≤۰/۰۰۱، t=–۱۱/۲۳۱) وجود دارد. همچنین جایگاه کارآفرینی در موقعیت مخاطره‌آمیز قرار گرفت که باید استراتژیWT برای کارآفرینی در ورزش کشور در نظر گرفته شود. در نهایت می‌توان گفت وضعیت فعلی کارآفرینی در ورزش کشور از وضعیت مطلوب بسیار فاصله دارد. بنابراین لزوم توجه به ایجاد راهکارها و کم کردن فاصله بین وضع موجود و مطلوب کارآفرینی با ایجاد برنامه‌ای راهبردی ضروری است.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، سازمان تربیت‌بدنی، وضعیت موجود، وضعیت مطلوب، SWOT، ورزش.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

مقدمه

امروزه، کارآفرینی و نوآوری مرکز فرایند خلاق در اقتصاد به منظور رشد اقتصادی، افزایش سودآوری و ایجاد اشتغال است (۱). اشتغال و پیچیدگی‌های آن در جهان پرشتاب امروزتوجه بسیاری ازسیاست‌گذاران، دولتمـردان و کارشناسان را بـه خود جلب کرده است. تـرکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی، لزوم رهایی اقتصاد کشور از وابستگی به مواد خام اولیه، به‌ویژه نفت خام، و همچنین لزوم خروج از وضعیت اقتصاد تک‌محصولی از یک طرف و روندهای موجود در جامعه اطلاعاتی از طرف دیگر، عواملی‌اند که سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان کلان کشور را وامی‌دارد که به منبع قابل اتکایی بجز مواد اولیه بیندیشند و بدون‌شک با توجه به الزاماتی که جامعه اطلاعاتی دارد این منبع حیاتی چیزی جز خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی نیست (۲). تعاریف گسترده‌ای از کارآفرینی بیان شده است. در تعریفی، کارآفرینی فرایند پویایی از چشم‌انداز، تغییر و تکوین است که نیاز به استفاده از انرژی، اشتیاق جهت ایجاد و اجرای عقاید جدید و راه‌حل‌های خلاق دارد. از طرفی تعریفی که به طور گسترده پذیرفته شده، کارآفرینی را تعقیب فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که به طور معمول کنترل شده هستند تعریف می‌کند (۳،٤).

امروزه ورزش صنعت رو به توسعه‌ای است که کارآفرینی در آن رشد روزافزونی در جهان یافته است. حدود ۱۵۰ میلیون نفر در جهان به صورت گسترده‌ای در ورزش مشارکت می‌کنند (۵). جنبه‌های گسترده اقتصادی صنعت ورزش، امکان سرمایه‌گذاری و کارآفرینی را برای این بخش فراهم کرده است (٦). به هر حال، رشد صنعت ورزش در پنجاه سال گذشته، پدیدهٔ کوتاه‌مدتی نبوده است و به عوامل مختلفی نسبت داده شده است که شامل افزایش تعداد و تنوع مجله‌های ورزشی و مجله‌های تجاری؛ افزایش و گسترش کالاها و خدمات مرتبط با ورزش برای بخش‌های مختلف بازار؛ افزایش اسپانسرها و سرمایه‌گذاری ورزشی از سوی جوامع تجاری؛ افزایش میزان قراردادها؛ افزایش در تکنولوژی کالاها، خدمات مرتبط با ورزش و آموزش است. علاوه بر این موارد، تحقق اینترنت به‌عنوان وسیلهٔ انتقال مفاهیم به طور صحیح و خدمات ورزشی بی‌حد و مرز، فرصت‌های تازه‌ای برای کارآفرینان ایجاد کرده است که نمونه‌ای از آن جایگاه ورزش حرفه‌ای شامل طراحی و توسعه وب‌سایت‌ها، تکنولوژی، تجارت الکترونیک، مدیریت و خدمات مشتریان، دسترسی به پایگاه اطلاع‌رسانی بازاریابی و تنوع محصول است (۷). نوآوری در ورزش انگلستان نمونه‌ای از کارآفرینی است که بخش کلیدی ورزش این کشور شناخته شده است. از سال ۲۰۰٤ تاکنون، ورزش انگلستان، واحد تحقیق و نوآوری را با هدف انحصاری فراهم‌کردن راه‌حل‌های اجرایی مربوط به هدایت ورزش‌های المپیک و پارالمپیک پیاده کرده است. قلمروهای سرمایه‌گذاری‌شدهٔ تحقیق و نوآوری می‌تواند در تجهیز ورزشکار، آماده‌سازی و اندازه‌گیری فن‌آوری‌ها و علم تمرین و مدیریت پزشکی خلاصه شود. تنوع پروژه‌های تحقیق و نوآوری[1] نشان دهندهٔ کاربردی بودن جریان تحقیق هستند که وجود مفاهیم و عقایدی را تقویت می‌کند که اغلب برپایهٔ دانش اصولی معتبری است. بنابراین، تیم نوآوری در ورزش انگلستان، خواستار به‌کارگیری و

[1] Research & Innovation

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

ایجاد عقایدی است که بتواند ورزشکاران انگلستان را از رقابت و آموزش بهره‌مند سازد، ضمن آنکه این نوآوری‌ها بر عقاید مبتنی بر پتانسیل تجاری تمرکز می‌کنند (۸). سدان (۲۰۰۸)، در گزارشی ورزش انگلستان را نمایندهٔ دولت برای سرمایه‌گذاری در حمایت از ورزشکاران و ورزش‌های المپیک و پارالمپیک دانسته است، به گونه‌ای که ورزش انگلستان و مؤسسهٔ فناوری دانشگاه لابروف کارآفرینان را جهت ایجاد عقاید نو در ورزش ترغیب کرده‌اند (۹).

کارآفرینی ورزشی با ایفای نقش مؤثر در توسعه کسب و کار، توسعه اشتغال و رفاه و توسعه سلامت روحی و جسمی می‌تواند در توسعه کشورها نقش بسیار مهم و برجسته‌ای داشته باشد؛ بنابراین، برای توسعه کارآفرینی در ورزش می‌بایست زمینه‌های کارآفرینی در ورزش شناسایی و بر اساس آن به تدوین برنامه‌ای راهبردی پرداخته شود. علاوه بر این، روشن‌شدن جایگاه فعلی کارآفرینی در ورزش می‌تواند تعیین‌کنندهٔ راهکارهای آینده‌نگرانه برای کارآفرینی باشد و راه را برای رسیدن به وضعیت مطلوب و ممکن جهت ایجاد فعالیت‌های کارآفرینی و ایجاد راهبردهای اشتغال برای جامعه، به‌ویژه برای دانش‌آموختگان تربیت بدنی فراهم آورد. به عبارتی، تحلیل وضع موجود سبب می‌شود تا برنامه‌ریزان، مهم‌ترین مسائل استراتژیکی را که سازمان با آن‌ها مواجه است بشناسند و اولویت‌هایی را که باید در طول مدت برنامه استراتژیک حل شوند مشخص کنند (۱۰). لذا لزوم آگاهی از وضعیت موجود و برنامه‌ریزی به منظور رسیدن به وضعیت مطلوب برای کارآفرینان و مدیران ورزش کشور ضروری است. با درنظرگرفتن این فاصله می‌توان برای کارآفرینی در ورزش راهبردهایی بلندمدت ارائه کرد.

از جمله تحقیقات داخلی، تحقیق عسگریان و جعفری (۱۳۸٦) و کیان‌مرز و همکاران (۱۳۸٦) است که میزان مبادلات بین‌المللی ایران را نسبت به کشورهای پیشرفته به طور معناداری کمتر گزارش کردند. مهم‌ترین دلایل آن کوچک‌بودن اندازهٔ بازار کالاهای ورزشی و هزینه‌های ورزشی خانوار، عدم مرغوبیت کالاهای ورزشی، فقدان تبلیغات و بازاریابی مناسب، تحریم‌های اقتصادی و افزایش قیمت تمام‌شدهٔ کالاها و نابرابری ارز کشور نسبت به سایرکشورها عنوان شد (۱۱ و ۱۲). همچنین غلامی (۱۳۸۷) از جمله موانع اصلی کارآفرینی در ورزش را میزان سرمایه‌گذاری زیربنایی دولت در ورزش، توجه به کیفیت محصولات، خدمات و زیر-ساخت‌های کسب وکار عنوان کرد (۱۳).

کلت و راسل (۲۰۰۹) صنعت ورزش در استرالیا را روبه‌رشد گزارش کردند و از عوامل مهم توسعه ورزش استرالیا را فقدان ساختار رسمی و کنترل زیاد در ورزش، وابستگی کم به کمک‌های دولتی، وجود کارآفرینان و سرمایه‌گذاری زیاد، و وجود تسهیلات و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش دانستند که منجر به سرمایه‌گذاری زیاد در بخش ورزش و رشد کارآفرینی در سطح ایده‌آل در استرالیا شده است (۵).

با توجه به اهمیت کارآفرینی و با وجود تحقیقات گسترده در این زمینه،به موقعیت کارآفرینی و توجه به معنای گسترده آن در ورزش (علاوه بر نقش آن به‌عنوان کسب و کارهای کوچک) و وضعیت مطلوب ورزش از دیدگاه صاحب‌نظران اشاره‌ای نشده است. بنابراین، محققان درصدد تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

موجود و مطلوب کارآفرینی در ورزش کشور هستند، تا از این طریق ضمن شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تعیین جایگاه موجود کارآفرینی، توجه مدیران ورزش کشور را به اجرای برنامه‌ای مؤثر برای ارزش‌آفرینی در ورزش کشور معطوف کنند.

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر توصیفی- تحلیلی از نوع کاربردی بود که به صورت پیمایشی و در حیطه مطالعات استراتژیک انجام شد. این تحقیق از رویکرد آمیخته[1] از نوع اندراجی[2] استفاده کرده است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران ستادی سازمان تربیت‌بدنی واستادان مدیریت ورزشی، کارآفرینی و مدیریت استراتژیک دانشگاه‌های دولتی شهر تهران تشکیل دادند که به دلیل اهمیت موضوع کارآفرینی ورزشی برای مدیران سازمان تربیت بدنی به عنوان متولیان امر ورزش کشور و همین‌طور تجارب استادان گروه مدیریت ورزشی و مدیریت کارآفرینی و استراتژیک در این زمینه، این گروه‌ها نمونه هدف در نظر گرفته شدند. از آنجا که این بخش از تحقیق، با توجه به ماهیت کیفی آن، به استفاده از نظر نخبگان نیاز داشته، روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس برای جامعه آماری استادان در نظر گرفته شد. از حدود ۲۹ پرسش‌نامه ارجاع‌شده به استادان، ۲۱ پرسش‌نامه بازگشت داده شد و روش نمونه‌گیری در جامعه آماری مدیران ستادی (با توجه به فهرست مدیران در سایت سازمان) به صورت تصادفی ساده با استفاده از جدول حجم نمونه مورگان و کرجسای انجام شد و در مجموع ٦٤ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول۱- توزیع نمونه آماری پژوهش

صاحب‌نظران ورزشی کارآفرینی در کشور	تعداد جامعه	تعداد نمونه
استادان مدیریت ورزشی، کارآفرینی و استراتژیک	۲۹	۲۱
مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی	۵۰	٤۳
مجموع	۷۹	٦٤

الف) روش اجرای پژوهش

به منظـور تعیین موقعیـت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب کارآفرینی در ورزش کشور داده‌ها و یافته‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه گردآوری شد که این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از نظرات استادان مدیریت ورزشی، کارآفرینی و مدیریت استراتژیک (به صورت کیفی) و با استفاده از ادبیات پیشینه (مطالعات کتابخانه‌ای) به صورت محقق‌ساخته به دست آمد. از پرسش‌نامه PESTSCAN[3] استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل ماتریس PEST، برای تعیین موقعیت کارآفرینی در ورزش کشور از ماتریس SWOT[4] استفاده شد. SWOT مخفف قوت، ضعف، فرصت و تهدید است (١٤). پس از تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها،

[1] Mixed Method
[2] Embedded Design
[3] Political, Economical, Social, Techonlogical Scan
[4] Strength, Weakness, Opportunity, Threat

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

فرصت‌ها و تهدیدها (به صورت کیفی)، پرسش‌نامه‌ای برای تعیین وضعیت موجود و مطلوب ورزش کشور با هفت سؤال در بخش قوت‌های کارآفرینی، ۲۰ سؤال مربوط به ضعف‌ها، ۲٦ سؤال در بخش فرصت‌ها و ۱۹ سؤال مربوط به تهدیدهای کارآفرینی ورزشی طراحی و در قالب مقیاس پنج ارزشی لیکرت تنظیم شد. همچنین پرسش‌نامه وضع موجود و مطلوب به صورت دو سویه در طیف پنج ارزشی لیکرت طراحی شد.

در این پژوهش، به منظور برخورداری پرسش‌نامه‌ها از روایی صوری و محتوایی مناسب، در طراحی سؤالات مواردی نظیر ساختار پرسش‌نامه و استفاده از جملات قابل فهم و بدون ابهام مدنظر بوده است که به منظور اطمینان از روایی پرسش‌نامه محقق‌ساخته، ده تن از اعضای هیئت علمی رشته‌های کارآفرینی و مدیریت ورزشی، پس از مطالعه عمیق سؤالات پرسش‌نامه نظرات اصلاحی خود را اعلام کردند و پس از مصاحبهٔ حضوری با این افراد و بحث و بررسی در مورد دیدگاه‌های مطرح‌شده، اصلاحات ضروری انجام شد. از آنجا که پرسش‌نامه مربوط به SWOT و PEST یافته‌های کیفی را دربرداشت، که قبلاً توسط صاحب‌نظران تأیید شده بود، پرسش‌نامه از روایی مناسبی برخوردار بوده است.

همچنین به منظور برآورد پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای این منظور، ۳۰ پرسش‌نامه به وسیلهٔ بخشی از جامعه آماری تحقیق تکمیل شد و پس از داده‌پردازی ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان این ضریب، که در اصل مشخص‌کننده میزان پایایی ابزار است، برای پرسش‌نامه‌های مربوط به قوت‌ها ۰/۸٦، ضعف‌ها ۰/۹٦، فرصت‌ها ۰/۹۵ و تهدیدها ۰/۸۳ بود و نهایتاً پرسش‌نامه وضع موجود و مطلوب کارآفرینی درسطح ۰/۹٦ به دست آمد.

بعد از شناسایی عوامل درونی و بیرونی کارآفرینی در ورزش، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، که به ترتیب حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی و خارجی کارآفرینی در ورزش کشور است، به دست آمد. بدین منظور، پس از فهرست‌کردن مهم‌ترین عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، به اهمیت هرکدام از قوت‌ها و ضعف‌ها و میزان اثر آن‌ها در تحقق اهداف و مأموریت کارآفرینی نمراتی از ۱ تا ٤ داده شد. در مرحله بعد، از حاصل تقسیم میزان اهمیت هر نقطه قوت یا ضعف بر جمع کل نمرات قوت و ضعف، ضریب هر نقطه قوت و ضعف محاسبه (از صفر تا یک) و در ستون ضرایب قرار داده شد. سرانجام رتبه‌های به دست آمده در ضریب اهمیت ضرب شد و نهایتاً مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه شد. به همین طریق ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز به دست آمد. در مرحله بعد جهت تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس ارزیابی عوامل داخلی وخارجی برای تعیین موقعیت کارآفرینی در ورزش کشور استفاده شد. برای تشکیل این ماتریس نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در ابعاد افقی و عمودی قرار داده شد و سپس استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس سواتمیسر تعیین شد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

ب) روش‌های آماری

نتایج تحقیق ابتدا از دیدگاه توصیفی بررسی شد. از آزمون کلموگروف اسمیرنوف وتی‌استودنت زوجی برای تجزیه وتحلیل داده‌ها استفاده شد.همچنین از آزمون‌های کای اسکوار و فریدمن برای بررسی تفاوت دیدگاه-ها و رتبه‌بندی عوامل کارآفرینی استفاده شد. کلیه تجزیه و تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفت.

یافته‌ها

نتایج حاصل از آمار توصیفی نشان داد ۳۲/۸ درصد نمونه‌های تحقیق را استادان مدیریت ورزشی و اکثر نمونه‌ها را مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی(۶۷/۲ درصد) تشکیل می‌دهند.

به منظور تعیین عوامل درونی و بیرونی کارآفرینی، فهرست ابتدایی از مجموعه عوامل با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و نظرات صاحب‌نظران تهیه شد و مجددا با استفاده از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران کارآفرینی و مدیریت ورزشی بازنگری صورت گرفت. سپس، عوامل نهایی به صورت پرسش‌نامه‌ای در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت استخراج شد. براساس آزمون خی‌دو بین رتبه‌بندی قوت‌ها (χ^2=۲۸/۶۶۱، p≤۰/۰۱)، رتبه-بندی ضعف‌ها (χ^2=۵۷/۳۰۹، p≤۰/۰۱)، رتبه‌بندی فرصت‌ها (χ^2=۴۷/۵۱۵، p≤۰/۰۱) و رتبه‌بندی تهدیدها (χ^2=۳۴/۷۶۱، p≤۰/۰۱) تفاوت معنی‌داری مشاهده شد.

با توجه به نتایج به دست آمده، مهم‌ترین قوت‌ها و ضعف‌های کارآفرینی با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن اولویت‌بندی شد. از مهم‌ترین قوت‌های کارآفرینی در ورزش کشور وجود متخصصان ورزشی و وجود سازمان تربیت‌بدنی و فدراسیون‌های مربوطه عنوان شد و از مهم‌ترین ضعف‌های کارآفرینی کارآمد نبودن مدیریت ورزش کشور و فقدان سیستم تشویق و پاداش بر اساس عملکرد برای کارآفرینان ورزشی شناخته شد. همچنین مهم‌ترین فرصت‌های کارآفرینی وجود نیروهای تحصیل‌کرده تربیت‌بدنی، افزایش سطح علمی و فناوری ورزش و مهم‌ترین تهدیدها دخالت جریان‌های سیاسی در ورزش کشور، فاصله ورزش از دانشگاه شناخته شد.

بعد از شناسایی عوامل داخلی و خارجی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آمد که در آن قوت‌ها و ضعف‌های اصلی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی تدوین و ارزیابی شود که در جدول ۲ و ۳ نشان داده شده است.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل درونی	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه عامل	نمره نهایی
قدرت‌ها	وجود متخصصان ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی	۰/۰۲۲	٤	۰/۰۸۸
	وجود فدراسیون‌های ورزشی	۰/۰۲	٤	۰/۰۸
	وجود هیئت‌های ورزشی	۰/۰۱۹	٤	۰/۰۷٦
	وجود سازمان تربیت‌بدنی	۰/۰۱۹	٤	۰/۰۷٦
	وجود سند راهبردی نظام جامع ورزش کشور	۰/۰۱۸	۳	۰/۰٥٤
	برگزاری سمینارها و همایش‌های ملی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی	۰/۰۱۷	۳	۰/۰٥۱
	وجود دفتر کارآفرینی و اشتغال در سازمان تربیت‌بدنی	۰/۰۱٦	۳	۰/۰٤۸
ضعف‌ها	کارآمد نبودن و تغییر مکرر مدیریت ورزش در دوره‌های زمانی کوتاه	۰/۰٦٥	۱	۰/۰٦٥
	فقدان سیستم پاداش و تشویق بر اساس عملکرد برای کارآفرینان‌ورزشی	۰/۰٦۱	۱	۰/۰٦۱
	فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور	۰/۰٦۱	۱	۰/۰٦۱
	عدم انطباق شغل و مهارت در ساختار سازمان تربیت بدنی و ورزش‌کشور	۰/۰٥۹	۱	۰/۰٥۹
	ضعف در جذب حامیان مالی ورزشی	۰/۰٥۹	۱	۰/۰٥۹
	تعدد سیاست‌ها و تعارض بین آن‌ها در مدیریت ورزش کشور	۰/۰٥۸	۱	۰/۰٥۸
	شکاف میان سیاست‌ها و عملکرد برنامه‌ریزی در سازمان‌های دولتی و خصوصی	۰/۰٥۸	۱	۰/۰٥۸
	فقدان برنامه استراتژیک کارآفرینی در ورزش کشور	۰/۰٥۷	۲	۰/۱۱٤
	فقدان بهره‌گیری از نتایج تحقیقات و طرح‌های علمی پژوهشی ورزشی	۰/۰٥۷	۲	۰/۱۱٤
	ناکارآمدی روش‌های سنتی مدیریتی در ورزش کشور	۰/۰٥٥	۲	۰/۱۱۰
	فقدان نگرش مدیریت ورزش کشور به کارآفرینی	۰/۰٥٥	۲	۰/۱۱۰
	عدم ارائه خط‌مشی کارآفرینی در سند چشم‌انداز ورزش کشور	۰/۰٥٥	۲	۰/۱۱۰
	هزینه اندک تحقیقات سازمان تربیت بدنی به منظور نوآوری و کارآفرینی	۰/۰٥۳	۲	۰/۱۰٦
	فقدان ارتباط سازمان تربیت بدنی با سایر مراکز کارآفرینی درجامعه	۰/۰٥۳	۲	۰/۱۰٦
	نبود گروه‌های‌کاری‌وتیم‌های‌نوآوری برای‌حل مسائل‌سازمان‌وپی‌گیری‌ایده‌های جدید	۰/۰٥۲	۲	۰/۱۰٤
	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی	۱		۱/۷٦

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

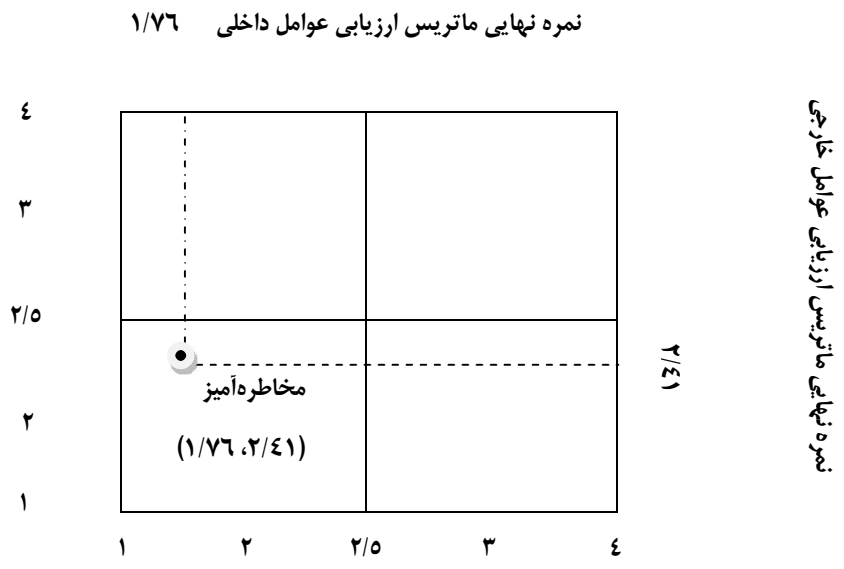
جدول۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل بیرونی	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
فرصت‌ها	وجود نیروهای تحصیل‌کرده تربیت بدنی و علوم ورزشی	۰/۰٤٤	٤	۰/۱۷٦
	افزایش سطح علمی و فناوری ورزش در کشور	۰/۰٤۲	٤	۰/۱٦۸
	پوشش رسانه‌ای و ماهواره‌ای رویدادهای ورزشی داخلی و برون‌مرزی	۰/۰٤۱	٤	۰/۱٦٤
	بازار گسترده داخلی و علاقه جوانان و اقبال عمومی به ورزش	۰/۰٤۱	٤	۰/۱٦٤
	چاپ کتب و نشریات علمی ورزشی در کشور	۰/۰٤۰	٤	۰/۰۱٦
	توزیع آمایش ورزشی در استان‌های کشور	۰/۰۳۹	٤	۰/۱٥٦
	ارائه واحدهای درسی مناسب در طول تحصیل به دانشجویان تربیت بدنی	۰/۰۳۸	٤	۰/۱٥۲
	وجود جاذبه‌های توریسم و گردشگری	۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱٤
	رویکرد جوانان و تحصیل‌کردگان به استفاده از اینترنت	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
	وجود کمیته ملی المپیک	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
	تأسیس باشگاه‌های ورزشی در بخش خصوصی	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
	پذیرش میزبانی رویدادهای بین‌المللی ورزشی و پتانسیل میزبانی جامعه در این بخش	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
	وجود ترکیب جمعیتی جوان مستعد در کشور	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
	طراحی نرم‌افزارهای کاربردی ورزشی مانند استعدادیابی،آمادگی جسمانی	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
	تبلیغات ورزشی و استفاده از نام ورزشکاران معروف برای تبلیغ	۰/۰۳۰	۳	۰/۰۹۰
تهدیدها	تأثیرپذیری ورزش از جریان‌های سیاسی	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹
	فاصله صنعت ورزش از دانشگاه	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸
	وابستگی ساختار اقتصاد ملی به صادرات نفتی	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸
	فقدان زیرساخت‌های مناسب کسب و کار	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸
	سهم اندک ورزش در سبد خانوار	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸
	نامعلوم بودن رویه‌های سیاسی و استراتژی اقتصادی ورزش کشور	۰/۰۲٦	۱	۰/۰۲٦
	میزان سرمایه‌گذاری اندک زیربنایی دولتی و خصوصی در ورزش کشور	۰/۰۲٦	۱	۰/۰۲٦
	بی‌ثباتی‌وعدم شفافیت قوانین‌ومقررات‌کشوردرتوسعه‌کارآفرینی‌و کسب و کارهای ورزشی	۰/۰۲٦	۱	۰/۰۲٦
	اقتصاد سنتی و فضای اندک آن برای جذب جوانان و دانش‌آموختگان	۰/۰۲٦	۱	۰/۰۲٦
	فقدان مشارکت سرمایه‌گذاری خارجی در ورزش کشور	۰/۰۲٦	۲	۰/۰٥۲
	فقدان توجه کافی به آموزش و پرورش در زمینه فرهنگ کار در بخش ورزش	۰/۰۲٦	۲	۰/۰٥۲
	میزان نرخ تورم کنونی	۰/۰۲٦	۲	۰/۰٥۲
	اجرای سیاست‌خصوصی سازی به شیوه نامناسب	۰/۰۲٦	۲	۰/۰٥۲
	میزان اندک سرمایه‌گذاری برای بخش خصوصی در ورزش و از دست دادن حامیان مالی	۰/۰۲٥	۲	۰/۰٥۰
	رشد اندک تجهیزات و لوازم ورزشی و عدم حمایت جدی از تولیدات داخلی	۰/۰۲٥	۲	۰/۰٥۰
	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی	۱		۲/٤۱

همان‌گونه که جداول ۲ و ۳ نشان می‌دهد، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۱.۷٦ و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی۲.٤۱ به دست آمد. این نتایج نشان می‌دهد در مورد عوامل داخلی ضعف‌های

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

کارآفرینی در ورزش کشور بر فرصت‌های آن غلبه دارد، زیرا نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کمتر از ۲.۵ است. در مورد عوامل خارجی نیز، چون نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی کمتر از ۲.۵ است، تهدیدهای کارآفرینی بر فرصت‌های آن غلبه دارد. در ادامه برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی[1] استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت کارآفرینی در ورزش کشور به کار می‌رود.



شکل ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی وخارجی کارآفرینی در ورزش کشور

همان‌طور که شکل فوق نشان می‌دهد، نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۱/۷۶ و نمره ماتریس ارزیابی موقعیت عوامل خارجی ۲/۴۱ به دست آمد. در نتیجه موقعیت کارآفرینی در ورزش کشور، با توجه به نقطه استقرار ورزش (۱/۷۶، ۲/۴۱)، در منطقه مخاطره‌آمیز قرار دارد. بنابراین، استراتژی مورد استفاده استراتژی کاهشی (کاهش نقاط ضعف همراه با کاهش تهدیدها) خواهد بود.

در تعیین تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب کارآفرینی، برای بررسی طبیعی یا غیرطبیعی‌بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج نشان‌دهندهٔ توزیع طبیعی داده‌ها بود($P>۰/۰۵$). بنابراین برای آزمودن این فرضیه که آیا تفاوت معنی‌داری بین عوامل وضع موجود و مطلوب کارآفرینی وجود دارد یا خیر، از آزمون تی استودنت زوجی استفاده شد. نتایج نشان داد که تفاوت معنی‌داری ($P\leq ۰/۰۰۱$) بین وضع موجود و مطلوب برای قوت‌ها ($P\leq ۰/۰۰۱$، $t_{,}=۱۱.٤٦٩$)، ضعف‌ها ($P\leq ۰/۰۰۱$، $t_{,}=-۱۱.٥٥٤$)، فرصت‌ها ($P\leq ۰/۰۰۱$، $t_{,}=-۱٤.۰۷۳$) و تهدیدهای کارآفرینی ($P\leq ۰/۰۰۱$، $t_{,}=-۱۱.۲$) در ورزش کشور وجود دارد.

[1]Internal & External (IE) matrix

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

بحث و نتیجه‌گیری

طبیعت سودمند کارآفرینی براساس پتانسیل بالقوه ورزش در این بخش، ضرورت تعیین موقعیت کارآفرینی در ورزش و وضعیت مطلوب آن را روشن می‌سازد، چرا که موفقیت بسیاری از سازمان‌ها حاصل کم‌کردن فاصله میان موقعیت حال و آینده است (۱۵). بنابراین، فهم بهتر کارآفرینی و وضعیت موجود آن در ورزش می‌تواند به ایجاد استراتژی‌هایی برای توسعه کارآفرینی و رسیدن به آینده‌ای مطلوب کمک کند. هدف این پژوهش مقایسه وضع موجود و مطلوب کارآفرینی در ورزش کشور از دیدگاه صاحب‌نظران ورزشی بود.

از نقاط قوت به دست آمده در کارآفرینی وجود متخصصان ورزشی، وجود سازمان تربیت بدنی و ادارات وابسته به آن، برگزاری سمینارها و همایش‌های ملی و وجود دفتر کارآفرینی و اشتغال در سازمان تربیت بدنی است که با نتایج تحقیق کارلیز[1] (۲۰۰۶) در تعیین سوات کسب‌وکارهای کوچک در کانادا همخوانی دارد: از جمله قوت‌های مؤسسات ورزشی کانادا در این تحقیق وجود تحصیلات عالی برای کانادایی‌ها عنوان شده بود (۱۶). علاوه بر آن، وجود سازمان تربیت بدنی و ادارات و سازمان‌های وابسته به آن، به‌عنوان هدایت‌کننده و متولی ورزش کشور، می‌تواند نقش مؤثری در کارآفرینی، توسعه و تشویق این رویکرد داشته باشد. موفقیت بیشتر سازمان‌ها در گرو نیروی انسانی است و فقدان نیروی انسانی مناسب عامل عملکرد ضعیف سازمانی است (۱۷). به نظر می‌رسد وجود نیروهای متخصص در ورزش کشور نقش مهمی در توسعه و گسترش کارآفرینی دارد. چرا که یکی از عوامل موفقیت و برتری سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم، نیروی انسانی متخصص است (۱۸). از ضعف‌های کارآفرینی در ورزش کشور، با درنظرگرفتن فقدان ارائه آن‌ها، نوع نگرش مدیریت ورزش کشور به کارآفرینی، وجود برنامه راهبردی کارآفرینی در ورزش، میزان ارائه برنامه‌های آموزشی، کارآمدی مدیریت ورزش کشور، وجود نظام تحقیق وتوسعه و میزان ارتباط سیاست و عملکرد در ورزش کشور است که با نتایج سیمو همکاران (۱۹۹۹)، تسون و همکاران (۲۰۰۴)، کارلیز (۲۰۰۶) و غلامی (۱۳۸۷) همخوانی دارد که از مهم‌ترین مشکلات کارآفرینی در ورزش کشور را افزایش هزینه‌های اجرایی، فقدان مدیران شایسته و تعارض اجرایی دانسته‌اند (۱۹،۱۷،۱۶،۱۲). به نظر می‌رسد عمده-ترین مشکلات کارآفرینی در مدیریت و برنامه‌ریزی ورزش کشور وجود دارد. چرا که چگونگی مدیریت و رهبری کسب‌وکار در سازمان‌های کوچک و بزرگ مولد سطح کارآفرینی و مهارت در فعالیت‌ها و کسب‌وکار است و هر روز بر اهمیت و قابلیت مدیریت در دنیا افزوده می‌شود. بنابراین، توجه به مدیریت و برنامه‌ریزی می‌تواند به توسعه کارآفرینی و ایجاد فضای کسب‌وکار کمک نماید (۲۰).

میزان حمایت دولت از کسب‌وکارهای کوچک، وجود جاذبه‌های گردشگری، گسترش کالا و خدمات، روند خصوصی‌سازی و ارائه واحدهای درسی مناسب از جمله فرصت‌های کارآفرینی در ورزش کشور را تشکیل می‌دهند که با نتایج لینگلباچ و همکاران (۲۰۰۵)، کارلیز (۲۰۰۶)، فروغی‌پور و همکاران (۱۳۸۶)، که زمینه‌های کارآفرینی را توسعه خصوصی‌سازی، تمایل به پرداختن به اوقات فراغت و ورزش همگانی

[1] Karlis

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

دانستند، همخوانی دارد (۲۱،۱٦،۲۲). بنابراین، می‌توان گفت فرصت‌های کارآفرینی برای ورزش کشور است. زیرا ورزش زمینه‌های متعددی را شامل می‌شود که می‌تواند زمینه‌های تولیدی، خدماتی، توزیعی یا سایر جنبه‌های فرعی مرتبط با ورزش را در برگیرد (۲۳). از تهدیدهای کارآفرینی در ورزش کشور، با درنظرگرفتن فقدان ارائه آن‌ها، وجود زیرساخت‌های لازم برای کارآفرینی، میزان ارتباط صنعت ورزش با دانشگاه، وضعیت اقتصادی و سیاسی کشور، امنیت سرمایه‌گذاری و سهم اندک ورزش در سبد خانوار عنوان شد که با نتایج تحقیق سیم و همکاران (۱۹۹۹)، تسون و همکاران (۲۰۰٤)، کارلیز (۲۰۰٦) و غلامی (۱۳۸۷) همخوانی دارد که از جمله تهدیدها را بی‌ثباتی در اقتصاد و فقدان سرمایه، مشکلات اقتصادی، محیط سیاسی و قوانین دولتی عنوان کرده‌اند (۱٦،۱۷،۱۲). می‌توان گفت مسائل اقتصادی یکی از عوامل مؤثر در توسعه کارآفرینی در جوامع است که بـهبود وضعیت اقتصادی می‌تواند پیش‌برندهٔ کارآفرینی در جوامع باشد. در واقع، یکی از مهم‌ترین ضعف‌ها و تهدیدات، بی‌ثباتی در اقتصاد است. فقدان پول و توزیع سرمایه، از توسعه مؤسسات ورزشی، تفریحی و فراغتی کوچک ممانعت می‌کند (۱٦).

بنابر نتایج به دست آمده، می‌توان گفت بین وضع موجود و مطلوب کارآفرینی در ورزش کشور از دیدگاه صاحب‌نظران ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به عبارتی، می‌توان گفت وضعیت فعلی ورزش کشور از وضع مطلوب بسیار فاصله دارد. این نتایج با تحقیق لینگلباچ و همکاران (۲۰۰۵)، سدان (۲۰۰۸)، کلت و راسل (۲۰۰۹)، عسگریان و جعفری (۱۳۸٦) و کیان‌مرز و همکاران (۱۳۸٦) همخوانی دارد (۱٦،۷،۳،۱۰،۱۱). با توجه به نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت کارآفرینی در ورزش کشور جایگاه خود را آن‌گونه که باید در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته به دست نیاورده است. در واقع کشورهای توسعه‌یافته از کارآفرینی گذر کرده‌اند و کارآفرینی در این کشورها با نوآوری مترادف است (۲٤). برای مثال ورزش انگلستان به نوآوری-هایی توجه دارد که باعث ایجاد ثروت می‌شود. نوآوری‌هایی در ورزش انگلستان مهم است که ارزش سرمایه‌گذاری داشته باشد و در ورزش‌های المپیک و پارالمپیک به‌کار برده شود. در واقع، اقتصاد این کشورها نوآورمحور است. کارآفرینی در اقتصادهای نوآورمحور کاملاً در طی زمان ثبات پیدا کرده و سطوح آموزشی ارتباط مثبتی با نگرش‌ها و معیارهای فعالیتی دارد. توسعه بخش صنعت و خدمات در اقتصاد نوآورمحور به دلیل افزایش سازمان‌های تولید دانش در اقتصاد، با افزایش تحقیق و توسعه و شدت دانش مرتبط است. این توسعه، رویکردی را برای توسعهٔ نوآوری و ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه جستجو می‌کند (۲۵). در حالیکه نظام تحقیق و توسعه ورزش ایران محلّی پیدا نکرده است و فقدان برنامه‌ای مؤثر برای کارآفرینی در ورزش منجر به ایجاد شکاف میان وضع موجود و مطلوب برای کارآفرینی در ورزش کشور شده است. بنابراین، با توجه به اقتصاد سنتی ایران و فقدان جذب دانش‌آموختگان، رویه‌های سیاسی و استراتژی اقتصادی، ایجاد راهبردهای استراتژیک برای کارآفرینی با درنظرگرفتن نقش سازمان تربیت بدنی به‌عنوان متولی ورزش کشور ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. البته سازمان تربیت بدنی در سال ۱۳۸۵ به ایجاد دفتر کارآفرینی و اشتغال در سازمان تربیت بدنی (با تصویب هیئت وزیران در سال ۱۳۸٤ مبنی بر ایجاد دفاتر کارآفرینی در دستگاه‌های

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

اجرایی) کرده است (۲٦). اما با توجه به وضعیت کارآفرینی در ورزش کشور این نهاد نتوانسته آن‌گونه که انتظار می‌رود در روند کارآفرینی ورزشی نقش داشته باشد.

به طور کلی با توجه به موقعیت و جایگاه کارآفرینی در جهان و نیز با بررسی صنعت ورزش در جهان و مقایسه آن با ایران، این نکته دریافت می‌شود که کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه متمایز از کارآفرینی در کشورهای توسعه‌یافته است. به عبارتی، کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه (روشی برای توسعه نگرش مثبت و خوداشتغالی) و توسعه‌یافته (خلاقیت، نوآوری) معانی متفاوتی دارد (۲۷). نوآوری به معنی ایجاد محصول جدید، فرایند جدید، سازمان جدید، منابع جدید و بازار جدید است (۲۸). در واقع، کارآفرینی عملی خلاقانه و نوعی نوآوری است. به اعتقاد دراکر،[1] نوآوری ابزار ویژه کارآفرینان است، ابزاری که به‌وسیلهٔ وسیلهٔ آن کارآفرینان تغییر را به‌عنوان فرصتی برای کسب‌وکارهای متفاوت یا خدمات متفاوت کشف می‌کنند (۲۹). با توجه به این تعاریف، کارآفرینان در کشورهای توسعه‌یافته، مسئولیت روند روبه‌رشد نوآوری‌های گوناگون را به عهده دارند (۲٤). لینگلباچ و همکاران (۲۰۰۵)، در تحقیقی کارآفرینی را در بین کشورهای در حال توسعه و کشورهای توسعه‌یافته متفاوت دانسته و به این نتیجه رسیدند که تفاوت کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه و کشورهای توسعه‌یافته در سه عنصر کلیدی است: فرصت، منابع مالی، نیروی انسانی و کارآموزی. فرصت برای کارآفرینان در کشورهای در حال توسعه گسترده‌تر از بازارهای کشورهای توسعه‌یافته است که به این شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا رویکرد عمده‌ای را در جهت ایجاد استراتژی که باعث ادارهٔ سطوح بالاتر خطر و کسب‌وکار می‌شود دنبال کنند. اما بازارهای نوظهور در مقایسه با بازارهای بالغ فاقد ثبات و دوام هستند. در نتیجه در حالی‌که کارآفرینان غربی در حاشیه عمل می‌کنند، فرصت برای کارآفرینی در بازارهای نوظهور گسترده است. منابع مالی و پس‌انداز شخصی در کشورهای در حال توسعه محدود است و عدم رشد مالی به شدت رویش شروع‌های امیدبخش را در این کشورها محدود می‌کند. دیگر منابع مالی که از سوی مؤسسات مالی در افزایش دسترسی به سرمایه در بازارهای نوظهور حمایت شده‌اند مانند وام‌دهی بانک و سرمایه مخاطره‌آمیز، در حال حاضر نقش محدودی در حداقل شروع کسب‌وکار برای کارآفرینان بازی می‌کنند. کمبود جذب سرمایه در بخش‌های رسمی و غیر رسمی (شامل سپرده‌های بانکی، میزان منفی جذب سرمایه‌گذاری) و مشکلات توأم با سرمایه‌گذاری در زمین (مانند موضوع اجاره زمین) به شدت پس-انداز را کاهش می‌دهد. همچنین افراد کمی با مهارت‌ها و تجارب لازم برای ایجاد تغییر در بازارهای کشورهای در حال توسعه وجود دارند(۲۲).

با توجه به نتایج، وضعیت کارآفرینی در ورزش کشور در موقعیت مخاطره‌آمیز قرار گرفت. سازمانی که نقاط ضعف داخلی دارد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود، در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت(۱٤). بنابراین، با توجه به وضعیت کارآفرینی در ورزش کشور، لزوم توجه مدیران ورزشی به ایجاد راهکارها و کم‌کردن فاصله بین کارآفرینی با ایجاد برنامه‌ای راهبردی ضروری است. نتایج تحقیقات

[1] Druker

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

متعدد نشان داده است که استفاده استراتژیک از کارآفرینی، به طورفزاینده‌ای برای ایجاد ارزش، مزیت رقابتی و ثروت اهمیت دارد و در سطح ملی منجر به ایجاد چارچوب رسمی می‌شود که باعث ابتکار عمل کارآفرینی توسط افراد یا سازمان با رویکرد توجه به اهداف ملی می‌شود (۳،۱). در نتیجه، لازم است با توجه به موقعیت کارآفرینی در ورزش کشوربه قراردادن آن در جایگاه رسمی در سازمان تربیت بدنی توجه کنند و در این راستا اجرای برنامه استراتژیک کارآفرینی را لحاظ نمایند و در بازنگری سند راهبردی نظام جامع ورزش کشور، کارآفرینی و اقتصاد در صنعت ورزش را مد نظر قرار دهند تا با کمک این برنامه از شکاف میان وضع موجود و مطلوب کاسته شود و راهکارهایی برای رسیدن به وضعیت مطلوب ارائه گردد.

منابع

1. Ball,S.(2005)."The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism". Journal of the Hospitality, Higher, Leisure, Sport Education and Tourism Academy Network, Vol.3, PP: 1-14.

۲. احمد پور داریانی،محمود، و مقیمی،سید محمد.(۱۳۸۵). مبانی کارآفرینی. تهران: نشر فراندیش.

3. Kuratko,D.F., and Audrestsch, D.B. (2009) ."Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept". The Business Journals: [www.entrepreneur.com/tradejournals/article/192851028.html]. (28 mar 2009).
4. Henry,C., Hill, F. and Leitch ,C.(2003). "Developing a coherent enterprise support policy: A new challenge for government, environment and planning" .Journal of Entrepreneurship Management, Vol. 21, PP: 3-19.
5. Kellet, P., and Russel, R. (2009). " A comparison between mainstream and action sport industries in Australia : a case study of the skateboarding cluster". Sport Management Review, Vol. 12, PP: 66-78.
6. Gartton,C., and Arnesolberg, H. (2007). "The Economics of Sports Broadcasting". [www.routlesgeeconomics.com/books/the-economics of - sports –broadcasting- isbn 9780415357807] 20 Aug 2009.
7. Santomier, J. (2002)."Sport business entrepreneurship". New England Journal of Entrepreneurship, Vol.5, PP: 5-6.
8. Drawer, S. (2008). "Performance research, science & innovation in Olympic and Paralympics sport – a call to UK sciences community" . The Sport & Exercise Scientist Journal, Vol.16, PP: 4-7.
9. Seddon, A. and Baldwin,H. (2008)."University of Alberta strategic research plan for Canada".Foundation for Innovation and Canada Research chairs program.

۱۰. طبیبی، سید جمال الدین؛ ملکی،محمد رضا.(۱۳۸۲). "برنامه‌ریزی استراتژیک". ،نشر ترمه، تهران.

۱۱. کیان‌مرز، یحیی؛محرم‌زاده، مهرزاد؛ کیان‌مرز، وحیده؛ مرندی، رضا.(۱۳۸۶). "بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سال‌های ۸۰ تا ۸۴". مجموعه مقالات ششمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی وعلوم ورزشی، جزیره کیش.

۱۲. عسگریان، فریبا؛ فرجی‌دانا، احمد؛ گودرزی، محمود؛ جعفری، افشار. (۱۳۸۴)."بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سال‌های ۱۳۷۰ و ۱۳۸۰". نشریه حرکت. شماره ۲۴، صص: ۴۳-۲۵.

۱۳. غلامی،ناصر.(۱۳۸۷). "بررسی موانع کارآفرینی در ورزش کشور". پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

۱۴. دیوید، فرد.آر.(۱۳۸۳). "مدیریت استراتژیک". ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

15. Henderson,L.(2009). "Vision on". Chartered accountants Journal of New Zealand, Vol.88, No. 6, pg: 11.
16. Karlis, G. (2006). "The future of leisure, recreation and sport in Canada: a SWOT for small sized enterprises". The Sport Journal, Vol. 9, pg: 123-133.
17. Tesone, D.V., Platt, A,. and Alexalkis, G.(2004). "The human capital factor: strategies for dealing with performance challenges in business and sport management". The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol.9, No.3, PP: 22-33.
18. Pemberton, J.D., and Stonehouse, G.H. (2000)."Organizational learning and knowledge assets_ an essential partnership". The learning organization Journal, Vol. 7, No.4, PP: 132-142.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

19. Syme, J.H., Uysal .M., and Mciellan, g.K. (1999)." Entrepreneurship its role in the private sector outdoor recreation." Leisure Today Journal,Vol. 1,PP: 39-41.
۲۰. هزار جریبی، جعفر.(۱۳۸۴)."کارآفرینی". پژوهشکده امور اقتصادی. تهران.
۲۱. فروغی پور، حمید؛ مظفری، سید امیر احمد؛ اشرف گنجوی، فریده.(۱۳۸۶)." ارزیابی و معرفی مهم ترین اولویت های کارآفرینی در ورزش از دیدگاه دست اندرکاران ورزش". پژوهش در علوم ورزشی.شماره ۱۶، صص: ۶۸-۵۵.
22. Lingelbach, D., lavina, L., and Asel, P.(2005). "What's distinctive about growth- oriented entrepreneurship in developing countries?". UTSA College of Business Journal for Global Entrepreneurship Working. [http://ssrn.com/abstract =7492056] (30 mar 2009).
۲۳. زارع، قاسم.(۱۳۸۵). "ارتباط بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارشناسان وکارآفرینان سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور".پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
۲۴. طالبی، کامبیز.(۱۳۸۷). "کارآفرینی راهبردی". دانشکده کارآفرینی، تهران.
25. Bosma,N., Acs,Z.J., Autio, E., Coduras,A., and Levie, J. (2008). "Global Entrepreneurship Monitor". Executive Report. GEM National Teams 2008 Publication, Babson College and Londan Business School.
۲۶. ساور،عبدالرضا.(۱۳۸۸)."گزارش عملکرد دفتر کارآفرینی و اشتغال سازمان تربیت بدنی در دو بخش عملکردستاد اجرایی ماده ۸۸ و کارآفرینی طی چهار سال گذشته". دفتر کارآفرینی و اشتغال سازمان تربیت بدنی، تهران.
27. Refaat, A.A. (2009)."The necessity of engineering entrepreneurship education for developing Economies", International Journal of Education and Information Technologies, Vol.2, No.3, PP: 85-96.
۲۸. یداللهی فارسی،جهانگیر.(۱۳۸۷). "کارآفرینی در ورزش کشور". چکیده مقالات اولین همایش ملی مدیریت ورزشی با تأکید بر سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران. ص:۵۰، بامداد کتاب ، تهران.
29. Dulebohan, J. (1985). "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principle", Book Reviews. Harper Business, NY.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

Determination of Strategic, Existing and Desirable Situation of Entrepreneurship in Sport of Iran

Mondalizadeh, Z., Ph.D. Student, Tarbiat Modarres University
Honari, H., (Ph.D.) Allameh Tabatabai University
Shahlaee, J., (Ph.D.) Allameh Tabatabai University

Abstract

The purpose of this study is survey of existing and desirable status in Iran's entrepreneurial in sport from the view point of sport experts. This study is descriptive_ analytic one and was conducted as a survey and statistical sample consisted of 64 subjects including: physical education organization top managers and sport management professors. Data collected by interviews and research designed questionnaire. Its reliability (α=.96) is obtained after its validity confirmation (by professors). Information was collected by Kolmogorov-smirnov, Chi square, Friedman and dependent T tests. Research findings showed that there is a significant difference between existing and desirable statues entrepreneurship strengths in sport (t=11.469, p≤.001), weaknesses (t=-11.554, p≤.001), opportunities (t=-14.073, p≤.001) and threats (t=-11.231, p≤.001).SWOT analysis showed that entrepreneurial place in sport of Iran was placed in peaceful position. In conclusion, it can be said that WT strategies should be applied with attention to the existing status of entrepreneurship in the field of entrepreneurship in sport.

Key words: Entrepreneurship, Physical education organization, Existing status, Desirable status, SWOT, Sport.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]