

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی  
دوره ۸، شماره ۲۹، تابستان ۱۳۹۹  
ص ص: ۱۰۳-۸۷

## ارائه مدل توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران از منظر تفکر استراتژیک براساس نظریه داده‌بنیاد

پریسا نیازی<sup>۱</sup> - رسول نظری<sup>۲\*</sup> - سیدمرتضی عظیم‌زاده<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳/۰۱/۱۳۹۸، تاریخ تصویب: ۱۷/۰۴/۱۳۹۹)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران از منظر تفکر استراتژیک با استفاده از طرح نظام‌دار نظریه داده‌بنیاد بود. شرکت‌کنندگان در پژوهش، متخصصان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزشی، کارآفرینی بودند. روش نمونه‌گیری پژوهش، روش نظری بود؛ نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ و بعد از ۱۷ مصاحبه اشباع نظری صورت گرفت. ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی بود. اعتبار یافته‌ها با روش‌های تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مصاحبه‌های آزمایشی تعیین شد. پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی، مکس کیودا انجام گرفت. فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی شامل: موجبات علی، مقوله‌های مرکزی، راهبردها، عوامل مؤثر، عوامل مداخله‌گر و پیامدها شناسایی شدند. به‌طور کلی برای رسیدن به توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی باید علاوه بر ایجاد قوانین برای تسهیل شرایط حضور کارآفرینان دولت باید به سمت خصوصی‌سازی حرکت کند و عرصه را برای بخش خصوصی باز کند و خود نقش حمایت‌گر را ایفا کند؛ علاوه بر این با ایجاد تغییرات در روندهای آموزشی فارغ‌التحصیلان به سمت کارآفرینی و خوداشتغالی باید سوق داده شوند.

### واژه‌های کلیدی

تفکر استراتژیک، توسعه پایدار، صنعت ورزش، کارآفرینی ورزشی، نظریه داده‌بنیاد.

## مقدمه

مستمر نیازها و رضایت‌مندی افراد، همراه با افزایش کیفیت زندگی انسان مدنظر باشد. برای رسیدن به نتایج مطلوب در توسعه پایدار باید دریافت نرخ رشد درآمد سرانه واقعی، از تخریب ذخایر سرمایه طبیعی یا ذخایر سرمایه ملی جلوگیری کند؛ در نتیجه می‌توان چنین برداشتی از مفهوم توسعه داشت که تأمین نیازهای موجه نسل حاضر بدون به خطر انداختن نسل آینده خواهد بود (۱۶). جوامع با تحولات گسترده بین‌المللی روبه‌رو هستند، تحولات روزافزون زندگی بشر موجب شه است که مباحث مربوط به تحول و تغییر پارادایم‌ها و رخدادها در ابعاد مختلف زندگی جدی‌تر گرفته شود و ضرورت ایجاد ایده‌های نو و خلاق، نسبت به گذشته افزایش یابد. ورزش نیز همگام با سایر تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فناوری و غیره در سال‌های اخیر دستخوش تغییرات ماهیتی و فرایندی بسیاری شده است. درک تغییرات و شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، از ویژگی‌های اساسی کارآفرینی محسوب می‌شود. در نتیجه کارآفرینی در ورزش گامی ضروری در توفیق و تعالی ورزش است (۲۴). اهمیت بحث کارآفرینی به حدی است که اقتصاددانان، کارآفرینان را موتور رشد و توسعه اقتصادی جامعه می‌دانند و دانشمندان مدیریت آنها را از مهم‌ترین عوامل تحول و نوآوری‌های سازمانی در عصر حاضر به‌شمار می‌آورند، از این‌رو هر محیطی که افرازش برخوردار از تفکر و هنر کارآفرینی باشند، اقتصادی پویا و متنوع خواهند داشت (۲۵). توسعه در تجارت سبب شده است که امروزه کارآفرین در هر جایی وجود داشته باشد. اما برای اینکه بتوانیم در آینده کارآفرینان بهتری داشته باشیم، می‌بایست چارچوب درستی برای کارآفرینان در دانشگاه‌ها ایجاد کنیم تا در آینده کارآفرینی یک حوزه آکادمیک محسوب شود؛ با اینکه کارآفرینی یک رشته، بین‌رشته‌ای محسوب می‌شود، اما کارآفرینان می‌توانند تغییرات در دانشگاه‌ها را هدایت کرده و نقش خود در جامعه

نوآوری، خلاقیت و تغییر، عوامل کلیدی و اجتناب‌ناپذیر ورزش‌اند. این مهم ما را بر آن می‌دارد تا گستره ورزش را از منظر کارآفرینی مطالعه کنیم. در سال‌های اخیر، گسترش رشته مدیریت ورزشی از یک سو و توسعه رشته کارآفرینی از سوی دیگر چارچوب جدیدی را در بستر ورزش پدید آورده‌اند؛ به‌گونه‌ای که در تلاقی این دو رشته رویکرد جدیدی از مدیریت ورزشی و کارآفرینی به‌وجود آمده است (۲۱). مطالعات داخلی در حوزه کارآفرینی ورزشی اخیراً مورد توجه قرار گرفته و در آغاز نیز مسائل کلان و عمده‌ای را در برمی‌گرفت. البته در سال‌های اخیر تلاش شد بر موضوعات خاص و کاربردی آن تأکید شود (۱) که ورزش نیز می‌تواند یکی از این موضوعات باشد (۹). در دهه‌های اخیر صنعت ورزش دوران جدید و تازه‌ای را تجربه می‌کند، به‌طوری‌که ورزش به‌عنوان یک بخش اقتصادی در تولید کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصاد ملی کشورها، یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱ به‌شمار می‌رود (۱۱). باید اذعان کرد ورزش به‌عنوان ابزاری در حوزه‌های مختلف، تأثیرات گسترده‌ای به‌جا می‌گذارد. امروزه ورزش در سلامت افراد، گذراندن اوقات فراغت سالم، بانشاط، لذت‌بخش و ایجاد روابط سالم در جامعه و پیشگیری از بسیاری از مفسدات اجتماعی و انحرافات اخلاقی و به‌خصوص در نسل جوان، نقش خود را متجلی ساخته است (۱۲). ورزش و تفریحات سالم به‌عنوان یک صنعت پیش‌رو، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه نقش دارند (۷). مفهوم توسعه از مفاهیم مهم زمان است؛ هدف از توسعه، بالا بردن سطح زندگی افراد است. مفهوم توسعه مفهومی نسبتاً جدید و غربی است و به‌طور نزدیکی با فرایند صنعتی‌سازی نوین مرتبط است، زیرا از طریق تولید و ارتباطات انبوه، بهبود سطح زندگی حاصل می‌شود. توسعه پایدار از نظر مفهومی، توسعه‌ای است که در آن تأمین

سازمان‌هایی که سطح تفکر استراتژیک بالاتری دارند، از ظرفیت تغییر سازمانی بالاتری نیز برخوردارند (۳).

افراد برای رسیدن به هدف و همچنین بقای خود در شرایط متغیر و رقابتی امروز نیازمند تفکر استراتژیک و داشتن ابزار برای قوی کردن برنامه‌ها و استراتژی‌های خویش هستند (۱۳). تفکر استراتژیک به‌مثابه شناسایی استراتژی‌های بدیل پایدار یا مدل‌های کسب‌وکاری است که به مشتری ارزش ارائه می‌دهد (۲۶). تفکر استراتژیک به جست‌وجوی منافع بالقوه استراتژیک و راه‌های جدید برای تأمین نیازها منجر می‌شود. علاوه بر این سبب ایجاد دیدگاه مثبت نسبت به بحران، چالش و تهدیدها می‌شود (۲۰).

شاکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کند که موفقیت در کسب‌وکار که شامل اکوسیستم‌های شرکت است، تثبیت خوب، سرمایه‌گذاری‌های جدید و نیاز به همکاری و رقابت است، خواستار تفکر استراتژیک به‌منظور افزایش منابع و قابلیت‌های یک شرکت است. تفکر استراتژیک و فعالیت‌های کارآفرینانه در یک اکوسیستم و یک چرخه است و موجب استمرار و جرقه‌های نوآوری می‌شود (۲).

در دنیای پررقابت امروز برای موفقیت در کسب‌وکار و تجارت باید نگاهی استراتژیک و کارآفرینانه داشت و فردی که دارای این نوع نگاه باشد، توانایی بیشتری برای موفقیت خواهد داشت. بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی به تلاش‌های سازمان در شکل‌دهی مزیت رقابتی پایدار و خلق ثروت نیز کمک می‌کند. در نتیجه رفتارهای فرصت‌جویی (مانند کارآفرینی) و مزیت‌طلبی (مانند تفکر استراتژیک) برای خلق ثروت ضروری‌اند، درحالی‌که هیچ‌یک به‌تنهایی کافی نیستند (۱۴). فریرا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) کارآفرینی استراتژیک بر پایه دانش را ارائه و خاطرنشان کردند که در تحقیقات گذشته فقط به مبحث کارآفرینی عمومی می

را بازسازی کنند. علاوه بر این باید یک سناریو برای آینده کارآفرینی داشته باشیم، برنامه‌های کارآفرینان به‌عنوان یک کاتالیزور برای راه‌های جدید تفکر و اقدام، در برابر ذی‌نفعانی که با این برنامه‌ها کار می‌کنند، ایجاد می‌کند (۳۵). گوسنس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) کمبود آموزش در کارآفرینی را دلیل ریشه‌ای در توقف توسعه دانستند (۳۱). در این بین سازمان‌ها و افراد به‌شدت متأثر از تغییرات شتابناک قرن حاضر قرار دارند. بدین‌منظور نیازمندند به‌طور منظم فرایندها و روش‌های خود را به‌منظور ایفای نقش معنادار در محیط بازبینی و بررسی کنند و فرایندهای عملیاتی خود را به‌منظور دستیابی به رسالت‌ها، ارزش‌ها و مطلوبیت‌ها، طوری سازماندهی کنند که علاوه بر حفظ و بقای خود در شرایط حاضر بتوانند پاسخگوی نیازهای محیطی باشند (۳۴). در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییرات مستمر است، تفکر استراتژیک، هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی محسوب می‌شود. امروزه تفکر استراتژیک به‌عنوان برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود. تفکر استراتژیک، بصیرت، درک، دید یا حتی یک جرقه می‌تواند باشد؛ این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب‌وکار، واقعیت‌های محیط و قواعد بازار به‌درستی شناخته شود، ویژگی‌های جدید و فضای بین‌مولکولی بازار زودتر از دیگران کشف شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود (۱۷). سازمان‌ها در زمان کنونی به‌صورت فرایندهای محیطی پویا، با تغییر روبه‌رو هستند و مجبور شده‌اند خود را با عوامل محیطی سازگار کنند. در این باره محققان رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک را تحلیل کردند. نتایج نشان داد

پرداختند، ولی تأکید این مقاله بر ماهیت استراتژیک است و استراتژیک بر پایه دانش اهمیت زیادی دارد (۳۰).

کارآفرینی نیز به عنوان رویکرد نوین و مشارکتی در جهت توسعه پایدار جوامع در نظر گرفته شده است، زیرا کارآفرینی ورزشی با ایفای نقش مؤثر در توسعه کسب و کار، اشتغال و رفاه و سلامت روحی و جسمی می‌تواند در توسعه کشور نقش بسیار مهم و برجسته‌ای داشته باشد. علاوه بر این کارآفرینی می‌تواند وسیله‌ای برای رشد فردی یا حل مشکلات اجتماعی باشد. از طرفی کارآفرینی در ورزش می‌تواند با در نظر گرفتن محیط رقابتی در برنامه‌های ورزشی، توسعه باشگاه‌ها، ساخت اماکن ورزشی و تجهیزات ورزشی در جهت کمک به سلامت جامعه و پایداری و استمرار کسب و کارهای ورزشی نقش مهمی داشته باشد.

فقدان دوام و استمرار کسب و کارهای ورزشی از مشکلات پیش روی توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی است که پیامد آن عدم نهادینه شدن ورزش برای افراد، سازمان‌ها، نهادها و جامعه است. همچنین بی‌دوام بودن کسب و کارهای ورزشی گویای مسائل و مشکلات در زمینه پایداری در ورزش، کارآفرینی ورزش و برنامه‌های ورزشی است؛ چنانکه در ایران نیز شکست کسب و کارهای ورزشی دیده می‌شود (۲۲). در دنیای کنونی یکی از عواملی که موجب رشد و توسعه اقتصادی - اجتماعی می‌شود، کارآفرینی است.

کارآفرینی، فرایندی است که نقش حیاتی در تداوم، رشد و توسعه ملی و حتی اقتصادی جهان ایفا می‌کند. از این رو لزوم ایجاد بستر و جو مناسب در جهت حمایت‌های منطقی اعم از مادی، معنوی، فرهنگی، تحقیقاتی و علمی از کارآفرینی و کارآفرینان بیش از پیش در کشور ما احساس می‌شود (۸). مسئله دیگری که کارآفرینی می‌تواند برای آن راه حل ارائه دهد، معضل بیکاری است. براساس گزارش مرکز آمار ایران بیش از چهار و نیم میلیون نفر فاقد شغل در کشور وجود دارد، که سهم شایان توجهی از آنان را

فارغ‌التحصیلان دانشگاهی تشکیل می‌دهند. اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهی از مشکلات اصلی کشور و آموزش عالی است؛ بنابراین کارآفرینی به عنوان موتور محرک اقتصاد می‌تواند به افزایش میزان اشتغال، بهره‌وری و قابلیت مولد بودن دانشجویان کمک کند و از میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی بکاهد (۱۹). چراکه نگرش و ذهنیت کارآفرینانه افراد با در نظر گرفتن نهادهای درگیر و محیط نهادی می‌تواند بر فرایند کارآفرینی پایدار ورزشی اثرگذار باشد تا نتایج حاصل از آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیط نهادی جامعه ورزش را به سمت و سوی توسعه پایدار هدایت کند (۳۱). برخلاف کارآفرینی سنتی که اغلب بر توسعه اقتصادی متمرکز است، توسعه پایدار در کارآفرینی با هدف توازن اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است. در سال‌های اخیر مفهوم توسعه پایدار در کارآفرینی مورد توجه بیشتری قرار گرفته و در مرحله رشد، توسعه و پرورش است (۲۷). توسعه پایدار در کارآفرینی توسط کارآفرینانی صورت می‌پذیرد که به عنوان پایه‌ای از استراتژی سازمانی خود در پی اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی علاوه بر اصول اقتصادی، از نوآوری‌های پایدار و موفقیت‌آمیز پیروی می‌کنند. کارآفرینی پایدار یک فرایند عمل‌گرا را پیشنهاد می‌کند و بر ارتباط افراد و فرصت‌ها تأکید دارد. برای پیاده‌سازی راهبردهای توسعه پایدار کارآفرینی اقدامات، شناخت توانایی‌های کلیدی و همچنین شناسایی فرصت‌ها ضروری است (۲۸).

توسعه پایدار در کارآفرینی در تلاش برای ارزش‌آفرینی سودمند برای جامعه به واسطه ایجاد فرصت، توسعه و ایجاد تأثیر، در یک محیط نامشخص است. این مسئله به صورت ضمنی بر توانایی‌های ریسک‌پذیری، نگرش به نوآوری به همراه دغدغه‌های اخلاقی مشخص دلالت دارد. توسعه پایدار در کارآفرینی یک راه حل برای مشکلات اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی است (۳۲).

کارآفرینی، مؤثر واقع شده است. کارآفرینی مؤثر، نقش مهمی در فضای کسب‌وکار ایفا می‌کند. از طرفی اشتغال جوانان نه تنها از منظر اقتصادی، بلکه در حوزه‌های دیگر از جمله حوزه‌های اجتماعی حائز اهمیت است. آثار منفی پدیده بیکاری به‌طور نگران‌کننده‌ای رو به افزایش است. فقر و تنگدستی و مشکلات خانوادگی که خود یکی از عوامل بزهکاری و آلوده شدن به اعتیاد است و به کم‌رنگ شدن ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی منجر می‌شود؛ کاهش انگیزه، یأس و ناامیدی در بین جوانان و عقب‌ماندگی کشور از نظر اقتصادی، مواردی از پیامدهای بیکاری است. یکی از راهکارهای حل معضل بیکاری در بین جوانان اشاعه فرهنگ تولید و کارآفرینی است. علاوه بر این با توانمند کردن افراد در کارآفرینی می‌توان از کارایی به سمت کارآفرینی پایدار حرکت کرد. توسعه پایدار نیازمند کارآفرینی پایدار است. هدف اصلی ایجاد توسعه پایدار از طریق فعالیت‌های کارآفرینانه است. در اصل در توسعه پایدار، کسب‌وکارها باید برای اهداف زیست‌محیطی و اجتماعی در مقابل اهداف اقتصادی اهمیت یکسانی قائل شوند؛ در نتیجه کارآفرینان باید به دنبال نوآوری‌هایی باشند که محصولات و خدمات پایداری را تولید کنند. حال با توجه به این مطلب که منشأ انجام کارهای جدید با کارآفرینی آغاز می‌شود و توسعه کارآفرینی پایدار اثر مستقیم بر اقتصاد ملی دارد و علاوه بر این به خیل عظیم فارغ‌التحصیلان رشته تربیت بدنی کمک می‌کند، آیا تدوین یک مدل جامع توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران از منظر تفکر استراتژیک مورد نیاز به نظر نمی‌رسد؟

بی جرشولم<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) کارآفرینی ورزشی را بررسی کرد و نشان داد سازمان‌ها برای تغییر نیازمند شیوه جدید هستند. در تحقیقی نقش کارآفرینان در سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی بررسی و نتایج مثبت ارزیابی شد و نشان داد فدراسیون‌ها نیازمند سیاست‌های نوآورانه جهت تشویق کارکنان برای تغییر و نوآوری هستند (۲۹). همچنین محققان اذعان داشتند که در تمام کره خاکی و در سراسر جهان کارآفرینی وجود دارد و اشاره کردند هر جایی که بشر وجود دارد، کارآفرینی نیز وجود دارد و مسئله همکاری در کارآفرینی را مطرح و به این موضوع اشاره کردند بسیار مهم است که تلاش‌های کارآفرینان همراه با برنامه و تفکر استراتژیک صورت پذیرد (۳۳).

در بررسی فضای کسب‌وکار ایران مواردی چون تحریم‌ها، وضع تعرفه‌های سنگین دوجانبه با بعضی کشورها یا کالاها، مشکلات بانکی و نقل و انتقال پول و همچنین تعلق در پیوستن کشور به سازمان تجارت جهانی، برخی از عوامل مؤثر در نامناسب بودن فضای کسب‌وکار از بعد خارجی و مهم‌ترین عامل داخلی در نبود رونق کسب‌وکار، رکود فراگیر در اقتصاد کشور است. در چنین شرایطی یکی از کارآمدترین روش‌ها استفاده از خلاقیت و نوآوری در کسب‌وکار است. در دنیای ورزش خلاقیت، نوآوری و تغییر از عوامل مهم و اجتناب‌ناپذیر است. برای رفع مشکلات در حیطه ورزش نمی‌توان از قوانین و دستورالعمل‌های همیشگی استفاده کرد و نیازمند تفکر استراتژیک و افراد کارآفرین هستیم. تفکر استراتژیک سبب می‌شود تجزیه و تحلیل و درک موقعیت بهتر صورت پذیرد و به‌کارگیری این نوع تفکر، اقدامات برنامه‌ریزی را برای رسیدن به حداکثر تأثیر مثبت نسبت به هدف، توسعه می‌دهد. علاوه بر این نوآوری در محصول، فرایند و بازار و مدل کسب‌وکار در صورتی که به برآیند مثبت منجر شود،

## روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش کیفی بود که با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد استراوس و کربین، نظرهای مصاحبه‌شوندگان درباره مؤلفه‌های توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی از منظر تفکر استراتژیک تحلیل شد. جامعه آماری در قلمرو پژوهش حاضر متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی و کارآفرینی بودند. نمونه‌گیری این پژوهش به روش هدفمند و نظری بود. نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت در روش داده‌بنیاد کارگردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه گردآوری، چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید؛ بنابراین پژوهشگر ناگزیر است گردآوری داده‌ها را تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه دهد و اشباع نظری پس از مصاحبه با ۱۷ نفر حاصل شد. ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی بود. سؤالات مصاحبه‌ها از نوع بازپاسخ بود و براساس ابعاد نظریه داده‌بنیاد، موجبات علی، مقوله‌های مرکزی، عوامل مؤثر و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران را از منظر تفکر استراتژیک بررسی کرد تا از زبان مصاحبه‌شوندگان موضوع روشن شود. زمان در نظر گرفته شده برای هر مصاحبه به‌طور میانگین ۴۰ دقیقه بود. تمام مصاحبه‌ها توسط شخص محقق انجام گرفت و در ادامه پیاده‌سازی شد. تحلیل کیفی به روش آنالیز محتوا با نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ انجام گرفت.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل خرد استفاده شد، به این صورت که داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی و براساس طرح نظریه داده‌بنیاد استراوس و کربین تحلیل شدند. نخستین گام در نظریه‌پردازی مفهوم‌سازی است. مفهوم، پدیده برچسب‌خورده است. در مفهوم‌سازی ما به انتزاع می‌پردازیم

و با این کار، داده‌ها را به واقعه‌ها، ایده‌ها، رویدادها و کنش‌های جدا از هم خرد می‌کنیم و به هریک نامی می‌دهیم که نمایانگر مابه‌ازای آن باشد. این نام را تحلیل‌گر می‌تواند براساس تصویر یا معنایی بر آن بگذارد یا آن را از کلماتی بگیرد که پاسخگویان بر زبان می‌آورند؛ به این عمل برچسب زدن به مفاهیم گویند که در جریان تحقیق ممکن است ده‌ها، حتی صدها برچسب مفهومی به‌دست آید. کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این شیوه پس از مطالعه دقیق مطالبی که بر روی کاغذ آورده شده، مطالب بی‌اهمیت حذف شده و به‌صورت عبارات مفهومی خلاصه‌شده درمی‌آیند (استراوس و کربین، ۱۳۹۴، ص ۶۵).

در تحقیق حاضر محقق پس از مصاحبه با اولین فرد از روش تحلیل سطر به سطر استفاده کرد و با بررسی دقیق عبارت به عبارت و کلمه به کلمه متن‌ها، به شناسایی مفاهیم و مقوله‌ها پرداخت. این شیوه تحلیل، راهنمای محقق در انتخاب نمونه‌های بعدی قرار گرفت. در مراحل بعدی با تحلیل یک جمله یا پاراگراف، فکر اصلی موجود در پاراگراف شناسایی شد و بعد از دادن نام مناسب به آن، تحلیل تفصیلی‌تری از مفهوم به‌دست آمد. در کدگذاری باز بخش‌هایی که با توجه به اهداف و سؤالات پژوهش می‌توانست به‌عنوان کد مفهوم اولیه در نظر گرفته شود، مشخص شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، با توجه به نقش مفاهیم در تبیین مؤلفه‌های توسعه پایدار کارآفرینی، این مفاهیم در قالب موجبات علی (علل پدیده اصلی)، مقوله‌های مرکزی (مقوله‌ای اصلی که می‌توان دیگر مقوله‌ها را به آن ربط داد و زیاد در داده‌ها ظاهر می‌شود)، راهبردها (استراتژی‌هایی که در پاسخ به پدیده اصلی اتخاذ می‌شوند)، عوامل مؤثر (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر

این دو مصاحبه آزمایشی ترتیب داد و پس از تحلیل نتایج و سپس مقایسه با اهداف و سؤالات پژوهش، اصلاحاتی در سؤالات و اولویت بندی پرسشها داده شد تا موجب افزایش دقت ابزار پژوهش شود (معادل پایایی است). برای تأییدپذیری به این پرسش پاسخ داده شد که آیا واقعاً یافته‌ها از دل داده‌ها به دست آمده است. برای تأییدپذیری، ۳ نفر صاحب نظر کدها، یافته‌ها و مدل را بررسی و تمامی مراحل را به صورت جزء به جزء ارائه کردند.

#### نتایج و یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و توزیع فراوانی صاحب‌نظران و متخصصان حاضر در تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، تعداد کل آنها ۱۷ نفر بودند و همه افراد حاضر در تحقیق دارای مدرک تحصیلات تکمیلی‌اند و اکثر آنها سابقه بیش از ۱۴ سال پژوهشی یا مدیریتی را دارا هستند. بعد از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها ۳۹۵ کد باز، ۱۴۳ کد محوری و در نهایت ۱۷ کد انتخابی به دست آمد. تعداد ارجاعات به کدهای انتخابی به شرح زیر است:

زیرساخت‌های حقوقی و قانونی ۳۷، تفکر راهبردی ۳۶، آموزش ۳۲، کارآفرینی در بخش‌های مختلف ۲۷، شرایط اقتصادی ۲۲، تقاضاسازی برای ورزش ۲۱، نهادینه کردن فرهنگ توسعه پایدار ۲۱، خصوصی‌سازی ۱۸، پیامدهای اقتصادی ۱۶، سلامتی و نشاط مردم ۱۴، ویژگی‌های شخصیتی افراد ۱۴، همکاری بین دستگاهی ۹، تیم‌های تخصصی در کارآفرینی ۹، اجرای قانون ۹، عوامل سیاسی ۷، اشتغال جوانان ۶، جذب منابع مالی ۶.

راهبردها، عوامل مداخله‌گر (شرایط عام مؤثر بر راهبردها)، و پیامدها (نتایج به کار بستن راهبردها) به صورت نظری از طریق مدل پارادایمی بهم مرتبط شدند. در پایان با انجام کدگذاری گزینشی، نظریه پژوهش درباره مدل توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران از منظر تفکر استراتژیک روایت شده است.

استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده، عبارت بودند از باورپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری. باورپذیری به معنای اینکه آیا یافته‌های تحقیق برای محقق باورپذیر است (معادل روایی درونی است)، برای باورپذیری خود محقق یکی از مصاحبه‌ها را بعد از یک ماه دوباره کدگذاری کرد. نتایج با ضریب اسکات مقایسه شد. ضریب اسکات ۸۰ درصد در مصاحبه به دست آمد. انتقال‌پذیری به معنای اینکه آیا انتقال استنباط از یک بستر به بستر دیگر وجود دارد (معادل روایی بیرونی)، برای سنجش روایی این پژوهش، گزارش پایانی فرایند تحلیل داده‌ها و مقوله‌های حاصل شده، به همراه متن مصاحبه برای چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان فرستاده شد و از نظرهای آنها در کدگذاری‌ها و طراحی الگو استفاده شد که این روند حدود سه ماه به طول انجامید. شایان ذکر است برای اعتمادپذیری و انتقال‌پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش<sup>۲</sup> استفاده شد. در این روش گزارش محقق از نظر صحت و کامل بودن مطالعه و بررسی شد، چراکه خواندن گزارش موجب می‌شود که مشارکت‌کنندگان حقایق تازه‌ای به خاطر آورند یا درک جدیدی از موقعیت به دست آورند. اتکاپذیری یعنی اینکه آیا اگر کس دیگری کدگذاری کند به همین یافته‌ها می‌رسد. بعد از انجام این مرحله نتایج یکسان به دست آمد. علاوه بر

## جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و توزیع فراوانی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

تخصص	فراوانی	میانگین سال سابقه پژوهشی یا مدیریتی	تحصیلات
مدیریت ورزشی	۱۰	۱۸	دکتری
فعالان حوزه کارآفرینی	۷	۱۹	کارشناسی ارشد و دکتری

## کدگذاری آزاد

## جدول ۲. نمونه‌ای از مفاهیم استخراج‌شده و کدهای مفهومی در کدگذاری آزاد

کد مفهومی	مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه
مدیریت مناسب منابع	یکی از فاکتورهای مورد نیاز جهت تحقق بخشیدن به توسعه پایدار کارآفرینی مدیریت صحیح منابع است.
توزیع منابع محدود در مقابل نیازهای نامحدود	توزیع منابع محدود در مقابل نیازهای نامحدود تعریف کنیم به دنبال این هستیم که منابع موجودی در اختیار ماست به طوری مدیریت کنیم که برای آیندگان بماند
وجود ظرفیت بالا در نظام آموزشی	در راستای اجرایی شدن توسعه پایدار کارآفرینی سیستم آموزشی می‌بایست از ظرفیت بالایی برخوردار باشد تا بتواند دانش مورد نیاز در این زمینه را ایجاد کرده و علاوه بر این افراد کارآفرین در جامعه تولید کند.
حرکت به سمت خصوصی‌سازی نیاز به ساختارهای انعطاف‌پذیر	برای تحقق این امر باید ساختار دولتی را به سمت ساختار خصوصی ببریم؛ چراکه برای تحقق توسعه پایدار کارآفرینی نیازمند انعطاف‌پذیری در ساختار هستیم.
ایجاد فضای مناسب برای جذب سرمایه‌گذار	ایجاد فضای مناسب برای جذب سرمایه‌گذاران و صاحبان ایده در حیطه ورزش می‌تواند باعث بهبود وضعیت کارآفرینی در کشور شود.
شناسایی نیاز مخاطب	یکی از راهکارهای به‌کارگیری سیاست‌های متناسب برای توسعه کارآفرینی ورزشی می‌تواند نیازسنجی در جامعه ورزش باشد.
ایجاد شفافیت مالی در حوزه ورزش	وجود شفافیت مالی و شفافیت قوانین در ورزش به سرمایه‌گذاری در این حوزه منجر می‌شود و در نتیجه به توسعه پایدار کارآفرینی خواهیم رسید.
شفاف بودن قوانین ورزشی	مثلاً در تأمین مالی که ببینیم ورزش را براساس روش‌های تأمین مالی منابع را بیش جذب کنیم.
استفاده از روش‌های تأمین مالی	مشخص کردن مزیت‌های ورزش برای عموم مردم و همچنین دولتمردان برای جذب و توسعه کارآفرینی در حوزه ورزش مؤثر است.
مشخص کردن مزیت‌های ورزش	در صورتی که توسعه پایدار کارآفرینی از منظر تفکر استراتژیک صورت پذیرد به ایجاد شرایط بهتر در ورزش کشور منجر می‌شود.
ایجاد شرایط بهتر در کشور	

جمع‌بندی شد. از این مصاحبه‌ها ۱۱۰ مفهوم کاربردی، تحت عنوان کدهای باز جمع‌آوری گردید که قسمتی از این کدگذاری‌ها جهت نمونه آورده شده است.

براساس یافته‌های جدول ۲ با استفاده از روش مصاحبه در قالب مدل مذکور، اطلاعات حاصل‌شده از دیدگاه‌ها و نظرهای کارشناسان به‌صورت معانی مورد هدف پژوهش

جدول ۳. نمونه‌هایی از مقوله‌های فرعی شناسایی شده در کدگذاری باز

نمونه کد مفهوم	نمونه مقوله‌های فرعی
-توزیع منابع محدود در مقابل نیازهای نامحدود -مسئولیت در برابر نسل‌های آینده	توزیع متوازن منابع با نگاه پایداری
-نگاه کلان‌نگر نسبت به مسائل -مدیر دارای باور استراتژیک مانند کاتالیزور بین سرمایه‌گذار و نیاز جامعه است	باور استراتژیک در مدیران
-نتیجه‌گرا بودن افراد باعث می‌شود به آینده فکر نکنند	نتیجه‌گرا بودن فرد
-استفاده از پتانسیل اوراق بهادار و صکوک -شناسایی روش‌ها و تکنیک‌های سرمایه‌گذاری مالی	بهبتر شدن روش‌های تأمین مالی
-در فضای کشور با توجه به موانع علاقه‌مندی در سرمایه‌گذاری کم است -وجود خلأ در شیوه‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌ها	زیرساخت‌های حقوقی و قانونی برای سرمایه‌گذار
-نهادینه شدن حس ورزش‌خواهی بین مردم -نبود ورزش در سید کالای خانواده	نهادینه‌سازی فرهنگ ورزش
-وجود تورم -افزایش نرخ ارز	وضعیت موجود اقتصاد خرد
-ایجاد بستر توسط دولت و نظام آموزشی -آموزش مفید افراد و مهارت پروری برای مشاغل	ارتباط بین صنعت و دانشگاه
-نبود اتحادیه برای صنف ورزش -استفاده از متخصصان برای ایجاد زیرساخت با رویکرد کارآفرینی -استفاده کمتر از نیروهای غیرمتخصص در ورزش مثل افراد نظامی و سیاسی	اجرای قانون مبنی بر ایجاد اتحادیه در ورزش شایسته‌سالاری و انتخاب متخصصان
-مرگ به‌علت بیماری‌های متابولیکی -ناهنجاری‌های اسکلتی در اقشار مختلف جامعه	پیشگیری از بیماری‌های غیرواگیر
-حمایت‌های مستقیم و غیرمستقیم دولت از کارآفرینان ورزشی -وام‌های بدون بهره برای کارآفرینان ورزشی	وظایف دولت
-وجود خلأ دانش در زمینه توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی -آموزش اکنون، کارآفرین تحویل جامعه نمی‌دهد	وجود فقر آموزشی
-توسعه همکاری‌های بین‌سازمانی -همکاری شهرداری و مساجد و بسیج برای ورزش کردن مردم	همکاری‌های سازمانی

مقولات شناسایی شده و شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان، مقولات کشف‌شده هر مصاحبه شونده را تحت مقولات اصلی قرار داد، به طوری که تمام مقولات مشابه در زیر یک مقوله کلی‌تر دسته‌بندی شد.

#### کدگذاری محوری

کدگذاری محوری است که روابط و نسبت‌های میان مقوله‌ها را باز می‌کنند (استراوس و کربین، ۱۳۹۴، ص ۱۴۹). محقق در مرحله کدگذاری محوری با بررسی دقیق

## جدول ۴. نمونه‌ای از مقوله‌های شناسایی‌شده در کدگذاری محوری

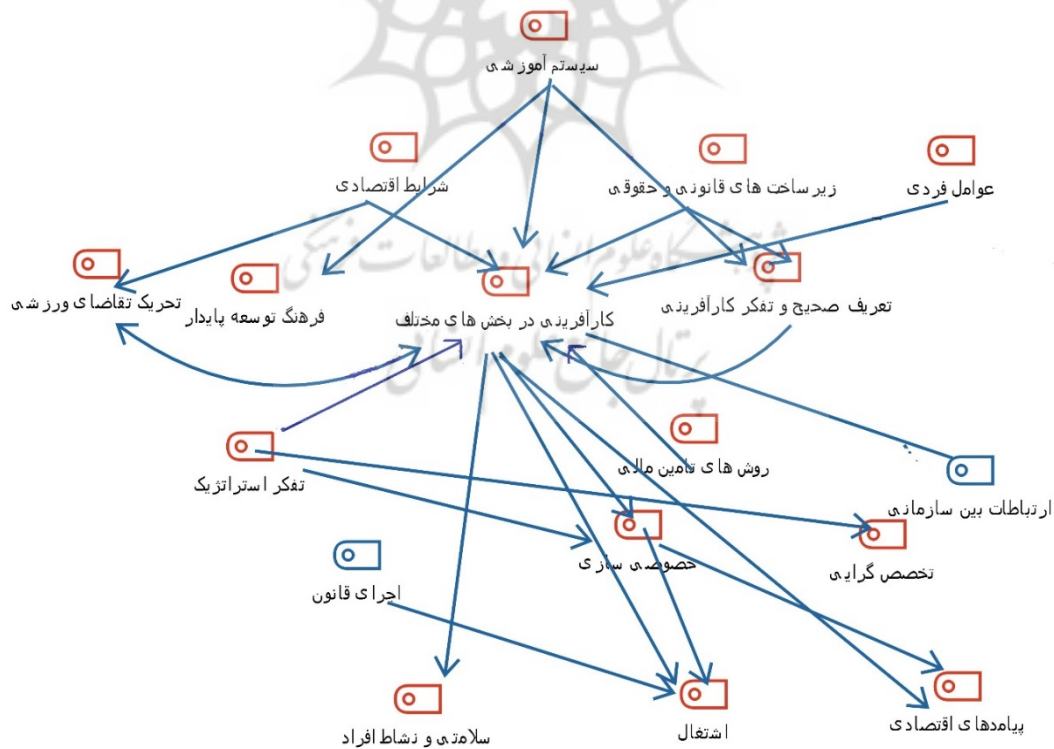
مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
مسئولیت در برابر نسل‌های آینده امانت‌دار بودن برای منابع آیندگان ضربه وارد نکردن به محیط زیست ارائه معیارهای توسعه پایدار توسط مدیران ورزشی توزیع متوازن منابع با نگاه پایداری	نهادینه کردن فرهنگ توسعه پایدار
کارآفرینی در ورزش همگانی کارآفرینی در بخش آموزش ورزش کارآفرینی در خدمات و کالاهای ورزشی	کارآفرینی در بخش‌های مختلف
ایجاد نگاه واگرا ایجاد نگاه سیستماتیک ایجاد باور استراتژیک در مدیران تهیه برنامه‌های طولانی‌مدت توسط مدیران	تفکر راهبردی
نتیجه‌گرا بودن فرد نداشتن باور استراتژیک و روحیه کارآفرینی تحمل ریسک‌پذیری سعی در افزایش مهارت‌های فردی	ویژگی‌های شخصیتی افراد
شناخت روش‌ها و تکنیک‌های سرمایه‌گذاری مالی ایجاد تناسب با سیاست‌های پولی و مالی بهبتر شدن روش‌های تأمین مالی جذب درآمدهای مردمی	جذب منابع مالی
ایجاد زیرساخت‌های حقوقی و قانونی برای سرمایه‌گذاران ایجاد حمایت‌های قانونی در حوزه خدمات و دارایی‌های معنوی در ورزش شناسایی دلالتان ورزشی و برخورد با آنها ایجاد سازوکارهای تنبیه و توبیخ برای مدیران ورزشی	زیرساخت‌های حقوقی و قانونی
نهادینه‌سازی فرهنگ ورزش ایجاد انگیزه آگاه‌سازی از فواید ورزش	تقاضاسازی برای ورزش
اعتبارات دولتی ریسک سرمایه‌گذاری وضعیت موجود اقتصاد خرد	شرایط اقتصادی
ایجاد ساختار نظام‌مند بین وزارت علوم و وزارت کار و رفاه اجتماعی ارتباط بین صنعت و دانشگاه ایجاد کد شغلی برای تمامی فعالیت‌های تربیت بدنی ایجاد مؤسسات برای جذب ایده‌ها اهمیت دادن به مؤسسات دانش بنیان	اشتغال جوانان
اجرای اصل ۳ قانون اساسی مبنی بر ورزش رایگان، آسان و در دسترس اجرای قانون مبنی بر ایجاد اتحادیه در ورزش	اجرای قانون
ایجاد گروه‌های متخصص در ورزش و کارآفرینی شایسته‌سالاری و انتخاب متخصصان	تیم‌های تخصصی در کارآفرینی
دولتی بودن ورزش رقابت‌پذیری در بخش خصوصی	خصوصی‌سازی

ادامه جدول ۴. نمونه‌ای از مقوله‌های شناسایی شده در کدگذاری محوری

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
سودآوری رونق اقتصادی	پیامدهای اقتصادی
پیشگیری از بیماری‌های غیرواگیر کم شدن بزه‌های اجتماعی افزایش طول عمر افراد	سلامتی و نشاط مردم
هم‌افزایی بین‌سازمانی همکاری‌های سازمانی	همکاری بین دستگاهی
وظایف دولت مسائل امنیتی سیاست‌گذاری ثبات در نظام داخلی	عوامل سیاسی
وجود فقر آموزشی مهارت‌پروری برای کارآفرینی بسترسازی برای آموزش نیاز به سرفصل‌های آموزش	آموزش

در جدول ۳ پس از انجام کدگذاری باز، به منظور تشخیص وجود موارد مشابه و تفاوت در فهرست‌بندی مطالب استخراجی از مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری محوری استفاده شد و با ادغام برخی از مفاهیم و کدهای مرحله قبل، کدهای محوری انتخاب شدند. در نقشه ۱ با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نحوه ارتباط بین کدها نشان داده شده است.

در جدول ۳ پس از انجام کدگذاری باز، به منظور تشخیص وجود موارد مشابه و تفاوت در فهرست‌بندی مطالب استخراجی از مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری محوری



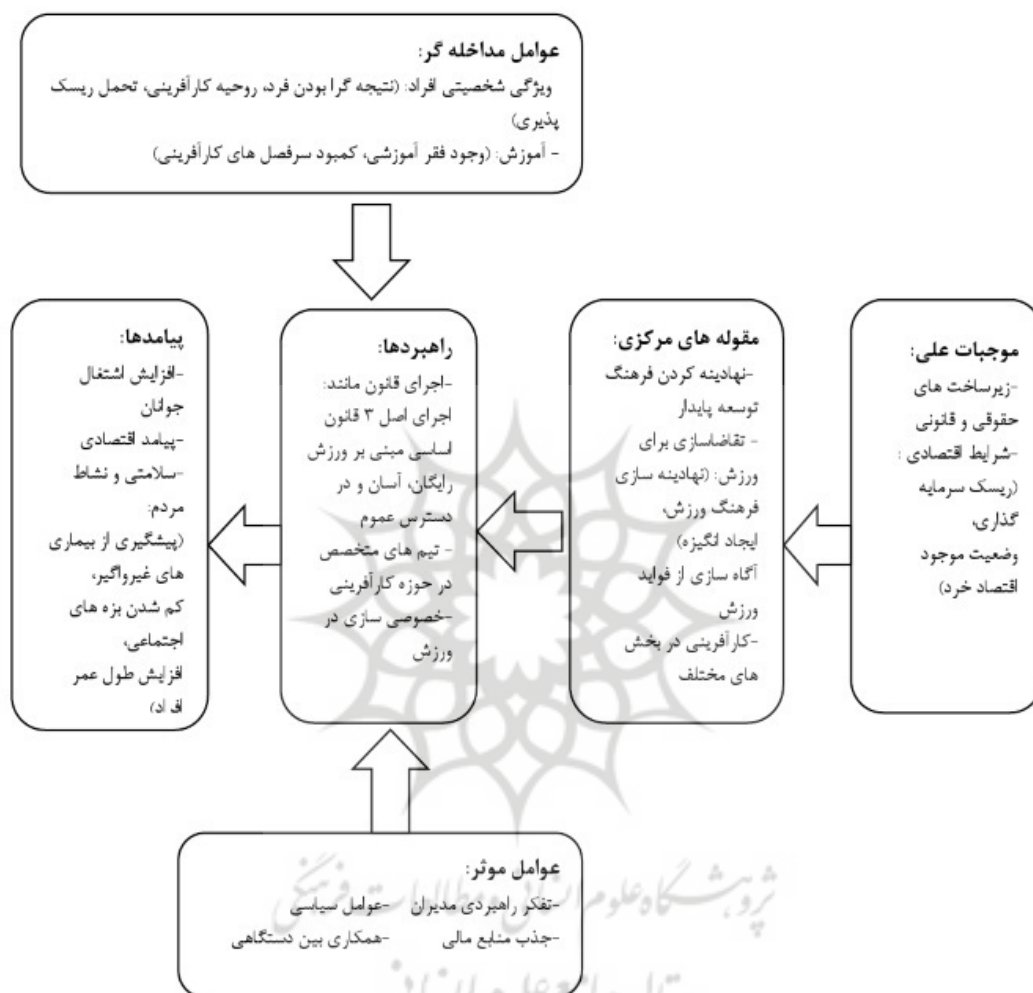
نقشه ۱. نقشه پیوند طبقات حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها

## کدگذاری انتخابی

فرایند سه‌بخشی کدگذاری به پایان برسد. در پایان این

مرحله مدل جامع زیر ترسیم شد.

در مرحله آخر کدگذاری، کدهای محوری در مرحله قبل از حیث یکپارچگی و کلی‌نگر بودن، جامع و کاربردی بودن، هر مفهوم، از لحاظ معنایی و ارتباط محتوایی با یکدیگر ادغام و سپس به‌صورت انتخابی استخراج شد تا



شکل ۱. مدل پارادایمی توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران از منظر تفکر استراتژیک

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در کشورهای مختلف توجه خاصی به کارآفرینی و کارآفرینان می‌شود و تقویت کارآفرینی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه شمرده می‌شود. توسعه و گسترش موفقیت‌های کارآفرینان از راهکارهای اساسی

در شکل ۱ که برآمده از مصاحبه‌ها و فرایندهای کدگذاری است، موجبات علی که دلیلی بر وقوع پیشامدهای مدنظر است، با دو مقوله مؤثر بر پدیده اصلی است. این قسمت از مدل با چهار عامل مؤثر و همچنین دو عامل مداخله‌گر به راهبردها منتج می‌شوند. در نهایت در قسمت نهایی مدل راهبردها به پیامدها ختم می‌شود.

عوامل مؤثر بر مقوله مرکزی است. سیاست‌گذاری‌های دولت، روش‌های تأمین مالی مانند استفاده از پتانسیل اوراق بهادار و صکوک، اعتبارات دولتی و اولویت‌های تخصیص آنها اثر انکارناپذیری بر سطح و کیفیت فعالیت‌های ورزشی دارد و حتی اقتصاد خانوارها را متأثر می‌کند. از طرفی عواملی چون رکود، افزایش نرخ ارز، افت ارزش پول ملی تأثیر مستقیم بر میزان تقاضا ورزش و همچنین کارآفرینی خواهد گذاشت. یکی از مهم‌ترین این مسائل بی‌ثباتی در اقتصاد است؛ فقدان پول و توزیع سرمایه از توسعه مؤسسات ورزشی، تفریحی کوچک جلوگیری می‌کند (۱۱).

نهادینه کردن فرهنگ توسعه پایدار یکی از مقوله‌های مرکزی برآمده از مدل است. نظر به اینکه انسان برخلاف ماشین و صنعت تربیت‌پذیر و اهل اندیشه است، با سرمایه‌گذاری در بعد فرامادی وی که همانا اخلاق است، می‌توان او را به سمت و سوی دلخواه راهنمایی کرد و با درونی ساختن ارزش‌های اخلاقی رونق جامعه را به‌طور عام و فرهنگ را به‌طور خاص شاهد باشیم (۱۰). مقوله مرکزی دیگر این مدل ایجاد تقاضا برای ورزش است، افزایش رو به رشد توجه مردم به ورزش، علاقه و توجه به تماشاگران ورزش به‌عنوان مصرف‌کنندگان افزایش یافته است و سازمان‌های ورزشی علاقه‌مند به جذب حداکثر ممکن مشتریان برای خرید محصولات و خدمات هستند (۴). اگر برای چیزی که عرضه می‌شود، تقاضایی وجود نداشته باشد، کسب‌وکار ادامه نخواهد یافت. بنابراین وجود تقاضا بسیار حیاتی است و تقاضا را می‌توان ایجاد کرد. برای ایجاد تقاضا، باید مخاطبان از عرضه کالا و خدمات آگاهی داشته باشند و علاوه بر این، نیاز از محصول یا خدمت در آنها احساس شود.

عوامل مؤثر بیان می‌دارد که تفکر راهبردی در مدیران، جذب منابع مالی، همکاری بین‌دستگاهی و عوامل سیاسی با تأثیر بر راهبردها نقش ویژه‌ای را ایفا می‌کنند. دلفانی و

برای رسیدن به توسعه پایدار است (۲۳). پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران از منظر تفکر استراتژیک به انجام رسیده است. در این پژوهش تلاش شد تا مدلی ارائه شود و در آن جزئیات توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران از منظر تفکر استراتژیک براساس نظریه داده‌بنیاد به نمایش گذارده شود. آنچه قابل بیان است روش مورد کاربرد در این تحقیق است که از نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. پس از پایان مطالعات و در قسمت ارائه مدل، پنج آیتم ترسیم شد که روابط علی و معلولی و تأثیرات آنها بر یکدیگر قابل درک است. اینک آنچه بیان می‌شود بر پایه یافته‌های محقق و براساس مدل پیشنهادی است.

موجبات علی، آن دسته از عواملی است که مقوله مرکزی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این تحقیق از زیرساخت‌های قانونی و حقوقی به‌عنوان یکی از عوامل علی نام برده شد که دلفانی و همکاران (۱۳۹۷) در اولویت‌بندی موانع تأثیرگذار بر کارآفرینی در بخش خصوصی از دیدگاه فارغ‌التحصیلان نشان می‌دهد که وجود قوانین و مقررات دست‌وپاگیر اداری، وجود برخی قوانین بیمه‌ای، و شفاف نبودن مقررات قانونی مانعی در ایجاد و توسعه واحدهای تولیدی و بنگاه‌های کوچک بخش خصوصی است که عنوان می‌کند در مورد قوانین و مقررات و ارائه خدمات و تسهیلات به کارآفرینان بازنگری و شفاف‌سازی صورت پذیرد (۶). پیشنهاد می‌شود یکی از این قوانین که حقوق مالکیت معنوی است، به‌خوبی تدوین و اجرا شود؛ حقوق مالکیت معنوی برای نوآوری‌ها و اختراعات که شامل ثبت اختراع، علائم تجاری و طرح‌های ثبت‌شده است؛ این کار نشان‌دهنده حمایت از کارآفرین است. اگر زیرساخت‌های قانونی و حقوقی در زمینه‌های متفاوت در کشور ایجاد شود، سرمایه‌گذار رغبت برای سرمایه‌گذاری در کشور خواهد داشت. با استناد به مدل خروجی، شرایط اقتصادی از دیگر

همکاران (۱۳۹۷) پیشنهاد کرد مدیران رده‌های سیاست‌گذار از کارآفرینان حمایت و پشتیبانی مالی و مشاوره‌ای کنند و همچنین دولت برنامه‌ریزی و مدیریت اقتصادی متناسب با تحولات اقتصادی داشته باشد و حدود و حجم فعالیت‌های دولتی و خصوصی مشخص شود.

همچنین ویژگی شخصیتی افراد و آموزش از عوامل مداخله‌گر در اجرای راهبردها هستند. به‌علت نقش حیاتی کارآفرینی، برای بهبود و ارتقای آن تلاش‌های بسیاری شده که از جمله مهم‌ترین آنها ارائه برنامه‌های آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی در کشورهای مختلف جهان است. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که از عمده‌ترین عوامل تعیین‌کننده سطح کارآفرینی در هر کشوری، آموزش کارآفرینی است (۳۶). در همین زمینه بیبرهوفر و همکاران (۲۸) در سال ۲۰۱۸ برای ایجاد کارآفرینی پایدار به برنامه‌های تحصیلی در مؤسسات آموزش عالی اشاره و تأکید کرده‌اند که باید دانش دانشجویان را در برابر ارزش‌ها و دیدگاه‌های جهانی عمیق‌تر کرد و سطوح بالاتری از مهارت را برای تقویت عملکرد آنها به‌کار برد.

اما به‌واقع چه راهبردهایی در انتها قابل بحث است؟ مؤکداً و براساس نظرهای کارشناسانه، توسعه پایدار کارآفرینی نیازمند پارادایم‌های ویژه‌ای است که در این پژوهش تحت عنوان راهبرد به آن اشاره می‌شود و تعاملات ویژه‌ای لقب می‌گیرد که از پدیده یا مقوله اصلی بیرون می‌آید. اجرای قانون یکی از این راهبردهاست؛ علاوه بر این اگر دولت بند ۳ اصل ۳ قانون اساسی مبنی بر ورزش رایگان برای همه در تمامی سطوح را اجرا کند، ورزش در سبب کالای خانوار قرار می‌گیرد. آنگاه تقاضا برای کالاها و خدمات ورزشی نیز افزایش پیدا خواهد کرد و حرکت به سمت کارآفرینی تسریع می‌شود. اجرای قانون اساسی مبنی بر ورزش رایگان، آسان و در دسترس عموم، تشکیل تیم‌های

متخصص در حوزه کارآفرینی و خصوصی‌سازی راهبردهایی است که راهگشای پیاده‌سازی توسعه پایدار کارآفرینی از منظر تفکر استراتژیک است. خصوصی‌سازی راه‌حل کاهش بار مالی، افزایش کارایی، گسترش فعالیت‌ها و استفاده کارآمد از امکانات و منابع موجود است.

آثار منفی پدیده بیکاری به‌طور نگران‌کننده‌ای رو به افزایش است. استمرار چنین عملکردی چه در بعد معیشت فردی شخص بیکار و چه در بعد حیات اجتماعی جامعه، به تخریب اعتبار و ارکان آنها خواهد انجامید. بیکاری از بزرگ‌ترین معضلاتی است که توازن و تعادل جامعه را به هم می‌ریزد و سبب ایجاد بحران‌های متعدد در عرصه‌های اجتماعی، اقتصادی، روانی و سیاسی می‌شود. بیکاری در واقع عامل اصلی معضلات و ناهنجاری‌های اجتماعی است و حل آن بسیاری از مشکلات اجتماعی، روانی، اقتصادی جامعه را برطرف می‌کند. بیکاری مهم‌ترین علت افزایش بزهکاری‌های اجتماعی است و ارتباط افزایش بیکاری با افزایش بزهکار در جامعه مدت‌هاست که ثابت شده است. در واقع بحران بیکاری، تهدیدی برای کل جامعه است، به‌ویژه بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی پیامدهای جبران‌ناپذیری در ابعاد اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی خواهد داشت؛ بنابراین موضوع اشتغال و دستیابی افراد به شغل موردنظر از اساسی‌ترین نیازهای هر جامعه است (۵). در نتیجه با اجرای راهبردهای برآمده از مدل داده‌بنیاد، پیامدهای ویژه‌ای در حیطه اقتصادی و اجتماعی به‌بار خواهد نشست. برای مثال، نرخ اشتغال که به‌طور قاطع سیر صعودی به‌دنبال خواهد داشت و اشتغال مؤثر و پایدار را بهبود می‌بخشد. در نگاه کلان و با اجرای صحیح راهبردها و اقدامات به شکل برنامه‌ریزی‌شده و مدون، تأثیرات مثبت بر سلامتی و نشاط مردم مشهود خواهد بود.

در پایان به این نکته اشاره می‌شود که نیاز جامعه ورزش و بازار کار به منابع انسانی کارآمد و کارآفرین ایجاب می‌کند

جامعه ورزش و فراگیران به‌وجود آید و تأکید نظام آموزشی عالی به انتقال صرف اطلاعات و منابع تخصصی حرفه‌ای به دانشجویان بدون در نظر گرفتن سایر قابلیت‌ها برای فرد کارآفرین که برای نیل به موفقیت در بیرون از دانشگاه به آن نیازمندند، معقول و منطقی به نظر نمی‌رسد.

که در کشور در جهت تربیت و آموزش افراد، گام‌های بزرگ و مثبتی برداشته شود. برای رسیدن به چنین اهدافی در تربیت و آموزش نیروی انسانی و تزریق آن به بازار کار، بخش تولید لوازم و تجهیزات ورزشی و سازمان‌های ورزشی باید به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی صورت پذیرد که هماهنگی منسجم و مناسب بین آنچه آموخته می‌شود با نیازهای

## منابع و مآخذ

۱. براتی، امیر؛ یآوری، الهام؛ شریف، حسین. (۱۳۹۶). «شناسایی شاخص‌های اولویت‌دار سنجش اکوسیستم‌های کارآفرینی برای پیاده‌سازی در مناطق ایران». فصلنامه علوم مدیریت ایران، ش ۱۲، ص ۸۴-۳۱.
۲. بهزاد نسب، فواد؛ صادقی، تورج. (۱۳۹۵). بررسی رابطه تفکر استراتژیک و میزان توانایی کارآفرینی در کارکنان کارخانجات شهرک صنعتی ماشین‌سازی و فناوری‌های برتر مشهد. کنفرانس بین‌المللی نقد و واکاوی مدیریت در هزاره سوم، مشهد، ۲۵ آذر.
۳. توکلی، غلامرضا؛ رمضان، مجید؛ معیا، عباس. (۱۳۹۴). «تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک». فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش ۷۷، ص ۱۶۹-۱۵۳.
۴. حیدری، محسن؛ خبیری، محمد؛ سجادی، نصرالله. (۱۳۹۷). «اولویت‌بندی و مقایسه عوامل مؤثر در ایجاد تقاضای بازار در لیگ‌های منتخب ورزشی». پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت ورزش، ش ۱۰، ص ۲۱-۹.
۵. خسروی پور، بهمن؛ کیخواه، شیما. (۱۳۹۲). «آموزش کارآفرینی، رویکردی کارآمد در جهت اشتغال دانشجویان کشاورزی». کار و جامعه، ش ۱۶۳: ص ۳۹-۲۶.
۶. دلفانی، مریم؛ حسین پور، اکبر؛ نجفی، علی؛ حسینی، سید محمود. (۱۳۹۷). «بررسی و شناخت موانع و محدودیت‌های کارآفرینی در بخش کشاورزی». مجله جغرافیا و روابط انسانی ش ۱، ص ۱۳-۱.
۷. رستم زاده، پرویز؛ صادقی، حسین؛ عساری، عباس؛ یآوری، کاظم. (۱۳۹۳). «اثر سرمایه‌گذاری دولت در بخش ورزش بر رشد اقتصادی در ایران». پژوهش‌های رشد و توسعه پایدار، ش ۴، ص ۱۷۷-۲۱۰.
۸. رضوی محمودآبادی، سید محمدجواد؛ قهرمان تبریزی، کوروش؛ زارعی محمودآبادی، محمد. (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در ورزش با رویکرد منسجم تحلیل چند معیاره و کپ‌لند». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ش ۲۳، ص ۱۳۰-۱۱۳.
۹. رضوانی‌نژاد، رحیم؛ برومند، محمدرضا؛ احمدی، فاطمه. (۱۳۹۷). «اکوسیستم کارآفرینی: رویکردی جدید برای توسعه کارآفرینی ورزشی». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ش ۱۶، ص ۴۰-۲۹.
۱۰. ریشه چی فیاض، محمدحسین. (۱۳۹۵). اهمیت نهادینه کردن اخلاق کسب‌وکار در راستای ارتقای فرهنگ کارآفرینی. چهارمین همایش تعامل صنعت و دانشگاه با رویکرد بهبود کسب‌وکار، مشهد، ۱۷ و ۱۸ آذرماه.

۱۱. سلیمی، مهدی؛ سلطان حسینی، محمد؛ نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۹۴). «ارزیابی موانع توسعه بازاریابی ورزشی». نشریه مدیریت ورزشی، ش ۲۹، ص: ۲۳.
۱۲. سیدجوادین، سید رضا؛ براری، مجتبی؛ ساعتچیان، وحید. (۱۳۹۱). «بازاریابی رابطه‌مند در صنعت ورزش». مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۲۳، ص ۱۵-۳۴.
۱۳. صلواتی، عادل؛ کریمی، محمدشریف؛ کمانگر، فرزاد. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و موفقیت استقرار مدل EFQM در شرکت‌های مستقر در حوزه انرژی». مجله مهندسی مدیریت، دوره ۱، ش ۲، ص ۱۲۰-۹۹.
۱۴. طالبی، کامبیز؛ سجادی، سید مجتبی؛ رسولیان، پریرسا. (۱۳۹۵). «شناسایی مختصات تفکر راهبردی کارآفرینانه». توسعه کارآفرینی، ش ۴، ص ۶۳۳-۶۵۲.
۱۵. فریدونی، مسعود؛ جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۵). «ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک». نشریه مدیریت ورزشی، ش ۶، ص ۸۶۱-۸۷۴.
۱۶. فنی، محمدعلی؛ هادیان، ابراهیم؛ صمدی، علی حسین. (۱۳۹۵). «ارزیابی ساختار اقتصاد ایران با رویکرد توسعه پایدار». فصلنامه مطالعات راهبردی، ش ۱، ص ۷-۴۲.
۱۷. قاسمی، حمیدرضا؛ فیضی، معصومه. (۱۳۹۴). «نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هپکو)». نشریه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ش ۵۹، ص ۱۷۰-۱۴۱.
۱۸. قربانی، محمدحسین؛ وحدانی، محسن. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی شایستگی‌های کارآفرینان در صنعت ورزش ایران». مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۳۹، ص ۲۰۵-۲۲۸.
۱۹. گودرزی، مهدی؛ جلالی فراهانی، مجید؛ رجبی، حسین؛ حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۶). «طراحی و تدوین الگوی توسعه مهارت‌های کارآفرینی دانشجویان مدیریت ورزشی کشور». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ش ۱۸، ص ۹-۲۱.
۲۰. لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۲). فنون و فرامین تفکر استراتژیک، چ دوم، نشر نص.
۲۱. محمدکاظمی، رضا؛ امیدی، یاور. (۱۳۹۰). «کارآفرینی ورزشی: رویکردی نوظهور در کارآفرینی و مدیریت ورزشی». دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ش ۲، ص ۷۰-۸۷.
۲۲. مندعلی‌زاده، زینب؛ احسانی، محمد؛ هنری، حبیب. (۱۳۹۵). «طراحی مدل کارآفرینی پایدار در ورزش با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها». مدیریت ورزشی، ش ۸، ص ۷۰۹-۷۲۵.
۲۳. منوریان، عباس؛ آقازاده، هاشم؛ شهمت‌نژاد، مینا. (۱۳۹۱). «سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران». مدیریت بازرگانی، ش ۱۲، ص ۱۲۹-۱۴۶.
۲۴. میرصفیان، حمیدرضا. (۱۳۹۵). «بررسی ارتباط میان سبک رهبری تحولی مدیران با رفتارهای کارآفرینی کارکنان». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ش ۴، ص ۳۵-۴۱.

۲۵. هادوی، فریده؛ طالب پور، مهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ نخعی نیازی، اعظم. (۱۳۹۴). «تحلیل مدل رگرسیونی کارآفرینی سازمانی، هوش هیجانی و فرهنگی مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان». دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ش ۲، ص ۱۵۱-۱۳۶.

26. Abraham S. (2005). "Stretching strategic thinking. strategy& Leadership", 33, pp: 5-12.
27. Belz, F.M., Binder, J. K. (2017). "Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model". Business Strategy and Environment, 26, pp: 17-1.
28. Biberhofer, P. & et al. (2018). "Facilitating work performance of sustainability-driven entrepreneurs through higher education". The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, First Published 8 Feb 2018.
29. Bjärsholm, D. (2017). "Sport and Social Entrepreneurship: A Review of a Concept in Progress". Journal of Sport Management, 31, pp: 206-191.
30. Ferreira, J., Ratten, V., Dana, L.P. (2017). "Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship". International Entrepreneurship Management Journal, 13, pp: 167-161.
31. Gosens, J. & et al. (2018). "The limits of academic entrepreneurship: Conflicting expectations about commercialization and innovation in China's nascent sector for advanced bio-energy technologies". Energy Research & Social Science, 37, pp: 11-1.
32. Greco, A., Jong, G. (2017). "Sustainable entrepreneurship: definitions, themes and research gaps". Centre for Sustainable Entrepreneurship, University of Groningen, Campus Fryslân.
33. Hornsby, J.S. & et al. (2018). "Entrepreneurship Everywhere: Across Campus, Across Communities, and Across Borders". Journal of Small Business Management, 56, pp: 10-4.
34. Jeanquart, M., Clieaf, S., Van, M. (2017). "Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital". Business Horizons, 60, pp: 65-55.
35. Kuratko, D. F., Morris, M.H. (2018). "Examining the Future Trajectory of Entrepreneurship". Journal of Small Business Management, 56, pp: 23-11.
36. Valerio A, Parton B, Robb A. (2014). "Entrepreneurship education and training programs around the world", Washington DC: The World Bank.

## Developing the Model of Sustainable Development of Sport Entrepreneurship in Iran from the Perspective of Strategic Thinking Based on the Grounded Theory

Parisa Niazy<sup>1</sup> - Rasool Nazari\*<sup>2</sup> - Seyed Morteza Azimzadeh<sup>3</sup>

1.Ph.D. in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran 2. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran 3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University, Mashhad, Iran

(Received: 2019/04/02; Accepted: 2020/07/07)

### Abstract

The aim of this study was to develop a model of sustainable development of sport entrepreneurship in Iran from the viewpoint of strategic thinking using a systematic design of grounded theory. The participants in this study were experts and specialists in the fields of sport management and entrepreneurship. The sampling method was theoretical; sampling continued until theoretical saturation; and theoretical saturation reached after 17 interviews. In-depth and exploratory interviews were used in this study. The validity of the findings was determined by member matching methods, peer review, and pilot interviews. Interviews were conducted in Quality Data Analysis Software: MAXQDA. The open, axial and selective coding process identified six dimensions of the paradigm model including causal causality, central categories, strategies, influencing factors, intervening factors and outcomes. In general, the government must move towards privatization, pave the way for the private sector and play a supporting role itself in addition to creating rules to facilitate the presence of governmental entrepreneurs in order to achieve the sustainable development of sport entrepreneurship. Also, graduates should be attracted to entrepreneurship and self-employment by changes in educational processes.

### Keywords

Grounded theory, sport entrepreneurship, sport industry, strategic thinking, sustainable development.

---

\* Corresponding Author: Email: nazarirasool@yahoo.com; Tel: +989133680240