



Research Article

## Identification and Analysis of Ecosystem Factors for Sports Start-ups in Iran

Hakimeh Motefakeri<sup>1</sup>, Najaf Aghaei<sup>2</sup>, Fariba Askarian<sup>3</sup>,  
MohamadHasan Peymanfar<sup>4</sup>

1. Ph. D of sports management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Kharazmi University
2. Professor of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Kharazmi University
3. Professor of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran
4. Assistant Professor of sports management Department, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Kharazmi University

**Received: 02/03/2024, Accepted: 22/01/2025, Published Online: 01/02/2025**

\* Corresponding Author: Najaf Aghaei, E-mail: [najaf.aghaei@khu.ac.ir](mailto:najaf.aghaei@khu.ac.ir)

**How to Cite:** Motefakeri, H.; Aghaei, N; Askarian, F.; Peymanfar, M. H. Identification and Analysis of Ecosystem Factors for Sports Start-ups in Iran. *Sport Management Studies*, 17(90), 91-118. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2025.16441.3999](https://doi.org/10.22089/smrj.2025.16441.3999)

### Extended Abstract

#### Background and Purpose

Startups, from an economic perspective, serve as catalysts for creativity and progress by generating employment opportunities and attracting investors, which collectively foster dynamic local development. However, owing to the complex and nonlinear nature of innovation, startups—similar to other innovative organizations—cannot produce innovation in isolation and largely depend on external institutions to enhance their innovative capacity. The concept of an ecosystem, originally from biology, was embraced by business and social sciences in the 1980s and has since become a crucial framework for venture capital firms and startups alike. Most studies and models in this domain treat entrepreneurial and startup ecosystems as equivalent, overlooking the distinct needs and characteristics specific to startups. Therefore, this study aims to identify the factors, concepts, and categories that critically influence the sports startup ecosystem within the country.

#### Materials and Methods

This applied, qualitative research began with a review of theoretical foundations and documents, followed by semi-structured interviews. Data were analyzed using thematic analysis based on Castleberry and Nolen's (2018) five-stage model. Purposeful, non-random snowball sampling



identified participants selected for their expertise and experience in entrepreneurship and business startups. Participants included 16 key figures: founders of sports startups, representatives of science and technology parks, incubator managers, university professors, doctoral graduates in sports management, and elites with comprehensive knowledge of the sports entrepreneurship environment. Interviews continued until theoretical saturation was reached.

Coding proceeded in three stages: basic themes, organizing (or central) themes, and overarching themes. To ensure coding validity, several interview participants holding assistant or associate professor ranks reviewed the coding stages, with their feedback incorporated accordingly. Additionally, two sports management professors, serving as supervisor and consultant, reviewed and provided input on the findings and coding process.

### Findings

The findings reveal that the principal components of a sports startup ecosystem comprise education and research, human capital, social capital, government policies, cultural values, infrastructure and supporting factors, economic factors, market dynamics, and technology.

At the core of any startup ecosystem, including sports startups, are entrepreneurs who embody both human and social capital. Key entrepreneurial capabilities include team-building with complementary skills and collaborative ability, forming the foundation of startup activities. Given the limited resources inherent in startups, they often leverage external resources by engaging in networks and social interactions, which grant access to vital financial and human capital.

The second tier encompasses critical supportive environment elements that foster startup activities: economic and financial capital factors such as investors and financial institutions, and market factors like active customers receptive to innovative products and services. These components play pivotal roles by providing the necessary funding during startup creation, launch, and growth stages, facilitating market acceptance of innovations, and enabling exploitation of market opportunities.

Education and research constitute another crucial aspect at this level; quality educational institutions contribute by imparting entrepreneurship and startup management skills alongside technical and technological training for specialized human resources—both vital to sports startup development.

Infrastructure and supportive components, including soft infrastructure and tangible facilities such as co-working spaces and supporting organizations offering legal and consultancy services, further underpin the ecosystem.

Entrepreneurial culture—reflecting societal beliefs and attitudes toward business creation and entrepreneurship—permeates and influences all factors and dimensions, thereby occupying the ecosystem's third layer.

Technology plays a foundational role in most startups, especially in the sports industry, where products predominantly integrate software and technological elements. Consequently, technology influences both startups and the broader ecosystem.

Finally, government policies constitute an overarching factor. The support, attitudes, and capabilities of policymakers in fostering entrepreneurship-friendly conditions establish a conducive platform that spans and impacts all ecosystem facets.

### Conclusion

This qualitative study identifies nine principal themes impacting Iran's sports startup ecosystem: education and research, human capital, social capital, government policies, cultural values, infrastructure and supporting factors, economic factors, market dynamics, and technology—each

comprising multiple dimensions. Policymakers and executives should implement appropriate and effective policies that consider these various layers and underlying factors.

Because startup creation and growth are untenable without cultivating an entrepreneurial culture, government, private sector, institutions, and other stakeholders must collaborate to promote and nurture this culture. Media outlets should intensify awareness campaigns about sports startups, spotlight successful entrepreneurs, and disseminate information to highlight emerging startup opportunities across diverse domains.

**Keywords:** Business, Innovation, Sports Startups, Startup Ecosystems, Ecosystem Model

### **Article Message**

While overarching frameworks for startup ecosystems exist, our findings highlight nuanced distinctions in the underlying layers specific to sports startup ecosystems. Success in Iran's sports startups demands a comprehensive understanding of these ecosystem components, with government policies and economic factors occupying particularly prominent roles.

### **Ethical Considerations**

This research complied with ethical standards, securing participant consent and safeguarding confidentiality. Participant feedback was integrated into the research process, and efforts were made to eliminate bias during data collection and analysis.

### **Authors' Contributions**

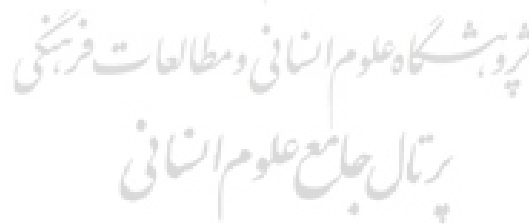
All authors equally participated in the design, implementation, and manuscript preparation phases of this study.

### **Conflict of Interest**

The authors declare no conflicts of interest pertaining to this publication.

### **Acknowledgments**

The authors extend sincere gratitude to all contributors, especially sports startup founders and entrepreneurs, for generously sharing their time and insights.





## شناسایی و تحلیل عوامل اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران

حکیمه متفکری<sup>۱</sup>، نجف آقایی\*<sup>۲</sup>، فریا عسکریان<sup>۳</sup>، محمدحسن پیمان‌فر<sup>۴</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی
۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی
۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران
۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۳، تاریخ پذیرش آنلاین: ۱۴۰۳/۱۱/۱۳

\* Corresponding Author: Najaf Aghaei, E-mail: najaf.aghaei@khu.ac.ir

**How to Cite:** Motefakeri, H.; Aghaei, N.; Askarian, F.; Peymanfar, M. H. Identification and Analysis of Ecosystem Factors for Sports Start-ups in Iran. *Sport Management Studies*, 17(90), 91-118. In Persian. Doi: 10.22089/smrj.2025.16441.3999

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل سازنده اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران انجام شد. تحقیق از نوع اکتشافی و با ماهیت کیفی بود که با روش تحلیل تم اجرا شد. ۱۶ نفر از خیرگان حوزه کارآفرینی و استارت‌آپ‌های ورزشی از بنیانگذاران استارت‌آپ‌های ورزشی، پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، اساتید دانشگاه و نخبگان حوزه کارآفرینی ورزشی به شیوه هدفمند و گلوله برفی مورد مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختار یافته قرار گرفتند. الگوی پنج مرحله‌ای کسلبری و نولن (۲۰۱۸) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. یافته‌ها نشان داد اجزای اصلی یک اکوسیستم استارت‌آپ ورزشی شامل آموزش و پژوهش، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سیاست‌های دولت، ارزش‌های فرهنگی، زیرساخت‌ها و عوامل حمایتی، عوامل اقتصادی، عوامل بازار و فناوری است.

**واژگان کلیدی:** کسب و کار، نوآوری، استارت‌آپ‌های ورزشی، اکوسیستم‌های استارت‌آپی، الگوی اکوسیستم



## مقدمه

صنعت ورزش به دلیل ویژگی ترکیبی شرکت‌های متعددی که با بودجه دولتی و حرفه‌ای‌گرا هستند، از سایر بخش‌ها متمایز است. این بدان معناست که برخلاف کسب و کارها در سایر بخش‌ها، سازمان‌های ورزشی باید هم سود کنند و هم رفاه اجتماعی را ارتقا دهند (ویناند و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). علاوه بر این، ویژگی‌های منحصر به فرد ورزش تأثیر بسزایی در نحوه مشاهده و اجرای کارآفرینی ورزشی و همچنین تأثیر قابل توجهی بر کارآفرینی مبتنی بر ورزش دارند (نووا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که صنعت ورزش ششمین صنعت پردرآمد در کشورهای توسعه یافته است (پیتز و استوتلار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) و می‌تواند به عنوان یک صنعت مهم در توسعه پایدار فرصت‌های کاری، کارآفرینی و بهبود سبک زندگی عمل کند (بال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) بنابراین توجه بسیاری از صاحبان ایده، کارآفرینان حوزه ورزش و مراکز شتاب‌دهنده نوآور را به خود معطوف ساخته است. از آنجایی که ورزش شغل ایجاد کرده و باعث افزایش تولید ناخالص داخلی می‌شود، ضروری است که آن را از دریچه اکوسیستم کسب و کار بررسی کنیم (سانچز-سائز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

استعاره‌های اکوسیستمی متعددی که با اقتصاد مرتبط است توسط محققان پیشنهاد شده است، از جمله: اکوسیستم نوآوری، اکوسیستم کسب و کار، اکوسیستم صنعتی، اکوسیستم کسب و کار دیجیتال و اکوسیستم کارآفرینی (پیلینکین و ماسیولیس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). گفتمان آکادمیک معاصر اغلب از اصطلاحات «اکوسیستم استارت‌آپ» و «اکوسیستم کارآفرینی» به جای یکدیگر استفاده می‌کند. با این حال، ضروری است که بین این مفاهیم نزدیک به هم تفاوت قائل شویم، زیرا آن‌ها به دسته‌های متمایز عملیات کسب و کار مربوط می‌شوند. «اکوسیستم کارآفرینی» محیطی را توصیف می‌کند که شامل انواع کسب و کارها می‌شود؛ از کسب و کارهای کوچک و متوسط تا کسب و کارهای با رشد بالا. اما «اکوسیستم استارت‌آپ» محیط مساعد برای ظهور و توسعه کسب و کار با رشد بالا (به اصطلاح شرکت‌های نوپا) را توصیف می‌کند. با توجه به اینکه الزامات و نیازهای کسب و کارهای با رشد بالا و کسب و کارهای کوچک از جمله هزینه‌های سرمایه‌ای، سطح تخصص و میزان پیشرفت تفاوت چشمگیری دارد، تشخیص این دو مقوله ضروری است (بارون و هاریمای<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). تقویت یک استارت‌آپ و کارآفرینی مفاهیمی مجزا اما به یکدیگر وابسته هستند و برخی از مؤلفه‌های ارتقای کارآفرینی ممکن است در ترویج استارت‌آپ وجود نداشته باشد و بالعکس (تری‌پاتی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹).

از منظر اقتصادی، استارت‌آپ‌ها موتورهای خلاقیت و پیشرفت برای جامعه و تمدن هستند و با ایجاد فرصت‌های شغلی و برانگیختن علاقه سرمایه‌گذاران بخش جدید، باعث رشد پویاتر محلی می‌شوند. راه‌اندازی موفقیت‌آمیز استارت‌آپ‌ها با افزایش سطح زندگی و تقویت درآمد جامعه محلی، تأثیر مثبت پایداری بر اقتصاد منطقه می‌گذارد (باربولسکو و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱). اقتصاد یک کشور به ویژه کشورهای در حال توسعه نظیر ایران، با حرکت به سمت فناوری‌های نوین و ایجاد تغییرات در

1. Winand et al
2. Nová
3. Pitts and Stotlar
4. Ball
5. Sánchez-Saez et al
6. Pilinkiene & Maciulis
7. Baron & Harima
8. Tripathi et al
9. Bărbulescu et al

ترکیب محصولات و خدمات در قلمرو فعالیت‌های استارت‌آپی شکوفا می‌شود (شمس و همکاران، ۱۳۹۸). اما از آنجایی که نوآوری فرآیندی پیچیده و غیرخطی است، استارت‌آپ‌ها نیز مانند سایر سازمان‌های مبتکر قادر به تولید نوآوری به صورت مجزا نیستند و عمدتاً به نهادهای خارجی برای افزایش ظرفیت خود برای نوآوری متکی هستند (والراو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بر این اساس، ایده اکوسیستم - که از یک مفهوم بیولوژیکی سرچشمه می‌گیرد - در دهه ۱۹۸۰ در حوزه‌های کسب‌وکار و علوم اجتماعی پذیرفته شد و از آن زمان به یک ایده حیاتی برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و به‌ویژه استارت‌آپ‌ها تبدیل شد (لی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

اصطلاح «اکوسیستم استارت‌آپ» به تعامل پویا بین استارت‌آپ‌ها و عناصر حامی آن‌ها در یک محیط کنترل‌شده که برای کمک به توسعه و شکوفایی این شرکت‌ها طراحی شده است، اشاره دارد (کلاتینز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر، اصطلاح «اکوسیستم استارت‌آپ» به مجموعه‌ای از گروه‌های ذینفعی اطلاق می‌شود که آن را تشکیل می‌دهند، مانند دانشگاه‌ها، دولت‌ها، سایر مشاغل، سرمایه‌گذاران، متخصصان مستقل و سازمان‌های حمایتی. وجود این نهادها برای عملکرد موفق یک شرکت استارت‌آپی حیاتی است (موتویاما و نولتون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). رشد کارآفرینی از جمله استارت‌آپ‌های ورزشی منوط به در نظر گرفتن بسیاری از چالش‌ها از دیدگاه‌ها و عناصر مختلف است که روشن می‌کند باید از رویکرد اکوسیستمی استفاده کرد (اشپگل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). علاوه بر این رویکرد اکوسیستمی، یکی از اجزای اساسی ایجاد یک اقتصاد انعطاف‌پذیر مبتنی بر نوآوری کارآفرینانه است (آمولو و میگرو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). بسیاری از استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه، علیرغم پتانسیل‌شان به دلایل مختلف، ظرف دو سال شکست می‌خورند (جیاردینو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). پاترنوستر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). در ایران نیز اکثر استارت‌آپ‌ها با مشکلاتی مانند شانس محدود برای عرضه اولیه عمومی (IPOS)<sup>۹</sup>، حمایت حقوقی ضعیف، مسائل مربوط به حمایت از حقوق مالکیت معنوی و نداشتن ظرفیت کافی برای پاسخگویی به نیازهای بازار مواجه هستند (سلام‌زاده و کسیم<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷). ارزیابی فضای کارآفرینی ایران نیاز حیاتی به گسترش فعالیت‌های کارآفرینی را نشان می‌دهد (فقیه و زالی، ۲۰۱۸). این در حالی است که ایران از لحاظ ساده و مناسب بودن انجام کسب و کار در بین ۱۸۴ کشور در رتبه ۱۸۳ قرار دارد، زیرا برای پیگیری رشد کارآفرینی از دیدگاه بخشی به جای دیدگاه سیستمی استفاده شده است. با توجه به ناکارآمدی سیاست‌های بخشی در تقویت کارآفرینی، اتخاذ یک استراتژی اکوسیستمی با پیوندهای درهم تنیده بین اجزای آن ضروری است (نادگروودکیویچ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). راتن (۲۰۱۸) معتقد است که کارآفرینی ورزشی زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان ورزشی به سایر بخش‌های جامعه بپیوندد تا به یک فرصت پاسخ دهد و ارزش افزوده ایجاد کند. کارآفرینی ورزشی پدیده‌ای ایزوله نیست

- 
1. Walrave et al
  2. Lee et al
  3. Klotins et al
  4. Motoyama & Knowlton
  5. Spigel
  6. Amolo, J., & Migiro
  7. Giardino et al
  8. Paternoster et al
  9. initial public offerings
  10. Salamzadeh & Kesim
  11. Nadgrodkiwicz

و اکوسیستم کارآفرینی بستر مناسبی برای بررسی و آغاز توسعه کارآفرینی است. بنابراین بدیهی است که اولین گام برای تدوین و اجرای کارآفرینی، شناسایی و تحلیل اکوسیستم کارآفرینی است (پیتز و استوتلار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

تری پاتی و همکاران (۲۰۱۹) هشت عنصر اصلی اکوسیستم استارت‌آپی را شناسایی کردند که شامل: امور مالی، عوامل جمعیت-شناسی، بازار، آموزش، سرمایه انسانی، فناوری، کارآفرینان و عوامل حمایتی هستند. کوکیر و کان (۲۰۱۸) یک مدل بلوغ اکوسیستم، برای استارت‌آپ‌های نرم‌افزار ارائه کردند. عوامل تعیین‌کننده شامل: استراتژی‌های خروج (رشد سودآور در بازارهای جهانی، خرید توسط یک شرکت بزرگ، ادغام با شرکت دیگر، عرضه اولیه عمومی)، کارآفرینی در دانشگاه‌ها، تامین مالی فرشته، ارزش‌های فرهنگی حامی کارآفرینی، رسانه‌های تخصصی، داده‌ها و تحقیقات اکوسیستم، نسل‌های اکوسیستم و رویدادها شناسایی شدند. زیاکیس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) مسائل دولتی مانند مشوق‌های مالیاتی و تسریع در شروع مراحل، در دسترس بودن فرصت‌های مالی، ارتباط ذینفعان، آموزش کارآفرینی، تجربه راه‌اندازی قبلی، حمایت انکوباتورها و همچنین منتورینگ (راهنمایی) را به‌عنوان مهم‌ترین مسائلی که بر توسعه موفقیت‌آمیز استارت‌آپ‌ها تأثیر می‌گذارند، شناسایی کردند. گونزالس-سرانو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) اکوسیستم‌های کارآفرینی ورزشی را در کشورهای عضو اتحادیه اروپا بررسی کردند. نتایج نشان داد ترکیب سطوح بالای کسب و کار، زیرساخت، سرمایه انسانی، فناوری و خلاقیت و همچنین سطوح بالای زیرساخت‌ها و تحقیقات، مهم‌ترین عوامل هستند. راتن (۲۰۲۰) در پژوهش خود استفاده از شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات بین‌المللی را در اکوسیستم‌های کارآفرینی ورزش دیجیتال بسیار مهم دانست و در پژوهش دیگری به این نتیجه رسید که بین‌المللی‌سازی نقش مهمی در اجرای یک اکوسیستم کارآفرینی موفق دارد و شبکه‌های بین‌المللی برای ایجاد مشارکت ورزشی و تولید دانش در میان ذینفعان، حیاتی هستند و توسعه بسترهای ورزشی برای کارآفرینی، تحت تأثیر سیاست‌های دولتی مثل بودجه و مشوق‌ها قرار می‌گیرد (راتن، ۲۰۱۹). فنگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) مطالعه‌ای را برای بررسی نقش حیاتی قابلیت‌های پویا در تبدیل تدریجی یک استارت‌آپ (شرکت خودروسازی چری) به یک رهبر در اکوسیستم نوآوری انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که قابلیت‌های پویا بسیار مهم هستند و به‌سازمان در تهیه، به روزرسانی و سازماندهی مجدد منابع به منظور حل چالش‌های توسعه شان کمک می‌کنند. در این تحقیق دو بعد اصلی از قابلیت‌های پویا وجود داشت که به تجدید منابع چری کمک می‌کرد: قابلیت‌های پویا در مورد بازار (درک فرصت‌ها و تغییرات بازار و سنجش بازار) و قابلیت‌های پویا در مورد فناوری (ردیابی و شناسایی روند فعلی فناوری و سپس جذب و ادغام فناوری‌های جدید). مارکون و ریبیرو<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه خود، نحوه سازماندهی، تثبیت و بهره‌برداری استارت‌آپ‌ها از منابع بازیگران اکوسیستم نوآوری را در مراحل استقرار، رشد و تجاری‌سازی، با استفاده از چارچوب مدیریت منابع مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که در مرحله ایجاد، استارت‌آپ‌ها بیشتر با بازیگران غیر بازارگرا تعامل دارند و کارآفرینان ترکیبی از منابع اجتماعی و نوآورانه را در اولویت قرار می‌دهند. در طول مرحله توسعه، تعاملات بین بازیگران بازارگرا و غیر بازارگرا به صورت متعادل است و شرکت‌ها بر ترکیب منابع سازمانی، اجتماعی و نوآورانه تمرکز می‌کنند. در مرحله نهایی، بازار و تعامل با بازیگران بازارگرا غالب است و کارآفرینان

- 
1. . Pitts & Stotlar
  2. Ziakis et al
  3. Gonzalez-Serrano et al
  4. Feng et al
  5. Marcon and Ribeiro

به ترکیب منابع اجتماعی و نوآورانه، البته به شیوه‌ای متمایز، ادامه می‌دهند. داروغه عارفی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) یک مدل پویای سیستم برای اکوسیستم کارآفرینی در صنعت ورزش ارائه کردند. یافته‌ها حاکی از آن است که گردشگری ورزشی، فرصت‌های بازار، زیرساخت‌های کارآفرینی و محیط مساعد برای کارآفرینی، همگی نقش مهمی در رشد زیرساخت‌های کارآفرینی ورزشی در ایران داشتند. مندعلیزاده و کاویانی<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه خود به بررسی قابلیت راه‌اندازی کسب و کار ورزشی جدید در صنعت کفش ایران پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد، امکان‌سنجی اقتصادی، مالی، محیطی، فنی، تیمی و بازار در ایجاد یک سرمایه‌گذاری جدید ورزشی در صنعت کفش حیاتی است. پیرجمادی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به به طراحی مدل شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان پایدار در ایران پرداختند. از دیدگاه آن‌ها عوامل ساختاری، دولتی، زیرساخت‌های سخت، سیاست‌گذاری، همکاری بخش خصوصی و دولتی از علل اصلی، مهارت‌های شرکت‌های ورزشی دانش-بنیان، عوامل سیاسی و همچنین عوامل مالی و مدیریتی از جمله عوامل زمینه‌ای و نمایشگاه‌ها و همایش‌های استارت‌آپی ورزشی برای خلق ایده‌های خلاقانه، یکپارچگی شرکت‌ها، مشاوران و همچنین برندسازی از جمله عوامل مداخله‌گر بودند.

از مجموع مباحث فوق همچون مطالعه استم و ون دی ون<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) آشکار است که در سال‌های اخیر اکوسیستم‌ها به عنوان ابزاری برای درک زمینه کارآفرینی در سطح کلان یک جامعه سازمانی، توجه بیشتری را به خود جلب کرده‌اند. با این وجود، مجموعه ادبیات موجود در مورد اکوسیستم‌های نوپا از جنبه‌های متعددی کامل نیست. اگرچه مطالعات اخیر عوامل موثر بر ایجاد اکوسیستم‌های کسب و کار را به طور کلی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند، مطالعات کمی و بدون ارائه چارچوب تحقیقاتی، آنها را به طور خاص در بخش ورزش تجزیه و تحلیل کرده‌اند (گونزالس - سرانو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). بنابراین به دلیل عدم وجود اطلاعات، پژوهش‌ها و مدل در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی و اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی، مؤسسان استارت‌آپ‌های ورزشی با تکیه بر قوه ابتکاری و پیش‌فرض‌های خود در این مسیر گام برداشته و این امر چالش‌های بسیاری را با خود به همراه دارد. ورزش ذاتاً دارای ماهیتی رقابتی و شامل نهادهای مختلفی است و استفاده از یک استعاره بیولوژیکی برای درک سیر تکاملی کارآفرینی و نحوه تعامل آن‌ها از دیدگاه اکولوژیکی مفید است (راتن و نانره<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). اکثر مطالعات و مدل‌های ارائه شده در این زمینه با یکسان فرض کردن اکوسیستم‌های کارآفرینی و استارت‌آپی بدون توجه به نیازها و ویژگی‌های خاص استارت‌آپ‌ها انجام شده است. بنابراین با توجه به فقدان تحقیق جامع در این زمینه، محققین در این پژوهش به شناسایی عوامل، مفاهیم و مقوله‌هایی که نقش به‌سزایی در اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی کشور دارد پرداخته‌اند. با ایجاد دیدگاه اکوسیستمی که به کارآفرینان ورزشی حمایت‌ها و مشوق‌های مورد نیاز در مراحل مختلف راه‌اندازی و رشد کسب و کارها را ارائه دهد می‌توانیم شاهد رشد و توسعه کسب و کارهای نوپا در ورزش باشیم. شناخت عوامل اکوسیستم و ایجاد محیط مساعد برای ایجاد و رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی می‌تواند زمینه مناسبی برای ایجاد اشتغال و حل مشکل بیکاری برای خیل عظیم فارغ‌التحصیلان این رشته و مرتفع کردن مشکل بیکاری در این زمینه باشد.

- 
1. Darooghe Arefi et al
  2. Mondalizadeh and Kavyani
  3. Stam & Van de Ven
  4. Gonzalez-Serrano
  5. Ratten & Nanere

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با ماهیت کیفی بود. گردآوری داده‌ها در این پژوهش، ابتدا با مطالعه مبانی نظری و مستندات و سپس مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. برای تحلیل داده‌ها استراتژی تحلیل تم اجرا شد. تحلیل تم می‌تواند با الگوهای مختلفی انجام شود که البته همگی شباهت زیادی به هم دارند. در تحقیق حاضر از الگوی پنج مرحله‌ای کسلبری و نولن (۲۰۱۸) استفاده شد. این مراحل شامل کمپایل کردن (تدوین یا رونویسی)، جداسازی، گردآوری مجدد، تفسیر و نتیجه‌گیری است. ابتدا از طریق مطالعات اسناد فهرستی از عوامل مؤثر با موضوع پژوهش شناسایی شد. فهرست مقدماتی به عنوان سؤالات مصاحبه و ابزار گردآوری داده‌ها مد نظر قرار گرفت، سپس راهنمای مصاحبه تدوین و پژوهشگر قبل از انجام مصاحبه، راهنمای مصاحبه را برای هر یک از صاحب‌نظران ارسال می‌کرد. نمونه‌گیری در این پژوهش به شیوه نمونه‌گیری گلوله‌برفی بصورت هدفمند و غیرتصادفی بود. علت انتخاب این روش نیز این بوده است که هدف از نمونه‌گیری در این تحقیق انتخاب بهترین فرد و برای تحقق هدف پژوهش بوده است، لذا اقدام به انتخاب نفراتی شد که بیشترین اشراف و تخصص را در حیطه موضوع تحقیق داشته باشند و داشتن تجربه، سابقه اجرایی و تخصص در حوزه کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار از شروط لازم بود. در این راستا سه دسته از افراد مد نظر قرار گرفتند. دسته اول بنیان‌گذاران و مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی، مدیران مراکز رشد و یا منتورهایی (مربی‌ان) بودند که تجربه راه‌اندازی حداقل یک استارت‌آپ را داشتند. دسته دوم شامل اساتید صاحب‌نظر دانشگاهی بودند که دارای تالیف حداقل یک مقاله یا کتاب در حوزه کارآفرینی، مدیریت ورزشی، کسب و کارهای ورزشی و یا حوزه‌های مرتبط بوده و یا به عنوان استاد راهنما و مشاور، حداقل یک پایان‌نامه را در این حوزه هدایت نموده‌اند. دسته سوم نیز شامل دانشجویان و فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی ارشد و دکتری می‌باشند که پایان‌نامه ایشان در حوزه کارآفرینی و یا اکوسیستم کارآفرینی و یا کسب و کارهای ورزشی بوده و یا در این حوزه سابقه فعالیت داشته‌اند.

در مرحله بعد، مصاحبه‌های کیفی، عمیق و نیمه‌ساختارمند با صاحب‌نظران به عمل آمد. مشارکت‌کنندگان و افراد کلیدی شامل ۱۶ نفر از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های ورزشی، پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، اساتید دانشگاه، فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت ورزشی و نخبگان حوزه کارآفرینی ورزشی بودند که احاطه و شناخت کاملی از محیط کارآفرینی ورزشی داشتند. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که اشباع نظری حاصل شد. یعنی پس از انجام مصاحبه‌های مذکور در چهار مصاحبه پایانی این نتیجه حاصل شد که مصاحبه‌های جدید دیگر کمک خاصی به غنای بیشتر مطلب نمی‌نمایند. بدین معنا که مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها به جای اینکه گسترش یابند، تکرار می‌شدند. در نتیجه زمان مناسبی برای پایان دادن به آنها بود؛ بنابراین با در نظر گرفتن معیار اشباع نظری به فرآیند جمع‌آوری داده‌ها پایان داده شد. در این پژوهش علاوه بر اینکه در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌ها و اظهارات مصاحبه‌شوندگان کنترل می‌کرد، از ۲ نفر از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا گزارش نهایی و مدل به دست آمده، فرآیند تحلیل و مضامین به‌دست‌آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با صحت آنها اعلام کنند. این افراد نیز پس از بررسی و اعلام نظرات اصلاحی جزئی خود، اعلام کردند که یافته‌های پژوهش منعکس‌کننده واقعیت موجود در خصوص اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی است.

طبق نظر گابا و لینکلن<sup>۱</sup> جهت بررسی صحت علمی در مطالعات کیفی چهار معیار قابلیت اعتبار<sup>۲</sup>، قابلیت انتقال پذیری<sup>۳</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۴</sup> و تایید پذیری<sup>۵</sup> مد نظر قرار گرفته می شود که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. پژوهشگر با صرف زمان کافی، تایید فرایند پژوهش توسط ۷ نفر از متخصصان ورزشی و دانشگاهی، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران و استفاده از پرسش های عینی و قابل اندازه گیری میزان موثق بودن داده های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است. برای حصول اطمینان از انتقال پذیری یافته های پژوهشی، متخصصین ورزشی و دانشگاهی که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند. در همه مراحل و به منظور ایجاد اطمینان پذیری، جزئیات و یادداشت ها ثبت و ضبط گردید. اگر یافته های پژوهشی بخواهد تایید شدنی باشد، باید کلیه جزئیات در تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شود که این کار در مورد پژوهش حاضر انجام شد و همه مستندات موجود از جمله متن کامل مصاحبه ها به صورت صوتی و همینطور به صورت مکتوب موجود است.

محقق ابتدا با چندین بار خواندن رونویسی ها در داده ها غوطه ور شد. سپس کدهای اولیه و نقل قول های مربوطه شناسایی شدند. در این مرحله، محقق به دنبال شناسایی هر چه بیشتر کدها بود. علاوه بر این، دو دستیار پژوهشی رونویسی ها را خواندند و کدهای آنها را توسعه دادند که سپس با محقق اولیه بحث شد. هر یک از اعضا به صورت جداگانه کدگذاری را انجام دادند و سپس تیم کدها را بررسی و تایید کرد. مراحل از پیش تعیین شده به دقت انجام شد تا از پایایی تحقیق اطمینان حاصل شود در حالی که تیم تحقیقاتی فرآیند کار را بررسی می کرد. همچنین برای ارزیابی کیفیت کدگذاری ها و یافته ها از فرایند ارزیابی به وسیله دریافت بازخورد از مصاحبه شوندهگان استفاده شد. نتایج تحلیل در اختیار ۵ نفر از مصاحبه شوندهگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر محقق و بیانات خود اظهار نظر کنند که همگی تایید شدند. علاوه بر این از یک فرد بیرونی آشنا به روش تحقیق کیفی به عنوان نظاره گر خواسته شد تا به طور عینی داده ها را بنگرد و کدهای اختصاص یافته به داده ها را ارزیابی کند که طی جلساتی همه کدگذاری ها تایید شدند.

با توجه به اهداف پژوهش، کدگذاری در سه مرحله، شامل کدگذاری مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده یا محوری و مضامین فراگیر انجام شد. بعد از هر مصاحبه فایل صوتی آن در نرم افزار ورد پیاده سازی شد و به صورت مکتوب مورد بررسی مجدد قرار گرفت تا آشنایی با داده ها حاصل گردد. بنابراین محقق درک کاملی از داده ها به دست آورد و اجازه داد تا درک بیشتری از عبارات یا معنای یک اصطلاح در بافت کل حاصل شود. در مرحله بعد محقق با یک روش معنادار و سیستماتیک شروع به سازماندهی داده ها کرد. کدگذاری، داده های زیاد را به تکه های کوچک معنا تقلیل داد. کدها به شکل یک برچسب توصیفی بودند که مستقیماً متن را توصیف کرده یا از آن گرفته شده بودند. در مرحله بعد کدها به شکل آجرهایی، دیوارها یا مضامین را تشکیل دادند. مضامین الگوهایی در کدها هستند. تکه های متعدد کدهای مرتبط که تصویر بزرگتری از آنچه به تصویر کشیده می شد نشان می دهند. در مرحله بعد محققین با تجمیع مضامین فرعی در گستره های معنایی وسیع تر به مضامین اصلی رسیدند. همچنین بررسی شد که آیا تم های فرعی ایجاد شده به خوبی مفاهیم تحت شمول خود را پوشش می دهند یا خیر. و اینکه آیا تم های اصلی مناسب تم های فرعی تحت شمول خود هستند یا نه. در مرحله آخر شناسایی و تعریف این

1. Guba & Linclon
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Conformability

مضامین به تفاسیر منجر شد. نتیجه‌گیری پاسخ به سؤالات تحقیق یا هدف مطالعه است. در واقع تحقیق با یک سوال تحقیقاتی قابل قبول شروع شد و تجزیه و تحلیل به پاسخ به این سوال منجر شد.

به منظور دستیابی به روایی شاخص‌ها و کدهای اکتشاف شده، چند تن از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه که از اساتید هیات علمی دانشگاه بودند و دارای مرتبه استادیاری و دانشیاری بودند، فرایند کدگذاری‌ها را مورد بازبینی قرار دادند و دیدگاهشان در خصوص مراحل کدگذاری اعمال شد. همچنین از ۲ تن از اساتید مدیریت ورزشی (اساتید راهنما و مشاور) به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره مراحل مختلف کدگذاری پرداختند. در این تحقیق از روش پایایی بازآزمون جهت تعیین ضریب پایایی استفاده شد. به منظور محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، به صورت تصادفی ۳ مصاحبه انتخاب شد؛ و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر دیگر از تیم پژوهش کدگذاری شدند (جدول ۱). هولستی (۱۹۶۹) شاخص پیشنهادی زیر را برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های پژوهشگر در دو فاصله زمانی پیشنهاد داده است. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته از فرمول زیر محاسبه شد (خواستار، ۲۰۰۹).

$$\text{تعداد توافقات} \times 2 \div \text{تعداد کل کدها} \times 100 = \text{درصد پایایی}$$

در این راستا استمرلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود (استمرلر، ۲۰۰۶). نتایج حاصل از بازگدینگ (کدگذاری مجدد) در جدول شماره ۱ آمده است:

جدول ۱. پایایی بازآزمون

Table 1- Retest reliability

پایایی بازآزمون Test-retest reliability	تعداد عدم توافقات Number of disagreements	تعداد توافقات Number of agreements	تعداد کدهای استخراجی Number of extracted codes	مصاحبه شونده‌گان Interviewees
75 درصد	25	15	40	مصاحبه اول
71 درصد	27	15	42	مصاحبه دوم
90 درصد	22	18	40	مصاحبه سوم
78 درصد	74	48	122	مجموع

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که به وسیله محقق در دو بازه زمانی به ثبت رسیده است برابر ۱۲۲، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۸ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۷۴ بوده است. پایایی بازگدینگ (کدگذاری مجدد) مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر ۷۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (استمرلر، ۲۰۰۶) قابلیت پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید و قابل قبول است. به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده از روش تحلیل تم الگوی کسلبری و نولن (۲۰۱۸) استفاده شد که شامل سه مرحله، شامل کدگذاری مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده یا محوری و مضامین فراگیر بود.

1. Stermler

## یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا یافته‌های توصیفی و متغیرهای جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان مطابق با جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۲- جزئیات شرکت‌کنندگان در مطالعه  
Table 2- Details of study participants

سابقه راه اندازی کسب و کار Business start- up history	حوزه فعالیت فعلی Current field of activity	تحصیلات Education	سن و جنس Age and gender	کد مصاحبه Interview code
خیر	دانشگاه، پژوهشگر در حوزه کارآفرینی و اکوسیستم کارآفرینی	دکتری مدیریت ورزشی	زن، 34 سال	I1
بله	دانشگاه - مشاور راه‌اندازی کسب و کار	دکتری مدیریت دولتی	مرد، 39 سال	I2
خیر	دانشگاه - مشاور راه‌اندازی کسب و کار	دکتری مدیریت بازرگانی	مرد، 40 سال	I3
خیر	دانشگاه - معاون پژوهشگاه تربیت بدنی	دکتری مدیریت ورزشی	مرد، 40 سال	I4
بله	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	کارشناسی ارشد فیزیولوژی ورزشی	مرد، 28 سال	I5
بله	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	کارشناسی سخت افزار	مرد، 34 سال	I6
خیر	امور فناوری و تجاری‌سازی پژوهشگاه تربیت بدنی	کارشناسی ارشد مهندسی پزشکی	مرد، 39 سال	I7
بله	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	کارشناسی ارشد آسیب شناسی ورزشی	مرد، 33 سال	I8
بله	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	کارشناسی مهندسی برق	مرد، 39 سال	I9
بله	رئیس کانون کارآفرینی	دکتری کارآفرینی بین الملل	مرد، 45 سال	I10
بله	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	کارشناسی ارشد بیومکانیک	مرد، 30 سال	I11
بله	استاد دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی	مرد، 37 سال	I12
بله	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	کارشناسی ارشد مهندسی پزشکی	مرد، 28 سال	I13
بله	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	کارشناسی ارشد نرم افزار	زن، 40 سال	I14
بله	دانشگاه و مرکز رشد	دکتری کسب و کار	مرد، 46 سال	I15
بله	استاد دانشگاه، معاون پارک علم و فناوری دانشگاه	دکتری مدیریت و برنامه ریزی تربیت بدنی	مرد، 49 سال	I16

فرآیند جمع‌آوری داده‌ها شامل بررسی اسناد مرتبط و موجود از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیق در مورد شیوه‌های سایر کشورها در ارتباط با اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی و سپس مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استادان و صاحب‌نظران مرتبط با موضوع بود. تحلیل تم یک روش اولیه برای تحلیل کیفی داده‌های مصاحبه است. تجزیه و تحلیل تم به محقق اجازه می‌دهد تا موضوعات آشکار و پنهان را جستجو کند و سپس آنها را تفسیر کند. طی فرآیند تحلیل تعداد ۲۸۷ کد نهایی ظاهر شد که از طریق فرآیند پالایش و ساخت مضامین در قالب نه مضمون اصلی و ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شد.

یافته‌ها نشان داد که هسته هر اکوسیستم استارت‌آپی از جمله استارت‌آپ‌های ورزشی متشکل از کارآفرینانی است که تجسم سرمایه انسانی و اجتماعی هستند. به ویژه قابلیت تیم‌سازی و وجود افراد متخصص با تخصص‌ها و توانایی‌های مکمل و قابلیت همکاری تیمی، بنیان و اساس فعالیت‌های استارت‌آپی را تشکیل می‌دهد. سرمایه انسانی شامل منابعی مثل دانش، تجارب و مهارت‌های افراد است. "الان معضل خیلی از استارت‌آپ‌های ما عوامل انسانیه. به خاطر اینکه رفتن. الان هر استارت‌آپی که داریم نیروی انسانی متخصص نداریم" (مصاحبه شونده ۴). "سرمایه انسانی خوب و عالی، کارآمد و شایسته دارایی مشهود یک سازمانه. استارت‌آپ به شکل تیمی کار میکنه. افرادی که این مهارت رو نداشته باشن نمیتونن در اکوسیستم‌های استارت‌آپی بقا داشته باشن" (مصاحبه شونده ۹).

از طرفی از آنجایی که استارت‌آپ‌ها، کسب و کارهایی با منابع محدود هستند نیازمند استفاده از منابع خارجی در قالب شبکه‌ها و تعاملات اجتماعی هستند که امکان دسترسی آن‌ها به منابع حیاتی از جمله منابع مالی و منابع انسانی را فراهم کند. "مدیرعامل خودش بزرگترین بازاریاب شرکت است. مدیرعامل هر چقدر بتونه مذاکره کنه با سازمان‌ها و ارتباطات برون سازمانی داشته باشه همونقدر میتونه شرکت موفقتری داشته باشه" (مصاحبه‌شونده ۱۰). در جدول ۲ مضامین سازمان‌دهنده و کدهای باز مربوط به این دو عامل مشخص شده است.

جدول ۳- کدهای باز و تم‌های مربوط به هسته مرکزی (سرمایه انسانی و اجتماعی)

Table 3- Open source and core related themes

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه (کدهای باز)
Main themes	Organizing themes	Basic themes (open source)
دانش و مهارت- های اکتسابی	دانش و مهارت- های اکتسابی	سطح تحصیلات و به ویژه تحصیلات دانشگاهی بالاتر در مدیریت و اقتصاد- سرعت عمل و مهارت مدیریت زمان- کسب مستمر دانش نوین بازار و مهارت‌های بازاریابی- دانش و مهارت‌های فنی و فناوری- مهارت جستجوی منابع- دانش حقوقی در استارت‌آپ‌ها- سابقه و تجربه کارآفرینی در خانواده- دانش، تجربه و سابقه ورزشی- مهارت‌های ارتباطی فردی و سازمانی- مهارت‌های ارتباطی فردی و سازمانی- مهارت و تجربه مدیریت کسب و کار (نحوه جذب سرمایه گذاری، آنالیز بازار، توانایی پیوت)- قابلیت طراحی یک مدل کسب و کار مقیاس پذیر، تکرارپذیر و سودآور- شناخت اکوسیستم توسط کارآفرین- سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی انسانی کارآفرین
قابلیت‌های کارآفرینی و ویژگی‌های شناختی	قابلیت‌های کارآفرینی و ویژگی‌های شناختی	توانایی شناسایی روندهای روز دنیا - هوش کسب و کار (هوش مالی، هوش هیجانی و ...) - قابلیت بهبود مستمر- توانایی ایده پردازی بر اساس نیازهای ورزشی کشور- توانایی اجرا و تجاری سازی ایده- توانایی امکان سنجی- توانایی شناسایی و استفاده از فرصت‌ها در حوزه کارآفرینی- تاب‌آوری و تحمل مشکلات - علاقه و انگیزه به رشد فردی- انگیزش درونی- تلاش و پشتکار- ادراک توانایی‌ها - روحیه جستجوگری و یادگیری و

جدول ۳- کدهای باز و تم‌های مربوط به هسته مرکزی (سرمایه انسانی و اجتماعی)

Table 3- Open source and core related themes

مضامین اصلی Main themes	مضامین سازمان دهنده Organizing themes	مضامین پایه (کدهای باز) Basic themes (open source)
قابلیت تیم‌سازی	قابلیت تیم‌سازی	مشورت - ذهنیت بازار محور - پذیرا بودن نسبت به ایده‌های جدید- ساختار شکنی و آزمون روش‌های جدید در کسب و کار- ذهن پویا و خلاق برای ایده‌پردازی- عرق ملی و حساسیت نسبت به مشکلات کشور- داشتن روحیه استقلال‌طلبی و میل کار کردن برای خود- توانایی تغییر نسبت به نیازها و شرایط محیطی استفاده از افراد هم‌افزا در تشکیل تیم - استفاده از هیأت مؤسس با تخصص مربوطه استفاده از اساتید ورزشی و نخبگان کشور- وجود حداقل یک نفر با پیش زمینه اقتصادی در میان اعضای تیم- جانشین‌پروری و امکان جایگزینی اعضای تیم- تیم متخصص و مسئولیت پذیر- مهارت و فرهنگ کار تیمی- اهداف و چشم‌انداز مشترک تیمی- روحیه همدلی در تیم- تعهد و وفاداری به تیم- صبر و تحمل و گذشت در تیم- ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی
		چشم‌انداز بنیان‌گذار- تمایل و توانایی به اشتراک‌گذاری ایده توسط بنیان‌گذار- تامین نیروی انسانی و آموزش و توسعه- ایجاد محیط ایده‌زایی و تعاملی= رهبری جمعی- مهارت‌های سازماندهی استارت‌آپ- مدیریت ریسک- قابلیت اطمینان و صداقت رهبری- توانایی رهبر در مقابله با عدم اطمینان- توانایی رهبر در تغییر مرزهای کسب و کارهای سنتی- توانایی خارق‌العاده برای متقاعد کردن و نفوذ در دیگران- کنج‌کاو نافذ نسبت به محیط خارجی- ساختار سازمانی بسیار مسطح و ساده
مدیریت چابک و پویا	مدیریت چابک و پویا	ارتباطات با دوام و قوی درون و برون سازمانی- ایجاد ارتباط نزدیک با مشتریان- ایجاد ارتباط با شرکای تجاری و سرمایه‌گذاران- ارتباط و هماهنگی بین نهادهای مختلف مرتبط با امور استارت‌آپ‌ها- مشارکت اجتماعی و اشتراک دانش در میان افراد- رصد رخدادهای همکاری با افراد و تیم‌های تخصصی دیگر- مشارکت استارت‌آپ‌ها با بخش خصوصی- ارتباط بیشتر با متخصصان خارجی برای حرفه‌ای شدن، بهبود کیفیت و موفقیت پروژه‌ها- تعامل و مشارکت کارآفرینان با یکدیگر- ارتباط همیشگی با شبکه‌های جهانی- انسجام اجتماعی- اعتماد اجتماعی- شبکه‌های کارآفرینی و همکاری بین‌المللی

سطح دوم عناصر حیاتی محیط حمایتی را نشان می‌دهد که فعالیت‌های استارت‌آپی را تقویت می‌کند. این سطح شامل عوامل اقتصادی و سرمایه مالی (حضور سرمایه‌گذاران و موسسات مالی) و عوامل بازار (مانند حضور مشتریان فعالی است که آمادگی پذیرش و دریافت خدمات و محصولات نوآورانه را دارند) است که با تامین مالی در مرحله ایجاد و راه‌اندازی و همچنین رشد استارت‌آپ‌ها و پذیرش ایده‌های نوآورانه در بازار و فراهم کردن زمینه استفاده از فرصت‌های بازار، نقش حمایتی دارند. "عوامل مالی هم در استارت‌آپ‌ها خیلی مهمه. یکی از بزرگترین مشکلات و چالش‌ها در دنیا چالش نقدینگی و تامین سرمایه هست. تخصیص وام‌های هوشمندانه از طرف بانک‌ها خیلی مهمه. یعنی بودجه اختصاص یافته به هر طرح متناسب با پیشرفت کار باشد تا از هدر رفت بودجه جلوگیری بشه" (مصاحبه شونده ۲). "الان کسی نمیدانم ریسک کنه، سرمایه‌گذاری کنه تو حوزه استارت‌آپ‌ها. می‌گه چند درصد احتمال موفقیت داره. در کشوری که تولید از بین رفت و مصرف‌گرایی و دلالیزم توسعه پیدا کرد علم هیچ جایگاهی در اون کشور نخواهد داشت. شما یه زمین رو سیصد ملیون خریدی، شده یه میلیارد. کی میشه استارت‌آپ ایجاد کنی تا به درآمدزایی برسی" (مصاحبه شونده ۱۲).

جدول ۴- کدهای باز و تم‌های مربوط به سطح دوم (عوامل اقتصادی و بازار)

Table 4- Open codes and themes related to the second level (economic and market factors)

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه (کدهای باز)
Main themes	Organizing themes	Basic themes (open source)
بازار اقتصادی	کانال‌های سرمایه-گذاری و تامین مالی	حمایت و تامین مالی در راه‌اندازی و رشد استارت‌آپ‌ها- سرمایه‌گذاران خطرپذیر- سرمایه‌گذاران فرشته- تامین سرمایه اولیه از طریق خانواده و دوستان- سرمایه شخصی- وام‌های بانکی- تامین مالی از طریق مشارکت در سهام شرکت- استفاده از قراردادهای بی او تی یا تهاتر برای تامین مالی- تامین مالی از طریق حامیان مالی- تامین مالی از طریق سرمایه‌گذاری جمعی- سرمایه‌گذاری خارجی
	راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری	استفاده از حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت-های بزرگ در تامین مالی- دسترسی به سرمایه و سود بالاتر در کسب و کار با تیم‌سازی خوب و تنوع تیمی- اختصاص سهام منصفانه به شتاب‌دهنده‌ها- ایجاد جذابیت مالی در استارت‌آپ و سهام آن برای بنیان‌گذار- تخصیص هدفمند و هوشمندانه بودجه متناسب با پیشرفت کسب و کار- به رسمیت شناختن برند استارت‌آپ‌ها در امور بانکی- بودجه اختصاصی به زیرساخت‌های کارآفرینی کشور و اختصاص بودجه بیشتر به استارت‌آپ‌های ورزشی- ایجاد امنیت شغلی و سرمایه‌گذاری- جذابیت سرمایه‌گذاری در استارت-آپ‌های ورزشی برای سرمایه‌گذاران خطرپذیر- کنترل فساد مالی در سازمان‌های ورزشی
بازار	قوانین اقتصادی	نرخ بهره واقعی- میزان تخصیص وام توسط بانک‌ها برای حمایت از بنگاه‌ها- ساختار اقتصادی کشور و ایجاد بستر اقتصادی مطلوب برای رشد افراد جامعه- شاخص آزادی اقتصادی و شاخص حکمرانی- اختصاص وام و تسهیلات بلندمدت- رکود و رونق اقتصادی- سیاست‌های پولی و اعتباری- سیاست‌های مالی و هزینه‌های دولت- میزان اعتبارات اعطایی به بخش خصوصی- تولید ناخالص داخلی مطلوب و بهبود جریان نقدینگی- دسترسی نبودن اقتصاد- سیستم بانک‌داری اسلامی و حامی کارآفرینی- نظام قیمت‌گذاری- قوانین صادرات و واردات- جایگاه کسب و کارهای جدید در بودجه ورزش
	سیاست‌های بازار	ایجاد فضای رقابت منصفانه و امن در محیط کسب و کار - از بین بردن فضای انحصاری در بازار - ایجاد ثبات در بازار- از بین بردن سوداگری و مصرف‌گرایی در بازار- نظام اطلاعاتی در زمینه بازار در سطوح ملی و بین‌المللی- کنترل سطح تورم در بازار
بازار	قابلیت‌های بازار	تحقیقات وسیع بازار و تحقیق و توسعه قوی قبل از راه‌اندازی- نوآوری در ایجاد ارزش برای مشتری- توانایی توسعه بازارهای موجود و ایجاد بازارهای جدید توسط استارت‌آپ - قابلیت سنجش نیازهای مشتریان، توجه و درک مستمر خواسته‌های مشتری- زمان‌بندی طراحی محصول، ورود به بازار و جذب سرمایه- توانایی شناخت و تحلیل بازار ظرفیت درک نیازهای پنهان و آشکار مشتریان- توانایی درک نیازهای مشتریان موجود و بالقوه- آشنایی بیشتر با مشتریان حوزه ورزشی و مشکلات و نیازهای آن‌ها- ایجاد نیازهای جدید در مشتریان- داشتن دیدگاه مشتری مدار- شناسایی و توانمند کردن شرکای استراتژیک در حوزه‌های مختلف ورزشی- مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)- برندسازی داخلی و خارجی- ایجاد اعتماد و وفاداری به برندهای ورزشی داخلی- ایجاد ارزش ویژه برند- قابلیت تولید مشترک و هماهنگی با شرکا- تمایز محصول رعایت استانداردها- امکانات بسته‌بندی محصولات و خدمات- جنبه‌های فنی و اجرایی- ایجاد اعتماد دوطرفه بین خریدار و فروشنده
	ظرفیت و تقاضای بازار	بازار بکر استارت‌آپ‌های ورزشی- پتانسیل بازار آینده- دسترسی به بازارهای محلی و خارجی- مشتریان و توسعه- یافتگی بازار (تعداد کاربران فعال محصولات استارت‌آپ‌ها و تعداد مشتریان پولی)- آگاهی بازارهای مرتبط با صنعت ورزش- سهم بازار- بازارهای باز (وجود فرصت‌های محلی کافی برای کسب و کارها و دستیابی به بازارهای محلی)- کانال‌های توزیع و ارتباط با مشتریان- حوادث غیرمترقبه (بیماری، جنگ و ...)

از طرفی دیگر در سطح دوم عوامل مرتبط با آموزش و پژوهش در قالب موسسات آموزشی با کیفیت، با آموزش و ارائه مهارت‌های مرتبط با کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار از یک سو و مهارت‌های فنی و فناوری و تربیت نیروی انسانی متخصص و ماهر از سوی دیگر نقش اساسی در ایجاد استارت‌آپ‌های ورزشی می‌تواند داشته باشد. همچنین عامل زیرساخت‌ها و عوامل حمایتی (در قالب زیرساخت‌های نرم و زیرساخت‌های فیزیکی و حمایتی مانند فضاهای کار مشترک و سازمان‌های حامی) با فراهم آوردن امکانات و تسهیلات فیزیکی و یا حمایت‌های مشاوره‌ای، حقوقی و ... عاملی مهم در اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی محسوب می‌شود. "یکی از مباحث مهمی که امروزه در دنیا مطرح هست کسب و کارهای بدون کارخانه هستن. یعنی اینکه بیایم از فضاهای بدون استفاده برندها و کسب و کارها و کارخونه‌ها استفاده کنیم و به جای اینکه سرمایه خودمونو به مخاطره بندازیم، دفتر کار بخریم، میز بخریم، لپ‌تاپ بخریم، سوله بخریم و ... تا فلان بودر ورزشی رو تولید کنیم، وقتی یه کسی سوله داره کارخونه داره بیایم از زمان‌های خالی اونا استفاده کنیم و با برند ما محصول ما رو بسته بندی کنن". (مصاحبه شونده ۱۰). "آدم‌هایی که تو این حوزه دید داشته باشن خیلی کمن. ما یه منتوری داشتیم. فردی بود که تو یه سازمان دولتی بود خیلی مرتبط بود، کار نوآورانه کرده بود، یه مشاوره ازش خواستیم. به ما گفت شما دانشجوی تربیت‌بدنی هستین، پایان‌نامتو دفاع کن و برو. این کار شما نیست. اولین مشاورمون و یکی از خیره‌ترین آدم‌های این حوزه اینجوری به ما گفت.... مسیر رو اشتباه رفتیم. اگه یه منتور خوب داشتیم این اتفاق نمیفتاد. ما منتور تخصصی حوزه ورزش نداریم" (مصاحبه شونده ۱۱). در جدول زیر مضامین و کدهای باز مربوط به این عوامل ارائه شده است.

جدول ۵- کدهای باز و تم‌های مربوط به سطح دوم (آموزش و پژوهش، زیرساخت‌ها و عوامل حمایتی)

Table 5- Open codes and themes related to the second level (education and research, infrastructure and supporting factors)

مضامین اصلی	مضامین	مضامین پایه (کدهای باز)
Main themes	Organizing themes	Basic themes (open source)
رویه‌های آموزشی و پژوهشی	سازمان دهنده	ایجاد علاقه به راه‌اندازی کسب و کار در دانش‌آموزان در سنین پایین- آموزش و کسب مهارت‌های مرتبط با راه‌اندازی کسب و کار- ایجاد شناخت، تفکر و ذهنیت راه‌اندازی کسب و کار - استفاده از افراد با تجربه در آموزش کارآفرینی و راه‌اندازی استارت‌آپ- آموزش مهارت‌های ارتباطی در حوزه کارآفرینی- ایجاد نظام ارزیابی اساتید و دانشجویان بر اساس مهارت در راه‌اندازی کسب و کار- آموزش‌های تخصصی کارآفرینی در مقاطع تحصیلی دبیرستان به بالاتر- کسب تجربه و آشنا کردن دانشجویان با بازار کار در حین تحصیل- ایجاد انگیزه در دانشجویان با معرفی الگوهای موفق کارآفرینی- آگاه‌سازی دانش‌آموزان و دانشجویان از وجود فرصت‌های شغلی و پتانسیل استارت‌آپ‌های ورزشی- آموزش فرایند راه‌اندازی کسب و کار به افراد - دانشگاه‌های با کیفیت (فناوری محور)- نیاز محور بودن و کیفیت تحقیقات دانشگاهی- ارائه آموزش‌های تخصصی به مدیران در زمینه کارآفرینی و کسب‌وکارهای استارت‌آپی- ایجاد انگیزه در دانشجویان برای استفاده از ظرفیت‌های پژوهشی و تخصصی دانشگاه‌ها- طوفان ذهنی ایده‌ها در دانشگاه‌ها- تغییر رویکرد دانشجویان در نحوه استفاده بهینه از اینترنت و فضای مجازی- تغییر تصورات و باورهای ذهنی دانشجویان از مشاغل دولتی به عنوان تنها محل اشتغال آینده خود- تغییر روش‌های سنتی تدریس دانشگاهی به روش‌های خلاقیت‌محور - تناسب محتوای برنامه‌های آموزشی با پیشرفت‌های علمی و فناورانه- هدایت بهینه دوره‌های کارآموزی دانشجویان در محیط اجرایی

جدول ۵- کدهای باز و تم‌های مربوط به سطح دوم (آموزش و پژوهش، زیرساخت‌ها و عوامل حمایتی)

Table 5- Open codes and themes related to the second level (education and research, infrastructure and supporting factors)

مضامین اصلی Main themes	مضامین سازمان دهنده Organizing themes	مضامین پایه (کدهای باز) Basic themes (open source)
زیرساخت‌های نرم	زیرساخت‌های سخت	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی رسمی و تخصصی کارآفرینان و استارت آپ های ورزشی- ارائه خدمات تخصصی (آموزش، برندسازی، مارکتینگ، حقوقی، مالی، بیمه‌ای) توسط کارگزارهای اختصاصی در بازار- ایجاد شورای عالی نوآوری‌های ورزش ایران (متشکل از نمایندگان نهادهای مختلف ورزشی برای تصمیم‌گیری در مورد کل نوآوری‌های ورزش کشور)- حمایت (دانشی و مهارتی) دانشگاه‌ها، مراکز نوآوری، مراکز رشد، پارک های علم و فناوری از استارت‌آپ‌های ورزشی- ایجاد مراکز مشاوره حقوقی و مدیریتی مختص استارت‌آپ‌های ورزشی - ارائه مشاوره به ایده‌پردازان و سرمایه‌گذاران توسط مشاوران مجرب ملی و بین‌المللی- داشتن راهنماهای با تجربه و با سابقه و اختصاصی در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی- حمایت شرکت‌های بزرگ و تثبیت شده- تقویت تعامل صنعت و دانشگاه- برگزاری همایش‌ها، رویدادها، نمایشگاه‌ها و گردهمایی‌ها ویژه استارت‌آپ‌های ورزشی- ایجاد اتاق فکر متشکل از متخصصان حوزه کارآفرینی ورزش کشور
		ایجاد مراکز تخصصی مربوط به راه‌اندازی کسب و کار- دسترسی به منابع یا تسهیلات فیزیکی و عمرانی (فضای کار، دسترسی به اینترنت پرسرعت انرژی و دسترسی به حمل و نقل ...)- استفاده استارت‌آپ‌ها از فضاهای کاری مشترک و ظرفیت سایر کسب و کارها- ایجاد مراکز پشتیبانی مانند پارک علم و فناوری و شتاب‌دهنده‌ها مختص استارت‌آپ های ورزش- موقعیت مکانی استارت‌آپ‌های ورزشی (همجواری با دانشگاه‌ها)- هم‌افزایی بین استارت‌آپ‌های مستقر- در مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری- ایجاد مراکز استارت‌آپ ورزشی در فدراسیون‌ها به تفکیک رشته‌ها
سازمان‌های حامی ( دولتی و غیردولتی)		معاونت علمی و فنی ریاست جمهوری- پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی- انجمن‌ها- وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و هیات‌های ورزشی- نهادهای مرتبط و نزدیک (فیزیوتراپی، علوم تغذیه و دارو، بهزیستی) - مدارس و دانشگاه‌ها- مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری

اما از آنجایی که فرهنگ کارآفرینی نشان‌دهنده باورها و نگرش افراد یک جامعه نسبت به راه‌اندازی کسب و کار و کارآفرینی است و در نتیجه بر همه عوامل و ابعاد اشاره شده تأثیرگذار است، بنابراین در لایه سوم قرار داده شده است. در این میان جایگاه کارآفرینی در کشور و در میان افراد جامعه و نگرش مسئولین به کارآفرینی و همچنین اهمیت ورزش و قرارگیری آن در سبد خانوارها از اهمیت بسزایی برخوردار است. نقل‌قول‌هایی مانند این " ما می‌ایم دوره آموزشی وینار برگزار کنیم. شما پول نداری اوضاع اقتصادی مملکت خرابه. برای چی بیای دوره آموزشی شرکت کنی به خاطر همین این دوباره میشه یه سدی واسه اسکیل شدن ما و ما نمیتونیم رشد کنیم .... مدیران تصمیم‌گیر ما اکثراً با این فضا آشنایی ندارند و این معضل بزرگیه که باعث عقب افتادن کارت میشن" (مصاحبه شونده ۶) نشان از نبود آگاهی و ذهنیت استارت‌آپی و به‌اندازگی کسب و کار و ورزش در میان افراد جامعه و مسئولین ماست.

از طرفی در اکثر استارت‌آپ‌ها و از جمله استارت‌آپ‌های ورزشی، فناوری عنصری اصلی است و بیشتر محصولاتی که استارت‌آپ‌ها تولید می‌کنند استفاده از نرم‌افزار و فناوری را در خود جای داده‌اند. بنابراین فناوری پایه و اساس فعالیت‌های استارت‌آپی را

تشکیل می‌دهد و در نتیجه بر استارت‌آپ‌ها و اکوسیستم استارت‌آپ‌ها تاثیرگذار است. جدول زیر مضامین مربوط به دو عامل فرهنگ و فناوری را نشان می‌دهد.

جدول ۶- کدهای باز نهایی و تم‌های مربوط به سطح سوم (ارزش‌های فرهنگی و فناوری)

Table 6- Open source and third-level related themes

مضامین اصلی Main themes	مضامین سازمان‌دهنده Organizing themes	مضامین پایه (کدهای باز) Basic themes (open source)
ارزش‌های فرهنگی	جایگاه کارآفرینی و ورزش در کشور	پایگاه اجتماعی و فرهنگی کارآفرین - ایجاد و تقویت فرهنگ کارآفرینی توسط سازمان‌های دولتی و خصوصی - ارتقاء انگیزه و علاقمندی به راه‌اندازی کسب و کار در جامعه - شایسته‌سالاری و بها دادن به نیروی انسانی متخصص و نخبه - توجه به آموزش و ورزش و قرار گرفتن آن در سبد خانوارها - توجه به ابعاد مختلف صنعت ورزش و فرصت‌های کسب و کار در این حوزه - دید جامعه نسبت به دانشجویان تربیت بدنی - روحیه نشاط و شادابی در جامعه - گسترش نگرش کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی (فدراسیون‌ها، هیات‌ها و غیره) - سطح دستمزدهای واقعی حوزه ورزش - امکان درآمدزایی از ورزش - منزلت افراد مشهور ورزشی - ارزیابی مالی - اقتصادی طرح‌های ورزشی - برگزاری رویدادهای ورزشی - نرخ جذب تبلیغات و اسپانسر توسط رویدادهای ورزشی - میزبانی تورنمنت‌های ملی و بین‌المللی (کمیت و کیفیت) - نرخ گردشگری ورزشی - تقاضاهای میزبانی مشترک
	پیشینه اجتماعی و فرهنگی کارآفرینی	شکستن رویکرد سنتی و پذیرش تغییر - تقویت ریسک‌پذیری در جامعه با معرفی نمونه‌های موفق کارآفرینی - روحیه کارآفرینی و جاه‌طلبی جهانی - اعتماد به نفس در کار - سابقه و تجربه کارآفرینی در خانواده و ذهنیت قبلی فرد در کارآفرینی - تغییر نگرش و باورهای اجتماعی نسبت به کارآفرینی - نهادینه کردن کارآفرینی در جامعه - شفاف‌سازی و تبیین مفهوم استارت‌آپ‌ها در جامعه - پذیرش نوآوری‌های جدید منطقه غنی از فرهنگ‌ها و زبان‌های متنوع - فرهنگ فردگرایی - فرهنگ تحقیق و روحیه جستجوگری و مشورت - معرفی الگوهای موفق و ناموفق و استفاده از تجربیات آن‌ها - بومی‌سازی مدل‌های موفق جهانی - فرهنگ همکاری و کمک کردن به یکدیگر - استارت‌آپ‌ها به عنوان بخشی از فرهنگ و سبک زندگی - سبک زندگی خلاقانه - جریان باز و آزادانه ایده‌های جدید در جامعه - فرهنگ یادگیری جمعی
فناوری	جایگاه رسانه	استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای در ایجاد استارت‌آپ‌های ورزشی - ایجاد رسانه‌های تخصصی با تمرکز بر نوآوری‌ها، کارآفرینی و استارت‌آپ‌های ورزشی - استفاده از رسانه‌ها متناسب با بازار هدف - تعرفه تبلیغات تلویزیونی استارت‌آپ‌های ورزشی - حذف فیلترینگ شبکه‌های اجتماعی - معرفی رایگان استارت‌آپ‌های ورزشی معتبر توسط اینفلوئنسرها و صحنه‌گذاران حوزه ورزش
	سطح فناوری	پذیرش تکنولوژی‌های جدید توسط مردم - تامین زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری توسط دولت - سهولت دسترسی به خدمات فناورانه شرکت‌های بزرگ - سطح دانش و آگاهی تکنولوژیکی و گستره استفاده از اینترنت - تولید محتوا توسط کاربر - تحقیق و توسعه در فناوری پیشرفته - تجهیزات ارتباطات نوین (پهنای باند، دکل‌ها و ..)

در پایان از آنجایی که سیاست‌های دولت، حمایت‌ها و نگرش سیاست‌گذاران و توانایی آن‌ها در ایجاد شرایط دوست‌دار کارآفرینی فراهم‌کننده بستر مناسب برای فعالیت‌های استارت‌آپی است این عامل در شکل محاط بر تمام عوامل در نظر گرفته شده است. "دولت نقش فراهم‌سازی بستر و نقش زمینه‌ای دارد. اگر این بستر مهیا بشه هم استارت‌آپ‌ها و هم رشد و سودشان

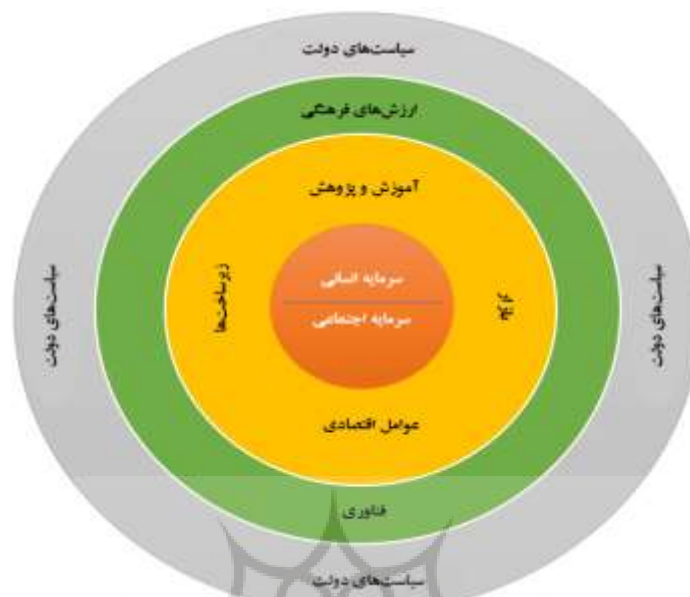
امکان پذیر می‌شود" (مصاحبه شونده ۳). "چند درصد از نمایندگان مجلس ما قبل از راهیابی به مجلس کارآفرین بودن، کسب و کار راه انداختن، تحقیر و توهین شنیدن، موازی کاری دستگاه‌های دولتی رو دیدن، هزاران هزار مانع تراشی شده برایشون. وقتی هیچکدام از نمایندگان ما کارآفرین نبودن باعث میشه یک کارآفرین رو درک نکنند و نمیتونن برای کارآفرینی قانون- گذاری کنن. بحث قوانین مهم‌ترین عامل است. ماهی در آب زندگی می‌کنه. کارآفرین در اکوسیستم سمی مسموم میشه" (مصاحبه شونده ۱۰). مضامین مربوط به این بعد به همراه کدهای باز در جدول زیر ارائه شده است.

## جدول ۷- کدهای باز نهایی و تم‌های مربوط به سطح چهارم

Table 7- Open codes and themes related to the fourth level

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه (کدهای باز) Basic themes (open source)
سیاست‌های اجرایی	سیاست‌های دولتی	ایجاد کارگروه‌های حمایتی و تخصصی ورزشی - ایجاد وزارت ویژه کارآفرینی- ثبات مدیریت در نهادهای بالادستی- ذهنیت مثبت و حمایت‌های ضابطه‌مند دولت - ایجاد اعتماد در مردم نسبت به حمایت از راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها- بهبود روابط خارجی با سایر کشورها- ایجاد ثبات سیاسی- سیاست- های پولی و ارزی مناسب از سوی دولت- تفکیک وظایف سازمان‌های حامی برای- جلوگیری از موازی- کاری- تقویت عملکرد نهادهای حرفه‌ای متولی امر در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی- سیاست‌های بومی- سازی محصولات و فناوری‌های ورزشی وارداتی- رفع تحریم‌ها- تعامل نهادهای مختلف دولتی و بخش خصوصی- ایجاد مشوق برای بازگشت متخصصان مهاجر- استفاده از متخصصان مهاجرت کرده جهت همفکری و مشاوره در افاق فکر استارت‌آپ‌ها- انتخاب مسئولین با تجربه در کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار- حمایت از ایده‌پردازی و پروژه‌های نوآورانه و تجاری دانشجویان در ورزش- تسهیل ایجاد واحدهای حمایتی از استارت‌آپ‌های ورزشی در دانشگاه‌ها- سیاست‌گذاری در شورای متشکل از وزارت- خانه‌های مرتبط- افزایش بودجه سرمایه‌گذاری در بخش علوم و تحقیقات مرتبط با استارت‌آپ‌های ورزشی- ایجاد معاونت فناوری در کنار معاونت پژوهشی در دانشگاه‌ها- حذف باند و مافیای لابی‌گری در دستگاه‌های دولتی- دیپلماسی ورزشی و روابط داخلی و بین‌المللی- ایجاد امنیت برای مشتریان خارجی در ارتباط با استارت‌آپ‌های ایرانی- اطلاع‌رسانی به افراد در مورد حمایت‌ها و تسهیلات دولتی تخصیص داده شده برای استارت‌آپ‌های ورزشی- رتبه‌بندی و ارزیابی متخصصان حوزه فناوری و استارت‌آپی تربیت بدنی و علوم ورزشی- تهیه گزارش‌های ملی از وضعیت استارت‌آپ‌های ورزشی کشور- سیاست‌های انقباضی و انبساطی دولت- سیاست درهای باز برای حامیان - تلاش برای تحقق شاخص‌های سهولت کسب و کار- حمایت از تولیدات داخلی تولید شده توسط استارت‌آپ‌های ورزشی- کاهش وابستگی و دخالت دولت و تقویت بخش خصوصی- شفاف‌سازی و دسترسی کارآفرینان به اطلاعات
الزامات قانونی		قانون‌گذاری صحیح و بروز و کارآمد- تقویت مکانیزم‌های نظارتی در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی (مثل ایجاد نظارت‌های میدانی)- تدوین استاندارد ارزش‌گذاری استارت‌آپ‌های ورزشی- تسهیل شرایط کسب و کار و استفاده از ظرفیت متخصصان مهاجر - مالکیت فکری و معنوی کارآفرین - مشوق‌ها و معافیت- های مالیاتی برای راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی- وضع قوانین گمرکی در جهت حمایت از محصولات استارت‌آپ‌های ورزشی- تسهیل شرایط برای ایجاد مهاجرت معکوس - عدم وجود بروکراسی اداری- تسهیل مراحل اداری- سهولت در اخذ مجوزها و پروانه‌های کسب و کارهای نوپا- سیاست‌های بیمه‌ای و مالیاتی اصلی

در شکل ۱ مضامین اصلی تشکیل دهنده اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران ارائه شده است.



شکل ۱- مضامین اصلی تشکیل دهنده اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی ایران  
Figure 1 - Main themes that make up the Iranian sports startup ecosystem

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با روش کیفی به دنبال شناسایی عوامل تاثیرگذار بر اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران بودیم. در این راستا ۹ مضمون اصلی شامل عوامل مرتبط با آموزش و پژوهش، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سیاست‌های دولت، ارزش-های فرهنگی، زیرساخت‌ها و عوامل حمایتی، عوامل اقتصادی، عوامل بازار و فناوری شناسایی گردید که هر کدام از این مقولات نیز ابعاد متعددی را شامل می‌شوند.

ورزش بخشی است که کمک قابل توجهی به اقتصاد کشور از طریق تولید ناخالص داخلی خود می‌کند و از آن جایی که می‌تواند باعث بهبود کیفیت زندگی افراد شود، آگاهی از چگونگی ارتقا و بهبود اکوسیستم‌های کارآفرینی و استارت‌آپ ورزشی در سطح کشور از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. مطالعه عوامل مؤثر بر اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی از طریق رویکرد کل‌نگر، امکان تعمیق دانش در مورد این عناصر را فراهم می‌کند. با این حال، باید تاکید کرد که اکوسیستم استارت‌آپی یک زمینه نوظهور است و این رویکرد هنوز در صنعت ورزش بسیار محدود است.

نتایج پژوهش بیانگر آن است که برنامه‌های آموزشی و پژوهشی در کشور یکی از مهم‌ترین عناصر اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی است. در این زمینه سیاست‌گذاران ورزش در کشور ما باید در توسعه آموزش و تحقیق برای ارتقا اکوسیستم استارت‌آپی سرمایه‌گذاری کنند. ارائه برنامه‌های آموزشی با کیفیت در جهت تقویت مهارت‌های مرتبط با راه‌اندازی کسب و کار در سطوح مختلف تحصیلی حیاتی است و استفاده از افراد با تجربه کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار در آموزش مثرتر خواهد بود. همچنین از دیدگاه مصاحبه‌شونده‌ها یکی از چالش‌های اساسی اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی نبود افراد با نگرش، تفکر و

روحیه کارآفرینانه است. با توجه به نتایج برخی از تحقیقات، می‌توان اینگونه استدلال کرد که در اقتصادهای منبع‌محوری مانند ایران فراوانی منابع طبیعی به نوعی مانع نوآوری است (تیلور و ویلسون، ۲۰۱۲). این در حالی است که در کشورهایی با منابع طبیعی محدود مانند اسرائیل (به عنوان دومین قطب استارت‌آپی در جهان بعد از سیلیکون‌ولی) داشتن روحیه کارآفرینانه جزوی از فرهنگ آن‌هاست و در مناطقی مانند تل‌آویو (مکانی که بسیاری از کارآفرینان با فناوری پیشرفته در آن متمرکز هستند) استارت‌آپ‌ها تقریباً موضوع مکالمه روزانه برای همه افراد است از کارمند یک شرکت چندملیتی گرفته تا راننده تاکسی (یوکی و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین یکی از ماموریت‌های مهم مدارس و دانشگاه‌ها در کشور ما تغییر تفکر دانش‌آموزان و دانشجویان برای استخدام در دستگاه‌های دولتی و به عنوان تنها محل اشتغال آن‌ها در آینده است. علاوه بر این تغییر رویکرد دانش‌آموزان و دانشجویان در نحوه استفاده از فضای مجازی و اینترنت و سوق دادن آن‌ها به استفاده مفید و کاربردی و در جهت راه‌اندازی کسب و کار، ضروری است. در این میان آموزش کارآفرینان جدید و نوپا نیز می‌تواند باعث بهبود اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی شود. از آنجایی که فناوری و داشتن مهارت‌های فنی پایه و اساس کسب و کارهای استارت‌آپی است توسعه این مهارت‌ها هم برای کارآفرینان نوپا و هم دانش‌آموزان و دانشجویان از اهمیت اساسی برخوردار است. بنابراین، این نوع آموزش نیز باید بخشی از برنامه‌های درسی مدارس و دانشگاه‌ها در رشته تربیت‌بدنی باشد. در حوزه کارآفرینی ورزشی، مدارس، دانشگاه‌ها و گروه‌های آموزشی، بخش مهم و تأثیرگذاری هستند که نقش تغذیه‌کننده را بر عهده دارند (بلاک و استوم، ۲۰۰۳) و سطح فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی یک کشور از عوامل اصلی تعیین‌کننده ظرفیت یک کشور برای نوآوری است (دوتا و همکاران، ۲۰۱۸). این نتایج با نتایج پژوهش سرانو و همکاران (۲۰۲۱)، کوکیر و کان (۲۰۱۸) و خدادادی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌راستاست. این پژوهش‌گران در پژوهش خود ایجاد دانشگاه‌ها و ارائه برنامه‌های آموزشی با کیفیت را برای تقویت مهارت‌های کارآفرینی و درون‌آفرینی در سطوح مختلف تحصیلی حیاتی دانستند و اشاره کردند توسعه مهارت‌های فناوری در بخش ورزش نیز بسیار مهم است و این نوع آموزش نیز باید بخشی از برنامه‌های درسی ورزش باشد. از طرفی داشتن مهارت‌های نرم مثل مهارت‌های ارتباطی قوی، فن بیان و مذاکره و تشکیل استارت‌آپ با تیمی متشکل از افراد با تخصص‌های مکمل و متنوع و فرهنگ کار تیمی عاملی مهم در موفقیت استارت‌آپ‌ها و از چالش‌های استارت‌آپ‌های ورزشی از دیدگاه خبرگان این پژوهش است که با نتایج تحقیق سلام‌زاده و کسیم (۲۰۱۷) که ضعف مهارت‌های نرم را از چالش‌های اکوسیستم استارت‌آپی کشورمان برشمردند هم‌راستاست. در جهت تقویت مهارت‌های کارآفرینی و راه‌اندازی استارت‌آپ نمی‌توان نقش ارتباطات و سرمایه اجتماعی و قابلیت شبکه‌سازی را نادیده گرفت. از آنجایی که استارت‌آپ‌ها کسب و کارهای تازه متولد شده با عملیات منحصربه‌فرد هستند، شبکه‌سازی با سازمان‌های مختلف مانند دانشگاه‌ها، موسسات تحقیقاتی و انکوباتورهای اولیه هم در جهت آموزش مهارت‌ها و هم در جهت استفاده از منابع آن‌ها موضوعی حیاتی است (زیاکیس و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای از کارآفرینان ورزشی و جوامع آنلاین که می‌توانند به تبادل ایده و همکاری با یکدیگر بپردازند، می‌تواند به تبادل دانش و تقویت نوآوری کمک کند که با نتایج فنگ و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستاست. بر این اساس، سرمایه اجتماعی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند فرصت‌های بازار را درک کنند، فناوری‌های جدید را بیاموزند و منابع مورد نیاز برای تسریع توسعه و تولید محصولات جدید را یکپارچه و هماهنگ کنند.

از دیدگاه خبرگان این پژوهش عامل اصلی حمایت از استارت‌آپ‌ها دولت است که نقش آن بسترسازی در این زمینه است. مسئولیت دولت شامل ایجاد محیطی است که برای رشد استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای جدید در منطقه مساعد باشد و بتواند سرمایه‌گذاران را به سمت سرمایه‌گذاری در منطقه سوق دهد (تری‌پائی و همکاران، ۲۰۱۹). در این پژوهش سیاست‌های

دولت با دو مولفه فرعی سیاست‌های اجرایی و الزامات قانونی از عوامل موثر بر اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی شناسایی شد. بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، در کشور ما قوانین ایجاد کسب و کارهای ورزشی باید مورد بازنگری قرار گیرد، زیرا گاهی اوقات نه تنها سیاست‌ها مشوق ایجاد کسب و کار جدید نیست بلکه مانعی برای کارآفرینان ورزشی محسوب می‌شود. نبود زیرساخت‌های قانونی مناسب و تعریف نشدن دقیق الزامات قانونی، تعدد نهادهایی که خود را از نظر قانونی ناظر می‌دانند به چالش‌های کلیدی برای شرکت‌های نوپای ورزشی تبدیل شده‌اند. از دیدگاه خبرگان یکی از دلایل ضعف قانون‌گذاری در این زمینه عدم آگاهی مسئولین و سیاست‌مداران از مفهوم کارآفرینی و استارت‌آپ و پتانسیل این کسب و کارها عنوان شد که اجرای سیاست‌هایی مثل آموزش مدیران و آگاه‌سازی آن‌ها می‌تواند در این زمینه راه‌گشا باشد. نتایج این بخش با نتایج پژوهش پیرجمادی و همکاران (۱۴۰۱) و زیاکیس و همکاران (۲۰۲۲)، هم‌راستا می‌باشد. طبق یافته‌های این پژوهشگران، مقوله‌هایی مانند عوامل ساختاری و دولتی، مشوق‌های مالیاتی و تسریع در شروع مراحل، از مهم‌ترین مسائلی هستند که بر توسعه موفقیت‌آمیز استارت‌آپ‌ها تأثیر می‌گذارند. حیدری و همکاران (۲۰۲۲) نیز وجود فضای مناسب قانونی، هنجاری، حمایتی و آموزشی را بر توانایی و تمایل فعالان بازار برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی در صنعت گردشگری ورزشی نوظهور تأثیرگذار دانستند.

از دیگر دلایل ضعف در زیرساخت‌های قانونی در این حوزه را می‌توان نبود ذهنیت و تفکر استارت‌آپی در میان دولتمردان و ضعف فرهنگ استارت‌آپی و کارآفرینی در جامعه و همچنین ضعف جایگاه کارآفرینی و ورزش در کشور دانست. این درحالیست که از دیدگاه کنتیس و فدریکو (۲۰۱۲) ترویج فرهنگ کارآفرینی یکی از نقش‌های دولت است و سیاست‌های کارآفرین‌پسند می‌تواند بر ارزش‌های اجتماعی و نگرش نسبت به کارآفرینی در یک منطقه تأثیر مثبت بگذارد. در این زمینه عوامل فرهنگی-اجتماعی شامل (گسترش نگرش کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی (فدراسیون‌ها، هیات‌ها و غیره)، ترویج فرهنگ ورزش در جامعه و قرارگیری ورزش در سبب خانوارها، استفاده از رسانه‌ها برای معرفی و تبلیغ استارت‌آپ‌های ورزشی، می‌تواند از عوامل ارتقای اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در کشور ما باشد. نتایج پژوهش لیگوری و همکاران (۲۰۱۹)، تری‌پائی و همکاران (۲۰۱۹)، مرادنژادی و همکاران (۱۳۹۸) با این نتیجه هم‌راستاست. بر این اساس تحمل ریسک و شکست و بیان تجارب و داستان‌های موفقیت و شکست کارآفرینان از ویژگی‌های مهم فرهنگی موثر بر اکوسیستم‌های کارآفرینی و استارت‌آپ شناسایی شد. به عنوان مثال، تا دهه ۱۹۸۰، در ایرلند شکست و یا ورشکستگی مورد سرزنش قرار می‌گرفت تا جایی که کودکان، مشاغل شرکتی یا دولتی را انتخاب می‌کردند و سرمایه‌گذاری جدیدی را شروع نمی‌کردند، اما برخی از موفقیت‌ها در دهه ۱۹۹۰ باعث تغییر شد تا شکست و کارآفرینی از نظر اجتماعی در ایرلند بسیار قابل قبول‌تر شود (لیگوری و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین عواملی مانند «فقدان میل به ریسک‌پذیری و روحیه کارآفرینی، فقدان جاه‌طلبی جهانی، اعتماد به نفس در کسب و کار و درک سرمایه‌گذار از تأثیرات فناوری و مقاومت در برابر تغییر» برخی از موانع فرهنگی در اکوسیستم‌های استارت‌آپی موجود (مارخوام و همکاران، ۲۰۱۶) و اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در کشور ماست.

اما نقش دولت منحصر به ایجاد و ترویج فرهنگ استارت‌آپی نیست. بلکه پشتیبانی‌های دولت و دانشگاه‌ها و مراکز مختلف در بهبود خط‌مشی‌های برنامه‌ریزی و حمایت‌های مشاوره‌ای باید در جهت راه‌اندازی و موفقیت استارت‌آپ‌ها بطور جد در جریان باشد. از دیدگاه مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۱۳) دسترسی به مخابرات (ارتباط راه دور) و دسترسی به حمل و نقل از عوامل زیرساختی موثر بر اکوسیستم کارآفرینی است. مطابق نظر خبرگان این پژوهش وجود مربی‌های با تجربه و متخصص و با سابقه راه‌اندازی کسب و کار و ویژه ورزش، وجود شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد ویژه ورزش، رویدادهای استارت‌آپی، پایگاه داده

با داده‌های مربوط به اکوسیستم از عوامل زیرساختی موثر در اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی است. می‌توان گفت زیرساخت‌ها عناصری حیاتی در اکوسیستم هستند تا امکان تعامل اقتصادی و کارآفرینی را به شیوه‌ای پایدار فراهم کنند. به‌طوریکه سرانو و همکاران (۲۰۲۱)، اشاره کردند زیرساخت‌های فناورانه ورزشی و فناوری‌های ارتباطی به دلیل دیجیتالی شدن ورزش در سال‌های اخیر شایسته توجه ویژه است که با نتایج این پژوهش هم‌راست است. میرزازاده و همکاران (۱۴۰۰) نیز تکنولوژی و ارتباطات و امکانات و تسهیلات را از عوامل موثر بر رشد استارت‌آپ‌های ورزشی دانشجویان علوم ورزشی عنوان کردند. مطابق نتیجه این تحقیق و بسیاری از تحقیقات انجام شده در این حوزه سرمایه‌گذاری و تامین مالی یکی از عوامل موثر بر اکوسیستم و مشکل تامین منابع مالی یکی از مهم‌ترین مشکلات پیش‌روی استارت‌آپ‌ها و استارت‌آپ‌های ورزشی نیز است. شرکت‌های نوآور جدید اغلب در جمع‌آوری سرمایه با مشکلاتی مواجه هستند و جریان‌های نقدی محدودی در مراحل اولیه خود دارند. این درحالیست که جریان‌های نقدی و دارایی‌ها به شدت به بهره‌وری و سودآوری مشاغل کمک می‌کند. تامین مالی نه تنها در مراحل اولیه بهره‌برداری یک عامل حیاتی است، بلکه بر سود یک کسب‌وکار نوپا تاثیر زیادی دارد (زیاکیس و همکاران، ۲۰۲۱). در این زمینه استفاده از کانال‌های تامین مالی مثل سرمایه‌گذاران فرشته و سرمایه‌گذاران خطرپذیر و بکارگیری سیاست‌هایی توسط استارت‌آپ‌ها مثل تشکیل تیم خوب با توانایی‌هایی مکمل جهت جذب سرمایه‌گذاران و یا استفاده از حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های بزرگ در جهت سرمایه‌گذاری و حمایت از استارت‌آپ‌ها، قوانین اقتصادی و سیاست‌های اتخاذی دولت مانند تخصیص هوشمندانه وام‌ها می‌تواند راه‌گشا باشد. نتایج تحقیق یونک-کوالسکا و ولنیاک (۲۰۲۱)، تأثیر غالب سرمایه انسانی و مالی بر تأسیس استارت‌آپ‌ها را تأیید می‌کند که همسو با یافته‌های این پژوهش است. اما رشد استارت‌آپ‌ها به تعداد کاربران فعال محصولاتشان و تعداد مشتریان پولی بستگی دارد. در این زمینه توجه به فرصت‌ها و ظرفیت بازار با توجه به بکر بودن بازار استارت‌آپ‌های ورزشی، دسترسی به بازار محلی و بازار جهانی و نیز داشتن قابلیت‌هایی مانند شناخت و تحلیل بازار، شناخت نیازهای پنهان و آشکار مشتریان، توانایی ایجاد بازارهای جدید و از طرفی اتخاذ سیاست‌هایی مثل ایجاد فضای رقابتی در بازار در حین از بردن فضای انحصاری در بازار توسط دولت، از بین بردن واسطه‌گری و سوداگری در بازار و ایجاد ثبات در بازار از اهمیت اساسی برخوردار است. این نتیجه منطبق با نتیجه تحقیق داوری و فرخ منش (۱۳۹۵) و تری پائی و همکاران (۲۰۱۹) است و دسترسی به بازار محلی، بازار جهانی، مشتری، اقتصاد و شبکه‌ها از عوامل موثر بر اکوسیستم استارت‌آپ‌هاست و از طرفی مطابق نتیجه قنبری و همکاران (۱۳۹۵) مشکلات توسعه‌نیافتگی بازار، بی‌ثباتی در بازار، ضعف نظام اطلاعاتی در زمینه بازار در سطوح ملی و بین‌المللی، وجود واسطه‌ها و دلال‌ها، ضعف در نظام قیمت‌گذاری، نبود نظارت بر بازار، کمبود امکانات زیرساختی از موانع اصلی پیش‌روی کارآفرینان است. همان‌طور که تری پائی (۲۰۱۹) برای اولین بار فناوری را به عنوان عنصر اساسی یک اکوسیستم استارت‌آپ در نظر گرفت فناوری نیز بر اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد. از آنجاییکه بیشتر استارت‌آپ‌ها به توسعه محصولات که استفاده از نرم‌افزار و فناوری را در خود جای داده‌اند، علاقه‌مند هستند، سطح فناوری و پذیرش فناوری‌های جدید توسط افراد جامعه و سطح آگاهی و دانش فناوری، تجهیزات ارتباطات نوین، تحقیق و توسعه در فناوری پیشرفته بر ارتقای اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی تأثیرگذار است که نتایج تحقیق زوتل و همکاران (۲۰۲۱)، تری پائی و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستا با نتیجه این پژوهش است.

با توجه به نقش پررنگ دولت و سیاست‌های دولت در ایجاد و ارتقا اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در کشور پیشنهاد می‌شود دولت و سیاست‌گذاران ضمن افزایش دانش و آگاهی در زمینه کارآفرینی و کسب و کارهای استارت‌آپی، سیاست‌های بهبود

فضای راه‌اندازی کسب و کارهای ورزشی را تصویب و اجرا کنند. این امر نیازمند توجه و حمایت همه جانبه و دلسوزانه دولت است. در این زمینه هماهنگی و همسوسازی نهادهای مختلف و متولی امر و تقویت عملکرد این نهادها و به ویژه تقویت تعامل صنعت و دانشگاه هم در جهت فرهنگ‌سازی و افزایش انگیزه و روحیه کارآفرینی و هم در جهت آموزش فرایند راه‌اندازی کسب و کار از اهمیت اساسی برخوردار است. همچنین توجه به محیط رقابتی در حین از بین بردن فضای انحصاری، اتخاذ سیاست‌های دوستدار کارآفرینی در توسعه اکوسیستم استارت‌آپی باید مورد توجه قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود قانون‌گذاران و مجریان با توجه به ابعاد مختلف و لایه‌های زیرین تشکیل‌دهنده حمایت‌های لازم را برای تدوین سیاست‌های درست و کارآمد اتخاذ نمایند. اما از آنجاییکه ایجاد و توسعه کسب و کارهای استارت‌آپی بدون آموزش و ارتقای فرهنگ کارآفرینی امکان‌پذیر نخواهد بود بنابراین باید در کنار دولت، بخش خصوصی، نهادها و سایر بازیگران برای ارتقا و توسعه فرهنگ کارآفرینی مشارکت لازم را داشته باشند. ایجاد و توسعه اکوسیستم استارت‌آپی در ورزش در گرو آگاهی افراد از پتانسیل و وجود ظرفیت و فرصت‌های شغلی موجود در این زمینه است. بنابراین باید میزان توجه رسانه‌ها به مقوله استارت‌آپی‌های ورزشی و آگاه کردن افراد از کارآفرینان موفق این حوزه، تولید برنامه‌هایی با مضمون شناسایی فرصت‌های راه‌اندازی کسب و کار در حیطه‌های مختلف اعم از صنعت ورزش، افزایش یابد. اینگونه اطلاع‌رسانی‌ها و انتشار گسترده اطلاعات در این مورد باعث توسعه اکوسیستم استارت‌آپی موفق خواهد شد. با توجه به اینکه دسترسی به سرمایه و محیط مالی توسعه‌یافته برای شروع کسب و کار و همچنین دوام و پایداری کسب و کارهای نوپا لازم و ضروری است، انتظار می‌رود دولت و سیاست‌گذاران در تدوین قوانین و لوایح حمایتی لازم و همچنین توزیع هوشمندانه بودجه و منابع موجود، اقدامات لازم را انجام دهند. در پایان می‌توان گفت حمایت از ایجاد و توسعه اکوسیستم استارت‌آپی‌های ورزشی، که هم برای ایجاد استارت‌آپی‌های جدید ورزشی و هم برای تکامل استارت‌آپی‌های موجود در مقیاس کوچک و بزرگ‌تر ضروری هستند، تأثیرات قابل‌توجهی بر اقتصاد کشور از طریق تقویت و افزایش تولید داخلی دارد. این امر منجر به یک اثر بلندمدت تحریک و تقویت بازار کار در کشور، کاهش نرخ بیکاری و افزایش تولید ناخالص داخلی می‌شود. بنابراین سیاست‌گذاران باید شرایط را برای توسعه و ظهور بسیاری از استارت‌آپ‌ها و اکوسیستم‌های استارت‌آپی در زمینه ورزش ایده‌آل کنند.

از آنجاییکه نیازها و چالش‌های استارت‌آپ‌ها در هر مرحله از چرخه حیات متفاوت است و اکثر مطالعات انجام شده در این زمینه عوامل اکوسیستم را بدون در نظر گرفتن نیازهای هر مرحله مورد بررسی قرار دادند، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی عوامل اکوسیستم استارت‌آپی‌های ورزشی بر اساس چرخه حیات استارت‌آپ‌ها مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین مطالعه و بررسی چالش‌ها و موانع اکوسیستم استارت‌آپی‌های ورزشی و ارائه راهکارهای کاربردی در جهت رفع این چالش‌ها می‌تواند گامی در جهت ارتقا اکوسیستم استارت‌آپی‌های ورزشی باشد. از طرفی باید توجه داشت که صرف وجود منابع تضمین‌کننده رشد و توسعه یک استارت‌آپ و یا تکامل اکوسیستم استارت‌آپ نخواهد بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی پیشران‌های توسعه و یا قابلیت‌های مورد نیاز یک استارت‌آپ و یا اکوسیستم استارت‌آپ ورزشی برای تکامل مورد مطالعه قرار گیرد.

## پیام مقاله

می‌توان گفت هرچند چهارچوب‌های کلی برای درک اکوسیستم‌های استارت‌آپی وجود دارد اما یافته‌ها موید تفاوت‌های جزئی در لایه‌های زیرین سازنده اکوسیستم استارت‌آپی‌های ورزشی است. از این رو موفقیت استارت‌آپی‌های ورزشی در ایران نیازمند درک

صحیح و شناخت کلیه اجزای اختصاصی اکوسیستم آن‌هاست که در این میان به نظر می‌رسد سیاست‌های دولتی و عوامل اقتصادی نقش پررنگ‌تری داشته باشند.

### ملاحظات اخلاقی

این پژوهش با رعایت اصول اخلاقی و با رضایت تمامی شرکت‌کنندگان و حفظ محرمانگی اطلاعات آن‌ها انجام شده است. بازخورد شرکت‌کنندگان در فرایند تحقیق گنجانده شده است و محققان در هنگام جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از هرگونه پیش‌داوری و تعصب پرهیز کرده‌اند.

### مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش بخش‌های مختلف این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع در خصوص انتشار این مطالعه اعلام نمی‌کنند.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان از همکاری صمیمانه تمامی عزیزانی که در این پژوهش همکاری داشتند، به ویژه بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها و کارآفرینان ورزشی که با سخاوت زمان و دیدگاه‌های خود را به اشتراک گذاشتند تشکر و قدردانی می‌کنند.

### منابع

1. Amolo, J., & Migiros, S. O. (2015). An entrepreneurial flair development: the role of an ecosystem. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2), 495-505. [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6597/PM\\_2015\\_02s\\_pec.issue\\_SA\\_Amolo.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6597/PM_2015_02s_pec.issue_SA_Amolo.pdf)
2. Ball, S. (2005), "The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism". *Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network*. Vol. 1, pp. 1-14.
3. Bărbulescu, O. Tecău, A. Munteanu, D. Constantin, C. (2021). Innovation of Startups, the Key to Unlocking Post-Crisis Sustainable Growth in Romanian Entrepreneurial Ecosystem. *Sustainability*, 13, 671. <https://doi.org/10.3390/su13020671>
4. Baron, T. & Harima, A. (2019). The role of diaspora entrepreneurs in start-up ecosystem development – a Berlin case study. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 36, Nos. 1-2. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2019.096968>
5. Castleberry, A. & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in pharmacy teaching and learning*, 10(6), 807-815. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>
6. Colombelli, A. Quattraro, F. (2019). Green start-ups and local knowledge spillovers from clean and dirty technologies. *Small Bus. Econ.* 52, 773–792. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9934-y>.
7. Cukier, D. & Kon, F. (2018). A maturity model for software startup ecosystems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 7:14. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0091-6>
8. Dutta, S. Lanvin, B. & Wunsch-Vincent, S. (2018). Global Innovation Index 2018. Energizing the World with innovation: Retrieved from. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf).
9. Faghih, N., & Zali, M. R. (2018). Entrepreneurship Ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA): Dynamics in Trends, Policy and Business Environment. Springer [https://www.researchgate.net/publication/345647966\\_Entrepreneurship\\_Ecosystem\\_in\\_the\\_Middle\\_East\\_and\\_North\\_Africa\\_MENA\\_Dynamic](https://www.researchgate.net/publication/345647966_Entrepreneurship_Ecosystem_in_the_Middle_East_and_North_Africa_MENA_Dynamic)

10. Feng, N. Fu, C. Wei, F. Peng, Zh. Zhang & Zhang, Q. (2019). The key role of dynamic capabilities in the evolutionary process for a startup to develop into an innovation ecosystem leader: An indepth case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 81–96. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2019.11.002>
11. Fukugawa, N. (2018). Is the impact of incubator's ability on incubation performance contingent on technologies and life cycle stages of startups? evidence from japan. *Int. Entrep. Manag. J.* 14, 457–478. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0468-1>
12. Ghambari, R. Agahi, H. Alibayghi, A. Zarafshani, K. (2015). Content Analysis of Policies being Appropriate to the Entrepreneurial Ecosystem. *Entrepreneurship development*, no. 9.39-58. (Persian) <https://10.22059/jed.2016.59861>
13. Giardino, C. Wang, X. Abrahamsson, P. (2014). *Why Early-Stage Software Startups Fail: a Behavioral Framework*, Springer, p. 27–41.
14. Gonzalez-Serrano, M. H. ' Josep, C-H. ' Carlos, P-C. Calabuig, F. (2021). Entrepreneurial ecosystems for developing the sports industry in European Union countries. *Journal of Business Research* 136. 667–677. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.060>
15. Hee Cho, Y & Lee. J-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship* Vol. 12. No. 2. pp. 124-134. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0028>
16. Heydari, R. Keshtidar M. Dehghan Ghahfarokhi, A. Esfahani, M. Perić, M. Oveysi Sani, F. (2022). Modeling the Institutional Factors Affecting the Exploitation of Entrepreneurial Opportunities in the Sports Tourism Industry Using an Interpretive-Structural Approach. *Iranian Journal of Management Studies*. 15(2).189-205. <https://10.22059/ijms.2021.312725.674275>
17. Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis).
18. Khastar, H. (2009). A method for calculating coding reliability in qualitative research interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174.
19. Khodadadi, M. R. Motefakeri, H. Soleimani, B. (2019). The Effect of Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention and self- fulfillment with the mediating role of entrepreneurial skills. *Applied Research of Sport Management*. Vol.8, No.3. 37-47. (Persian) [10.30473/arsm.1970.6433](https://10.30473/arsm.1970.6433)
20. Klotins, E; Unterkalmsteiner, M; Gorschek, T. (2015). Software engineering knowledge areas in startup companies: a mapping study, *Proceedings of the International Conference of Software Business*, Springer, pp. 245–257. <https://10.48550/arXiv.2308.07628>
21. Lee, M; Lee, &Minhwa, Kim, J. (2017). A Dynamic Approach to The Start-up Business Ecosystem: A Cross-Comparison Of Korea, China, and Japan. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 157–184. <https://10.21315/aamj2017.22.2.6>
22. Liguori, E; Bendickson, J; Solomon, S & McDowell, WC. (2019). Development of a multi-dimensional measure for assessing entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 31, No. 1–2, 7–21. <https://10.1080/08985626.2018.1537144>
23. Marcon, A., & Ribeiro, J. L. D. (2021). How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups' lifecycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120965. [10.1016/j.techfore.2021.120965](https://10.1016/j.techfore.2021.120965)
24. Markham, N. Kruger, M. Cacioppe, J. (2016). *Startup Ecosystem Report: Regional Queensland*. Queensland Department of Science, Information Technology, Innovation and the Arts.
25. Mirzazadeh, Z. Keshtidar, M. Rahmanpour, A. (2020). Identifying and Prioritizing Factors Influencing the Startups of Sport Science Students in Iran Using Analytical Network process (ANP). *Applied Research of Sport Management* Vol. 9, No.4.71-90. (Persian) [10.30473/arsm.2021.7625](https://10.30473/arsm.2021.7625)
26. Mohammadkazemi, R. Talebi, Kambiz. Davari, A. Dehghan, A. (2022). Designing a Model of Empowerment for Small and Medium-Sized Businesses Knowledge-Based with a DEMATEL Approach. *Iranian Management Sciences Quarterly*. No.61,1-16. (Persian)

27. Mondalizadeh, Z., & Kavyani, E. (2023). Feasibility Study of Launching Sports Start-ups: A Case Study in the Sports Shoe Industry. *Sports Business Journal*, 3(2), 115-133. <https://doi.org/10.22051/sbj.2023.43092.1077>
28. Moradnezehadi, H. sharifzade, M. Vahedi, M. mahdzade, H. (2019). Formulation and application of a framework for assessing ICT-based startups' ecosystem in Ilam Province. *Entrepreneurship Development*. No. 3, 401-420. (Persian) [doi: 10.22059/jed.2019.286047.653086](https://doi.org/10.22059/jed.2019.286047.653086)
29. Motoyama, Y; Knowlton, K. (2017). Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis. *Entrep. Res. J.*, 28, 448-470. [CrossRef]
30. Nová, J. (2014). Specific Features of Sport and their Influence on Entrepreneurship in Sport. *Ekonomika a management sportu*. [10.5817/StS2015-1-25](https://doi.org/10.5817/StS2015-1-25)
31. Pilinkiene, V& Maciulis.P. (2014). Comparison of different ecosystem analogies: the main economic determinants and levels of impact. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156 .365 – 370. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.204>
32. Pirjamadi, S; Honari, H; kargar, Gh. A & Shabani Bahar, Gh. R. (2021). Growth Challenges Sport Start-up Businesses in Iran. *Quarterly Journal Applied Research of Sport Management*. Vol. 10, No.4, Sereis 40, 11-25. (Persian) [10.30473/arsm.2022.8955](https://doi.org/10.30473/arsm.2022.8955)
33. Pitts, B.G. and Stotlar, D.K. (2007), *Fundamentals of Sport Marketing*, 2nd ed., Fitness Information Technology, Morgantown, WV. [10.1123/smej.2.1.68](https://doi.org/10.1123/smej.2.1.68)
34. Ratten, V& Thompson, A.(2020). Digital sport entrepreneurial ecosystems. *Thunderbird International Business Review*.1-14. [10.1002/tic.22160](https://doi.org/10.1002/tic.22160)
35. Ratten, V. (2019): Sport entrepreneurial ecosystems and knowledge spillovers, *Knowledge Management Research & Practice*, DOI: [10.1080/14778238.2019.1691473](https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1691473)
36. Ratten, V & Nanere, M. (2020), "Sport Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems", *Sport Entrepreneurship*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp.75-92. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-836-220201010>
37. Salamzadeh, A; Kesim, H. K (2017). "The enterprising communities and startup ecosystem in Iran", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
38. Salamzadeh, A & Tajpour, M (2019). Identification of the Challenges of Media Startup Creation in Iran. *Entrepreneurship Development*. No.4.pp 561-580. (Persian) [10.22059/jed.2020.307214.653424](https://doi.org/10.22059/jed.2020.307214.653424)
39. Sánchez-Saez, J. A; Segado-Segado, F & Vidal, A. (2018). Sports events socially responsible as the engine for local development. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 172-186. (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>)
40. Shams, E; Moradi M ; Ghayour baghbani, m(2020). Futures Scenario of Iran Start-ups in 1404 Horizon. *Semiannual Journal of Iran Futures Studies* Vol. 4, No. 2, 55-79. (Persian) [https://www.researchgate.net/publication/279179426\\_The\\_Relational\\_Organization\\_of\\_Entrepreneurial\\_Ecosystems](https://www.researchgate.net/publication/279179426_The_Relational_Organization_of_Entrepreneurial_Ecosystems)
41. Stam, E & Van de Ven, A. (2019). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
42. Stemler, S. (2006). An Overview of Content Analysis Practical Assessment. *Research and Evaluation*. <https://doi.org/10.7275/z6fm-2e34>
43. Tripathi, N; Seppänen, P; Boominathan, G; Oivo, M; Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology* 105. 56-77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
44. Walrave, B; Talmar, M; Podoyrnitsyna, K.S; Romme, A.G.L; Verbong, G.P.J.(2018). A multi-level perspective on innovation ecosystems for path-breaking innovation. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 136, 103-113. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.011>

45. Winand, M; Zintz, T & Scheerder, J. (2012). A financial tool for sport federations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 225–240. <https://10.1108/20426781211261539>
46. Ziakis, C; Vlachopoulou, M; Petridis, K. (2022). Start-Up Ecosystem (StUpEco): A Conceptual Framework and Empirical Research. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 8, 35. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010035>

