

## مدل ساختاری - تفسیری عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی

زهرا صادقی آرانی<sup>۱\*</sup>، ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۲</sup>، نفیسه احمدزاده<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۳/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۰

### چکیده

امروزه صنعت ورزش یکی از صنایع جذاب و پرمخاطب به‌شمار می‌رود که در سال‌های اخیر، رشد سریع بنگاه‌های کوچک و متوسط را در پی داشته است. علی‌رغم اهمیت این شرکت‌ها در اشتغال‌زایی خلق ارزش و ثروت، شاهد شکست این کسب‌وکارها به‌ویژه در سال‌های اولیه‌ی شکل‌گیری آن‌ها هستیم. از این‌رو، هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) ورزشی و ارائه مدل ساختاری-تفسیری (ISM) این عوامل است. مدل‌سازی ساختاری تفسیری روشی برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای یک پدیده است. بنابراین، ابتدا با مرور ادبیات تحقیق، عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شامل ۱۲ عامل مالی و تأمین سرمایه، تکنولوژی، ساختار قانونی، نیروی رقابتی پورتر (رقبا، همکاران، مشتریان)، ساختار حمایتی، کیفیت محصولات، منابع انسانی، بازاریابی و مشتری‌مداری، طرح کسب‌وکار و برنامه‌ی راهبردی، ساختار آموزش، ویژگی‌های مدیریتی و سهم بازار استخراج شده است. سپس، با بهره‌گیری از نظر خبرگان و با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری روابط بین این عوامل شناسایی و مدل تعاملی آن ترسیم شده است. مدل ساختاری-تفسیری این عوامل حاکی از آن است که سه عامل مالی و تأمین سرمایه، ساختار قانونی و ساختار حمایتی به‌عنوان متغیرهای کلیدی مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی و سنگ‌زیربنای مدل تعاملی بوده که دارای بیشترین اثرگذاری و کمترین اثرپذیری هستند. در نهایت، به‌منظور تسریع در رشد موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی پیشنهاداتی برای تقویت این عوامل ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ورزش، عوامل کلیدی موفقیت، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری.

**Email:** sadeqiarani@kashanu.ac.ir

۱. استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران\*.

**Email:** e.alidoust@ut.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

**Email:** nafiseahmadzadeh2019@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

## مقدمه

امروزه، ورزش نه تنها یک سرگرمی به شمار می‌رود بلکه پدیده‌ای است که با حوزه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مرتبط بوده و صنعتی پرمخاطب را به وجود آورده است (راتن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱۹)؛ به گونه‌ای که اهمیت آن را می‌توان در مقایسه‌ی سهم آن در رسانه‌ها در مقایسه با سایر برنامه‌های موجود، مشاهده کرد (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۷). ورزش و مشارکت در فعالیتهای ورزشی به عنوان یک فعالیت فردی و اجتماعی باعث بهبود سلامت، کاهش سطح جرم و جنایت و تشویق رفتار مثبت می‌شود (مندعلی‌زاده<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۲). از این رو، صاحب‌نظران ورزش را یکی از زمینه‌های مساعد برای رسیدن به تغییرات اقتصادی و اجتماعی مطلوب و باثبات قلمداد می‌کنند (بال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۲).

هم‌زمان با افزایش علاقه و مشارکت افراد در فعالیتهای ورزشی، راه‌اندازی کسب و کارهای ورزشی توسط کارآفرینان، افزایش یافته که این امر سبب تشکیل بنگاه‌های کوچک و بزرگ اقتصادی شده است (رحیمی و علی‌دوست قهفرخی، ۱۳۹۷: ۲۴). فرآیند کارآفرینی در ورزش فرصت‌های جدید برای اشتغال در این زمینه ایجاد می‌کند، که با توجه به گستردگی علوم ورزشی می‌توان آن را در زمره‌ی سریع‌ترین بخش‌های رشد یافته در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در جهان مطرح نمود (رضوی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۳). امروزه ارزش افزوده‌ی صنعت ورزش در کشورهای پیشرفته، بخش چشم‌گیری از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد و نقش مهمی در ایجاد درآمد، اشتغال و نیز تفریح و سرگرمی دارد. آمارهای جهانی نشان می‌دهد صنعت ورزش با ارزش جهانی سالانه ۷۵۶ میلیارد دلار یکی از جذاب‌ترین صنایع دنیا به شمار می‌رود که با هزینه‌ی کم، بستری مناسب برای اشتغال و کارآفرینی فراهم می‌نماید (باس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

امروزه کارآفرینی جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت ورزشی است و مزایای رقابتی بسیاری را برای افراد و سازمان‌های ورزشی درگیر در این حوزه ایجاد کرده و سازوکاری برای تاب‌آوری بحران‌های اقتصادی فراهم می‌آورد (محمدکاظمی و امید، ۱۳۹۰: ۴۸). ورزش در حوزه‌هایی همچون مدیریت، برنامه‌ریزی، فناوری‌های نوین، خدمات و تبلیغات ورزشی، ساخت وسایل و تجهیزات پزشکی جزء زمینه‌های مساعد برای کارآفرینی در ورزش هستند (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۵). فروغی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) ۷ حوزه‌ی کارآفرینی در صنعت ورزشی معرفی کردند که عبارت‌اند از کارآفرینی در حوزه آموزش و پژوهش ورزشی، مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، خدمات ورزشی، تبلیغات ورزشی، ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای، ساخت وسایل و تجهیزات ورزشی و امور فرهنگی ورزشی.

همچون سایر صنایع فعال در جامعه، صنعت ورزش نیز، بیشترین رشد و توسعه‌ی خود را در قالب بنگاه‌های کوچک و متوسط داشته است. بنگاه‌های کوچک و متوسط طبق تعریف وزارت صنعت، معدن و تجارت به بنگاه‌هایی اطلاق می‌شود که دارای ۵۰ نیروی انسانی یا کم‌تر هستند (مصطفی‌زاده، ۱۳۹۴). این بنگاه‌ها یکی از ارکان حیاتی رشد اقتصادی هر جامعه بوده و به عنوان موتور محرک اقتصاد، به‌ویژه در بخش اشتغال، تولید، بهره‌وری و نوآوری هستند (سهرابی و رستمی، ۱۳۹۷: ۱۵۶). آمار حاکی از آن است که بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های ایرانی را بنگاه‌های کوچک و متوسط تشکیل داده است و این شرکت‌ها ۵۶ درصد نیروی کار را تشکیل می‌دهند (غلامی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۸). علاوه بر موضوع اشتغال، برخی بنگاه‌های کوچک و متوسط در شکل‌گیری زنجیره‌ی تأمین بنگاه‌های بزرگ نیز نقش بسزایی دارند (گل‌قندشتی و آقابابایی، ۱۳۹۷: ۱۴۳).

به‌طور کلی می‌توان گفت از منظر اجتماعی، بنگاه‌های کوچک و متوسط سبب کشف و ارتقاء توانمندا می‌شود. از منظر سیاسی، این کسب و کارها ساختار سیاسی را اصلاح می‌کنند و از تمرکز قدرت در شهرهای بزرگ جلوگیری می‌کنند. از منظر اقتصادی، کسب و کارهای کوچک و متوسط از اصلی‌ترین عوامل ایجاد اشتغال محسوب می‌شوند. از نظر فردی نیز، کسب و کارهای کوچک و متوسط زمینه را برای توسعه‌ی فردی و تخصصی و ایجاد افق‌های روشن حرفه‌ای فراهم می‌آورند (ملاشاهی

1. Ratten  
2. Mondalizadeh  
3. Ball  
4. Bas

و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۳۸). از این‌رو، شناخت و توسعه‌ی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌ویژه در حوزه‌ی ورزش، می‌تواند فرصت‌های جدیدی را به کارآفرینان جامعه معرفی کرده و موجب رشد فردی و حل مشکلات اجتماعی شود (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۶).

با وجود اهمیت انکارناپذیر بنگاه‌های کوچک و متوسط، نرخ شکست این بنگاه‌ها بالاست (رحیمی و علی‌دوست قهفرخی، ۱۳۹۷: ۲۴؛ لامپاداریوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که میزان شکست کسب‌وکارهای کوچک در پنج سال اول تأسیس آن‌ها بیش از ۵۰ درصد است (آراستی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۲-۱). از این‌رو، اولین گام برای توسعه و بقا کسب و کارهای ورزشی، شناخت عوامل مؤثر بر موفقیت آن‌هاست (نوبخت و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰). براین اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در حوزه‌ی ورزش انجام گرفته است. شناسایی این عوامل می‌تواند کمک چشم‌گیری به ارتقای کارایی، بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری این بنگاه‌ها در بازارهای بین‌المللی نماید و از شکست احتمالی آن‌ها در دنیای پر تنش کسب‌وکار جلوگیری کند. تحقیقات متعددی در رابطه با عوامل مؤثر بر موفقیت‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در حوزه‌ها و صنایع مختلفی انجام شده که در ادامه به برخی از این پژوهش‌ها در داخل یا خارج کشور و در برخی صنایع به‌ویژه صنایع ورزشی اشاره می‌شود.

آذر و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حوزه فناوری برتر با استفاده از رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی پرداخته‌اند مهم‌ترین این عوامل شامل منابع انسانی، ویژگی‌های کارآفرین، سیاست‌ها و قوانین کسب و کار در کشور، مالی، سازمانی، فناوری، ویژگی‌های محصول، مهارت‌های کسب و کار، موقعیت و ویژگی‌های بازار بوده است. در پژوهشی دیگر احسانی (۱۳۹۱) با هدف تحلیل عوامل مؤثر بر ایجاد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و ارائه الگوی مناسب نخبگان دانشگاهی و کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی مورد بررسی قرار داده و مهم‌ترین عوامل اثرگذار را عوامل فردی، عوامل محیطی، تأمین سرمایه معرفی کرده است. کاتب (۱۳۹۲) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط صادرکننده فرش پرداخته است. جامعه‌ی آماری این پژوهش ۱۲۴ نفر از صادر کنندگان فرش بوده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که توانایی و ظرفیت‌ها، نیازها، منابع و فرصت‌ها مهم‌ترین متغیرهای کلیدی موفقیت این کسب و کارها است. ایراندوست و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف بررسی عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی و اولویت‌بندی آن از روش تحلیل شبکه‌ای استفاده کرده است. مدیران و کارشناسان کسب و کارهای خانگی در محدوده‌ی جغرافیایی شهر تهران جامعه‌ی آماری این پژوهش را تشکیل داده‌اند. ارتباطات اثرگذار، داشتن چشم‌انداز و برنامه‌ی راهبردی بلندمدت و حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت کسب و کار از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر موفقیت این کسب و کارها شناسایی شده است. شاهبندرزاده و همکاران (۱۳۹۲) در یک مطالعه‌ی مروری با هدف بررسی عوامل اثرگذار بر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در بدو تأسیس ۵ مقاله داخلی و خارجی و گزارشات سازمان‌های مختلف را بررسی نموده است. عوامل مهم تأثیرگذار بر موفقیت کسب و کارهای کوچک در این پژوهش میزان رقابت در صنعت، تکنولوژی مناسب، عوامل بازاریابی، قوانین و مقررات معرفی شده است. کریمی و بانکی‌پور (۱۳۹۲) با هدف تحلیل سازوکارهای توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط، کسب و کارهای کوچک و متوسط در قزوین را مورد بررسی قرار داده‌اند. سازوکارهای مالی - تسهیلاتی، حمایتی، آموزشی، مدیریتی، ارتباطی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای کوچک شناخته شده است. نوبخت و همکاران (۱۳۹۳) عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای متوسط و کوچک ورزش در ایران را مورد بررسی قرار داده‌اند. خبرگان کسب و کارهای کوچک ورزش جامعه‌ی هدف این تحقیق را تشکیل داده است. در این پژوهش، عوامل بازاریابی، طرح کسب و کار، حمایت دولت، شبکه‌سازی، آمادگی کارآفرینی، تکنولوژی، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به سرمایه و قانون‌مندی به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی معرفی شده‌اند. ملکی و همکاران (۱۳۹۶) در تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه صنایع روستایی شهرستان اهر، زمینه‌های مناسب فرهنگی - جامعه‌شناختی حمایت اقتصادی دولت و

حمایت قانونی- نهادی را مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانسته است. تجلی اردکانی (۱۳۹۶) با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط در استان فارس ۳۸۵۱ کارکنان و ۳۷۶ مدیر بنگاه‌های کوچک و متوسط در استان فارس را مورد نظرخواهی قرار داده است. در این پژوهش محیط خارجی و نیازهای شغلی و مهارت‌های فردی به ترتیب مهم‌ترین عامل از نظر مدیران و کارکنان شناخته شده است. کمالی سیدیگلو و تقی‌زاده (۱۳۹۶) در پژوهشی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شهرستان ارومیه را شناسایی و با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی اولویت‌بندی کرده است. مهم‌ترین عوامل موفقیت شناسایی شده در این پژوهش تخصص، تحصیلات، مهارت کارگروهی، تجربه کارآفرینان و مالکان این کسب و کارها بوده است. دهقان دهنوی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود تحقیق و توسعه، حمایت از سرمایه‌های فکری، فضای مناسب رقابتی، مشتری مداری را عوامل کلیدی موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط معرفی کرده است. پارساپور و همکاران (۱۳۹۶) عوامل اثرگذار بر پایداری بنگاه‌های کوچک و کارآفرین در مشهد را بررسی کرده‌اند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که تحصیلات مدیر، نحوه کنترل و نظارت توسط مدیر، ریسک‌پذیری مدیر، آگاهی از فرصت‌های بازار، تعداد دوره آموزشی کارکنان، اتکا به بازار و تأمین مالی از مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مورد بررسی هستند.

در پژوهش‌های خارجی ایندارتی و لانگنبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) عوامل مؤثر بر موفقیت در تجارت در بنگاه‌های کوچک و متوسط اندونزی بررسی کرده‌اند. آن‌ها بازاریابی، فناوری و دسترسی به سرمایه‌های مالی و آموزش را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط معرفی کرده‌اند. چوتاماس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) عوامل مؤثر بر موفقیت در کسب و کار شرکت‌های کوچک و متوسط در تایلند را مورد بررسی قرار داده است. مشتری و بازار، نحوه انجام کسب و کار، منابع و عوامل مالی، محیط خارجی از مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شناخته شده است. یسرا<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به منظور تعیین عوامل تعیین‌کننده موفقیت در کسب و کار شرکت‌های کوچک و متوسط، ۵۲۰ کسب و کار کوچک در کشور پاکستان را مورد بررسی قرار داده است. نتایج این بررسی نشان دهنده آن است که منابع مالی، استراتژی بازاریابی، منابع تکنولوژی، حمایت‌های دولت و مهارت‌های کارآفرینی از مهم‌ترین این عوامل هستند. لامپاداریوس<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) عوامل حیاتی موفقیت برای شرکت‌های کوچک متوسط در صنعت توزیع مواد در انگلستان را مورد بررسی قرار داده است که جامعه آماری آن ۱۱۸ مالک/مدیر بنگاه‌های کوچک و متوسط در انگلستان بوده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که انطباق نظارتی، جهت‌گیری کارآفرینی، مدیریت ارتباط با مشتری، توسعه بازار و محصول، مهارت‌های قبلی تجربه کار و مدیریت، سرمایه انسانی، محیط اقتصادی و برنامه‌ریزی استراتژیک از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت این کسب و کارها بوده است. کمیل<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف بررسی عوامل موفقیت در کسب و کارهای کوچک و متوسط لبنان با ۱۵۰ نفر از مدیران این بنگاه‌ها صحبت کرده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل داخلی مشخصات مدیران و نحوه انجام کسب و کار و عوامل محیطی سهم بازار، مشتری، تأمین‌کننده، رقبا، بانک‌ها بر این موفقیت تأثیرگذار بوده است. زینال<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی اثر جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت ورزش پاکستان را مورد بررسی قرار داده‌اند. جامعه آماری این پژوهش ۱۳۵ شرکت کوچک و متوسط ورزشی در پاکستان بوده است. یافته‌های این تحقیق بیانگر تأثیر مهارت‌های کارآفرینی بر عملکرد این کسب و کارها بوده است. زینال و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مجموعه ذهن جهانی بر عملکرد بین‌المللی شرکت: یک مطالعه تجربی در ورزش‌های کوچک و متوسط پاکستان»، ۳۲۰ مالک/مدیر شرکت‌های کوچک و متوسط ورزشی این کشور را بررسی کرده است. به‌زعم این پژوهش، هوشمندی فکری و فرهنگی عملکرد بین‌المللی تأثیرگذار

1. Indarti & Langenberg
2. Chuthamas
3. Jasra
4. Lampadarior
5. Kemayel
6. Zainul

است. سنگ‌چای<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «چگونه استفاده از فناوری پایدار بر عملکرد سازمانی کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت ورزش تایلند تأثیر می‌گذارد»، ۳۱۷ شرکت کوچک و متوسط در تایلند را مورد بررسی قرار داده است. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که کمک دولت، اعتقاد سازمانی، نفوذ سازمانی و نگرش‌های سازمانی، فناوری پایدار، آموزش، سهم بازار بر عملکرد و موفقیت این کسب و کارها تأثیرگذار است. آهونن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) با هدف بررسی رشد کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی در فنلاند، ویژگی‌های سازمانی، فضای عملیاتی مناسب، مهارت‌های کارآفرینی صاحبان مشاغل و توانایی سیاستگذاران در حمایت از رشد را مهم‌ترین عوامل موفقیت دانسته‌اند. کردپیتاک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «چه چیزی عملکرد نوآوری کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی را در تایلند تعیین می‌کند؟»، ۱۰۰ کسب و کار ورزشی در تایلند را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از آن است که نوآوری خدمات، قابلیت‌های دانش پویا، نوآوری محصول، کیفیت محصول و خدمت و تکنولوژی متغیرهای اصلی موفقیت در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی در تایلند است.

همان‌گونه که در پیشینه تحقیق به آن اشاره شد عوامل متعددی بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط مؤثرند. اما آنچه مشهود است که اولاً میزان اهمیت و تأثیرگذاری آن‌ها یکسان نمی‌باشد و ثانیاً این عوامل در یک نظام تأثیر و تأثری، دارای روابط تعاملی و پیچیده با یکدیگر هستند. در پژوهش‌های گذشته صرفاً به این عوامل اشاره شده است در حالی که در این پژوهش سعی شده است ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، مدلی جامع از ارتباطات تعاملی این عوامل ترسیم گردد. بر این اساس پژوهش حاضر در پی پاسخ به دو سؤال پژوهشی زیر است:

- عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی چیست؟
- مدل تعاملی تأثیر و تأثر عوامل موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی بر اساس مدل‌سازی ساختاری - تفسیری چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و در دو فاز انجام گرفته است. در مرحله اول از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه‌های مرتبط با تحقیق استفاده شده است. به این منظور، عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط شناسایی، استخراج و سپس طبقه‌بندی شده است. در مرحله دوم با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری عوامل استخراج شده از مرحله اول، سطح‌بندی و مدل تعاملی این متغیرها ارائه شده است. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یکی از ابزارهایی است که تعامل بین متغیرهای مختلف و مرتبط با هم را به صورت روابط سلسله مراتبی نشان می‌دهد. از این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که می‌توانند روابط پیچیده‌ای داشته باشند، استفاده می‌شود (عطری و همکاران، ۲۰۱۳). جامعه‌ی آماری این مرحله را ۱۷ نفر شامل ۳ عضو هیئت علمی دارای دکتری مدیریت و ۱۴ مدیر کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی تشکیل می‌دهند که با توجه به تحصیلات، تجربیات و آشنایی قبلی آنان با موضوع پژوهش به صورت هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده‌اند.

## یافته‌های پژوهش

در مرحله‌ی اول تحقیق، پس از مطالعه‌ی پژوهش‌های موجود، ۱۲ عامل کلیدی مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط استخراج شده است. پس از استخراج این عوامل از ادبیات تحقیق که در قسمت قبلی به برخی از آن‌ها اشاره شد، این

1. Saengchai  
2. Ahonen  
3. Kerdpitak

عوامل به تأیید ۳ خیره دانشگاهی رسیده است. همچنین برای بررسی اعتبار مجدد آن، در جدول ۲ این عوامل به همراه منابع مورد استفاده نشان داده شده است.

جدول ۲: عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در پیشینه‌ی پژوهش (یافته‌های پژوهشگر)

منبع	متغیر (عامل)
کردیناک و همکاران (۲۰۱۹)	سهم بازار
آهون (۲۰۱۹)	ویژگی‌های مدیریتی
سنگ پای و همکاران (۲۰۱۹)	ساختار آموزشی
عبیدین و همکاران (۲۰۱۶)	ساختار حمایتی
محمدکاظمی و همکاران (۲۰۱۶)	وجود طرح کسب و کار و برنامه راهبردی
عبیدین و همکاران (۲۰۱۵)	بازاریابی و مشتری مداری
لامیادریوس (۲۰۱۵)	منابع انسانی
محمدکاظمی و همکاران (۲۰۱۳)	نیروی رقابتی پورتر (مشتریان، رقبا، همکاران)
غنجی و خوشروی فر (۱۳۹۵)	کیفیت محصولات
آذر و همکاران (۱۳۹۱)	تکنولوژی
کمالی سیدیگلو و ثقی زاده (۱۳۹۶)	قانونی
ملاشاهی و ظریفیان (۱۳۹۴)	مالی و تأمین سرمایه
ملکی و همکاران (۱۳۹۶)	
نویخت و همکاران (۱۳۹۳)	
شاهینرزاده و همکاران (۱۳۹۲)	
تجلی اردکانی (۱۳۹۶)	
کریمی و بانکی پور (۱۳۹۲)	
دهقان دهنوی و همکاران (۱۳۹۶)	
رضایی و صفا (۱۳۹۵)	
احسانی (۱۳۹۱)	
کاتب (۱۳۹۲)	
ایراندوست و همکاران (۱۳۹۲)	
پارسا پور و همکاران (۱۳۹۶)	
قدسی (۱۳۹۰)	
چوتاماس و همکاران (۲۰۱۱)	
ایندازی و لاگنبورگ (۲۰۰۴)	
کمیل (۲۰۱۵)	
یسرا (۲۰۱۱)	

پس از آن، گام‌های روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای سطح‌بندی این متغیرها به شرح زیر طی شده است:

### گام اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط، این عوامل در ماتریس خود تعاملی ساختاری<sup>۱</sup> (ISSM) وارد شده است. در این ماتریس، از نمادهایی استفاده می‌شود که با استفاده از مقایسه‌ی زوجی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل بر یکدیگر با نمادهای زیر نشان داده می‌شود (جدول ۳):

- نماد V: ارتباط یک طرفه از I به J.
- نماد A: ارتباط یک طرفه از J به I.
- نماد X: ارتباط دو طرفه از I به J بالعکس.
- نماد O: هیچ ارتباطی بین I و J وجود ندارد.

جدول ۳: ماتریس خود تعاملی ساختاری

عوامل	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
۱ مالی و تأمین سرمایه		O	X	V	V	V	V	O	O	V	V	V
۲ قانونی			V	V	V	V	V	O	X	V	O	V
۳ تکنولوژی				V	A	O	V	O	A	O	O	V
۴ کیفیت محصولات					X	A	O	A	A	A	A	V
۵ نیروی رقابتی پورتر						A	A	O	A	A	A	V
۶ منابع انسانی								O	O	X	O	V
۷ بازاریابی و مشتری‌مداری									O	A	O	V
۸ طرح کسب و کار										O	O	V
۹ ساختار حمایتی										V		V
۱۰ ساختار آموزشی										X		V
۱۱ ویژگی‌های مدیریتی												V
۱۲ سهم بازار												

گام دوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

در این مرحله با استفاده از قانون جای‌گذاری ۱-۰ ماتریس ماتریس خود تعاملی ساختاری (جدول ۳) به ماتریس ۱-۰ تبدیل می‌شود. به این ماتریس، ماتریس دستیابی اولیه گفته می‌شود. برای استخراج ماتریس دستیابی عدد یک جایگزین نمادهای V و X و عدد صفر را جایگزین نمادهای A و O در ماتریس اولیه می‌شود.

گام سوم: دستیابی به ماتریس دستیابی نهایی

از آن‌جا که طبق خاصیت تعدی اگر عنصر I منجر به عنصر J شود و عنصر J منجر به عنصر K شود آن‌گاه عنصر I منجر به عنصر K می‌شود. بنابراین، پس از تشکیل ماتریس دستیابی اولیه، باید این ماتریس را سازگار کرد. این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند که به آن، ماتریس دستیابی نهایی گفته می‌شود. پس از سازگارسازی ماتریس اولیه، ماتریس دستیابی نهایی به صورت جدول ۴ حاصل شده است.

جدول ۴: ماتریس دستیابی نهایی

هدایت	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱ مالی و تأمین سرمایه	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱
۲ ساختار قانونی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱
۳ تکنولوژی	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱
۴ کیفیت محصولات	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۵ نیروی رقابتی پورتر	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۶ منابع انسانی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱

هدایت	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۷	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	بازاریابی و مشتری مداری
۸	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	طرح کسب و کار
۹	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	ساختار حمایتی
۱۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	ساختار آموزشی
۱۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	ویژگی‌های مدیریتی
۱۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	سهم بازار
	۱۲	۲	۶	۲	۲	۷	۴	۱۰	۱۰	۴	۲	۲	وابستگی

**گام چهارم: سطح‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی**

پس از تشکیل ماتریس دسترسی نهایی، این ماتریس باید به سطوح مختلف و سیستم‌های فرعی دسته‌بندی شود که این کار موجب کاهش پیچیدگی سیستم و باعث افزایش قابلیت تحلیل آن می‌شود. در این مرحله، با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی سه مجموعه شناسایی می‌شود:

۱- **مجموعه متقدم:** مجموعه متقدم شامل متغیرهایی است که به آن معیار منتهی شده و یا این که بر آن متغیر تأثیر می‌گذارد.

۲- **مجموعه قابل دستیابی:** مجموعه قابل دستیابی یا متأخر متغیرهایی را نشان می‌دهد که تحت تأثیر یک متغیر قرار دارند.

۳- **مجموعه مشترک:** مجموعه مشترک از اشتراک مجموعه متقدم و متأخر به دست می‌آید.

به منظور سطح‌بندی عوامل یا متغیرها، آن دسته از عواملی که ورودی‌های آن‌ها با مجموعه اشتراک آن‌ها برابر باشد در سطح ۱ قرار می‌گیرند و به همین دلیل سهم بازار در سطح ۱ قرار داده شده است. پس از شناسایی بالاترین سطح، آن متغیرها از فهرست سایر متغیرها کنار گذاشته می‌شوند و این تکرارها تا مشخص شدن تمام متغیرها ادامه می‌یابد. در این پژوهش سطح‌بندی سایر عوامل انجام شده است که نتیجه‌ی این سطح‌بندی در جدول ۵ آورده شده است.

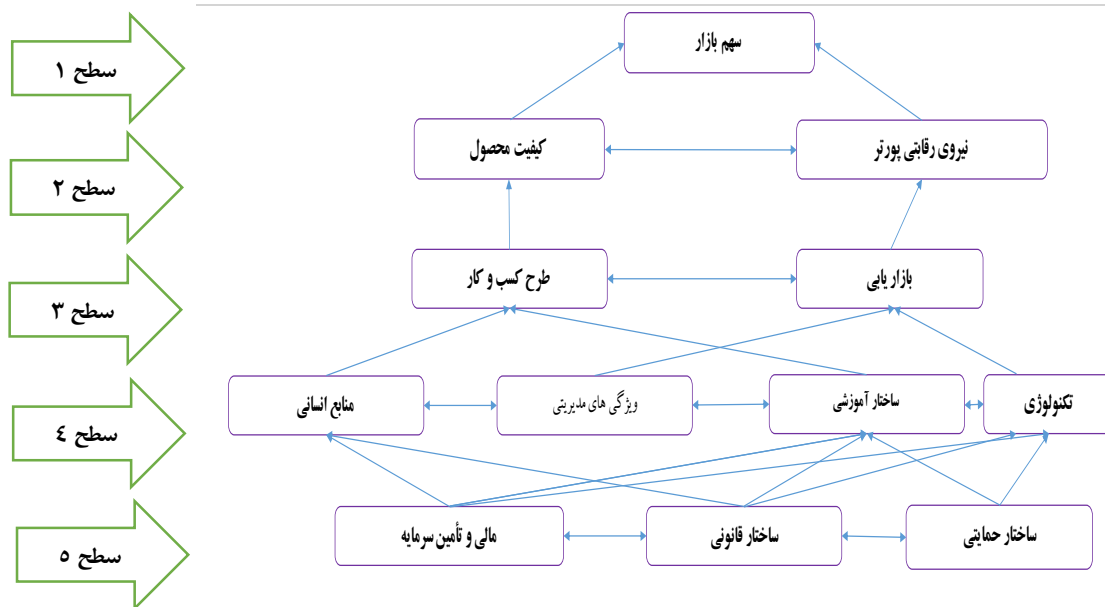
**جدول ۵: سطح‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی**

شماره	ابعاد	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	اشتراک	سطح
۱	مالی و تأمین سرمایه	۱,۳,۴,۵,۶,۷,۱۰,۱۲	۱,۳	۱,۳	۵
۲	قانونی	۲,۳,۴,۵,۶,۷,۹,۱۰,۱۲	۹,۲	۹,۲	۵
۳	تکنولوژی	۱,۳,۴,۵,۷,۱۲	۱,۲,۳,۹	۱,۳	۴
۴	کیفیت محصولات	۴,۵,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۸,۹,۱۰,۱۱	۴,۵	۲
۵	نیروی رقابتی پورتر	۴,۵,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۹,۱۰,۱۱	۴,۵	۲
۶	منابع انسانی	۴,۵,۶,۷,۱۰,۱۲	۱,۲,۶,۱۰	۶,۱۰	۴
۷	بازاریابی و مشتری مداری	۵,۷,۱۲	۱,۲,۳,۶,۷,۱۰,۱۱	۷	۳
۸	طرح کسب و کار	۴,۸,۱۲	۸,۱۱	۸	۳
۹	ساختار حمایتی	۲,۳,۴,۵,۹,۱۰,۱۲	۹,۲	۹,۲	۵
۱۰	ساختار آموزشی	۷,۵,۴,۱۰,۶,۱۱,۱۲	۱,۲,۶,۹,۱۰,۱۱	۱۰,۱۱,۶	۴
۱۱	ویژگی‌های مدیریتی	۴,۵,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲	۱۰,۱۱	۱۰,۱۱	۴
۱۲	سهم بازار	۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۱۲	۱



### گام پنجم: تشکیل مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله با توجه به نتایج به دست آمده از تعیین سطح ابعاد در مرحله قبل، ترسیم مدل سلسله‌مراتبی نهایی ابعاد صورت می‌گیرد و سپس برای تعیین روابط (جهت پیکان‌ها) از ماتریس دستیابی نهایی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی استفاده شده است. عواملی که در سطوح اولیه‌ی سلسله مراتب قرار دارند از تأثیر کمتری بر سایر عوامل برخوردارند. در مقابل، عوامل سطوح بالاتر (همچون مالی و تأمین سرمایه، ساختار قانونی و ساختار حمایتی در ارتباط با موضوع پژوهش) از اثر گذاری بیشتری برخوردارند و مانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کنند (شکل ۱).



شکل ۱: نمودار سلسله مراتبی و تعاملی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی

### گام پنجم: تحلیل MICMAC

در این مرحله که با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی، میزان قدرت نفوذ یا میزان تأثیرگذاری (حاصل جمع هر سطر) و میزان وابستگی یا میزان تأثیرپذیری (حاصل جمع هر ستون) محاسبه شده است (جدول ۶). سپس با استفاده از تحلیل MICMAC نوع متغیرها با توجه به اثرگذاری و اثرپذیری بر سایر متغیرها مشخص می‌شود. دسته‌بندی این متغیرها در چهار دسته به صورت زیر است:

**متغیرهای خودمختار:** این دسته شامل متغیرهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف و متوسط می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیرمتصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند.

**متغیرهای وابسته:** این نوع از متغیرها دارای قدرت هدایت‌کنندگی کم ولی وابستگی نسبتاً بالا هستند. این دسته از متغیرها معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف می‌باشند.

**متغیرهای پیوندی:** سومین دسته متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند و جزء متغیرهای میانی مدل ساختاری و تفسیری هستند.

**متغیرهای کلیدی یا محرک:** متغیرهایی که دارای قدرت هدایت‌کنندگی زیاد ولی وابستگی کم می‌باشند.

بر اساس شکل ۲ متغیرهای قانونی، مالی، حمایتی، مدیریتی و آموزشی جز متغیرهای کلیدی هستند و متغیرهای کیفیت محصولات، نیروی رقابتی پورتر و سهم بازار در دسته‌ی متغیرهای وابسته قرار دارند.

جدول ۶: میزان قدرت هدایت و وابستگی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی

ابعاد	مالی و تأمین سرمایه	قانونی	تکنولوژی	کیفیت محصولات	نیروی رقابتی پورتر	منابع انسانی	بازاریابی و مشتری مداری	طرح کسب و کار	ساختار حمایتی	ساختار آموزشی	ویژگی های مدیریتی	سهم بازار
هدایت	۸	۹	۶	۴	۳	۶	۴	۴	۷	۷	۷	۱
وابستگی	۲	۲	۴	۱۰	۱۰	۴	۷	۲	۲	۶	۲	۱۲



شکل ۲: نمودار تحلیلی MICMAC

همان گونه که در نمودار MICMAC مشخص شده است متغیرهای تکنولوژی، منابع انسانی، ویژگی های مدیریتی، ساختار قانونی، ساختار مالی و تأمین سرمایه و ساختار حمایتی متغیرهای کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی است. در مقابل، متغیرهای کیفیت محصول، بازاریابی، مشتری مداری و سهم بازار متغیرهای وابسته (پیامدی) این عوامل به شمار می رود.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

فقدان انگیزه کافی برای سرمایه گذاری برای ایجاد صنایع بزرگ توسط بخش خصوصی از یک سو و طرح های کاهش تصدی دولت در امور اقتصادی از سوی دیگر، باعث رشد و توسعه سریع بنگاه های کوچک و متوسط شده است (غلامی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۸). به طور کلی می توان گفت توسعه اقتصادی هر کشوری تا حد زیادی به موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در آن کشور وابسته است (لامپادریوس، ۲۰۱۵: ۱۲). در این میان، ورزش و فعالیت های ورزشی به عنوان یک صنعت پرمخاطب، زمینه های بسیار مناسب را برای توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط در کشور فراهم کرده است (نوبخت و همکاران،

۱۳۹۴: ۲). از این‌رو، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت این کسب و کارها موجب می‌شود که از شکست احتمالی آن‌ها جلوگیری شود و همچنین به ارتقا و رشد آن‌ها کمک نماید.

در این پژوهش در مقایسه با سایر پژوهش‌های انجام گرفته سعی شده است که با یک رویکرد جامع، به بررسی نقش تمامی عوامل کلیدی موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی اشاره شده و تمامی عوامل موجود در پیشینه تحقیق مورد بررسی قرار بگیرد (جدول ۷).

علاوه بر این، اگرچه در تحقیقات انجام گرفته عوامل متعددی بر موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط مؤثر شناخته شده است اما از یک سو میزان تأثیر این عوامل یکسان نبوده و از سویی دیگر، این عوامل در تعامل با یکدیگر بر هم تأثیر گذاشته و از هم تأثیر می‌پذیرند. به عبارت دیگر، تغییر یک عامل نه تنها می‌تواند بر موفقیت نهایی یک بنگاه به‌طور مستقیم اثرگذار باشد بلکه از طریق تأثیر بر سایر عوامل می‌تواند به‌طور غیرمستقیم موفقیت آن بنگاه را در پی داشته باشد. همچنین، سلسله‌مراتب این اثرگذاری‌ها با توجه نوع صنعت و کسب و کار ممکن است متفاوت باشد. در این تحقیق پس از بررسی پژوهش‌های مرتبط با تحقیق، ۱۲ عامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط استخراج شده است و با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، مدل تعاملی بین این عوامل و سلسله‌مراتب تأثیر و تأثر آن‌ها در حوزه‌ی ورزش مشخص شده است.

تحلیل دقیق‌تر نوع و شدت روابط میان این عوامل یا استفاده از تحلیل قدرت هدایت - وابستگی نشان داد که عوامل مالی و تأمین سرمایه، ساختار قانونی و ساختار حمایتی، به‌عنوان متغیرهای کلیدی و محرک، بالاترین میزان تأثیر را بر سایر عوامل موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی را دارند. بنابراین، با توجه به اهمیت این متغیرها به‌عنوان سنگ زیربنای عوامل موفقیت این کسب و کارها، پیشنهاد می‌شود برای موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی به این عوامل توجه بیشتری شود.



برای ایجاد کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، تأمین سرمایه اهمیت نقش متغیرهای کلیدی و حیاتی را دارند. کمبود سرمایه و عدم دسترسی به منابع مالی از جمله بزرگ‌ترین موانعی است که بنگاه‌های کوچک و متوسط با آن مواجه هستند (گلقدشتی و آقابابایی، ۱۳۹۷)؛ بنابراین، یکی از پیش شرط‌های اساسی موفقیت در کسب و کار، دسترسی به منابع مالی کافی، مدیریت صحیح منابع مالی و استفاده بهینه از آن‌هاست (اسماعیل‌زاده و امیری، ۱۳۹۴). روش‌های متفاوتی برای تأمین منابع مالی فعالیت‌های تجاری وجود دارد که بانک‌ها و مؤسسات مالی مختلف می‌توانند از آن‌ها برای تأمین مالی این بنگاه‌ها استفاده نمایند. شرکت‌ها در تصمیمات تأمین مالی، با دو منبع تأمین مالی داخلی و تأمین مالی خارجی روبه‌رو هستند. منابع مالی داخلی شامل جریان‌های وجوه نقد حاصل از آورده مالکان، فعالیت‌های عملیاتی، فروش دارایی و سود انباشته و منابع مالی خارجی در برگیرنده وجوه تحصیل شده از طریق بازار مالی مانند، انتشار اوراق مشارکت، صدور سهام جدید و دریافت تسهیلات مالی از بانک‌ها و شرکت‌های بیمه و سایر مؤسسات هستند.

ساختار حمایتی یکی دیگر از متغیرهای کلیدی و حیاتی در ارتقاء و رشد کسب و کارهای کوچک ورزشی شناخته شده است. محققان نقش دولت را در تسهیل ایجاد کسب و کارهای کوچک و متوسط بررسی کردند که برخی از مهم‌ترین این حمایت‌ها را ساده‌سازی مراحل اداری، حمایت‌های مالی و اعطای وام، ارتقاء کارآفرینی و آموزش، اطلاع‌رسانی و مشاوره به کارآفرینان و ایجاد زیرساخت‌های لازم دانسته‌اند.

عوامل قانونی نیز همانند دو عامل قبلی یعنی تأمین مالی و ساختار حمایتی، اثرگذاری بسیاری بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی دارد. برخی از مهم‌ترین موارد مربوط به عامل قانونی عبارتند از کاهش محدودیت‌های قانونی، خطمشی‌های مالیاتی، اخذ مجوزها، ثبت دارایی‌ها، اجرای قراردادهای، اخذ اعتبارات و... است. بنابراین، مقررات و قوانین دولتی باید به گونه‌ای تنظیم شوند که به جای آن که برای بنگاه‌ها ایجاد مانع کند، موجب مزیت رقابتی آن‌ها شود.

چهار عامل ساختار آموزشی، تکنولوژی، ویژگی‌های مدیریتی و منابع انسانی در سطح دوم مدل تعاملی مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی قرار گرفته و به‌عنوان متغیرهای پیوندی نسبت به متغیرهایی که در سطح آخر (متغیرهای کلیدی و محرک) قرار گرفته اثرپذیری بیشتر و اثرگذاری کمتری دارند. افزایش دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان به‌ویژه در حوزه‌ی بازاریابی می‌تواند باعث افزایش فروش محصولات این بنگاه شده و موفقیت آن‌ها را تضمین نماید. همچنین همسویی و هماهنگی تغییر تکنولوژی این بنگاه‌ها با تغییرات اقتصادی و اجتماعی می‌تواند باعث خلق فرصت‌های جدید و توسعه‌ی محصولات نو می‌شود. به‌ویژه استفاده از فناوری جدید فضای مجازی به‌طور مثال فروشگاه‌های اینترنتی، به مشتریان این کسب و کارها این امکان را می‌دهند که کالا را از طریق اینترنت سفارش دهند، قیمت آن را بپردازند و سرعت جابه‌جایی بار را تعیین کنند. متغیر سوم در این سطح، متغیر ویژگی‌های مدیریتی است که این عامل شامل ریسک‌پذیری مدیر، نحوه‌ی کنترل و نظارت مدیر، سن مدیر، مهارت‌های ارتباطی وی است. متغیر آخر در این سطح، متغیر منابع انسانی است که شامل تجربه، تحصیلات، تخصص و مهارت و ویژگی‌های شخصیتی سرمایه‌ی انسانی بنگاه می‌باشد که اکثر مقالات مورد مطالعه بر این عامل تأکید می‌کند.

در پایان می‌توان گفت بهبود عوامل کلیدی و محرک یاد شده از طریق افزایش کیفیت محصول و بهبود شاخص‌های مشتری‌مداری کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، باعث تقویت توان رقابتی این بنگاه‌ها شده و در نهایت افزایش سهم بازار آن‌ها را در پی خواهد داشت.

## منابع

— ایراندوست، عبدالله؛ قوامی‌پور، محسن؛ ابراهیم‌نژاد، روح‌اله؛ حسین‌پور، داوود (۱۳۹۲). «عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی اولویت‌بندی با روش تحلیل شبکه‌ای». فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۶(۲): ۵۵-۷۴.

- آذر، عادل؛ صادقی، آرش؛ کردنائیچ، اسداله (۱۳۹۱). «اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط حوزه فناوری برتر - رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی»، توسعه کار آفرینی، ۲ (۵): ۱۸۴-۱۶۵.
- پارساپور، سارا؛ براتی، جواد؛ رسول‌زاده، مریم (۱۳۹۶). «عوامل اثرگذار بر پایداری بنگاه‌های کوچک و کارآفرین مورد مطالعه: بنگاه‌های صنعتی شهرستان مشهد». فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۰ (۱): ۴۱-۶۰.
- تجلی‌اردکانی، مریم (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط در استان فارس»، یازدهمین کنگره ملی پیشگامان پیشرفت، تهران.
- دهقان دهنوی، حسن؛ نصیریان، محمد؛ تهامی، سید محمدباقر (۱۳۹۶). «شناسایی و دسته‌بندی عوامل موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط»، اولین کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین در مدیریت کسب و کار، تهران.
- رحیمی، امیر؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۹۷). «شناسایی میزان تأثیر بازاریابی کارآفرینانه در ایجاد و ارتقای عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط ورزشی». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۶ (۲۳): ۲۳-۳۱.
- رضائی، روح‌اله؛ صفا، لایلا (۱۳۹۵). «عوامل اثرگذار بر توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط کشاورزی در استان زنجان». اقتصاد فضا و توسعه روستایی، ۵ (۱۸): ۱۴۱-۱۶۳.
- رضوی، 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، ۱۲ (۲۳): ۱۱۳-۱۳۰.
- سهرابی، روح‌اله؛ رستمی، مجتبی (۱۳۹۷). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقاء قابلیت‌های پویا در صنایع کوچک و متوسط (مطالعه موردی صنایع کردستان)». با استفاده از مدل (ISM) و مدل (DEMATEL) پژوهشنامه بازرگانی، ۲۲ (۸۸): ۱۵۵-۱۷۹.
- شاهبندرزاده، حمید و یاحسینی، سیده فاطمه (۱۳۹۲). «عوامل اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در بدو تأسیس»، همایش ملی مدیریت بازرگانی با محوریت: کسب و کارهای کارآفرینانه و اقتصاد دانش بنیان، رامسر.
- غلامی، علی‌نقی؛ زارع، علیرضا؛ قلاوند، اکبر؛ شیرالی، رضوان (۱۳۹۶). «بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط در صنعت ورزش کشور». فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۶ (۲): ۵۷-۶۶.
- غنجی، مستانه؛ خشنودی‌فر، زهرا (۱۳۹۵). «تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرینی در بخش کشاورزی»، فصلنامه مدیریت کسب و کار، پی‌اپی ۲۹: ۱۷-۱.
- فروغی‌پور، حمید؛ مظفری، سید امیراحمد؛ اشرف گنجوی، فریده (۱۳۸۶). «ارزیابی و معرفی مهم‌ترین اولویت‌های کارآفرینی در ورزش از دیدگاه دست‌اندرکاران ورزش کشور»، پژوهش در علوم ورزشی، ۵ (۱۶): ۶۸-۵۵.
- قدسی، فهیم (۱۳۹۰). «بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری بر کسب و کارهای کوچک و متوسط». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- کاتب، مهدی (۱۳۹۲). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) صادرکننده فرش». نشریه علمی- پژوهشی گلجام، ۹ (۲۳): ۲۹-۴۴.
- کریمی، آصف؛ بانکی‌پور، بهزاد؛ احمدپور داریانی، محمود (۱۳۹۳). «تحلیل سازوکارهای توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: کسب و کارهای کوچک و متوسط قزوین)». فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۷ (۲): ۳۰۵-۳۲۶.
- کمالی سیدبیگللو، میرتوحید؛ تقی‌زاده، رحیم (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی مطالعه موردی: بنگاه‌های مستقر در نواحی و شهرک‌های صنعتی شهرستان ارومیه». مجلس و راهبرد، ۲۴ (۹۱): ۲۹۱-۳۱۸.
- گل‌فندشتی، مریم؛ آقابابایی، محمد ابراهیم (۱۳۹۷). «تأثیر منابع تأمین مالی بر رشد شرکت‌های کوچک و متوسط پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران». اقتصاد مالی، ۱۲ (۴۴): ۱۴۳-۱۶۰.
- محمدکاظمی، رضا؛ زعفریان، رضا؛ خدایاری، عباس؛ جوادی‌نیا، مهرا (۱۳۹۳). «شناسایی فرصت‌های کسب و کار کارآفرینانه در صنعت ورزش با رویکرد فناوری اطلاعات»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۷ (۲۲): ۹۵-۱۱۲.
- محمدکاظمی، رضا؛ یاور، امید (۱۳۸۹). «کارآفرینی ورزشی: رویکرد نوظهور در کارآفرینی و مدیریت ورزش». پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی دانشگاه تربیت معلم (علوم حرکتی و ورزش سابق)، ۲، ۱۸: ۴۷-۶۳.

- مصطفی‌زاده، آرمین (۱۳۹۴). *الگوی تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط، تحلیلی بر مفهوم و اهمیت تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط*. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات اقتصادی.
- ملاشاهی، غلامعباس؛ ظریفیان، شاپور (۱۳۹۴). «عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط زراعی و باغی شهرستان زابل». *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۴۶(۴): ۷۳۷-۷۴۸.
- ملکی، طاهره؛ گلپور، پرویز؛ ظریفیان، شاپور (۱۳۹۶). «عوامل بازدارنده توسعه کسب و کارهای خرد در مناطق روستایی (مورد مطالعه: دهستان گویجه‌بیل بخش مرکزی شهرستان اهر)». *راهبردهای توسعه روستایی*، ۴(۳): ۳۱۷-۳۳۳.
- نوبخت، فرزاد؛ احسانی، محمد؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۳). *عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای متوسط و کوچک ورزش در ایران*، «مطالعات راهبردی ورزش و جوانان»، ۱۴ (۲۸): ۱-۱۸.
- Ahonen, A. (2019). Entrepreneurial growth in elite team sport SME's in Finland. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1): 22-39.
- Arasti, Z., Zandi, F. & Bahmani, N. (2014). "Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?". *J Glob Entrepr Res* 4, 10.
- Ball, S. (2005). "The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism". *Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network*, 1: 1-14.
- Bas, D., Martin M., Pollack C. and Venne R. (2020). "The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social developmen". *United Nations Department of Economic and Social Affairs, Policy Brief*, 73.
- Chuthamas Ch. & Islam, Md. Aminul & Keawchana, Thiyada & Hasliza, Dayang & Muhd Yusuf, Dayang. (2011). "Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand". *Asian Social Science*. 7.
- Jasra, Javed & Khan, Muhammad & Hunjra, Ahmed & Rehman, Aziz & Azam, Rauf. (2011). "Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises". *International Journal of Business and Social Science*. 2: 274 - 280.
- Kemayel L. (2015). "Success Factors of Lebanese SMEs: An Empirical Study." *Social and Behavioral Sciences* 195: 1123-1128.
- Kerdpitak, C., Thongrawd, C., Maneesawangwong, N., & Junktanasombut, M. (2019). What determine the innovation performance of Sports SMEs in Thailand? *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(5proc), S2172-S2186. doi:https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc5.37
- Lampadari, E. (2015). *Critical Success Factors (CSFs) for Small Medium Enterprises (SMEs): An Empirical Study in the UK Chemical Distribution Industry* (Doctoral dissertation, Leeds Beckett University).
- MohammadKazemi, R. Yadollahi Farsi, J. Zivyar, F., Panahi, F. (2013). *Designing a Business Model for Educational Institutes (Chess Schools)* *European Journal of Scientific Research*, 103 (4): 559-569.
- Mohammadkazemi, R., Rasekh, N., Navid M. (2016). *The Effect of Entrepreneurial Competencies on Innovation: A Case Study of Professional Sport Clubs*, *International Business Research*, 9(11): 57-64.
- Mondalizadeh, Z. (2018). "Entrepreneurship challenges in sport colleges. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 6(2): 12-28.
- Ratten, V. (2018). "The sport industry and entrepreneurship". *Sport Entrepreneurship*, 10(1): 19-33.
- Ratten, V. (2020). "Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (6): 1379-1388.
- Saengchai, S., Mitprasat, M., & Jermsittiparsert, K. (2019). "How the adoption of sustainable technology affects the organizational performance of SMEs in Thai Sports industry". *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(5proc): 2157-2171.
- Zainul Abidin, Rana & Othman, Abdul & Julienti, Lily. (2015). "Evaluating the Effect of Entrepreneurial Orientation on SME'S Performance: A Study of Sports Industry Pakistan". *Paradigms*. 9: 63-77.
- Zainul Abidin, Rana and Othman, Abdul Rahim and Abu Bakar, Lily Julienti (2016). "The impact of global mind set on firm international performance: an empirical study on sports SMEs of Pakistan". *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 4 (4): 42-49.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

صادقی آرانی، زهرا؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ احمدزاده، نفیسه (۱۴۰۲). «مدل ساختاری - تفسیری عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی»، *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۱۳ (۲۶): ۱۵ - ۱.