



## طراحی و تبیین چارچوب اکوسیستم کارآفرینی در ورزش

عباس فرهنگدمهر<sup>۱</sup>، فریده شریفی فر<sup>۲\*</sup>، رضا نیک‌بخش<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۰۲

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش طراحی و تبیین چارچوب اکوسیستم کارآفرینی در صنعت ورزش کشور بود. **روش‌شناسی:** روش تحقیق از نوع کیفی نظام‌مند بود. جامعه آماری شامل اساتید، مدیران، صاحبان کسب و کار، کارآفرینان و مشاوران حوزه صنعت ورزش، مخترعین، و نوآوران در خدمات و تولیدات ورزشی بود. نمونه آماری به صورت غیرتصادفی، هدفمند و دردسترس بر مبنای میزان ارتباط با موضوع و اعتبار علمی انتخاب و نظرخواهی شد. ابزار پژوهش شامل سه ابزار؛ مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه اکتشافی نیمه هدایت شده و تکنیک دلفی دو مرحله‌ای بود. روایی هر یک از ابزارهای پژوهش براساس اعتبار نمونه مراجعه شده و ضریب توافق بین متخصصان و خبرگان مورد تأیید قرار گرفت.

**یافته‌ها:** پس از تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش‌های کدگذاری و چارچوب‌بندی و تحلیل ساختاری و نظام‌مند، عوامل اصلی در ایجاد اکوسیستم کارآفرینی در ورزش شناسایی گردید و در نهایت شش حیطه‌ی اصلی شامل: محیط کارآفرینانه؛ سرمایه‌های انسانی؛ رهبری کارآفرینانه؛ اماکن، لوازم و خدمات ورزشی؛ تأمین مالی؛ و زیرساخت‌های کارآفرینی بود. درنهایت با استفاده از روش دلفی دو مرحله‌ای چارچوب اکوسیستم کارآفرینی در ورزش طراحی و تبیین گردید.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اینکه تعریف و تغییر ساختار یکی از پاسخ‌های سازمان‌ها و سیستم‌ها به تغییرات محیطی است و اکوسیستم کارآفرینی ورزشی در کشور با چالش‌های زیادی مواجه است بنابراین چارچوب طراحی شده در این پژوهش می‌تواند در ارزیابی، تحلیل و نظام‌مندسازی اکوسیستم کارآفرینی ورزشی مبنای قرار بگیرد.

**واژه‌های کلیدی:** صنعت ورزش، کارآفرینی ورزشی، نظام کارآفرینی، تحلیل ساختاری.

۱. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب ۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: f\_sharififar@hotmail.com

## مقدمه

در حال حاضر مجموع فارغ التحصیلان علوم ورزشی در مقاطع مختلف تحصیلی (کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری، شامل هر دو جنسیت مرد و زن) در کشور بعد از انقلاب اسلامی به ۷۰ هزار نفر رسیده است (Khodadad, 2016)، که با توجه به اشباع شدن موقعیت‌های شغلی در ورزش کشور در سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی، به ناچار باید به راه‌حل‌های گوناگونی برای اشتغال این افراد روی آورد. در این میان با نگاهی به تغییرات به وجود آمده در جهان، از لحاظ اقتصادی، و از میان تمامی راه‌حل‌های معضل بیکاری، بی تردید در آینده‌ای نه چندان دور کارآفرینی، کلید حیات اقتصادی کشورها را در اختیار خواهد گرفت (Feld, 2012).

همانطور که نتایج تحقیقات نشان می‌دهد، ورزش به عنوان ششمین صنعت درآمدزای کشورهای توسعه یافته شناخته شده است (Pitts & Stotlar, 2002)، و در همین راستا، بسیاری از محققان کارآفرینی در داخل ایران، یکی از مهمترین زمینه‌های کارآفرینی را، امور ورزشی می‌دانند (Ahmadpour, Dariani & Moghimi, 2009). اما باید توجه کرد که توسعه کارآفرینی نیازمند آمادگی زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، همکاری نظام‌های آموزشی، ساختارهای اداری و مالی و سایر ساز و کارهای حمایتی می‌باشد. به این معنی که کارآفرینی با در نظر گرفتن ابعاد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مستلزم برنامه‌ریزی و اتخاذ رویکردهای راهبردی است (European Commission, 2008). این درحالی است که دستاوردها و فرصت‌های شغلی

فراوانی در خیل عظیمی از رویدادهای ورزشی وجود دارد، به عبارتی افزایش فرآیندهای کارآفرینی در ورزش و رویدادهای ورزشی، در حال ایجاد تنوعی از فرصت‌های شغلی جدید است (James Cook University, 2009). با این حال می‌دانیم که کارآفرینی، به منظور رشد و نمو در جوامع، نیازمند وجود فرهنگ خاصی است (Simmons & Hornsby, 2014)، و نتایج تحقیقات مختلف نیز حاکی از لزوم داشتن دید همه جانبه به مسئله کارآفرینی است. در همین راستا گستردگی کارکرد کارآفرینی در حوزه‌های متعدد علمی و اجتماعی منجر به ظهور نظریه پردازان و شکل‌گیری تئوری‌ها و نظریات اقتصادی، رفتاری، مدیریتی، اجتماعی و اخیراً منجر به شکل‌گیری نظریه اکوسیستم کارآفرینی شده است (Khoshkab & Rastegar, 2015). چراکه دیگر تنها تشویق یکسری از افراد به سمت کارآفرینی و حمایت مراکز رشد برای ترویج کارآفرینی کافی نیست و باید پذیرفت توسعه کارآفرینی در کشور نیازمند نگاه سیستمی مسئولان به کارآفرینی می‌باشد (Ghambarali, Agahi, Alibaygi, & Zarafshani, 2015). بیش از بیست سال از زمانی که اولین بار مور واژه اکوسیستم کارآفرینی را ابداع کرد می‌گذرد (Moore, 1993). یک اکوسیستم کارآفرینی، بر دو مسئله اصلی تمرکز دارد: امیدبخشی بیشتر به کارآفرینان برای ورود به بازار و ایجاد رشد در کسب و کارهای جدید. به علاوه، دولت‌ها باید محیط حمایتی را فراهم کنند تا کسب و کارها شروع شوند، رونق یابند و ماندگار بمانند (Dennis, 2008). در حقیقت در اکوسیستم کارآفرینی تمام سیستم‌های ضروری در توسعه

به بررسی اکوسیستم کارآفرینی در مصر پرداختند. نتایج نشان داد که سازمان‌های حمایتی موجود، فقدان هماهنگی دارند و اغلب دوباره کاری را در انجام وظایف نشان می‌دهند (Dahshan, Tolba, & Badreldin, 2012).

همچنین بر پایه تجربیات چندین منطقه در آمریکا بیشتر تعاریف توافق دارند که اکوسیستم کارآفرینی حداقل دربرگیرنده این عناصر می‌باشد: دانشگاه‌ها و سازمان‌های پژوهشی، منابع انسانی واجد شرایط، شبکه‌های رسمی و غیررسمی، دولت‌ها، سرمایه‌گذاران مالک، سرمایه، ارائه‌دهندگان خدمات حرفه‌ای و فرهنگ کارآفرینی که با همه این عامل‌ها به روش پویا و باز پیوند دارد (Neck, Meyer, Cohen, & Corbett, 2004) (Isenberg, 2011a), (Cohen, 2006), (Pistrui, Blessing, & Mekemson, 2008)

رگل و نک (۲۰۱۲) هفت مؤلفه مشخص را جهت ایجاد یک اکوسیستم قدرتمند کارآفرینی ارائه دادند که شامل: دسترسی به سرمایه، وجود برنامه‌های کارآفرینی دولت‌مدار، آموزش کارآفرینی، سیاست‌های مساعد، تحقیق و توسعه، زیرساخت‌های تجاری-قانونی و سهولت قوانین ورود به کار (Regele & Neck, 2012). از نگاه مؤسسان "شرکاء استارت آپ آمریکا" عوامل حیاتی اکوسیستم کارآفرینی به شرح ذیل تعریف می‌باشد؛ رهبری کارآفرینانه، واسطه‌ها، تراکم شبکه‌ای، دولت، استعدادهای خدمات پشتیبانی، تعهد بلند مدت، شرکت‌ها و سرمایه (Feld, 2012).

کارآفرینی و چگونگی تعامل آن‌ها با یکدیگر مورد توجه قرار می‌گیرند، البته باید توجه داشت تنها یک ترکیب از این عناصر وجود ندارد که بتواند اکوسیستم کارآفرینی موفق را تشکیل دهد (Forfas, 2009).

در ایران محققان عوامل اصلی فعال و درگیر در اکوسیستم کارآفرینی را شامل؛ ایده‌ها و استعدادها، ساختارهای حمایتی و زیرساخت‌ها، جامعه استارت‌آپی، سیاست‌گذاری، تامین مالی، گرایش‌های عمومی و بازار نام برده‌اند (Arasti & Gholami, 2010).

OECD اکوسیستم کارآفرینی را شامل چهارچوب‌های تنظیمی، شرایط بازار، دسترسی به منابع مالی، تحقیق و توسعه و فناوری، فرهنگ و قابلیت‌های کارآفرینانه معرفی کرده است (Report on Monitoring and Improving the Entrepreneurship System of Iran, 2017).

بهرامی و ایوانز کلیدهای اکوسیستم دره سیلیکان را (۱) سرمایه مخاطره‌آمیز (۲) ائتلاف استعداد کارشناسان آگاه (۳) دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی (۴) زیرساخت‌های خدمات حرفه‌ای (۵) مشتریان و مصرف‌کنندگان و (۶) نوآوری معرفی کردند (Bahrami & Evans, 1995).

فورفاس (۲۰۰۹)، بیان می‌کند که برای موفقیت کارآفرینان، اکوسیستم کارآفرینی باید شامل: ساختار مناسب بازار، در دسترس بودن منابع مالی، کیفیت بالای سرمایه اجتماعی و انسانی، فرهنگ تحمل شکست، حقوق دارایی قوی در زمان شروع، خروج و فروش کسب و کار و از همه مهمتر میل دولت به ایجاد محیطی توانمند (Forfas, 2009). داشان و همکاران (۲۰۱۰)

سرمایه مالی (وام‌های خرد، تأمین بودجه سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر و سرمایه‌گذاران فرشته)؛ (۴) فرهنگ (موفقیت‌های قابل مشاهده، تحمل ریسک و شکست و موقعیت اجتماعی کارآفرینان)؛ (۵) حمایت‌ها (زیرساخت‌ها، حمایت‌های حرفه‌ای همچون قانونی و حسابداری و سازمان‌های غیردولتی)؛ (۶) سرمایه انسانی (مؤسسات آموزشی و نیروی کار (Isenberg, 2012).

دنیل ایزنبرگ (۲۰۱۲) اکوسیستم کارآفرینی را شامل صدها عنصر می‌داند که در نهایت آن‌ها را در شش قلمرو اصلی گروه‌بندی شوند که عبارتند از: (۱) بازار (مشتری‌های اولیه و شبکه‌هایی همچون شبکه‌های کارآفرینی و شرکت‌های بین‌المللی)؛ (۲) سیاست (شیوه‌های رهبری مستحکم و پشتیبانی از ساختارهای دولت در چارچوب نهادها؛ چارچوب مقرراتی مشوق‌ها و قانون‌گذاری سرمایه‌پسند)؛ (۳)



سازی، شبکه‌سازی، ادارات ورزش و جوانان، سرویس‌های خدماتی و مشتریان می‌باشد (Farahmandmehr, 2017).

آیزنبرگ (۲۰۱۱) معتقد است اکوسیستم‌ها قابل تقلید نیستند و در توسعه کارآفرینی باید مزیت‌های کشوری و منطقه‌ای مورد توجه قرار بگیرد و از تقلید اکوسیستم‌های موفق اجتناب کرد (Isenberg, 2011b).

به همین سبب است که در این رویکرد، استفاده کورکورانه از الگوی توسعه کارآفرینانه یک کشور یا یک منطقه و اعمال آن برای کشورمان دیگر ناکاراست. بنابراین با توجه به اینکه تا کنون هیچگونه نگاه سیستمی در حوزه کارآفرینی در ورزش در کشور وجود نداشته است، می‌بایست با فراهم آوردن اکوسیستم کارآفرینی مناسب برای کارآفرینان بالقوه که بدون هیچ پیش زمینه‌ای عزم به شروع کسب و کار در ورزش را دارند تمامی موارد مورد نیاز برای شروع و ماندگاری کسب و کار را پیش‌بینی و ایجاد نمود.

اکوسیستم کارآفرینی نمونه‌ای از یک نظام پویا در هر کشوری است که البته توجهات زیادی را نیز به خودش معطوف کرده است و از معیارهای مهم در توسعه‌یافتگی کشورها به حساب می‌آید. در بخش ورزش بحث علمی شدن حوزه‌های اجرایی، بازار و صنعت ورزش از یک طرف و کاربردی شدن و تجاری‌سازی در دانشگاه از طرف دیگر همواره دو چالش اصلی در بخش علمی و اجرایی ورزش کشور بوده‌اند.

شواهد موجود بیانگر وضعیت نابه‌سامان اکوسیستم کارآفرینی ورزشی در کشور است. از این رو بازنگری در نظام ساختاری و کارکردی اکوسیستم در صنعت ورزش ضرورت دارد.

باید توجه داشت که کارآفرینی در حوزه ورزش نیز از این موارد مستثنی نبوده و کسانی که قصد شروع کسب و کار و کارآفرینی در ورزش را دارند می‌بایست علاوه بر شناخت ویژگی‌های فضای کسب و کار در ایران، ویژگی‌های اختصاصی ورزش در کشور را نیز بدانند. از طرفی تعریف و تغییر ساختار یکی از پاسخ‌های سازمان‌ها و سیستم‌ها به تغییرات محیطی است (Robbins & Decenzo, 2015). البته نوع، دامنه و زمان تغییر در اثربخش بودن و کارکردهای آن بسیار تأثیر گذار است. مرور رشد ساختارهای صنعت ورزش نشان می‌دهد که ساختار آن‌ها تغییرات بسیاری پیدا کرده‌اند تا تناسب لازم را با اهداف سطوح ورزش (پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای) و صنعت ورزش (تولید، خدمات، تجارت و فناوری) و دیگر متغیرهای محیطی پیدا کنند (Ramezani, Nejad, Miryousefi, & Molaei, 2016).

در سال‌های اخیر برخی بازسازی‌ها در ساختار سازمانی نهادی با دیدگاه‌های درازمدت و استراتژیک اجرا شده‌اند. در واقع در ارزیابی تغییرات ساختاری و نهادی در یک نظام مانند ورزش؛ آگاهی از چند اصل مهم است که اصل اول و مهم‌ترین آن‌ها، تعیین دقیق ساختار است که باید به طور دقیق و متناسب تعیین شود تا نقش و وظایف محوله مشخص گردد (Deft, 2005).

از اینرو فرهنگمهر (۱۳۹۶) اکوسیستم مطلوب اشتغال‌پایدار در گردشگری ورزشی روستایی را به شرح ذیل معرفی نمود که شامل: رهبران اکوسیستم، دانشگاه‌ها، فرهنگ محلی، تکنولوژی، آژانس‌های مسافرتی، سرمایه مالی، ادارات دولتی مرتبط، آموزش‌های مرتبط و آگاه

اکوسیستم کارآفرینی ورزشی را باید به صورت سیستمی مورد بررسی قرار داد. چراکه ترسیم ساختار در این حالت مبتنی بر عناصر، نهادها، نقش‌ها، مسیرها، استراتژی‌ها و سایر ابعاد می‌باشد. از آنجا که هدف از طراحی و بازسازی ساختارها، پاسخ مناسب به تغییرات محیطی (صنعت و جامعه) و تأمین نیازها و اهداف (ذینفعان) است، از این رو بازنگری در ابعاد ساختاری - کارکردی اکوسیستم کارآفرینی ورزشی و ترسیم و پیاده‌سازی یک ساختار مطلوب و متناسب اولین گام در توسعه پایدار اشتغال، کسب و کار و کارآفرینی در ورزش محسوب می‌شود که باید در اولویت قرار بگیرد.

### روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق از روش کیفی نظام‌مند برای شناسایی، جمع‌بندی و چارچوب‌بندی عناصر تأثیرگذار در اکوسیستم کارآفرینی ورزشی استفاده شد. مسئله اصلی پژوهش وجود نارسایی‌های فراوان در اکوسیستم کارآفرینی ورزش و نبود یک مدل توصیفی نظام‌مند برای تحلیل آن در کشور بود. بنابراین منطق و تئوری اصلی این تحقیق به مثابه نظریه‌ی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش با استفاده از روش کیفی نظام‌مند چند مرحله‌ای در مجموع در پنج مرحله به‌دست آمده است (Coppedge, 2002).

در مرحله اول، به منظور شناخت وضعیت موجود کارآفرینی در ورزش و همچنین شناخت عوامل تأثیرگذار در اکوسیستم کارآفرینی ورزشی از روش پژوهش اسنادی استفاده شد. در مرحله دوم از سایر اکوسیستم‌های کارآفرینی (استارت‌آپی، کشاورزی، و توریسیم) اقتباس

صورت گرفت و پس از آن موانع و فرصت‌های توسعه کارآفرینی ورزشی در برخی کشورهای جهان (کانادا، کره جنوبی و استرالیا) براساس اطلاعات در دسترس مورد مطالعه قرار گرفت. در مرحله سوم مصاحبه‌ای نیمه-ساختاریافته با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران به منظور شناخت اکوسیستم کارآفرینی در ورزش صورت گرفت. با توجه به اینکه مصاحبه‌ها با دو نفر آخر (نفر ۱۹ و ۲۰) به اشباع نظری رسید، و با توجه به اینکه مبنای اتمام مصاحبه‌ها در این روش، اشباع نظری است، بنابراین نمونه آماری ۲۰ نفر در نظر گرفته شد، و یافته‌های حاصل از دو مرحله مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه با استفاده از روش‌های کدگذاری و چارچوب‌بندی و تحلیل ساختاری و نظام‌مند تحلیل شدند. در مرحله چهارم با توجه به اطلاعات سه مرحله قبل، عوامل تأثیرگذار در اکوسیستم کارآفرینی در ورزش شناسایی شدند و چارچوب مفهومی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش طراحی گردید. در مرحله آخر با استفاده از روش دلفی دو مرحله‌ای، الگوی طراحی شده اکوسیستم کارآفرینی در ورزش اعتباریابی شد. جامعه آماری شامل اساتید، مدیران، صاحبان کسب و کار، کارآفرینان و مشاوران حوزه صنعت ورزش، مخترعین، و نوآوران در خدمات و تولیدات ورزشی بود. نمونه آماری به صورت غیرتصادفی، هدفمند و در دسترس بر مبنای میزان ارتباط با موضوع و اعتبار علمی انتخاب و نظرخواهی شد.

ابزار پژوهش شامل سه ابزار؛ مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه اکتشافی نیمه هدایت شده و تکنیک دلفی دو مرحله‌ای بود. در جدول زیر مشخصات ابزارهای پژوهش شامل نوع مطالعه، روایی، نمونه مورد مراجعه، یافته و روش تحلیل تشریح شده

است. لازم به ذکر است در این پژوهش برای کدگذار بر اساس ضریب کاپای کوهن استفاده یافتن پایایی ابزار، از روش ضریب توافق بین دو گردید.

### جدول ۱. مشخصات جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه	جامعه انسانی (استفاده از مصاحبه)	جامعه اطلاعاتی (استفاده از مطالعه کتابخانه‌ای)
اجزا	مدیران، صاحبان کسب و کار، کارآفرینان و مشاوران حوزه صنعت ورزش، مخترعین، و نوآوران در خدمات و تولیدات ورزشی	اسناد و گزارش‌های اجرایی و رسانه‌ای: طرح، آئین نامه، نقد، و ...
نمونه-گیری	هدفمند و در دسترس	هدفمند و در دسترس
تعداد	۸ نفر	۸۳ نسخه
	۱۲ نفر	۲۲ نسخه

### جدول ۲. ابزار پژوهش، روایی ابزار، روش گردآوری داده‌ها و روش‌های تحلیلی

نوع روش	مطالعه نظری	مطالعه نیمه تجربی	مطالعه خبرگی
ابزار	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه و رونوشت	تکنیک دلفی دو مرحله‌ای
روایی	اعتبار حقوقی اسناد و اعتبار علمی منابع کتابخانه‌ای	اعتبار و مرجعیت افراد محاسبه ضریب توافق	اعتبار و مرجعیت افراد دعوت شده توافق جمعی
نمونه یافته	۴۲ نسخه شناسایی مولفه‌ها و اجزای اکوسیستم	نظرخواهی از ۲۰ نفر تکمیل و غربال مولفه‌ها و اجزای شناسایی شده مرحله قبل	جلسه با حضور ۱۰ نفر نظام‌سازی مولفه‌ها و اجزای غربال شده در مرحله قبل
روش تحلیل	کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی	کدگذاری (سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی)	تحلیل سیستمی و نظام‌مند

## یافته های پژوهش

پس از تحلیل داده‌های گردآوری شده براساس روش کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی و تحلیل سیستمی و نظام‌مند، و شناسایی مجموعه شاخص‌ها و عوامل تأثیرگذار در اکوسیستم کارآفرینی در صنعت ورزش برای توسعه پایدار فعالیت‌های کارآفرینانه در این صنعت، بومی‌سازی و معتبرسازی عوامل به‌دست آمده در این اکوسیستم صورت گرفت.

همانطور که روشن است تنها در صورت توجه همه جانبه به تمامی عوامل درگیر در اکوسیستم در یک چارچوب جامع است که می‌توان شرایط مناسب برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه (ایجاد، حفظ و بقاء) در صنعت ورزش را بوجود آورد (شکل ۲).

بنابراین چارچوب شناسایی شده برای اکوسیستم کارآفرینی ورزشی طراحی گردید که شامل شش عنصر کلیدی به شرح زیر است:

۱) **محیط کارآفرینانه** (الگوهای نقش در کارآفرینی ورزشی؛ رویدادهای کارآفرینی ورزشی؛ فرهنگ جامعه؛ دانشگاه‌ها؛ تفویض اختیارات ملی؛ و فرصت‌های کسب و کار ورزشی)؛

۲) **سرمایه انسانی** (مدارس و دانشگاه‌ها؛ شبکه‌سازی؛ منتورینگ؛ انجمن‌های تخصصی علوم ورزشی؛ دوره‌های آموزشی؛ جامعه یادگیرنده؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ و ظرفیت سازی)؛

۳) **زیرساخت‌های کارآفرینی** (سیاست‌های کارآفرینی؛ خدمات حرفه‌ای؛ محیط رقابتی؛ ایجاد شهرک‌های صنعتی ورزشی/ حمایت از خوشه‌های صنعتی و اقتصادی؛ توجه به

شاخص‌های ۱۱ گانه سهولت کسب و کار؛ کوچک‌سازی دولت و اجرای اصل ۴۴؛ و ارتباطات بین بخشی)؛

۴) **رهبری کارآفرینانه** (در دسترس بودن؛ استراتژی کارآفرینی؛ مشروعیت اجتماعی داشتن؛ و از کارآفرینان باشند)؛

۵) **تأمین مالی** (سرویس‌های مالی؛ صندوق حمایت از کارآفرینان ورزشی؛ مساعدت‌های غیرمالی؛ سرمایه)؛ و

۶) **امکان، تجهیزات و خدمات ورزشی** (خدمات تفریحی، آموزشی و گردشگری؛ امکان ورزشی؛ تولیدات لوازم ورزشی؛ و خدمات حرفه‌ای ورزشی) می‌باشد که در ادامه به تشریح هر کدام از حیطه‌ها پرداخته شده است.

لازم به ذکر است در شکل (۲) حیطه‌های اصلی توسط خطوط پر رنگ مشخص شده‌اند و زیرسیستم‌های هر حیطه اصلی توسط خط‌چین به هر کدام از حیطه‌های مرتبط متصل شده‌اند.

همچنین ویژگی‌ها و سیاست‌های توسعه یک اکوسیستم مطلوب کارآفرینی در ورزش کشور براساس، نظر متخصصان در مرحله مصاحبه، نظر خبرگان در دلفی دو مرحله‌ای، مقایسه با سایر اکوسیستم‌های کارآفرینی (استارت‌آپی، کشاورزی، توریسم) و در نهایت مقایسه با موانع و فرصت‌های توسعه کارآفرینی ورزشی برخی کشورهای جهان (کانادا، کره جنوبی و استرالیا) براساس اطلاعات در دسترس به‌دست آمد (جدول ۳ و ۴).





شکل ۲. اکوسیستم کارآفرینی در ورزش

## جدول ۳. ویژگی‌های اکوسیستم کارآفرینی مطلوب در ورزش کشور

وضعیت فعلی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش با نظر کارشناسان	توضیحات	ویژگی
نسبتاً مطلوب	اکوسیستم‌های کارآفرینی از تعامل‌های بین ذینفعان به وجود می‌آیند و هر تعاملی می‌تواند آثار متعدد و گوناگونی داشته باشد که بر روی تمام اجزاء سیستم تأثیرگذار خواهد بود. به این ترتیب هر تعاملی می‌تواند پیامدهایی غیرقابل پیش‌بینی داشته باشد و این همان خصوصیتی است که می‌بایست در بین تمامی بخش‌های اکوسیستم‌های کارآفرینی در ورزش وجود داشته باشد. هر اکوسیستمی مزایایی برای تمام اعضای خود دارد که شامل گروه‌های مختلف ذینفعان (کارمندان، مالکان کسب و کار و ...) می‌شود. اما باید در نظر داشت یکی از ویژگی‌های تأثیرگذار در هر اکوسیستم توجه به بقاء بنگاه اقتصادی است (نه کارمند و نه کارفرما). چرا که با بقاء بنگاه‌ها است که اکوسیستم پویایی خود را حفظ کرده و ذینفعان را منتفع خواهد کرد.	پویایی سیستماتیک دارد
نامطلوب	ذینفعان اکوسیستم کارآفرینی به یکدیگر وابسته هستند ولی سلسله مراتبی بر آن‌ها حاکم نیست و در واقع کسی صاحب آن نیست. اما باید توجه داشت اگر اکوسیستم‌ها فاقد رهبری با استراتژی کارآفرینانه باشند در حقیقت منابع اکوسیستمی به هدر خواهد رفت. برای حرکت صحیح و تخصیص منابع در جای صحیح، اکوسیستم کارآفرینی در ورزش نیازمند رهبرانی هست که آگاه به ظرفیت‌های ورزش و منطقه باشد و در بین کارآفرینان ورزشی مشروعیت اجتماعی داشته باشند.	مهم‌ترین هدف بقاء بنگاه‌هاست
نامطلوب	موفقیت اکوسیستم کارآفرینی ورزشی در گروه شکل‌دادن آن حول شرایط بومی مناطق می‌باشد. یکی از سخت‌ترین و در عین حال تعیین‌کننده‌ترین مقوله در ساخت این زیست بوم، انتخاب و اجرای راه‌حلی است که با ظرفیت‌ها، ابعاد، سبک، و جو کارآفرینی بومی منطقه، همخوانی داشته باشد.	نیازمند رهبران کارآفرین است
نسبتاً مطلوب		بر ویژگی‌های بومی تمرکز دارد

- \* ارزیابی میزان مطلوبیت گزارش شده در جدول براساس ۱- نظر متخصصان در مرحله مصاحبه ۲- نظر خبرگان در دلفی دو مرحله‌ای ۳- مطالعه سایر اکوسیستم‌های کارآفرینی (استارت‌آپی، کشاورزی، توریسم) ۴- اقتباس از شرایط توسعه کارآفرینی ورزشی در برخی کشورهای جهان (کانادا، کره جنوبی و استرالیا) براساس اطلاعات در دسترس به دست آمد.
- \* لازم به ذکر است وضعیت فعلی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش ایران براساس جمع بندی نظر کارشناسان در یک مقیاس از ۱ تا ۵ (بسیار نامطلوب تا بسیار مطلوب) نمره گذاری شد و در نهایت میانگین نمره‌ها وضعیت فعلی را مشخص کرد.

## جدول ۴. سیاست‌های توسعه و ارتقای اکوسیستم کارآفرینی ورزشی کشور

وضعیت فعلی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش با نظر کارشناسان	توضیحات	رویکرد
نامطلوب	برای شکل‌گیری مطلوب اکوسیستم کارآفرینی در ورزش می‌بایست تمرکز بر روی فعالیت‌هایی باشد که بیشترین پتانسیل سودآوری برای سایر ذی‌نفعان را داشته باشد. با اتخاذ این رویکرد مقدمات ایجاد شرکت‌های انشعابی یا زایشی <sup>۱</sup> در صنعت ورزش که کامل‌کننده نیازهای شرکت‌های مادر باشند را فراهم خواهیم آورد. در واقع چنین خدمتی در اکوسیستم کارآفرینی ورزشی رویکرد تخصیص منابع به فعالیت‌های مفید است، به این ترتیب بهره‌وری اکوسیستم افزایش پیدا می‌کند و قابلیت تولید ثروت در آن بیشتر می‌شود.	تمرکز بر روی فعالیت‌های بالقوه با بیشترین سودآوری
نسبتاً مطلوب	این اصل نتیجه‌ای مستقیم از اصل قبلی است. به دلیل اینکه اکوسیستم‌های کارآفرینی معمولاً از تعامل‌های جداگانه افراد متعددی با یکدیگر به وجود می‌آیند، برای درک شرایط اکوسیستم باید تمام افراد فعال در آن را در ایجاد سیاست‌ها مشارکت داد و بنگاه‌ها به این نتیجه برسند که سود آن‌ها در گرو سود دیگران باشد. اکوسیستم‌های کارآفرینی به نحوی ایجاد می‌شوند که همکاری بین تمامی گروه‌ها در آن‌ها الزامی است، و اقدامات متمرکز دولتی به تنهایی به جایی نخواهند رسید.	سود تمام ذینفعان
نسبتاً مطلوب	به عبارتی دولت نمی‌تواند به تنهایی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش را ایجاد کند. زیرا تنها بخش خصوصی است که انگیزه و دیدگاه راه‌اندازی و توسعه بازارهای کارآمد را دارد، که در عین حال قادر به حفظ خود نیز باشند. بنابراین بهتر است به جای اقدامات متمرکز و نگاه از بالا به پایین دولت در امر توسعه کارآفرینی، درصدد برقراری هارمونی بین تمامی فعالان در اکوسیستم کارآفرینی ورزشی باشیم.	حضور الزامی بخش خصوصی
نسبتاً مطلوب	کسب و کارهای ورزشی در ابتدای فعالیتشان در اکوسیستم کارآفرینی می‌بایست در معرض بررسی‌ها و دقت بسیار از طرف دست‌اندرکاران اکوسیستم قرار بگیرند. به این معنی که رهبران اکوسیستم و حتی بخش دولتی باید از طریق حمایت‌های مالی و غیر مالی اما توأم با ارزیابی‌های دقیق در اختصاص منابع، هنگامی که از موفقیت کسب و کارهای نوپا در آینده اطمینان حاصل نمایند اقدامات حمایتی انجام دهد.	ارزیابی دقیق در شروع

\* ارزیابی میزان مطلوبیت گزارش شده در جدول براساس ۱- نظر متخصصان در مرحله مصاحبه ۲- نظر خبرگان در دلفی دو مرحله‌ای ۳- مطالعه سایر اکوسیستم‌های کارآفرینی (استارت‌آپی، کشاورزی، توریسم) ۴- اقتباس از شرایط توسعه کارآفرینی ورزشی در برخی کشورهای جهان (کانادا، کره جنوبی و استرالیا) براساس اطلاعات در دسترس به دست آمد.

\* لازم به ذکر است وضعیت فعلی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش ایران براساس جمع‌بندی نظر کارشناسان در یک مقیاس از ۱ تا ۵ (بسیار نامطلوب تا بسیار مطلوب) نمره گذاری شد و در نهایت میانگین نمره‌ها وضعیت فعلی را مشخص کرد.

## 1. Reproductive Companies: Spin-offs

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش طراحی و تبیین چارچوب اکوسیستم کارآفرینی در ورزش مبتنی بر یک پیمایش کیفی بود. باید توجه داشت که مطالعات طراحی ساختار در ورزش کشور یکی از زمینه‌های مهم تحقیقاتی می‌باشد که امروزه در بین پارادایم‌های تحقیقات مدیریت ورزشی کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. با این توضیح پژوهش حاضر تقریباً اولین تلاش علمی در راستای ترسیم یک ساختار برای اکوسیستم کارآفرینی در ورزش به عنوان یکی از پایه‌های پویایی اقتصادی صنعت ورزش و گذر به ساختارهای اقتصادی نوین در این صنعت است. بعلاوه ایجاد شرایط مناسب به منظور توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه در ورزش، اهمیت و اولویت ویژه‌ای در این برهه از زمان برای برنامه‌ریزان دارد و دیگر دوران حمایت‌های سلیقه‌ای، سیاست‌های مقطعی، تأمین مالی موقت و وضع قوانین و مقررات برای عبور از شرایط خاص گذشته است، چرا که چنین اقداماتی موجب فعالیت‌های پایدار و بلندمدت کارآفرینانه نخواهد شد، و امروز بیشتر بنگاه‌های تولیدی و کارآفرینانه ورزشی از هرچیز دیگری نیازمند نگاه همه جانبه و بلندمدت به این فضا هستند، تا موجبات ایجاد تأثیرات عمیق تر و گسترده‌تر بر اشتغال و کارآفرینی در ورزش گردد. با این پیشینه، یافته‌های پژوهش در دو بخش اصلی ترسیم ساختار و بیان پیش فرض‌های وجود یک اکوسیستم کارآفرینی مطلوب گزارش شده است که اکنون به تفسیر آن‌ها پرداخته می‌شود.

یکی از ابعاد اصلی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش، **محیط کارآفرینانه** بود. منظور از محیط کارآفرینانه، عوامل مؤثر بر عملکرد افراد و

بنگاه‌های اقتصادی است که افراد، مدیران یا مالکان بنگاه‌ها نمی‌توانند آن‌ها را تغییر داده یا بهبود بخشند. در این پژوهش عناصر اصلی محیط کارآفرینی شامل؛ فرهنگ کارآفرینی، فرصت‌های کسب و کار ورزشی و وجود بازارهای متنوع و جدید، رویدادهای کارآفرینی ورزشی، الگوهای نقش، اختیارات محلی و دانشگاه تعیین گردید. فرهنگ کارآفرینی متأثر از فرهنگ حاکم بر جامعه است. در واقع هرچه ارزش‌ها و عقاید موجود در جامعه، افراد را به کار، تولید مداوم، فکر و اندیشه‌ی خلاق، یادگیری و کسب دانش سوق دهد؛ در آن جامعه، فرهنگ کارآفرینی اشاعه یافته و درون افراد نهادینه می‌شود (Ahmadpour Dariani, 2001). بنابراین لازم‌ه داشتن محیطی که کارآفرینی را تشویق کند وجود فرهنگ مناسب کارآفرینی در محیط می‌باشد. فرصت‌های کسب و کار ورزشی یکی از مفاهیم برجسته برای تحلیل‌گران بازار ورزش است. کارآفرینی در واقع تعقیب فرصت‌هاست. فرصت‌هایی که فراتر از منابعی هستند که امروز در دسترس داریم و پر واضح است که کارآفرینی و نقش آن در رشد و توسعه کشور منوط به وجود فرصت‌های مناسبی است که هر کارآفرین برای ایفای مأموریت خود به آن نیازمند است (Baron, 2008). هرچه فرصت‌های کسب و کار و کارآفرینی درون محیط نمایان تر باشد افراد بیشتری به سمت راه اندازی کسب و کار متمایل خواهند شد. یکی از فضاهاهایی که فرهنگ کارآفرینی و فرصت‌های کسب و کار ورزشی در آن دائم در حال پیویش است رویدادهای کارآفرینی ورزشی می‌باشد. رویداد کارآفرینی یک گردهمایی کوتاه‌مدت از چند ساعته تا چند

عنوان اختیارات محلی تعریف می‌شود. اگر هدف سرعت بخشیدن به رشد اکوسیستم کارآفرینی در ورزش باشد، می‌بایست مرجع سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تعیین استراتژی و وظایف، کارکردها و دریافت خروجی‌ها در ارتباط با کارآفرینی ورزشی در اختیار سازمان‌های محلی و مرتبط با ورزش باشد، و کسانی در رأس کار قرار داشته باشند که به پتانسیل‌های منطقه اشراف کامل داشته باشند. نقطه مقابل مراجع محلی در یک اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه‌ها هستند. دانشگاه‌ها یکی از محرک‌های اصلی جریان کارآفرینی در اقتصاد نوین و محل پرورش کارآفرینان و ایده‌های کارآفرینانه هستند. در اکوسیستم کارآفرینی در ورزش، دانشگاه‌ها و بالاخص دانشکده‌های تربیت بدنی بخش مهم و تأثیرگذار هستند که نقش تغذیه‌کننده این اکوسیستم را بر عهده دارند که حداقل توانایی‌شان وارد کردن مجموعه‌ای از افراد جدید به اکوسیستم کارآفرینی است (Feld, 2012). اما برای اینکه افرادی بتوانند با پتانسیل ایجاد کارآفرینی و کسب و کار ساخته شوند، اقدامات زیرساختی بسیاری باید توسط دانشگاه انجام گیرد. بازنگری در نظام ارتقاء اساتید علوم ورزشی، ارتباط صنعت ورزش با دانشگاه‌ها، نوآوری‌های دانشگاهی و امتیازبندی دانشگاه‌ها از اقدامات مهم در جهت ساخت دانشگاه‌های کارآفرین می‌باشد که می‌بایست همگی این اقدامات در جهت کاهش فاصله آموزش‌های دانشگاهی در رشته علوم ورزشی با بازار کار، و ایجاد محیط مطلوب کارآفرینی در دانشگاه‌ها سازماندهی گردد.

روزه است که شرکت‌کنندگان مفاهیم کارآفرینی را آموزش می‌بینند. در حال حاضر رویدادهای بسیاری در زمینه‌های گوناگون از جمله، IT، پزشکی، توریسم، محیط زیست، حمل و نقل و... در حال برگزاری هستند و تعداد آن‌ها به بیش از ۵۰ مورد می‌رسد، اما نکته جالب توجه، سهم تقریباً صفر درصدی ورزش از این رویدادهاست، وجود چنین رویدادهایی با حضور دانشجویان و فعالان کسب و کارهای ورزشی قدم بسیار بزرگی است. مانند هر سیستم سازمانی یا اجتماعی در اکوسیستم کارآفرینی نیز، نقش‌ها و وظایف افراد، تعیین‌کننده بسیاری از جریان‌های اطلاعاتی و فعالیت‌های اجرایی است. الگوهای نقش در کارآفرینی ورزشی در واقع آشنایی با سرگذشت و تاریخچه کارآفرینان، نوآوران و صاحبان کسب و کارهای ورزشی است که می‌تواند در پیچهای جالب از تجربیات ارزشمند، برای کارآفرینان جوان به حساب بیاید. از طرفی وجود شرایط الگوبرداری از مسیری کارآفرینانه در بخشی از زندگی یک فرد، از دو جنبه مشخص شدن راه برای دیگران و همچنین تقویت احساس اعتماد به نفس می‌تواند به افزایش تمایلات و احساسات مثبت روانشناختی در ارتباط با پدیده مورد نظر بینجامد (Laviolette, Radu Lefebvre, & Brunel, 2012) همچنین محققان اذعان داشته‌اند که الگوی نقش مهمترین متغیر پیش‌بین بر تمایل و خواست کارآفرینان بالقوه در هدایت کسب و کار شخصی به شمار می‌آید (Van Auken, Fry, & Stephens, 2006) خاستگاه نقش‌ها را در نهادها متصور می‌شوند. در یک اکوسیستم کارآفرینی برجسته‌ترین عملکرد نهادها را در سطح خرد و ساختارهای محلی تعریف می‌کنند که در این پژوهش تحت

در جامعه یادگیرنده توسط استادان، مشاوران و منتورهای کارآفرینی ایفا می‌شود. منتورینگ روشی است برای آموزش و پرورش افراد، که در آن فردی به عنوان «منتور» مسئولیت پرورش همه جانبه دیگری را به عهده می‌گیرد. برای منتور معادل فارسی دقیقی یافت نشده است؛ زیرا این کلمه نام فردی است که در یکی از افسانه های یونان قدیم «ادیسه» اثر هومر آمده است (Gibson, Tesone, & Buchalski, 2000). منتورینگ خوب، منافع بسیاری در پی خواهد داشت که از آن جمله حفظ و نگهداشت آموزنده و افزایش رضایت شغلی است (Hallam, Chou, Hite, & Hite, 2012). صنعت ورزش در حال حاضر بیش از هر زمان دیگری نیازمند وجود مربیانی است که توانایی هدایت سرمایه‌های انسانی در ورزش را در مسیر صحیح راه‌اندازی کسب و کار یا کارآفرینی داشته باشند. شبکه‌سازی یکی از مهم‌ترین راه‌های ارتقاء سرمایه انسانی در عصر حاضر می‌باشد. منظور از شبکه سازی در واقع ساختن روابطی هست که شخص کارآفرین، به نوعی از آن برای جمع‌آوری اطلاعات مفید و موثر استفاده می‌کند. در سال‌های اخیر شاهد رویدادهایی هستیم که مستقیماً با هدف شبکه‌سازی شکل گرفته‌اند. وجود چنین رویدادهایی می‌تواند افراد با توانمندی‌های متفاوت را گرد هم آورده، تیم‌سازی صورت پذیرد و در نهایت با کنار هم قرار گرفتن افراد، سرمایه انسانی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش افزایش یابد. پرورش سرمایه‌های انسانی باید از سطوح پایه در نظام تعلیم و تربیت و آموزش عالی آغاز شود و از این‌رو مدارس و دانشگاه‌ها نقش محوری در اکوسیستم کارآفرینی دارند.

حوزه اصلی دوم در ساختارشناسی اکوسیستم کارآفرینی ورزشی بحث سرمایه‌های انسانی است. سرمایه انسانی یعنی "مجموعه دانش، مهارت‌ها و استعداد‌های نهادی شده در افراد که باعث افزایش تولید و رشد اقتصادی کشورها می‌گردد (Arabi & Kazemi, 2014). در واقع سرمایه‌های انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع در اقتصاد مبتنی بر نوآوری و کارآفرینی قلمداد می‌شود. ابعاد سرمایه انسانی در این پژوهش شامل؛ جامعه یادگیرنده، منتورینگ، شبکه‌سازی، مدارس و دانشگاه‌ها، ظرفیت‌سازی، انجمن‌های تخصصی علوم ورزشی، ویژگی‌های شخصیتی و دوره‌های آموزشی تعیین گردید. سرمایه انسانی برخاسته از یک جامعه یادگیرنده است. برای ساخت یک اکوسیستم کارآفرینی مطلوب نیازمند جامعه یادگیرنده هستیم. جامعه یادگیرنده جامعه‌ای است که تمام شهروندان آن یادگیرنده مادام‌العمر هستند. علاوه باید توجه داشت که سازوکارهای یادگیری متنوع‌اند؛ مانند آموزش، پژوهش، یادگیری به وسیله انجام، یادگیری به وسیله تعامل، و یادگیری به وسیله استفاده (Wells & Feun, 2007)، که می‌بایست با استفاده از انواع روش‌های یادگیری براساس توانمندی فرد و موضوع مورد آموزش، سرمایه‌های انسانی را به سمت یادگیری مستمر هدایت کنیم. در واقع جامعه یادگیرنده حرفه‌ای بنا به نظر اندیشه‌مندان، مکانی است که در آن استادان پیگیری شغلی برای امور دارند، دارای اهداف تسهیم‌شده‌ای برای یادگیری دانشجویان می‌باشند، و در فعالیت‌های مشارکتی به منظور تحقق مقاصدشان و مسئولیت‌پذیری‌های جمعی برای یادگیری دانشجویان درگیر می‌شوند (Wells & Feun, 2007). بنابراین نقش اصلی

صورت مستمر و سیستمی توسط سازمان‌های حرفه‌ای و فعال در کسب و کار و کارآفرینی صورت می‌گیرد. انجمن‌های تخصصی علوم ورزشی می‌توانند با ایجاد بستری مناسب برای تمامی نقش‌آفرینان فعال در اکوسیستم کارآفرینی ورزشی، علاوه بر اینکه به حمایت کسب و کارهای فعال بپردازند، بستری حمایت‌گر و پویا، جهت رشد شرکت‌های نوپا (استارت آپ‌ها) و حفظ کسب و کارهای موجود باشند.

این سوال که آیا کارآفرینان زاده می‌شوند یا ساخته، همواره مطرح بوده است. امروزه، شواهد کافی وجود دارد که نشان می‌دهد صفات کارآفرینی را می‌توان با آموزش ایجاد کرد. گام اول در این زمینه شناسایی استعدادهای کارآفرینانه افراد می‌باشد. با این‌که هیچ نظریه جامع و کاملی راجع به ویژگی‌های شخصی کارآفرینی وجود ندارد، اما می‌توان با برخی دستورالعمل‌ها به کسانی که از ایده‌های خوب بهره‌مند هستند کمک کرد تا به کارآفرینانی موفق تبدیل شوند. باید توجه داشت شناسایی افراد مستعد کارآفرینی هیچ تضمینی برای رشد کارآفرینی در جامعه نیست بلکه آموزش مستمر و هدفمند کارآفرینان یک اصل اساسی جهت رشد اکوسیستم کارآفرینی است. دوره‌های آموزش کارآفرینی نه تنها در بستر دروس دانشگاهی و در رشته‌های مختلف باید به صورت مدون برگزار شود، بلکه در دوره‌های مختلف تحصیلی از ابتدایی تا دبیرستان نیز می‌بایست مورد توجه قرار بگیرد. گرچه امروزه این دوره‌ها بسیار متنوع شده است، اما هدف اولیه از توسعه کارآفرینی همانا تربیت نمودن افراد متکی به نفس و آگاه به فرصت‌ها بوده و به

بخش عمده توسعه کشور در نظام آموزش و پرورش پایه گذاری می‌شود. ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، چالش‌ها و رویکردهایی را فراروی نهادهای آموزشی، از جمله آموزش و پرورش قرار داده است. یکی از این رویکردها آموزش کارآفرینی در نظام آموزش و پرورش است. برای داشتن یک اکوسیستم کارآفرینی مطلوب نیازمند یادگیری عملی<sup>۱</sup> در مدارس و دانشگاه‌ها هستیم، به عبارتی برای داشتن سرمایه‌های انسانی مطلوب باید در روش‌های آموزش و پرورش بازنگری گردد تا افراد برای مواجه شدن با دنیای آینده آماده شوند. امروزه در کشور ما حجم بالایی از دانش آموخته‌گان ورزشی وجود دارد که به بازار و صنعت راه نیافته‌اند. یکی از دلایل اصلی وجود این چالش بزرگ در کشور عدم توجه به ظرفیت‌ها و ظرفیت‌سازی است. ظرفیت‌سازی ایجاد یک راه و روش نظام‌گرا و برنامه‌ریزی شده برای دگرگون کردن باورها، نگرش‌ها، ساختار و برنامه‌های آموزشی تعریف می‌شود، که به موجب آن فرد قادر می‌شود تا با آهنگ گنج‌کننده تغییرات محیطی سازش بهتری پیدا نماید (Hadavand, 2011). تا زمانی که نگرش فعالان ورزشی نسبت به پتانسیل‌های خود و صنعت ورزش در جهت راه‌اندازی کسب و کار مناسب نباشد، عملاً تمام اقدامات بخش‌های دیگر بی‌فایده خواهد بود. بنابراین در گام‌های اولیه در زمینه آماده سازی افراد برای ورود فضای کارآفرینی می‌بایست تمرکز ویژه بر روی ظرفیت‌سازی ایشان داشته باشیم. در کشورهای دارای اقتصاد پویا و کارآمد ظرفیت‌سازی به

<sup>۱</sup> Practical Learning

حرفه‌ای در ورزش؛ و همچنین لوازم و تجهیزات ورزشی می‌توان توجه فعالان صنعت ورزش را به سمت فرصت‌های کارآفرینی و کسب و کارهای این حوزه جلب نمود و نیاز به محصولات و تجهیزات وارداتی، با استفاده از تولیدات داخلی تأمین گردد.

بخش پنجم در برگیرنده فرایندهای تأمین مالی و منابع در اکوسیستم کارآفرینی در ورزش است. تأمین منابع لازمه شروع کسب و کارها می‌باشد و یکی از دلایل اصلی شکست بسیاری از کسب و کارهای نوپا عدم تأمین منابع لازم جهت تثبیت خود در بازار است. فرآیند به دست آوردن وجوه مورد نیاز برای شروع کسب و کار ممکن است ماه‌ها به طول انجامد و کارآفرینان را از مدیریت کسب و کارها منصرف کند. از سوی دیگر، بدون تأمین مالی کافی، کسب و کارهای نوپا هرگز به موفقیت نخواهند رسید و کمبود سرمایه‌گذاری موجب بسیاری از شکست‌ها در کسب و کارهای جدید محسوب می‌گردد. از این روی می‌توان طیف گسترده‌ای از منابع تأمین مالی در دسترس کارآفرینان قرار داد که روش‌های متفاوتی برای طبقه‌بندی آن‌ها پیشنهاد شده است. طبقه‌بندی منابع مالی شرکت‌های کارآفرینی را می‌توان به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم بندی کرد (Deakins & Freel, 2003). از جمله منابع تأمین مالی بیرونی در کسب و کارهای ورزشی قابل اجرا در ایران می‌توان صندوق حمایت از کارآفرینان ورزشی، انواع سرویس‌های مالی، انواع سرویس‌های غیر مالی و روش‌های متفاوت جذب سرمایه را نام برد، که با توجه به شرایط کنونی اکوسیستم کارآفرینی در ورزش ایران،

طور کلی افرادی است که تمایل بیشتری به راه اندازی کسب و کارهای مستقل و خودمدار دارند (Cotton, 1991). بخش سوم از حیطه‌های تعیین شده در اکوسیستم کارآفرینی مقوله **رهبری کارآفرینانه** در اکوسیستم است. اولین بار Schulz<sup>۱</sup> مفهوم "رهبری کارآفرینانه" را در سال ۱۹۹۳ مطرح کرد (Tarabishy, Fernald Jr, & Solomon, 2003). در رهبری کارآفرینانه تمرکز بر ایجاد فرصت و ایجاد کسب و کارهای جدید یا توسعه کسب و کارهای موجود است (Thornberry, 2006). با افزایش پیچیدگی‌های پویایی محیط در اکوسیستم کارآفرینی ورزشی برای حفظ بقا و رشد کسب و کارها نیازمند به کارگیری رهبرانی هستیم که با تمام جنبه‌های کسب و کار و نیازهای کارآفرینان آشنا و به مسائل مهمی مانند راه‌اندازی، حفظ و ارتقاء کسب و کارهای ورزشی مسلط باشد.

بخش چهارم شامل **اماکن، تجهیزات و خدمات** لازم برای فعالیت‌های کارآفرینانه در اکوسیستم کارآفرینی در ورزش است. اصلی‌ترین زمینه‌هایی که در حوزه کارآفرینی ورزشی می‌توان از آن‌ها یاد کرد، اماکن، تجهیزات و خدمات ورزشی می‌باشند. اماکن ورزشی به هر نوع مکانی که در آن فعالیت ورزشی صورت پذیرد اطلاق می‌شود، استفاده از پتانسیل‌های این اماکن و فرصت‌های کسب و کار و کارآفرینی در این فضاها موجب شکل‌گیری یک اکوسیستم کارآفرینی مطلوب ورزشی خواهد شد. در زمینه خدمات تفریحی، آموزشی و گردشگری؛ خدمات

<sup>۱</sup> Schulz



در بین ۱۹۰ کشور جایگاه ۱۲۰ را در سال ۲۰۱۷ به خود اختصاص داده است (The World Bank, 2017). توجه به شاخص‌های سهولت ورود به کسب و کارهای ورزشی، توجه به آن شاخص‌ها قدمی بزرگ برای فراهم آوردن زیرساخت مناسب کارآفرینی ورزشی است. بنابراین در گام اول باید موانع شروع کسب و کار مانند زمان لازم برای اخذ مجوزهای مورد نیاز، بوروکراسی گسترده اداری و خدمات مورد نیاز کارآفرین برطرف گردد. به علاوه محدودیت‌ها و کنترل‌های بیش از اندازه در بازارهای مالی (مقررات خدمات مالی و بانکی) و پولی (تورم و مدیریت نقدینگی)، تجارت (نظام تعرفه‌ها) و سرمایه‌گذاری (قوانین و برخورد یکسان قانونی) که انگیزه‌های کارآفرینی را کاهش می‌دهد باید مورد توجه قرار گیرند و به حداقل برسند. یکی از عواملی که در این زمینه بسیار اثرگذار است میزان سهم دولت از اقتصاد و بازار در مقابل نقش مراکز خصوصی می‌باشد. اقتصادهای پیشرفته در دنیا مبتنی بر بازار آزاد و شرکت‌های خصوصی هستند اما در ایران هنوز دولت نهاد بی‌رقیب اقتصاد قلمداد می‌شود از این رو در اقتصاد ایران خصوصی‌سازی یکی از استراتژی‌های اصلی جهت توسعه اقتصاد مبتنی بر کارآفرینی است. انتقال مالکیت بنگاه‌های اقتصادی به بخش خصوصی از جمله اقداماتی است که باعث رونق فضای بازار و ایجاد محیط رقابتی در آن خواهد شد. رقابتی کردن بازار نیز منوط به رفع موانع کسب و کار است و بر این اساس یکی از ملزومات اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی ایجاد فضای مناسب برای فعالیت بخش خصوصی است، که باید هرچه زودتر ورزش کشور به طور جدی وارد این مسیر گردد. اما

چنین سازوکارهای حمایت مالی همچنان مغفول مانده است.

بخش آخر شامل زیرساخت‌های کارآفرینی در اکوسیستم کارآفرینی در ورزش می‌باشد. شکل‌گیری اکوسیستم کارآفرینی در هر محیط، همبستگی زیادی با ایجاد و بهبود زیرساخت‌های اقتصادی و فضای کسب و کار و کارآفرینی آن منطقه دارد. تعیین اهداف اقتصادی مناسب و انتخاب استراتژی‌های هوشمندانه و تبدیل آن به برنامه‌های عملیاتی در صنعت ورزش بخش مهمی از فرآیند فراهم آوردن زیرساخت مناسب می‌باشد. بر این اساس و با توجه به نظر کارشناسان، عوامل تأثیرگذار در زیرساخت‌های کارآفرینانه در اکوسیستم کارآفرینی در ورزش به شرح ذیل تعیین گردید. سیاست‌های کارآفرینی از جمله عوامل تأثیرگذار در این اکوسیستم تعیین شد. کارآفرینان و نوآوران ورزشی به دلیل ضعف ساختارهای گوناگون در زمینه بروز رفتار کارآفرینانه در ورزش کشور امکان بروز و ظهور قابلیت‌های فناورانه خود را به قدر توان خود و نیازهای کشور نمی‌یابند. در همین راستا شکل‌گیری یک اکوسیستم مطلوب نیازمند اتخاذ هرچه بیشتر سیاست‌های کارآفرینانه در تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های مهم می‌باشد. از جنبه‌های اساسی دیگر در توسعه زیرساخت‌های کارآفرینی و افزایش امنیت شغلی، مسائل حقوقی و قوانین راه‌اندازی کسب و کار است. در این میان یکی از شاخص‌های حقوقی مهم، میزان سهولت قوانین ورود به بازار کار است. بانک جهانی هر ساله سهولت کسب و کار در کشورهای مختلف را می‌سنجد. شاخص کلی سهولت فضای کسب و کار بر پایه ۱۱ شاخص کوچک‌تر محاسبه می‌شود. کشور ایران

ارتباطات بین بخشی است. هریشمن<sup>۱</sup> (۱۹۵۸) نخستین بار با ارائه نظریه پیوستگی‌ها به معرفی مفهوم پیوندهای بین بخشی<sup>۲</sup> پرداخت و توانست تا حدی زیادی تأثیر ارتباطات بین بخشی با رشد و توسعه اقتصادی را توضیح دهد (Hirschman, 1958). حلقه مفقوده‌ای که سال‌هاست ورزش کشور از آن رنج می‌برد. امروزه بیش از هر زمان دیگری نیازمند برقراری ارتباطات بین بخشی مناسب مابین تمامی ادارات و سازمان‌هایی که به هر طریقی تاثیرگذار در اکوسیستم کارآفرینی در ورزش هستند می‌باشیم.

در جدول ۳ و ۴ ویژگی‌های یک اکوسیستم مطلوب در کارآفرینی ورزشی و سیاست‌های توسعه چنین اکوسیستمی شرح داده شده است. باید توجه داشت که نظام ملی توسعه کارآفرینی در ورزش کشور از فقدان سیاست‌های جامع‌نگر رنج می‌برد، و توسعه کارآفرینی در ورزش کشور مستلزم نگاه سیستمی مسئولان به کارآفرینی در این صنعت پر سود می‌باشد و بر همین اساس باید در تدوین سیاست‌های توسعه کارآفرینی ورزشی همه ابعاد را مد نظر قرار داد. با توجه به این منطق، رنسانس کارآفرینی ورزشی در کشور تنها می‌تواند از طریق ایجاد اکوسیستمی با چنین ویژگی‌ها و با اجرا نمودن چنین سیاست‌هایی حاصل گردد، اکوسیستمی که به کارآفرینان ورزشی، حمایت‌ها و مشوق‌های مورد نیاز در مراحل مختلف راه‌اندازی و رشد کسب و کارشان را ارائه دهد.

زمانی تولید و صنعت ورزش در چنین فضایی توان رقابت پیدا می‌کند که وضعیت مناسبی در اقتصاد داخلی حکم‌فرما باشد. همچنین، تلاش برای رقابت در بازارهای جهانی به توسعه بیشتر کارآفرینی منجر می‌شود. خصوصی‌سازی منجر به رشد چندجانبه ابعاد صنعت و بازار می‌شود.

بیش از یک دهه است که توسعه صنعتی مبتنی بر خوشه‌ها، به عنوان یک استراتژی نوین مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران در کشورهای صنعتی و در حال توسعه است. شهرک‌های صنعتی نقش موثری در کاهش هزینه‌های تمام شده واحدهای صنعتی دارند که متأسفانه صنعت ورزش از این مزیت بسیار مهم محروم مانده است و می‌بایست هر چه زودتر برای ایجاد شهرک‌های صنعتی ورزشی و همچنین حمایت از خوشه‌های صنعتی ورزشی اقدامات لازم صورت گیرد. البته باید توجه داشت که دلیل ورشکستگی و عدم موفقیت بسیاری از خوشه‌های صنعتی در کشور، عدم پشتیبانی علمی و تخصصی از آن‌ها بوده است که باید با سیاست‌گذاری مناسب از بروز چنین مسائلی جلوگیری نمود. همچنین کارآفرینان برای راه‌اندازی کسب و کار نیازمند خدمات متعدد تخصصی هستند که براساس موضوع مورد نیاز، شرکت‌ها و افراد گوناگون، خارج از فرد کارآفرین توانایی برطرف کردن این نیازها را دارند، خدماتی مانند انواع مشاوره‌های گوناگون که در جهت تسهیل در شروع و موفقیت در مسیر کسب و کار باید در اختیار مالکان صنایع ورزشی و کارآفرینان قرار بگیرد از جمله آن‌ها می‌باشند. جریان خدمات و مشاوره تخصصی در اکوسیستم کارآفرینی نیازمند وجود قابلیت‌های شبکه‌ای و

<sup>1</sup> Hirschman

<sup>2</sup> Inter-Sectoral Linkages

- Domestic Product. Economic Growth and Development Research, 5(17), 109-124. (Persian)
- Arasti, Z., & Gholami, M. (2010). Causes of Failure of Entrepreneurs in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 3(4), 163-184. (Persian)
  - Bahrami, H., & Evans, S. (1995). Flexible re-cycling and high-technology entrepreneurship. *California Management Review*, 37(3), 62-89.
  - Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of management Review*, 33(2), 328-340.
  - Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
  - Coppedge, M. (2002). Theory Building and Hypothesis Testing, Large N vs. Small N Research on Democratization.
  - Cotton, J. (1991). Enterprise education experience: a manual for school-based in-service training. *Education+ Training*, 33(4).
  - Dahshan, M. E., Tolba, A. H., & Badreldin, T. (2012). Enabling entrepreneurship in Egypt: Toward a sustainable dynamic model. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 7(2), 83-106.
  - Deakins, D., & Freel, M. (2003). *Entrepreneurship and small firm*. New York: McGraw-Hill.
  - Deft, R. L. (2005). *Essentials of Organization Theory and Design*. (A. Parsaeian & S. M. Arabi, Trans. 11 ed.). Tehran: Office of Cultural Studies. (Persian)
  - Dennis, D. (2008). SME Policy in Europe, in Sexton and Landström
- در پایان باید در نظر داشت که اکوسیستم کارآفرینی در ورزش یک الگوی رشد را برای کارآفرینان بالقوه و صاحبان کسب و کارهای ورزشی فراهم می‌کند و زمینه را برای رشد فعالیت‌های کارآفرینانه مهیا می‌نماید. از اینرو با توجه به شرایط مرتبط با توسعه کارآفرینی در صنعت ورزش کشور پیشنهاد می‌شود محققان در آینده مطالعه بر روی شناخت بیشتر حیطه‌های ذکر شده در اکوسیستم کارآفرینی در ورزش را انجام دهند. چراکه بدهی است اولین قدم در پیاده‌سازی سیاست‌های توسعه کارآفرینی در ورزش، شناخت اکوسیستم کارآفرینی این صنعت در سطوح مختلف ملی و استانی و تشخیص گلوگاهایی است که از ایجاد مزیت رقابتی در این صنعت پر سود جلوگیری می‌کند. همچنین شناخت موانع و راهکارهای ایجاد چنین اکوسیستم کارآفرینی در صنعت ورزش می‌تواند مورد توجه محققان در آینده قرار گیرد. در هر حال باید پذیرفت ایجاد اکوسیستم کارآفرینی در ورزش کار ساده‌ای نیست. و شناخت و بررسی عوامل تأثیرگذار در کارآفرینی ورزشی یکی از مهم‌ترین مسائل عصر حاضر در جامعه علوم ورزشی کشور است.

## منابع

- Ahmadpour Dariani, M. (2001). *Entrepreneurship; definitions of theories and patterns*. Tehran: Pardis. (Persian)
- Ahmadpour Dariani, M., & Moghimi, S. M. (2009). *The Basics of Entrepreneurship*. Tehran: Ferendish. (Persian)
- Arabi, Z., & Kazemi, A. (2014). *The Impact of the Human Development Index on Iran's Gross*

- contrasting models for mentoring as they affect retention of beginning teachers. *Nassp Bulletin*, 96(3), 243-278.
- Hirschman, A. O. (1958). *Interdependence and Industrialization in the Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press.
  - Isenberg, D. (2011a). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Presentation at the Institute of International and European Affairs.
  - Isenberg, D. (2011b). *How to foment an entrepreneurial revolution, The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*. Paper presented at the 10th international Entrepreneurship Forum.
  - Isenberg, D. (2012). *Introducing the Babson entrepreneurship ecosystem project. Fostering high growth entrepreneurship ecosystems around the world* (Power Point, disponible: [http://www.grcc.com/App\\_Content/media/user\\_files/InterCity\\_Visit/2012/Presentations/LenSchlesinger\\_EcoSystem.pdf](http://www.grcc.com/App_Content/media/user_files/InterCity_Visit/2012/Presentations/LenSchlesinger_EcoSystem.pdf)).
  - James Cook University. (2009). *Bachelor of Business (Sports & Events Management)*. Australia: [www.jcu.edu.au/business/JCUPRD\\_037555.html](http://www.jcu.edu.au/business/JCUPRD_037555.html).
  - Khodadad, S. (2016). *Analyze the entry trend and distribution of physical education and sports science graduated to labor market*. (M.S), Shahid Beheshti University. (Persian)
- Handbook of Entrepreneurship*: Blackwell Publishers
- European Commission. (2008). *Entrepreneurship in Higher Education, Especially Within Non-Business Studies: Final Report of the Expert Group*. *Enterprise and Industry*, 1-69.
  - Farahmandmehr, A. (2017). *Entrepreneurship ecosystem in sports with the approach of sport tourism development in villages of Iran*. Paper presented at the The First National Festival of Achievements in Village Entrepreneurship, Tehran. (Persian)
  - Feld, B. (2012). *Startup communities; Building an entrepreneurial ecosystem in your city* (A. Kazemi, Trans.). Isfahan: Nashryar. (Persian)
  - Forfas, F. (2009). *Entrepreneurial Ecosystem: South West Ireland, rethinking entrepreneurship*. *Baseline Data and Analysis*. In: *South West Ireland, Dublin*.
  - Ghambarali, R., Agahi, H., Alibaygi, A., & Zarafshani, k. (2015). *Entrepreneurship Ecosystem Strategy: a New Paradigm for Entrepreneurship Development*. *Journal of Entrepreneurship in Agriculture*, 1(3), 21-38. (Persian)
  - Gibson, J. W., Tesone, D. V., & Buchalski, R. M. (2000). *The leader as mentor*. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 56-67.
  - Hadavand, S. (2011). *Educational capacity building, necessity or formalities*. Tehran: Iran electronics industries.
- Hallam, P. R., Chou, P. N., Hite, J. M., & Hite, S. J. (2012). *Two*

- Journal of business & entrepreneurship, 23(2).
- Report on Monitoring and Improving the Entrepreneurship System of Iran. (2017). Recognition existing status based on indicators (GEI). Retrieved from Tehran:
  - Robbins, s. P., & Decenzo, d. A. (2015). Fundamentals of management (A. S. Mohammad & H. S. Mohammadali, Trans. 10 ed.). Tehran: Office of Cultural Studies.
  - Simmons, A. S., & Hornsby, S. J. (2014). Academic entrepreneurship: Creating an entrepreneurial ecosystem. In. Howard House, Wagon Lane: Emerald Group Publishing Limited.
  - Tarabishy, A., Fernald Jr, L. W., & Solomon, G. T. (2003). Understanding entrepreneurial leadership in today's dynamic markets. Small Business Advancement.
  - The Word Bank. (2017). Ease of Doing Business Rank. Retrieved from
  - Thornberry, N. (2006). Lead like an entrepreneur: McGraw Hill Professional.
  - Van Auken, H., Fry, F. L., & Stephens, P. (2006). The influence of role models on entrepreneurial intentions. Journal of developmental Entrepreneurship, 11(02), 157-167.
  - Wells, C., & Feun, L. (2007). Implementation of learning community principles: A study of six high schools. Nassp Bulletin, 91(2), 141-160.
  - Khoshkab, S., & Rastegar, A. (2015). Educational Entrepreneurship, Entrepreneurship Culture (Challenges and Solutions). Cultural Engineering, 3(75), 176-192. (Persion)
  - Laviolette, E. M., Radu Lefebvre, M., & Brunel, O. (2012). The impact of story bound entrepreneurial role models on self-efficacy and entrepreneurial intention. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 18(6), 720-742.
  - Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. Harvard business review, 71(3), 75-86.
  - Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A. C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. Journal of Small Business Management, 42(2), 190-208.
  - Pistrui, D., Blessing, J., & Mekemson, K. (2008). Building an entrepreneurial engineering ecosystem for future generations: The Kern Entrepreneurship Education Network. Paper presented at the ASEE Annual Conference.
  - Pitts, B., & Stotlar, D. (2002). Fundamentals of Sport Marketing. USA: Fitness Information Technology. Inc. LEONOR GALLARDO GUERRERO.
  - Ramezani Nejad, R., Miryousefi, E., & Molaei, M. (2016). Application of organizational theories in sport (Vol. Third). Tehran: Hatmi. (Persion)
  - Regele, M. D., & Neck, H. M. (2012). The entrepreneurship education subecosystem in the United State: Opportunities to increase entrepreneurial activity.



## Designing and explaining the framework of entrepreneurship ecosystem in sport

Abbas Farahmandmehr.<sup>1</sup>, Farideh Shariffar. <sup>\*2</sup>, Reza Nikbakhsh.<sup>3</sup>

Received: Oct 26, 2017

Accepted: Jan 22, 2018

### Abstract

**Objective:** The purpose of this research was to designing and explaining the framework of entrepreneurship ecosystem in Sport.

**Methodology:** The research method was systematic qualitative. The statistical population consisted of professors, managers, business owners, entrepreneurs, innovators, inventors and advisers in the field of sports industry. The statistical sample was selected and deliberately selected on a targeted and accessible basis based on the relevance of the subject and the scientific validity. The research instrument consisted of three tools: library study, semi-guided exploratory interview and two-step Delphi technique. The validity of each research tools was based on sample validity and the coefficient of agreement between Specialists and experts was approved.

**Results:** After analyzing the data collected from coding and framing and structural and systematic analysis, Researchers identify the main actors in the creation of an entrepreneurship ecosystem in sport, which include six main areas: entrepreneurial environment; human capital; entrepreneurial leadership; places, equipment, and sports services; financing; and, entrepreneurship infrastructure. Finally, using the two-stage Delphi method, the framework for entrepreneurship ecosystem in sport was designed and explained.

**Conclusion:** Given that the definition and restructuring of one of the responses of organizations and systems to environmental changes and the ecosystem of entrepreneurship in the country faces many challenges, Therefore, the framework designed in this study can be used to evaluate, analyze and systematize the basis of the basic sports entrepreneurship ecosystem.

**Keywords:** Sports industry, Sports entrepreneurship, Entrepreneurship system, Structural analysis

1. PhD in Sport Management of Islamic Azad University, Tehran South Branch, 2. Assistant Professor of Islamic Azad University, Tehran South Branch, 3. Associate Professor of Islamic Azad University, Tehran South Branch

\* Corresponding author's e-mail address: f\_shariffar@hotmail.com