



Identification of Drivers Affecting the Future of Sports Entrepreneurship in Iran

Sahar Amiri¹ Behzad Izadi *²

1. PhD student, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Kurdistan, Iran.

2. Associate Professor of the Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Kurdistan, Iran.

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 11.14.2025

Revised: 02.07.2026

Accepted: 02.15.2026

Keyword:

Future Study
Sustainable Development
Entrepreneurship
Sport

*Corresponding Author:

Behzad Izadi

Email:

b.izadi@uok.ac.ir

ABSTRACT

This study examines sports entrepreneurship and its future in Iran, focusing on key barriers, challenges, and driving forces affecting its development. By analyzing major variables, the study identifies and explains the most important challenges and drivers shaping sports entrepreneurship in Iran. A mixed-methods approach was used. In the first phase, qualitative data were collected through purposive sampling and in-depth interviews with sports entrepreneurship experts, including professors, researchers, and leading entrepreneurs in the sports sector. Content analysis was applied to identify recurring themes and patterns and to gain deeper insight into existing issues and challenges. In the second phase, the Delphi technique was conducted through several rounds to identify 20 main drivers. Experts evaluated the influence and dependence of these drivers within a matrix framework, and the data were analyzed using MicMac software to assess direct and indirect effects. Based on the analysis of direct and indirect influence scores, six key leverage drivers with the greatest impact on the future of sports entrepreneurship in Iran were identified: (1) government commitment to improving entrepreneurial conditions, (2) development of a macro-level entrepreneurship strategy, (3) political and security conditions, (4) custodial organizations' views on the comprehensive functions of sport, (5) stability of policies and procedures governing entrepreneurship mechanisms, and (6) employment of specialized human resources in sports entrepreneurship. As these six drivers are largely manageable by governmental institutions, policymakers should prioritize sports entrepreneurship as a national project for job creation and economic growth, shifting it from a marginal issue to a core policy agenda.



©2024 the authors. Published by National University of Skills, Tehran, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International (CC BY-NC License) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

شاپای الکترونیکی: ۴۴۳۰

۲۵۳۸

شاپای چاپی: ۹۷۹۶

۲۳۸۲

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent years, economic policy reforms in the sport sector have increased the necessity of reducing dependence on governmental financial resources. In Iran, this shift has also been reinforced through national development policies, which prohibit the allocation of public funds to professional sport and consequently require sport organizations to seek sustainable financial alternatives. Under such conditions, sport entrepreneurship has emerged as an effective mechanism for creating economic value, generating employment opportunities, fostering innovation, and improving organizational sustainability. As a multidisciplinary field, sport entrepreneurship contributes not only to economic development but also to social welfare through technological advancement, new business models, digital transformation, and the expansion of health-related sport services. Despite the growing importance of sport entrepreneurship, its future development is influenced by numerous interconnected economic, political, technological, organizational, and social factors. The complex interaction among governmental institutions, private organizations, commercial enterprises, and public stakeholders makes long-term planning increasingly challenging. Although previous studies have highlighted the economic and social benefits of sport entrepreneurship, most have concentrated on current conditions rather than identifying the key drivers that will shape its future. Consequently, the absence of a future-oriented and structural perspective has limited the development of coherent policies and strategic decision-making in this field. The primary objective of the present study was to identify, prioritize, and analyze the key drivers shaping the future of sport entrepreneurship in Iran using a futures studies approach based on structural analysis (MICMAC). By determining the leverage factors and their structural relationships, this research provides a scientific foundation for policymakers and sport managers to formulate sustainable development strategies, improve resource allocation, reduce fragmented decision-making, and establish a comprehensive roadmap for the future development of sport entrepreneurship in Iran.

Methodology

This applied-developmental study employed an exploratory mixed-method approach to identify and analyze the key drivers influencing the future of sport entrepreneurship in Iran. The study population consisted of experts in sport entrepreneurship, including university faculty members with research experience in sport entrepreneurship and futures studies, together with leading sport entrepreneurs. The sample was selected from the target population through purposive sampling and included 35 experts. To identify the drivers affecting the future of sport entrepreneurship, an extensive review of the literature, semi-structured interviews with experts, and several rounds of the Delphi technique were employed. The qualitative findings were analyzed through coding and categorization, whereas the validated drivers were examined using structural analysis and MICMAC software to determine their mutual influence and dependence.

Based on the primary qualitative data, the researchers developed initial categories related to the phenomenon under investigation by reviewing documentary sources, coding interview transcripts, comparing experts' viewpoints, grouping similar concepts, and refining the extracted variables through successive Delphi rounds. The analysis resulted in the identification of the main dimensions and the associated drivers affecting the future of

sport entrepreneurship. The confirmed variables were subsequently entered into the cross-impact matrix, where the experts assessed the influence of each driver on the others. The findings of the structural analysis identified twenty validated drivers, from which six key leverage drivers were determined as the most influential factors shaping the future of sport entrepreneurship in Iran.

Results and Discussion

The descriptive findings showed that the participants consisted of university academics and leading sport entrepreneurs with considerable professional experience. Following qualitative analysis of the interviews, 67 open codes were extracted and subsequently categorized into 20 key drivers affecting the future of sport entrepreneurship in Iran. After consultation with experts and completion of the Delphi process, the relationships among the identified drivers were analyzed using the MICMAC structural analysis approach. The results indicated that the system has an unstable structure with strong interactions among the variables. Based on the influence-dependence analysis, six strategic drivers were identified as the most influential factors shaping the future of sport entrepreneurship in Iran, including government commitment to improving entrepreneurial conditions, a comprehensive national strategy for sport entrepreneurship development, political and security conditions, favorable institutional attitudes toward the multifunctional role of sport, stability of policies and regulations, and the utilization of specialized human resources. These findings emphasize that institutional and governance-related factors play a more decisive role than individual or isolated economic factors in determining the future of sport entrepreneurship and should therefore receive greater attention in strategic planning and policy development.

Conclusions

The findings demonstrate that the future development of sport entrepreneurship in Iran depends on the establishment of a coordinated, stable, and innovation-oriented entrepreneurial ecosystem. Government commitment, strategic planning, policy stability, institutional support, and the effective use of specialized human resources constitute the foundation for sustainable development in this sector. In addition, improving institutional attitudes toward the economic and social functions of sport and creating favorable political and regulatory conditions can strengthen entrepreneurial activities, encourage private-sector participation, and increase investment opportunities. The proposed framework provides a comprehensive and systematic perspective for understanding the interactions among the key drivers influencing the future of sport entrepreneurship. It also offers practical guidance for policymakers, sport organizations, and educational institutions to formulate long-term strategies, improve governance mechanisms, strengthen institutional collaboration, and enhance entrepreneurial capacity. Overall, developing an integrated policy framework based on these strategic drivers can contribute to innovation, employment generation, sustainable economic growth, and the long-term competitiveness of the sport industry in Iran.



شناسایی پیشرانهای موثر بر آینده کارآفرینی ورزشی در ایران

سحر امیری^۱ بهزاد ایزدی^۲

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران

۲- دانشیار گروه علوم ورزشی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۸/۲۳

بازنگری مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۲۶

کلید واژگان:

آینده پژوهی

توسعه ی پایدار

کارآفرینی

ورزش

*نویسنده مسئول: بهزاد ایزدی

پست الکترونیکی:

b.izadi@uok.ac.ir

کارآفرینی ورزشی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم توسعه اقتصادی، اشتغال‌زایی و ارتقای سلامت اجتماعی، نیازمند شناخت آینده، چالش‌ها و پیشران‌های اثرگذار بر توسعه آن است؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده کارآفرینی ورزشی در ایران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی بود. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق با استادان، پژوهشگران و کارآفرینان برجسته حوزه ورزش به روش نمونه‌گیری هدفمند گردآوری شد. پس از تحلیل داده‌ها با روش دلفی، ۲۰ پیشران اصلی شناسایی و میزان اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها با استفاده از ماتریس اثرات متقابل و نرم‌افزار میک‌مک تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان ۲۰ پیشران شناسایی‌شده، شش پیشران شامل جدیت و اراده دولت در بهبود شرایط کارآفرینی، راهبرد توسعه کارآفرینی به صورت کلان، شرایط سیاسی و امنیتی، نگاه مطلوب نهادهای متولی به کارکردهای همه‌جانبه ورزش، ثبات سیاست‌ها و رویه‌های ناظر بر سازوکارهای کارآفرینی و استفاده از نیروهای متخصص، بیشترین نقش را در آینده کارآفرینی ورزشی ایران دارند. بر این اساس، توسعه کارآفرینی ورزشی مستلزم سیاست‌گذاری یکپارچه، تقویت نقش تسهیل‌گر دولت، ایجاد ثبات نهادی، بهره‌گیری از نیروهای متخصص و توجه هم‌زمان به پیشران‌های کلیدی شناسایی‌شده است تا زمینه تحقق چشم‌اندازی پایدار، رقابت‌پذیر و دانش‌بنیان در اقتصاد ورزش کشور فراهم شود.



©2024 the authors. Published by National University of Skills, Tehran, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International (CC BY-NC License) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

شاپای الکترونیکی: ۴۴۳۰

۲۵۳۸

شاپای چاپی: ۹۷۹۶

۲۳۸۲

۱. مقدمه

در چند سال اخیر تغییر سیاست‌های اقتصادی در دنیای ورزش نیاز به کاهش وابستگی به بودجه دولت را برجسته کرده؛ در ایران نیز همسو با این تغییرات جهانی طبق تبصره ماده ۱۳ برنامه پنجم توسعه؛ پرداخت هرگونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل به ورزش حرفه‌ای ممنوع است. بنابراین سازمانهای ورزشی دولتی به دلیل کمبود بودجه از کارایی مطلوبی برخوردار نیستند (قانون برنامه ۵ ساله توسعه؛ ۱۳۸۹). در چنین شرایطی، استفاده از ساز و کار به نام کارآفرینی ورزش مورد اهمیت است و به عنوان راهی برای غلبه بر این محدودیت‌ها مطرح شده است. کارآفرینی ورزشی نقش مهمی در توسعه و احیای اقتصاد کشورهای در حال توسعه دارد (ریتولد و همکاران، ۲۰۱۶)^۱. افزایش فرایندهای کارآفرینی در ورزش می‌تواند باعث ایجاد فرصت‌های جدید شغلی و بهبود سایر شاخص‌های اقتصادی شود (دنيس و ویلیام، ۲۰۱۱)^۲. کارآفرینی ورزشی زمانی رخ می‌دهد که یک نهاد ورزشی به طور مشترک با سایر عناصر جامعه برای پاسخگویی به یک فرصت و خلق ارزش عمل می‌کند (راتن، ۲۰۱۸)^۳. کارآفرینی ورزش^۴ به عنوان یکی از موضوعات میان رشته‌ای با طیف وسیعی از مسائل سر و کار دارد که نیازمند میزان بالایی از سازگاری و همسوسازی در مسیر اتفاقات آینده است. خلاء محتوایی در ارتباط با موضوع آینده و فقدان مطالعات آینده پژوهانه در کارآفرینی ورزشی نیازمند اصلاح و مطالعه و بررسی بیشتر است و لازم است ضمن بهره‌گیری از روش‌های مطالعات آینده پژوهی و یافته‌های سایر علوم گامی موثر در جهت شناسایی وضعیت آینده کارآفرینی ورزشی برداشته شود (هامراشمیت، کراوس و جونز، ۲۰۲۲)^۵، چنانچه به گفته پیتز دراکر آینده به گونه غیر منتظره‌ای تحول خواهد یافت و شرط ماندگاری در چنین جامعه‌ای تغییر پذیری و حتی تغییر آفرینی است (وود و وود، ۲۰۰۵)^۶. مفهوم کارآفرینی در کشور در سالیان اخیر بیشتر مورد توجه و مطالعه متفکرین مدیریت قرار گرفته است اما موضوعاتی همچون آینده کارآفرینی، افق‌های پیش روی آن و نگاه آینده نگرانه به آن کمتر مورد توجه بوده است (هامراشمیت و همکاران، ۲۰۲۴)^۷. موقعیت ورزش و کارآفرینی ورزشی در محل تلاقی گروه‌های مختلف ذینفعان و وضعیت واقعی آن به عنوان یک ساختار پیچیده اجتماعی بین بخش‌های مختلف جامعه (همگانی، تجاری، خصوصی، دولتی و ...) نشان دهنده دشواری خاصی در زمینه ارائه راهکار مناسب برای چالش‌های روندهای کلان است. این بخش دارای یک انجام وظیفه پیچیده در توسعه اجتماعی-اقتصادی در ترکیب با نیاز به اطمینان از عملکرد بی‌وقفه آن در کوتاه مدت و بلند مدت است (ابراهامیان، 2023)^۸. کارآفرینی ورزشی در مدیریت ورزشی مدرن، منعکس کننده مزایای قابل توجه اقتصادی و اجتماعی ورزش است (هامراشمیت و همکاران، ۲۰۲۴). با شرایط کنونی و دیجیتالی شدن و توسعه سایر فناوری‌ها و لزوم افزایش کارایی سازمان‌ها و موسسات در جهت دستیابی متوازن به اهداف خرد و کلان، ساز و کار کارآفرینی ورزشی با چالش‌های مهمی مواجه است. کارآفرینی ورزشی به عنوان فرایندی پویا و دینامیک بر اکثر حوزه‌های کسب و کار ورزشی، مدیریت بحران، توسعه ورزش‌های جدید، مدیریت عملکرد، نوآوری در تولید، راهبردهای ترویجی، موضوعات اجتماعی و گسترش

^۱ Rietveld et al.^۲ Dennis & William^۳ Ratten^۴ Sports entrepreneurship^۵ Hammerschmidt, Kraus & Jones^۶ Wood & Wood^۷ Abrahamyan

فناوری اثر گذار است؛ اما از سوی دیگر عواملی مانند کاهش سرمایه گذاری، بهره وری پایین و گرایش به تعدیل نیرو در سازمانها، بیکاری را به معضل بزرگ اجتماعی و اقتصادی در ورزش بدل کرده است (امینی روشن و همکاران، ۲۰۲۲)؛ در مواجهه با این مساله راتن، رویکردهای کارآفرینانه ی ورزشی را سازوکاری برای تحمل بحرانهای اقتصادی میداند که می تواند از طریق دست یابی به فرصتهای شغلی مرتبط با ورزش زمینه های رونق اقتصادی و بهبود سبک زندگی در جامعه را فراهم آورد. از جمله مواردی که می توان در مورد فرصت های کارآفرینی در ورزش بدان اشاره کرد فناوری و نوآوری در صنعت ورزش و توسعه فن اوری های جدید (استفاده از دستگاههای پوشیدنی و تحلیل داده ها) (زاده و همکاران، ۲۰۲۱)^۱، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا و ...، مدلهای جدید کسب و کار شامل مدلهای اشتراکی و پلتفرم های آنلاین، خدمات مربیگری شخصی و فروشگاههای دیجیتال و شرکتهای ورزشی آنلاین؛ توسعه خدمات تندرستی (برناردی و سیسره، ۲۰۲۳)؛ آدولورایت و همکاران، ۲۰۲۱)؛ استفان و آشوک، ۲۰۲۱) و ورزش های درمانی است. همچنین با ظهور و گسترش تغییرات در تقاضای مصرف کنندگان می توان به مواردی مانند ورزش های الکترونیکی^۵ و ایجاد فرصت های بسیاری در زمینه تولید محتوا، برندینگ و برگزاری رویدادها اشاره کرد. همسو با افزایش آگاهی محیط زیستی و ورزش پایدار، حرکت به سمت توسعه ورزش های پایدار و کربن صفر رو به رشد است و فرصت ها را برای کارآفرینی در این زمینه فراهم کرده است (لدنیو و سالنتسیو، ۲۰۲۲). این پژوهش ها عموماً بر مزایای اقتصادی و اجتماعی کارآفرینی ورزشی و فرصت های نوظهور آن تمرکز دارند. با این حال، ورزش و کارآفرینی ورزشی در ایران، در محل تلاقی ذینفعان متعدد (دولتی، خصوصی، تجاری و همگانی) قرار دارد و ساختاری پیچیده با چالش های خاص خود را شکل داده است که ارائه راهکارهای یکپارچه و بلندمدت را دشوار می سازد. علیرغم گسترش ادبیات موضوع، یک کاستی محتوایی در ارتباط با نگاه آینده نگر و راهبردی به کارآفرینی ورزشی در ایران احساس می شود. مطالعات موجود عمدتاً به بررسی وضعیت کنونی یا تکرار مفاهیم بهره وری می پردازند، در حالی که برای برنامه ریزی مؤثر، شناسایی عواملی که آینده این حوزه را شکل خواهند داد، امری ضروری است. با توجه به این روند، نیاز قابل توجه به مطالعه محرک ها و پیشران های موثر بر آینده کارآفرینی ورزشی در کشور بیش از پیش دیده می شود، مسئله اصلی اینجا است که تصمیم گیری برای سرمایه گذاری، سیاست گذاری و تدوین برنامه های بلندمدت در حوزه کارآفرینی ورزشی، نیازمند شناخت عوامل کلیدی (پیشران هایی) است که آینده این عرصه را در بستر پیچیده ایران شکل خواهند داد. این بستر، ترکیبی است از متغیرهای حاکمیتی (مانند ثبات سیاست ها و نگاه نهادهای متولی)؛ متغیرهای محیط کلان (مانند شرایط اقتصادی و امنیتی) و متغیرهای درون سازمانی (مانند سطح تخصص و نوآوری). در حال حاضر، درک روشنی از اینکه کدام یک از این عوامل نقش «هرمی» و تعیین کننده تری دارند و چگونه بر یکدیگر تأثیر می گذارند، وجود ندارد. این ابهام و نبود نقشه راه، منجر به اتخاذ سیاست های جزیره ای، پراکندگی اقدامات و در نتیجه، عدم تحقق پتانسیل واقعی کارآفرینی در ورزش ایران شده است. به عبارت ساده، ما می دانیم «چه باید کرد» (کارآفرینی)، اما به درستی نمی دانیم برای موفقیت در آینده، اولویت و تمرکزمان باید بر روی کدام محورهای کلیدی باشد. بنابراین، خلأ پژوهشی این مطالعه، فقدان یک تحلیل ساختاری و آینده نگر از پیشران های توسعه کارآفرینی ورزشی

^۱ Zadeh et al^۲ Bernardi & Cecere^۳ Addolorato et al^۴ Stephen & Ashok^۵ Esports^۶ Lednev & Solntsev

در ایران است. این پژوهش به این سؤال اصلی پاسخ می‌دهد: مهم‌ترین پیشران‌های کلیدی (عوامل اهرمی) تأثیرگذار بر آینده کارآفرینی ورزشی در ایران کدامند و روابط ساختاری و سطوح تأثیرگذاری آن‌ها چگونه است؟ هدف پژوهش حاضر، شناسایی، اولویت‌بندی و تحلیل این پیشران‌ها با بهره‌گیری از روش‌شناسی آینده‌پژوهی (روش آمیخته اکتشافی و تحلیل ساختاری با تکنیک میک‌مک) است، دستاورد نهایی، ارائه اولییتی از عوامل کلیدی است که سیاست‌گذاران و مدیران ارشد ورزش کشور باید برای طراحی راهبرد توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی، در کانون توجه خود قرار دهند تا بتوان نقشه‌ای راهبردی برای کارآفرینان و فعالان این عرصه فراهم آورد.

۲. پیشینه پژوهش

در بسترسازی و برنامه‌ریزی محیط کسب و کار و کارآفرینی ورزشی عوامل مختلفی موثرند و معمولاً سیاست‌های معطوف به بهبودی و رشد آن نیز باید این عوامل را در نظر بگیرند (آن و همکاران، ۲۰۲۰).^۱ در تحقیقات مختلف به این عوامل از منظر گوناگونی اشاره شده است (جدول ۱). همچنین برخی از این عوامل شامل برنامه‌ریزی‌های ناکارآمد دولت و حضور گسترده دولت در اقتصاد، بروکراسی و دیوان سالاری ناکارآمد اداری، قوانین و مقررات دست و پاگیر دولتی، عدم کیفیت زیرساخت‌ها، فساد اداری، مسائل و تحریم‌های اقتصادی، معضلات نظام بانکی، عدم استفاده از فناوری‌های جدید و نوین در بستر کسب و کارها، عدم آموزش‌های صحیح در زمینه کارآفرینی و ... می‌باشد. با گسترش ساز و کار کارآفرینی به عنوان یک محرک توسعه اقتصادی و با استناد به گزارش‌های بانک جهانی و تحقیقات گسترده در محیط کسب و کار عملکرد متغیرهای اقتصادی در کشورهای دارای سطح کارآفرینی بالاتر بهتر بوده و بیکاری و تورم و فساد و اقتصاد غیر رسمی و ... کمتر است و مردم از سطوح استاندارد زندگی بالاتری برخوردارند (هامراشمیت، کراوس و جونز، ۲۰۲۲). دولت به مفهوم عام آن اصلی‌ترین متولی و کارگزار اصلاح و بهبود کارآفرینی و محیط کسب و کار اقتصاد و سرمایه‌گذاری در کشور است، دولت یا سیاستگذار در مقاطعی، از توسعه کارآفرینی و مولفه‌های مرتبط با آن بویژه زمانی که قیمت نفت و به تبع آن رشد اقتصادی کاهش یافته حمایت کرده و معمولاً این مولفه‌ها مانند کارآفرینی به عنوان یک گزینه کاری، منزلت اجتماعی کارآفرینان و توجه رسانه‌ای به کارآفرینی بوده که هزینه پایی برای دولت داشته است و به محض اینکه قیمت نفت و درآمدهای دولت افزایش یافته حمایت‌های دولت کم‌رنگ تر شده و به زمان کاهش مجدد رشد اقتصادی و ورود به مرحله رکود اقتصادی موکول شده است (سفیدبری و همکاران، ۲۰۲۵)؛ کارآفرینی می‌تواند راه حل مناسبی برای حرکت در مسیر توسعه باشد و کارآفرینی ورزشی به عنوان یکی از انواع کارآفرینی، نخستین بار توسط هاردی به عنوان کاراکتر اصلی در توسعه ورزش مورد بحث قرار گرفت او بر سه محور اصلی محصول ورزشی، نقش کارآفرینان و سرمایه‌گذاران بر محصول و سازمان‌های ایجاد شده توسط کارآفرینان؛ توجه داشت و اذعان داشت که برای بسط و توسعه ورزش به عنوان یک صنعت خاص نیاز به پژوهش‌های بیشتر است (پورتر و واملپو، ۲۰۱۸).^۲ در واقع کارآفرینی ورزشی بخشی از پژوهش‌های در حال گسترش است که مدیریت ورزش را به سمت نوآوری و خلاقیت سوق می‌دهد (راتن، 2018). اما در دنیای مواجه با بی‌ثباتی پیچیدگی و ابهام پذیرش، رویکردی کنشگرانه برای سوار شدن بر موج تغییرات غافلگیر کننده می‌تواند دیدمان‌های روشن‌تری از آنچه آینده می‌نامیم، ترسیم کند؛ در دنیای پرتلاطمی که صنایع به طور مداوم ظهور و رشد و تکامل و افول می‌یابند، اتخاذ تصمیم‌های راهبردی نیازمند مهارت و بینشی است که مدیران به کمک آن بتوانند تغییرات را درک کرده و مد نظر قرار دهند؛ از این رو، رویکردهایی تحت عنوان آینده پژوهی و آینده نگاری برای پشتیبانی از برنامه ریزی های راهبردی در محیط‌های

^۱ An et al

^۲ Porter & Vamplew

سریع امروزی به میدان آمده‌اند و به تصمیم گیرندگان کمک می‌کنند تا از عهده عدم قطعیت‌ها برآیند (دی مادولانی و همکاران، ۲۰۲۲).^۱ تصاویر آینده مبتنی بر دانش و تخیل پیراسته می‌شوند و با کاربری اطلاعات گذشته، ادراکات حال، دانش فرهنگی و اجتماعی، ارزش‌ها، نیازها، انتظارات در خصوص کارکردها و مکانیزم‌های موجود شکل گرفته و در قالب سناریوهایی از امیدها، بیم و انتظارات بالیده می‌شوند و بر تصمیم‌ها، انتخاب‌ها و رفتارها و اقدامات برای آینده‌های پیش رو تاثیر می‌گذارند (گریندل، ۲۰۱۶).^۲ برخی از پژوهش‌های انجام شده پیرامون موضوع تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهشی

پژوهشگر / سال	عنوان	شرح مختصر یافته‌ها
نوروزی سید حسینی، رومیانی و رومیانی، ۲۰۲۴	چارچوب توسعه ی فناوری های نوین در ورزش: از ایده تا کنش	نتایج نشان داد که مقوله های (۱) تجارب وامکانات ورزشی نوآورانه؛ (۲) ادغام فناوری در ورزش؛ (۳) خدمات مربوط به ورزشکاران و حوزه سلامتی؛ (۴) همه جانبه نگری مشارکت و فراگیری اعضای جامعه؛ (۵) ورزش های الکترونیکی و مجازی؛ (۶) گردشگری ورزشی و بازاریابی مقصد؛ مقوله های کلیدی برای ظرفیت ها و روش های نوین در کارآفرینی ورزش اند و برای موانع و چالش های توسعه مقوله های: (۱) موانع اقتصادی و مالی؛ (۲) مسائل نهادی و سیاسی؛ (۳) ضعف زیر ساخت ها و منابع؛ (۴) موانع فرهنگی و مرتبط با آگاهی عمومی؛ (۵) نادیده گرفتن استعداد و رشد مهارت؛ (۶) استفاده نامناسب از منابع محلی و طبیعی؛ شناسایی شد که مولفه های «سازمانی و مسائل سیاسی و موانع اقتصادی و مالی» مهم ترین این مقوله ها بود.
خدادوستی و همکاران، ۲۰۲۴	مفهوم پردازی مدل موفقیت کارآفرینان هیبرید در ایران	نتایج نشان داد که براساس مفاهیم بدست آمده در مدل؛ راهبردهای آموزشی مانند آموزش کارآفرینان، نگاه مستمر از کارآفرینی موفقیت، بهبود مهارتهای کارآفرینی و بازاریابی، کمک متخصصان و شرکتهای در رویدادهای استارتآپی، الگوبرداری از کارآفرینان موفق، کاهش بروکراسی اداری، حمایت های مالی توسط تسهیلات و پشتیبانی خرید محصولات و پیش بینی ریسک و در نظر گرفتن استراتژی برای موفقیت کارآفرینان هیبرید ایرانی پیشنهاد شد.

^۱ Di Maddaloni et al

^۲ Grindle

پارسامهر و همکاران، ۲۰۲۴	شناسایی و تحلیل پیشران های کلیدی توسعه گردشگری ورزشی فعال در ایران با استفاده آینده پژوهی	یافته‌ها نشان داد که شش عامل- تنوع در تورهایی ورزشی، تحریم‌های اعمال شده علیه ایران، تسهیل سازی سفر، امنیت ایران در منطقه نسبت به کشورهای همسایه، استفاده از ابزارهای الکترونیکی و اینترنتی، رویدادهای ورزشی بین- المللی، درمجموع از بیشترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری برخوردار بودند که نشان دهنده این است که این عوامل در گردشگری ورزشی فعال در آینده درعین حال که بسیار مهم هستند دارای عدم قطعیت بالایی نیز می باشند. به مدیران ورزش کشور، توصیه می شود از پیشران های کلیدی توسعه گردشگری ورزشی فعال به منظور توسعه گردشگری ورزشی کشور، به صورت کلی استفاده نمایند.
امینی روشن و همکاران، ۲۰۲۲	ارائه مدل ویژگی شخصیتی و انگیزه کارآفرینی بر قصد راهاندازی کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی: نقش میانجی آگاهی از کارآفرینی	ویژگیهای شخصیتی تأثیر معناداری بر آگاهی از کارآفرینی و راه اندازی کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی دارد. همچنین انگیزه کارآفرینی بر میزان راه اندازی کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی و آگاهی از کارآفرینی دارای تأثیر معنادار است. آگاهی از کارآفرینی نیز تأثیر معناداری بر راه اندازی کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی دارد.
نیکویی و همکاران، ۲۰۲۱	شناسایی عوامل موثر کارآفرینی ورزشی در ایران	یافته های حاصل از کدگذاری گزینشی شامل ۴ مفهوم (عوامل بازدارنده، عوامل تسهیل کننده، عوامل توسعه دهنده و پیامدها) بود.همنین نتایج نشان داد که برنامه کارآفرینی ورزش در ایران بر مبنای عوامل مختلفی قرار دارد و زمانی که مکانیسم اثر این عوامل به درستی شناسایی و تشخیص داده شوند می توان شاهد رشد و بالندگی کارآفرینی ورزش در ایران بود.
حسین وند و همکاران، ۲۰۲۳	شناسایی چالشهای کارآفرینی با رویکرد ورزشی و تفریحی (مطالعه ی موردی استان لرستان)	نتایج نشان داد که چالشهای کارآفرینی ورزشی استان لرستان از ۱۰ عامل و ۱۰۷ گویه تشکیل شده است. این عوامل به ترتیب اولویت شامل عوامل آموزشی (۲۶ گویه)، عوامل مدیریتی (۱۲ گویه)، عوامل زیرساختی (۹ گویه)، عوامل عدم شایسته سالاری (۵ گویه)، عوامل قانونی (۷ گویه)، عوامل اقتصادی (۹ گویه)، عوامل دولتی بودن (۵ گویه)، عوامل سیاسی (۴ گویه)، عوامل فرهنگی (۵ گویه) و عوامل رسانه ای (۲ گویه) بود.
نوری خابوردی و همکاران، ۲۰۲۱	تحلیل موانع کارآفرینی در ورزش: از دیدگاه متخصصان ورزشی	نتایج نشان داده شد که بین گروه‌های منتخب در مؤلفه ساختاری و محیطی، تفاوت معناداری وجود داشت (p 0/001,F=5.034 و ۰/۰۰۱،۴۶۳)؛ اما بین گروه‌های منتخب در مؤلفه رفتاری، تفاوت معنادار نبود (p>0/001، F=1.103). توجه به نتایج این پژوهش، تلاش برای تأمین سرمایه اولیه

برای کارآفرینی ورزشی، تدوین سیاست‌های کارکردی در زمینه کسب‌وکارهای ورزشی، اجرای برنامه‌های آموزشی کارآفرینی ورزشی در مراکز علمی، توسعه فرهنگ کسب‌وکار ورزشی، ثبات در قوانین و مقررات برای توسعه کسب‌وکارهای ورزشی و ثبات مدیریتی، تلاش برای افزایش خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس می‌تواند به توسعه کارآفرینی ورزشی و رفع موانع کمک کند.	شناسایی و اولویت بندی موانع کارآفرینی در ورزش با استفاده از روش ترکیبی دیمتل و فرایند تحلیل شبکه ای (ANP)
نتایج حاصل از رویکرد تلفیقی ANP و DEMATEL در خصوص تعیین وزن معیارها و اولویت‌بندی عوامل موثر بیانگر این است که در بین عوامل، موانع محیطی (با وزن ۰/۴۹۹) دارای بیشترین درجه اهمیت و موانع رفتاری (با وزن ۰/۱۱۹) دارای کمترین اهمیت می‌باشند.	حسنی، مختاری و دینانی پندری، ۲۰۲۱
نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عامل‌هایی مانند میزان سرمایه‌گذاری زیربنایی دولت در ورزش، توجه به کیفیت محصولات و خدمات، میزان تشویق جو و فضای عمومی حاکم بر جامعه به خلق و اجرای ایده‌های جدید، میزان رقابت در بازار ورزشی (تولید تجهیزات ورزشی و باشگاه‌داری)، زیرساخت‌های کسب‌وکار: ارتباطات، حمل و نقل، خدمات بیمه و خدمات بانکی مانع اصلی کارآفرینی در ورزش کشور هستند.	مطالعه موانع کارآفرینی در ورزش کشور
در یک مرور نظام مند با تکیه بر ۴۷ مطالعه، نقش محوری فناوری دیجیتال را در تغییر پارادایم حکمرانی ورزش ترسیم می‌کند. یافته‌ها می‌گویند که ورزشکاران نخبه با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، هوش مصنوعی و بلاکچین، از نقش سنتی خود فراتر رفته و به کارآفرینان و معماران برند مستقل تبدیل شده‌اند و آینده کارآفرینی ورزشی را در قالب تحول منجر به پدیده واسطه زدایی و خلق مدل‌های تجاری نوین می‌بینند. این حال این استقلال وابستگی جدیدی به الگوهای پلتفرم شرکتی ایجاد کرده و نیازمند بازتعریف چهارچوبهای حکمرانی سنتی ورزش است. این ماله چارچوب نظری ارزشمندی مبتنی بر "سرمایه داری پلتفرمی" و "هم‌افزینی ارزش" ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای تحلیل‌های آتی در این حوزه باشد.	قدرت پلتفرم، برندسازی ورزشکار، هوش مصنوعی مولد و آینده حکمرانی ورزش

راهن، ۲۰۲۵	نابرابری و کارآفرینی: روندهای تحقیقاتی آینده	به موضوع نابرابری و کارآفرینی در اقتصادهای نوظهور پرداخته و با معرفی انواع نابرابری‌ها در جوامع (شش نوع اصلی نابرابری در کارآفرینی شامل: نابرابری اجتماعی، نابرابری دیجیتال، نابرابری اقتصادی، نابرابری فرهنگی، نابرابری جغرافیایی و نابرابری زیست محیطی) و تمایز جوامع بر اساس سطح توسعه کارآفرینی، آینده کارآفرینی در جوامع را تحت اثر این نابرابری‌ها می‌داند و تاکید می‌کند که روش تحقیقات مربوط به آینده از دیدگاه‌های متعدد باشد و هم تاثیرات کمی و هم کیفی را در نظر بگیرد.
هامراشمیت و همکاران، ۲۰۲۴	کارآفرینی ورزشی: نقش نوآوری و خلاقیت در مدیریت ورزش	به بررسی نقش خلاقیت و نوآوری در مدیریت ورزشی پرداخته و یک مدل یکپارچه از کارآفرینی در ورزش ارائه داده است. در این مدل، ترکیب تفکر استراتژیک، رهبری کارآفرینانه و نوآوری باز به عنوان مؤلفه‌های کلیدی مطرح شده‌اند که توانایی پیش‌بینی آینده‌ای موفق برای سازمان‌های ورزشی را افزایش می‌دهند.
راتن، ۲۰۲۳	کارآفرینی: تعاریف، فرصت‌ها، چالش‌ها و مسیرهای آینده	راتن به بررسی حدود ۴۵ مرجع پرداخت، یافته‌های او نشان داد که کارآفرینی مفهومی چندوجهی است که علاوه بر ایجاد کسب‌وکار جدید، ابعاد اجتماعی، دیجیتال و پایدار را نیز دربرمی‌گیرد. وی ضمن شناسایی چالش‌هایی مانند ابهام در تعریف، کمبود مطالعات در کشورهای در حال توسعه و ضعف روش‌شناسی‌های موجود، پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده از جمله توجه به زمینه‌های فرهنگی و نهادی و استفاده از داده‌های بلادرنگ ارائه نمود.
ابراهامیان، ۲۰۲۳	محرك‌های کلیدی تکامل مدل مدیریت ورزشی با استفاده از مثال‌های ارمنستان و کشورهای اتحادیه اروپا	پیشرانهای کلیدی برای توسعه مدل مدیریت ورزشی از نظر نوآوری‌های تکنولوژیکی و اجتماعی و همچنین کارآفرینی اجتماعی را شناسایی کرد. لازم به ذکر است که روندهای کلان مدرن - دیجیتالی شدن، فراگیری، کارآفرینی اجتماعی - نه تنها بر عوامل اقتصادی سنتی مانند تجارت، خانوارها، ایالت‌ها، بلکه در زمینه ورزش نیز تأثیر می‌گذارد.
گونزالس سرانو و همکاران، ۲۰۲۳	عوامل تعیین کننده کارآفرینی در دانشجویان علوم ورزشی اروپا: به سوی توسعه	نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که عوامل مختلفی از جمله آموزش کارآفرینی، انگیزه‌های فردی، و پشتیبانی اجتماعی بر نیت‌های کارآفرینی دانشجویان تأثیر می‌گذارند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند که ایجاد فرصت‌های آموزشی و فراهم کردن حمایت‌های لازم می‌تواند به توسعه نیت‌های کارآفرینی و در نهایت به افزایش تعداد کارآفرینان ورزشی موفق منجر شود.

^۱ González-Serrano et al.

کارآفرینان
ورزشی آینده

دراين پژوهش تأثیرات احتمالي استفاده از توسعه روزافزون دیجیتال سازی، قابلیت های تحلیل داده های بزرگ (BDAC) و نوآوری در حوزه کارآفرینی مبتنی بر ورزش، که ستون اصلی رفاه اقتصادی، توسعه و رشد فعالیت های ورزشی است، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این مطالعه نشان داد که BDAC و آمادگی کارآفرینانه به طور مثبت عملکرد نوآوری را پیش بینی می کنند. نتایج نشان داد که آمادگی کارآفرینانه میان BDAC و عملکرد نوآوری میانجی گری می کند. یافته ها پیشنهاد می کنند که کارآفرینان مبتنی بر ورزش باید BDAC خود را برای اجرای فعالیت های نوآورانه مرتبط با ورزش تقویت کنند.	استفاده از تجزیه و تحلیل داده های کلان برای تسریع نوآوری: مطالعه تجربی در مورد کارآفرینان ورزشی	بن سعید و همکاران، ۱۴۰۲۳
یافته های تحقیق نشان می دهند که سیاست های ورزشی سوئد در دوران نئولیبرالیسم به طور فزاینده ای بر تقویت ابتکارات محلی، افزایش مشارکت بخش خصوصی و تأکید بر خودکفایی مالی تأکید دارند. این تغییرات به ویژه در سیاست هایی که به دنبال ارتقای تعاملات اجتماعی و ایجاد فرصت های جدید برای مشارکت جامعه هستند، مشهود است. نتایج تحقیق نشان می دهند که این سیاست ها تا حدی بیانگر ویژگی های کارآفرینی اجتماعی، به ویژه در زمینه های مربوط به ارتقای رفاه اجتماعی و ایجاد فرصت های جدید برای گروه های مختلف اجتماعی هستند.	سیاست ورزشی سوئد در دوران نئولیبرالیسم: آیا بیانگر کارآفرینی اجتماعی است؟	بی جر شولم و نوربرگ، ۲۰۲۱
نتایج تحقیق نشان می دهند که رویدادهای ورزشی کلان می توانند به عنوان محرک های قوی برای ایجاد فرصت های کارآفرینی عمل کنند. این رویدادها فرصت هایی برای سرمایه گذاری و توسعه زیرساخت ها، افزایش فعالیت های تجاری، و بهبود خدمات ارائه می دهند. همچنین، عوامل روانشناختی مانند انگیزه و تمایل به پذیرش ریسک می توانند نقش مهمی در بهره برداری از این فرصت ها ایفا کنند. این تحقیق تأکید می کند که برای بهره برداری بهینه از فرصت های کارآفرینی ناشی از رویدادهای ورزشی کلان،	رویدادهای ورزشی کلان به عنوان محرک های کارآفرینی: پل زدن به شکاف بین اقتصاد و روانشناسی	لی، ۲۰۲۳

^۱ Binsaeed et al.

^۲ Bjärsholm & Norberg

^۳ lii

نیاز به درک کامل از تعاملات اقتصادی و روانشناختی وجود دارد.	
یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که ورزشکاران به‌طور فزاینده‌ای به کارآفرینی اجتماعی علاقه‌مند هستند و آن را به‌عنوان فرصتی برای تأثیرگذاری مثبت بر جامعه و ارتقای اهداف اجتماعی می‌بینند. اکثر ورزشکاران معتقدند که کارآفرینی اجتماعی می‌تواند به افزایش آگاهی اجتماعی و حل مشکلات محلی کمک کند. با این حال، برخی از چالش‌های عمده شامل کمبود منابع مالی و عدم دانش کافی در زمینه مدیریت پروژه‌های اجتماعی است.	موستاکاس و کالینا ۲۰۲۱ ورزش و کارآفرینی اجتماعی در آلمان: بررسی دیدگاه‌های ورزشکاران در یک زمینه نوظهور
مقالات منتشرشده بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ به صورت کمی و از طریق هم‌واژگی و هم‌رخدادی نویسندگان تحلیل شدند. سپس، از طریق هم‌رخدادی کتاب‌شناختی، مقالات به گروه‌های مختلف تقسیم شدند. هفت موضوع محوری شناسایی شد که رویدادهای ورزشی بزرگ و پایداری به عنوان زیرشاخه‌ای با بیشترین توسعه شناخته شد، و پس از آن نوآوری ورزشی برای ترویج شمول اجتماعی قرار گرفت. علاوه بر این، برای توسعه این حوزه پژوهشی، مطالعاتی با تمرکز بر "گردشگری"، "کارآفرینی" همراه با "محیط زیست"، "ورزش"، "پایداری و دانش" و "نوآوری" مورد نیاز است. به این ترتیب، کارآفرینی و نوآوری پایدار در ورزش، حوزه‌ای کمتر توسعه‌یافته اما امیدوارکننده برای آینده صنعت ورزش است.	گونزالس سرائو و همکاران، ۲۰۲۰ نوآوری و کارآفرینی ورزشی پایدار: تحلیل علم‌سنجی این حوزه نوظهور پژوهشی
این مطالعه در عربستان سعودی نشان داد که مقوله‌های: فرهنگ مشارکت ضعیف در ورزش، رویه دولت، خطمشی دولت و ناپایداری نقشه راه، نبود خدمات پشتیبانی تجاری همگام با نیازهای کارآفرینی، عدم راهنمایی در مورد چگونگی ایجاد یک تجارت محلی و نبود مطالعات بازار و عدم موجودیت زیرساختهای ورزشی، برای تقویت اکوسیستم کارآفرینی ورزشی شناسایی گردید.	الصباغ، ۲۰۱۸ ارزیابی ایده ها، چالشها و مطالعه تجربیات در حوزه کارآفرینی ورزشی
در بیشتر پژوهش‌های یاد شده به منظری خاص از عوامل پیشبرد کارآفرینی ورزشی پرداخته شده و در یک رویکرد کلی و همه جانبه به بررسی چالش‌ها و پیشرانهای موثر بر بهبود و توسعه ی کارآفرینی پرداخته نشده است(به جز موارد معدودی)؛ و هم زمان در تحقیقی مشخص در خصوص مطالعات آینده مورد بررسی قرار نگرفته اند.	اشاره به شکاف و خلا نظری موجود

^۱ Moustakas & Kalina

۳. اهداف و سؤالات پژوهش

هدف این پژوهش، تعیین پیشرانهای موثر بر آینده کارآفرینی ورزش در ایران و اولویت بندی و رتبه بندی آنها بر اثر میزان اهمیت است.

۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی _توسعه‌ای با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) انجام شد. فرآیند تحقیق در سه مرحله پیوسته طراحی گردید: (۱) مرحله کیفی که طی آن با انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، فهرست اولیه پیشرانهای موثر شناسایی شد؛ (۲) مرحله دلفی که در آن فهرست استخراج شده از طریق تکنیک دلفی و در چند راند در میان خبرگان به اجماع رسید و ۲۰ پیشران نهایی انتخاب گردید؛ و (۳) مرحله کمی که در آن با استفاده از روش تحلیل ساختاری (تأثیر متقابل) و نرم‌افزار میک‌مک، تأثیر و وابستگی متقابل این پیشران‌ها سنجیده شده و در نهایت ۶ پیشران کلیدی و اهرمی مشخص شدند. این توالی، امکان حرکت از کشف عمقی عوامل تا تحلیل نظام‌مند روابط بین آنها را فراهم نمود. این روش تفسیری و ساختاریست زیرا قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌کند که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر؛ و اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها استخراج شده است. برای شناسایی اولیه عوامل موثر بر آینده کارآفرینی ورزش در ایران از ترکیب مطالعات کتابخانه‌ای و روش دلفی استفاده شد. برای شناسایی عوامل عمده تأثیرگذار در تحولات آینده کارآفرینی ورزش ایران که همان پیشرانهای کلیدی هستند از روش تحلیل ساختاری و در قالب نرم‌افزار میک‌مک استفاده شده است. مطابق با روش میک‌مک و برای ورود اطلاعات به نرم‌افزار، خبرگان میزان اثرگذاری پیشران‌های مندرج در سطر بر پیشران‌های مندرج در ستون را با اعداد صفر به معنای بی‌تأثیر ۱ به معنای تأثیر ضعیف ۲ به معنای تأثیر متوسط و ۳ به معنای تأثیر قوی مشخص کردند. تأثیر هر پیشران بر خودش صفر در نظر گرفته می‌شود و چنانچه یک پیشران با پیشران دیگر هیچ ارتباطی نداشته باشد امتیاز آن صفر خواهد بود؛ اگر ارتباط تنها بالقوه باشد p اختصاص داده می‌شود. پس از اخذ نظرات از خبرگان و محاسبه میانگین وزنی هر کدام از خانه‌ها اطلاعات ماتریس حاصل، به نرم‌افزار میک‌مک وارد شد. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان حوزه کارآفرینی ورزشی (متشکل از اساتید دانشگاهی و کارآفرینان برتر) تشکیل دادند. نمونه این پژوهش، ۳۵ نفر از خبرگان حوزه کارآفرینی ورزشی (اساتید دانشگاه با حداقل سه اثر پژوهشی در حوزه کارآفرینی ورزشی و آینده پژوهی و کارآفرینان برتر ورزشی با حداقل ۱۰ سال سابقه) بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند. میانگین سابقه حرفه‌ای این پانل بیش از ۱۷ سال و ۷۰٪ از اعضا دارای مدرک دکتری بودند. تمامی افراد در مراحل کیفی و کمی پژوهش مشارکت داشتند. (سؤالات پژوهش در جدول ۲ آمده است).

جدول ۲. سؤالات مصاحبه

ردیف	سوال
۱	به نظر شما مهم ترین چالش ها و متغیرهای موثر بر کارآفرینی ورزشی در ایران که در طی سالیان آتی با آن مواجهیم کدامند؟
۲	نیروهای کلیدی و پیشرانهای موثر بر آینده کارآفرینی ورزش ایران کدامند؟
۳	تصور کارآفرینی ورزش در ایران با توجه به رشد تصاعدی همه جانبه در سالیان آتی چگونه به نظر میرسد؟

اعتبار پژوهش با تاکید بر ابعاد کیفی و کمی آن از طریق مشاهدات میدانی پرسشنامه مربوط به نخبگان و تحلیل های نرم افزاری سنجیده شده است. در نهایت شاخص های نهایی انتخاب و روایی ابزار با استفاده از ضریب لاوشه محاسبه شد. درصد ضریب لاوشه^۱ ۰/۶۵۷ به دست آمد که با توجه به تعداد خبرگان موردقبول است (جدول ۳).

جدول ۳. تعیین روایی ابزار در تکنیک لاوشه

تعداد خبرگان برای تعیین روایی ابزار	حداقل روایی	مقدار به دست آمده	فرمول محاسبه
۲۰-۳۵	۰/۳۱	۰/۶۵۷	$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$
n e: تعداد اعضای پانل که بعد ضروری را تشخیص دادند. N: تعداد کل اعضای پانل			

۵. یافته های تحقیق

یافته های توصیفی

در جدول ۴، ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق آورده شده است.

جدول ۴. ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه پژوهش

شاخص	دسته بندی	فراوانی	درصد
گروه تخصصی	استاد/پژوهشگر دانشگاهی	۲۰	۵۷٪
	کارآفرین برتر	۱۵	۴۳٪
مدرک تحصیلی	دکتری	۲۵	۷۱٪
	کارشناسی ارشد	۸	۲۳٪
	کارشناسی	۲	۶٪
میانگین سابقه فعالیت	۱۷،۴ سال		
	دامنه سابقه فعالیت	۱۰ سال تا بیش از ۲۵ سال	

پس از انجام تجزیه و تحلیل و طبقه بندی داده هاو پایان مرحله کد گذاری، یافته های حاصل حول ۲۰ مفهوم کدگذاری شد که در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵. کدگذاری داده ها

کدگزینشی	کد محوری	نمونه کدهای باز
حمایت اقتصادی		خطرپذیری مالی زیاد و ترس از دست دادن سرمایه شخصی /عدم حمایت بانک ها و موسسات مالی از تسهیلات ویژه کارآفرینان/ عدم حمایت و فقدان قوانین و مقررات ورشکستگی/ عدم تناسب منطقی و عادلانه بین تلاش های واقعی و ارزش آفرینانه با میزان بهره مندی اقتصادی/ فشارهای اقتصادی و کاهش سطح کیفی رفاه اجتماعی /کاهش رشد و شکوفایی مسیر کارآفرینی

^۱. Lawshe

حمایتهای فرهنگی، اجتماعی، حقوقی	نگرانی کارآفرینان ورزشی از فقدان احتمالی امنیت اجتماعی / ضعف قوانین حقوقی مالکیت معنوی و ثبت اختراعات و نوآوریها / عدم رغبت و بروز خلاقیت در محیط کسب و کار ورزشی / حمایت هنجارهای اجتماعی و فرهنگی از کارآفرینی ورزشی
وجود زیرساختهای فرهنگی برای مسئولان و مردم	باورها و دیدگاههای سنتی و مذهبی باعث فقدان ارزش آفرینی کارآفرینی در حوزه ورزش / نگاههای متفاوت فرهنگی (سنتی، قومی، مذهبی و ...) به کارآفرینی زنان / عدم دیدگاههای مناسب فرهنگی در ارتباط با توسعه ورزش در جامعه به صورت بنیادین / نادیده گرفتن نقش کارآفرینی ورزشی در توسعه و اعتلای جامعه و ...
آموزش صحیح کارآفرینی	عدم تاکید نظام تعلیم و تربیت (آموزش و پرورش و آموزش عالی) بر آموزش و توسعه کارآفرینی / الزام به ارتباط منطقی و معنادار بین خروجی دانشگاه با فرهنگ کارآفرینی / تاکید بر آموزش خلاقیت و نوآوری و ایده‌یابی از سطح مدارس تا دانشگاه بر کارآفرینی ورزشی / لزوم آموزش و حمایت‌های مشاوره‌ای به کارآفرینان ورزشی و ...
جدیت و اراده دولت در بهبود شرایط کارآفرینی ورزشی	عدم توجه به شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی در راس هرم مدیریت اجرایی کشور در حوزه کارآفرینی ورزشی / عدم علاقه‌مندی به کار گروهی و مشارکتی در بین نهادها و دستگاه‌های دولتی / بی‌کفایتی و عدم آگاهی مدیران ورزش کشور در زمینه کارآفرینی ورزشی / عدم طراحی سیستماتیک و راهبردی برای کارآفرینی ورزشی
پیشرانهای موثر بر آینده کارآفرینی ورزشی	فساد و سوء استفاده مدیران
ثبات سیاستها و رویه‌های ناظر بر سازوکارهای کارآفرینی	استفاده از رابطه‌مندی به جای ضابطه‌مندی در دستگاه‌های اجرایی ذیربط و دلسردی کارآفرینان / استفاده از لابی‌گری، رانت و پارتی / سوء استفاده و فساد در دستگاه‌های اجرایی / وقفه‌های فرایند کارآفرینی در سازوکارهای بروکراسی اداری / وجود قوانین دست و پاگیر از صدور مجوز گرفته تا اعطای تسهیلات و وام و ... / عدم آگاهی و سردرگمی مسئولان و متولیان نهادها از سازوکارهای حمایتی و قانونی کارآفرینانه / ضعف پیگیری و اجرای دولت الکترونیک برای سهولت شفافیت‌ها و فرایندها
تأثیرات اقتصاد منطقه ای و بین المللی	عدم سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی به دلیل شرایط خاص منطقه‌ای موثر بر توسعه فعالیت‌های کارآفرینی ورزشی / عدم سیاست‌گذاری درست در حیطه اقتصاد منطقه ای و بین‌المللی و رشد اقتصادی
برخوردهای سلیقه ای مدیران و کارکنان	اعمال سلاقی شخصی مسئولان / اهمال کاری شخصی کارکنان نهادها و متولی و ایجاد وقفه در فعالیت‌های کارآفرینی ورزشی / برخوردها و برداشتها و نگاههای مغرضانه مسئولین نسبت به کارآفرینی ورزشی / عدم اطلاع و دانش مسئولین و کارکنان نهادهای اجرایی از کارآفرینی ورزشی
استفاده از نیروی متخصص در کارآفرینی ورزشی	الزام به کارگیری فارغ التحصیلان دانشگاهی و متخصصان علوم ورزشی در کارآفرینی ورزشی / ضرورت توجه به کارآفرینی دانش بنیان / افزایش مهارت تخصصی و منتورینگ صحیح کارآفرینی ورزشی / افزایش انگیزه و بها دادن به نیروی جوان و تحصیل کرده در زمینه کارآفرینی / برنامه‌ریزی برای توانمندسازی افراد برای فعالیت در حیطه کارآفرینی ورزشی .
فقدان نهاد متولی و مسئول بخش کارآفرین ورزشی	نا مشخص بودن درگاه‌های مجوز برای فعالیت کارآفرینانه ورزشی / ادوگانگی و چنددستگی نهادهای متولی در امور کارآفرینی ورزشی / عدم تعامل بین سازمانی و ناهماهنگی بین دستگاه‌های ذیربط

مشارکت بخش خصوصی سرمایه گذاری های ورزشی	عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه گذاری به علت فقدان بازاریابی مناسب در این حوزه/ رقابت غیرمنصفانه شرکت ها و موسسات شبه دولتی در بازار کسب و کار ورزشی و عدم حضور بخش خصوصی / ناآگاهی بخش خصوصی از کارکردهای همه جانبه ورزش و عدم سرمایه گذاری .
روحیه ی کارآفرینی و تحمل ابهام	استمرار و مداومت کارآفرینان در فرایندهای کارآفرینی/نبود انگیزه کافی و عدم تحمل ابهام در مواجهه با چالش های پیش رو /ویژگی های ریسک پذیری، نوآورانه و خلاقانه در وجود کارآفرینان.
دخالت نهادهای حاکمیتی بر سازوکارهای کارآفرینی	اراده حاکمیت بر خروج از عرصه تصدی گری در بخش اقتصاد /کاهش تاثیرپذیری تصمیم سازی اقتصادی از تصمیم گیری سیاسی/عدم توسعه بخش خصوصی به علت سیستم اقتصاد دستوری(تنظیم گری و یارانه ای) .
شرایط سیاسی و امنیتی کشور	لزوم افزایش رویدادهای ورزشی، ورود کارآفرینی و تکنولوژی و تجهیزات ورزشی؛در ایجاد روابط حسنه با سایر کشورها/ریسک امنیت منطقه جنگ و آشوب های نظامی(و کاهش سرمایه گذاری/ تحریم ها، برجام و شرایط دیپلماسی
راهبرد توسعه کارآفرینی ورزش به صورت کلان	لزوم شبکه سازی در سازه های اصلی زیرساخت های کارآفرینی و تجاری و توسعه کارآفرینی ورزشی به صورت کلان/ استفاده از سازوکارهای کارآفرینی به عنوان محرک خلاقیت، ایجاد شغل و رشد اقتصادی / انتقال صحیح و شایسته نتایج تحقیقات و توسعه دولت به شرکت های جدید / اجرای صحیح مصوبات شورای عالی اشتغال و نقشه توسعه کارآفرینی کشور.
نگاه مطلوب نهادهای متولی به کارکردهای همه جانبه ورزش	توجه به پتانسیل های ورزش در بخش های مختلف نظیر توریسم ورزشی،اکوتوریسم، ورزش سالمندان و ... توسط نهادهای متولی / استفاده از کارکردهای ورزش در حوزه پیشگیری و بهبود سلامت عمومی جامعه /غفلت نهادهای متولی در به کارگیری پتانسیل های اقتصادی و تجاری حوزه ورزش / عدم توجه کافی به تکنولوژی سبز در راستای حفظ سلامت انسان و اقلیم .
فناوری و تکنولوژی های نوین	استفاده از فناوری ها و تکنولوژی های نوین در محیط کسب و کار ورزشی / پیشرفت های دنیای مجازی(متاورس، آواتار اینترنت اشیا، پرینترهای سه بعدی و...)و دیجیتال شدن صنعت ورزش / ورزش و کارآفرینی ورزشی سریع تر از سایر حوزه ها قدرت فناوری و تکنولوژی را نمایان می سازد.
ضرب نفوذ اینترنت و فضای مجازی	اثرات دنیای مجازی و افزایش اشتیاق افراد جامعه به سمت تناسب بدنی و تغییر سبک زندگی/ استفاده از اینترنت و فضای مجازی و گسترش کارآفرینی ورزشی در حوزه مجازی.
رشد آگاهی و استقبال جامعه از فواید ورزش	افزایش علاقه مندی به ورزش در سال های اخیر با اهداف مختلف (قهرمانی، تندرستی و سلامت، زیبایی و تناسب اندام و...) / گسترش آپارتمان نشینی و استقبال و ورود به فضاها و باشگاه های ورزشی و افزایش محیط کسب و کارهای ورزشی / استقبال فزاینده بانوان و سالمندان و اقشار خاص(معلولان، بیماران خاص و ...) از فعالیت های ورزشی موجب گسترش فعالیت های کارآفرینانه

یافته های تحلیلی

پس از مرور ادبیات نظری و تجربی در زمینه آینده پژوهی کارآفرینی ورزش در کشور با استفاده از نظر خبرگان ۶۷ کد باز مستقیماً از متن مصاحبه ها انتخاب شد و سپس ۲۰ کد محوری اصلی شناسایی شد و با مراجعه به

خبرگان مشارکت کننده در پژوهش در چارچوب یک ماتریس از آنها خواسته شد که میزان تاثیر گذاری و تاثیر پذیری پیشرانها را بر یکدیگر رتبه بندی نمایند. جوابهای متخصصان بعد از پایان هر دور و بر اساس اطلاعات به دست آمده از سایر متخصصان دخیل در تجزیه و تحلیل تغییر می کند. داده ها در نرم افزار میک مک وارد گردید و نتایج زیر احصاء شد.

ماتریس اثرات مستقیم

به منظور شناسایی پیشرانها با استفاده از جستجوی منابع داخلی و خارجی و بهره گیری از نظرات متخصصان ۲۰ شاخص در زمینه آینده کارآفرینی ورزش در ایران شناسایی شد و با بررسی ارتباط بالفعل و بالقوه بین شاخص ها از ماتریس اثرات متقابل در خصوص میزان اثرگذاری و اثرپذیری بین شاخص ها استفاده شد و با تشکیل ماتریس، روابط بین شاخص ها در محیط نرم افزار میک مک مشخص گردید.

جدول ۶. ویژگی های ماتریس اثرات مستقیم و غیر مستقیم پیشرانهای آینده پژوهی کارآفرینی ورزشی

شاخص	ارزش
اندازه ماتریس	۲۰*۲۰
تعداد چرخش	۲
تعداد صفها	۱۳۹
تعداد یک ها	۱۳۴
تعداد دوها	۸۱
تعداد سه ها	۴۶
تعداد اثر بالقوه	۰
مجموع	۲۶۱
درصد پرشدگی	٪۶۵،۲۵

تحلیل میزان اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم عوامل

بر اساس ماتریس اثرات مستقیم جمع سطریهای ماتریس نشان دهنده میزان اثرگذاری و جمع ستون ها نشان دهنده میزان اثرپذیری یک عامل از سایر عوامل است.

جدول ۷. اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم پیشرانها

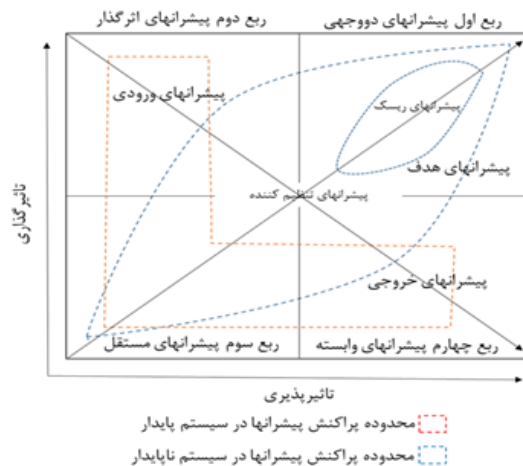
پیشران	عنوان	اثرگذاری مستقیم	اثرپذیری مستقیم	خالص مستقیم	تاثیرگذاری غیرمستقیم	تاثیرپذیری غیرمستقیم	خالص غیرمستقیم
P1	حمایت اقتصادی	۲۲	۲۸	-۶	10162	12950	-۲۷۸۸
P2	حمایت فرهنگی و اجتماعی و حقوقی	۱۶	۲۲	-۶	6932	10608	-۳۶۷۶
P3	وجود زیرساختهای فرهنگی	۱۲	۱۸	-۶	4963	8380	-۳۴۱۷
P4	آموزش صحیح کارآفرینی	۱۸	۲۵	-۷	8118	12621	-۴۵۰۳
P5	جدیت و اراده دولت در بهبود شرایط کارآفرینی	۴۲	۲۸	+۱۴	20304	13552	۶۷۵۲
P6	فساد وسواستفاده مدیران	۱۹	۱۷	+۲	10199	8788	۱۴۱۱
P7	ثبات سیاستها و رویه های ناظر بر سازوکارها	۲۷	۲۶	+۱	14711	12630	۲۰۸۱

P8	تأثیرات اقتصاد منطقه و بین المللی	۲۱	۲۳	-۲	11645	11045	۶۰۰
P9	برخوردهای سلیقه ای مدیران و کارکنان اجرایی	۲۳	۲۰	+۳	11573	10043	۱۵۲۰
P10	استفاده از نیروهای متخصص در کارآفرینی ورزشی	۲۵	۳۲	-۷	11933	16044	-۴۱۱۱
P11	فقدان نهاد متولی برای کارآفرینی ورزشی	۱۶	۲۰	-۴	8475	10964	-۲۴۸۹
P12	مشارکت بخش خصوصی	۱۴	۲۷	-۱۳	7260	13335	-۶۰۷۵
P13	افت روحیه ی کارآفرینی و عدم تحمل ابهام	۶	۲۱	-۱۵	2307	10800	-۸۴۹۳
P14	دخالت نهاد حاکمیتی بر سازوکار کارآفرینی	۲۱	۹	+۱۲	12113	3861	۸۲۵۲
P15	شرایط سیاسی و امنیتی	۲۹	۱۰	+۱۹	14372	4573	۹۷۹۹
P16	ایجاد راهبرد توسعه کارآفرینی به صورت کلان	۳۳	۲۷	+۶	16052	12839	۳۲۱۳
P17	نگاه مطلوب نهادهای متولی به کارکردهای همه جانبه	۲۸	۲۹	-۱	12988	14117	-۱۱۲۹
P18	بهره گیری از فرصت های موجود در فن آوری ها و تکنولوژی ها در کارآفرینی ورزشی	۱۷	۲۱	-۴	8377	10713	-۲۳۳۶
P19	نفوذ اینترنت و فضای مجازی	۲۵	۱۵	+۱۰	10865	7502	۳۳۶۳
P20	رشد آگاهی و استقبال جامعه از فواید ورزش	۲۰	۱۶	+۴	9504	7488	۲۰۱۶
Total		۴۳۴	۴۳۴		۲۱۲۸۵۳	۲۱۲۸۵۳	

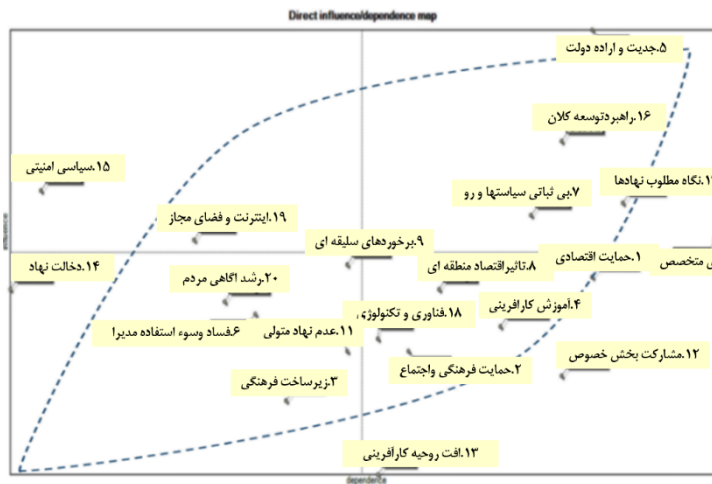
بر اساس جدول ۷؛ پیشران ۱۳: افت روحیه ی کارآفرینی و عدم تحمل ابهام، کمترین اثرگذار؛ و پیشران ۵: جدیت و اراده ی دولت در بهبود شرایط کارآفرینی، دارای بیشترین اثرگذاری بوده‌اند. بر همین اساس پیشران ۱۴: دخالت نهاد حاکمیتی بر سازوکار کارآفرینی، کمترین اثر پذیری؛ و پیشران ۱۰: استفاده از نیروهای متخصص در کارآفرینی ورزشی؛ دارای بیشترین اثرپذیری می‌باشد.

تحلیل پایداری / ناپایداری سیستم بر اساس پلان اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم

پراکنش متغیرها روی پلان اثرگذاری - اثرپذیری نشان دهنده ویژگی کلی سیستم است در سیستم‌های ناپایدار تعداد متغیرهایی که هم اثرگذارند و هم اثرپذیر تحولات شدیدی در آینده بر روی سیستم خواهند داشت و وضعیت کنونی آن پایدار نخواهد ماند، با توجه به خروجی نرم افزار در پژوهش حاضر مشخص است پراکنندگی عوامل نشان دهنده ناپایداری سیستم فعلی می‌باشد.



شکل ۲. وضعیت پراکنش پیشرانها در سیستم



شکل ۳. وضعیت پایداری و ناپایداری پراکنش پیشرانهای کارآفرینی ورزشی

وضعیت متغیرها روی نواحی پلان اثرگذاری و اثرپذیری

پیشران‌های ناحیه ۱ (دو وجهی یا راهبردی): این پیشران‌ها خصوصیت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند و سیاستگذار می‌تواند با کاهش یا افزایش میزان این پیشران‌ها تغییرات زیادی را بر روی سایر پیشران‌ها و کلیت سیستم اعمال کند موقعیت قرارگیری این متغیرها در پلان در ناحیه شمال شرقی است (ناحیه ۱). عوامل دو

وجهی ظرفیت بسیار بالایی جهت تبدیل شدن به متغیرهای کلیدی سیستم را دارا هستند در شکل ۳، پیشران های شماره ۵: جدیت و اراده دولت در بهبود شرایط کارآفرینی؛ شماره ۱۶: ایجاد راهبرد توسعه کارآفرینی به صورت کلان؛ شماره ۱۷: نگاه مطلوب نهادهای متولی به کارکردهای همه جانبه ورزش؛ و شماره ۷: ثبات سیاستها و رویه های ناظر بر سازوکارهای کارآفرینی؛ و شماره ۱۰: استفاده از نیروهای متخصص در کارآفرینی ورزشی؛ در این محدوده قرار دارند. این پیشرانها جز متغیرهای کلیدی و استراتژیک هستند (شکل ۲).

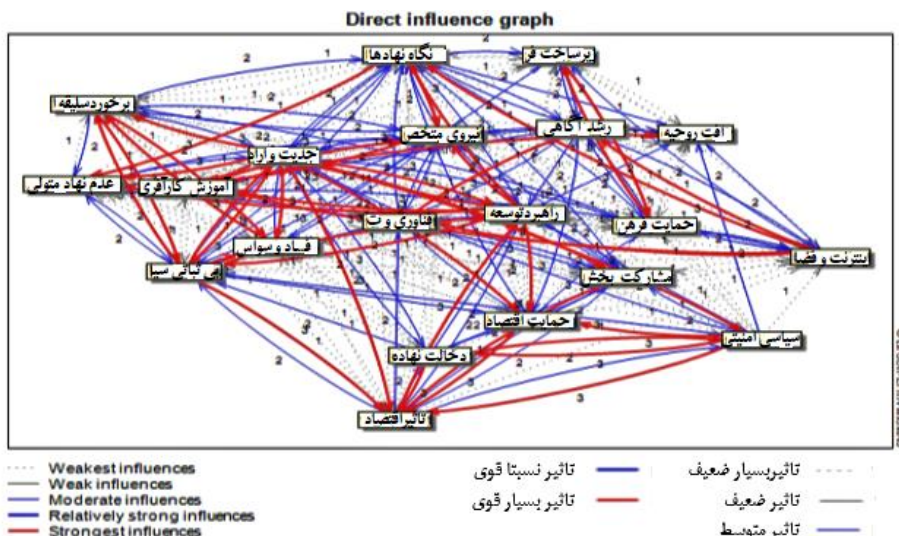
پیشرانهای ناحیه ۲ (تاثیرگذار): این پیشرانها بیش از اینکه از سیستم تاثیرپذیرند بر آن تاثیر می گذارند. بر اساس نتایج به دست آمده از نرم افزار پیشرانهای شماره ۱۵: شرایط سیاسی و امنیتی کشور؛ شماره ۱۹: ضریب نفوذ اینترنت و فضای مجازی؛ جز این دسته قرار می گیرند.

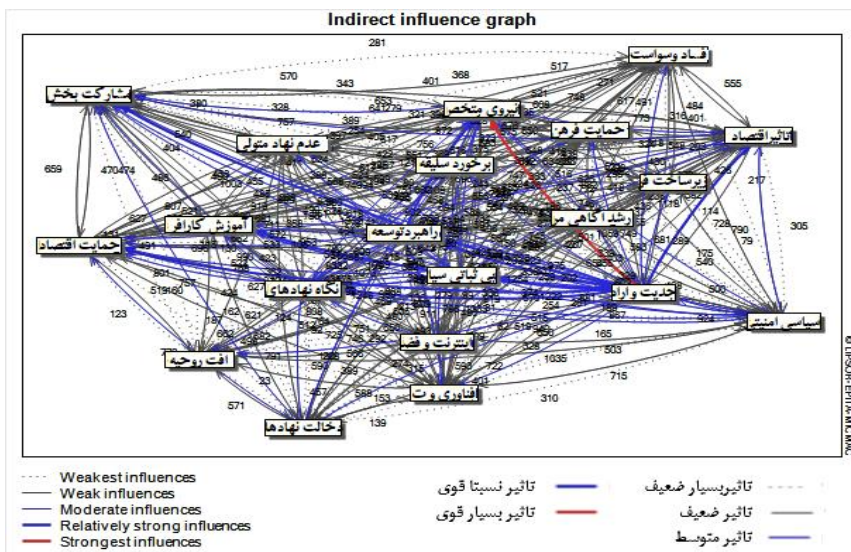
پیشرانهای ناحیه ۳ (مستقل): این پیشرانها اثرگذاری و اثرپذیری کمتری به نسبت سایر پیشرانها دارند. پیشران های شماره ۲۰: رشد آگاهی و استقبال جامعه از فواید ورزش؛ و شماره ۳: وجود زیرساختهای فرهنگی؛ و شماره ۶: فساد و سواستفاده مدیران دستگاههای اجرایی؛ و شماره ۱۱: فقدان نهاد متولی و مسئول مشخص برای بخش کارآفرینی ورزش؛ و شماره ۱۴: دخالتهای غیرمنطقی نهادهای حاکمیتی بر سازو کارهای کارآفرینی؛ در این ناحیه قرار دارند.

پیشرانهای ناحیه ۴ (تاثیر پذیر): این پیشرانها تاثیرگذاری کمی بر سیستم دارند و خود تابع تغییرات در سایر متغیرها هستند پیشرانهای شماره ۱: حمایت های اقتصادی؛ شماره ۱۲: مشارکت بخش خصوصی در سرمایه گذاری؛ شماره ۲: حمایتهای اجتماعی و حقوقی؛ شماره ۴: آموزش صحیح کارآفرینی؛ شماره ۸: تاثیرات اقتصاد بین المللی و منطقه ای؛ شماره ۱۳: روحیه ی کارآفرینی و تحمل ابهام؛ شماره ۱۸: بهره گیری از فرصتهای موجود در استفاده از فن اوری و تکنولوژی های نوین در کارآفرینی ورزشی؛ در این ناحیه قرار دارند.

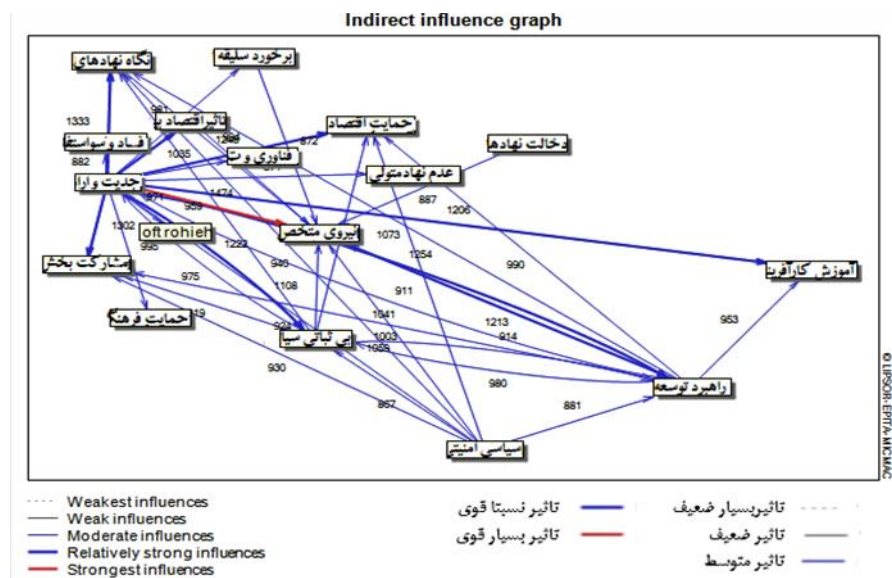
پیشرانهای ناحیه مرکزی (تنظیم کننده): این متغیرها در نزدیکی مرکز ثقل نمودارند و حالت تنظیمی و اهرم ثانویه دارند و بسته به شرایط و سیاستها قابل ارتقا به متغیرهای هدف و ریسک، یا متغیرهای اثرگذار می باشند. پیشران شماره ۹: برخورد های سلیقه ای مدیران و کارکنان سیستم اجرایی؛ در این محدوده قرار دارد.

تحلیل گراف اثرگذاری



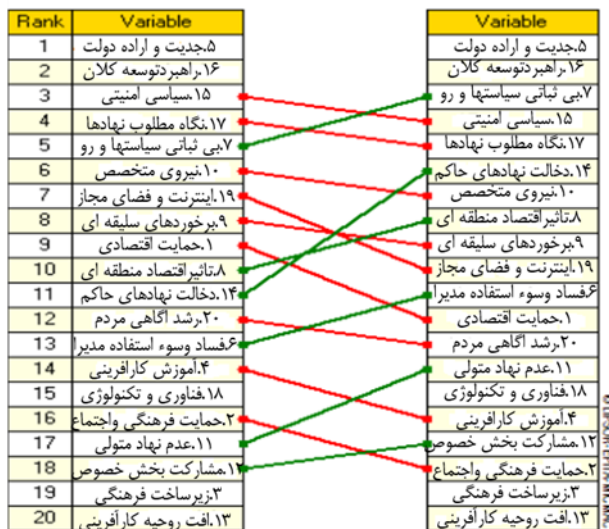


شکل ۶. گراف اثرگذاری غیرمستقیم کلی



شکل ۷. گراف اثرگذاری غیرمستقیم و نسبتاً قوی

Classify variables according to their influences



شکل ۸. رتبه بندی عوامل بر اساس میزان تاثیر گذاري

رتبه بندی عوامل

با شناسایی روندهای مشترک میان عوامل تاثیر گذار و تاثیر پذیر از فهرست ۲۰ عامل، ۶ عامل بین کلیدی تاثیر گذار و عوامل مهم تاثیر پذیر (دووجهی)، مشترک هستند که به عنوان پیشرانها یا عدم قطعیت های موثر بر آینده کارآفرینی ورزشی در ایران در نظر گرفته شدند. شناسایی پیشرانهای موثر بر آینده کارآفرینی ورزشی در ایران وابسته به عوامل و شرایط گوناگون اقتصادی سیاسی فرهنگی اجتماعی و منافع ذینفعان است. در این پژوهش سعی شده در خصوص تمامی پیشرانهای موثر بر آینده کارآفرینی ورزشی از خبرگان و کارشناسان مرتبط در این زمینه به روش دلفی نظر سنجی شود و در نرم افزار ساختاری میک مک ارتباط این عوامل با هم سنجیده شده است (شکل ۸)؛ این پیشرانها که در جدول ۸ مشخص شده است، باید در تعیین استراتژی ها و تعیین الگوهای توسعه کارآفرینی و تبیین مناسبات مختلف از طرف سیاستگذاران و ارگان های مربوطه در نظر گرفته شود.

جدول ۸. پیشرانهای اساسی موثر بر آینده کارآفرینی ورزشی ایران

تعريف پیشران	کد پیشران	N*
جدیدیت و اراده دولت در بهبود شرایط کارآفرینی ورزشی	۵	1
راهبرد توسعه کارآفرینی به صورت کلان	۱۶	2
شرایط سیاسی و امنیتی	۱۵	3
نگاه مطلوب نهادهای متولی به کارکردهای همه جانبه ورزش	۱۷	4
ثبات سیاستها و رویه های ناظر بر سازوکارهای کارآفرینی ورزشی	۷	5
استفاده از نیروهای متخصص در کارآفرینی ورزشی	۱۰	6

۶. بحث و نتیجه گیری

تحلیل ساختاری (میک مک) در این پژوهش، شش مؤلفه را به عنوان پیشرانهای کلیدی و اهرمی آینده کارآفرینی ورزشی در ایران شناسایی نمود. این عوامل، نه تنها از بالاترین قدرت تأثیر گذاری مستقیم و غیرمستقیم برخوردارند،

بلکه تجلی چالش‌ها و فرصت‌های ساختاری منحصربه‌فرد این حوزه در بستر ایران هستند. اولین پیشران معرفی شده، اراده و جدیت دولت به عنوان تأثیرگذارترین عامل است. این نتیجه، یافته‌های ریشه‌دار در نظریه‌های نهادی و نقش دولت در اقتصادهای در حال گذار را تأیید می‌کند و موید دیدگاه‌های نظریه نهادی است که بر نقش قواعد، هنجارها و ساختارهای رسمی در شکل‌دهی به رفتارهای اقتصادی تأکید می‌ورزد و دولت را در نقش یک ساز و کار گذار و تسهیلگر هوشمند اکوسیستم‌های کارآفرینی معرفی می‌کند (راتن، ۲۰۲۵؛ وستربیک و وان شایک، ۲۰۲۵؛ هامراشمیت و همکاران، ۲۰۲۴). در بافت ایران، مطالعاتی چون خدادوستی و همکاران، ۲۰۲۴؛ نیکویی و همکاران، ۲۰۲۱؛ و یداللهی فارسی و همکاران، ۲۰۱۲؛ نیز بر «نقش محوری ساختارهای حکومتی» به عنوان پیش‌شرط توسعه پایدار کارآفرینی ورزش تأکید کرده‌اند. دولت در نقش طراح اکوسیستم و نه صرفاً تأمین‌کننده منابع ظاهر می‌شود که وظیفه اصلی آن ایجاد ثبات نهادی، کاهش ریسک‌های محیطی و تنظیم قوانین شفاف است (بی‌جر شولم و نوربرگ، ۲۰۲۱). تمایز اصلی پژوهش حاضر، کمی‌سازی این رابطه و نشان دادن جایگاه آن به عنوان عامل علی غالب در یک شبکه علی پیچیده است و سیاست‌های موفق در سایر حوزه‌ها (مانند تخصص‌گرایی یا ثبات) نیز در گرو وجود اراده و ظرفیت نهادی در سطح کلان است. این یافته، انتقاد وستربیک و وان شایک، ۲۰۲۵؛ مبنی بر خطر «وابستگی بیمارگونه به حمایت دولتی» را نیز به یاد می‌آورد و نشان می‌دهد که نقش مطلوب دولت، تسهیل‌گری هوشمند و خروج تدریجی به نفع بخش خصوصی است. با این حال، داده‌های کیفی، موانع اجرایی را آشکار می‌سازد که فعلیت‌یابی این نقش آرمانی را با چالش مواجه کرده است که عمدتاً ریشه در کاستی‌های درون‌نهادی دارد، ضعف در شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران فاقد تخصص کارآفرینی؛ نبود سازوکارهای مؤثر برای همکاری و حکمرانی شبکه‌ای بین دستگاه‌های متعدد؛ و نا آگاهی مدیران از الزامات عملیاتی توسعه کارآفرینی نشان می‌دهند که صرف وجود اراده در سطح کلان، بدون تقویت قابلیت‌های نهادی و مدیریتی در سطح اجرا، به تحول منجر نخواهد شد. تحقق نقش دولت به عنوان طراح و تسهیل‌گر اکوسیستم، مستلزم عبور از این موانع اجرایی؛ نه با صدور بخشنامه، بلکه با بازطراحی فرآیندهای گزینش مدیران، ایجاد نهادهای هماهنگی‌کننده فرابخشی، و سرمایه‌گذاری در آموزش تخصصی برای مدیران میسر خواهد شد و اراده دولت از یک متغیر تأثیرگذار، به یک عامل تحول‌آفرین در میدان عمل تبدیل می‌شود. در مجموع، آینده کارآفرینی ورزشی در گرو اراده استراتژیک و اقدام عملی دولت است و بدون یک پشتیبانی نهادی قوی، هوشمند و تسهیل‌گر از سوی دولت، سایر عوامل مؤثر (مانند سرمایه انسانی، فناوری و فرهنگ کارآفرینی) نمی‌توانند اثربخشی خود را کامل کنند. دولت به عنوان کلید اصلی، با تنظیم مقررات مناسب، ارائه مشوق‌های مالی و ایجاد زیرساخت‌های ضروری، اکوسیستم کارآفرینی ورزشی را از حالت بالقوه به بالفعل تبدیل می‌کند.

ضرورت تدوین راهبردی کلان و یکپارچه برای کارآفرینی ورزشی، دومین پیشران اهرمی است. این نیاز در ادبیات جهانی (ابراهامیان، 2023؛ پلگرینی و همکاران، ۲۰۲۰) و داخلی (آقامحمدی و همکاران، ۲۰۲۳) تصریح شده است. نقطه اشتراک این مطالعات با پژوهش حاضر، انتقاد از رویکردهای جزیره‌ای، کوتاه‌مدت و فاقد چشم‌انداز آینده‌نگر است. راهبرد مؤثر، باید ورزش را نه یک حوزه مصرفی، بلکه به عنوان یک اکوسیستم دانش‌بنیان بازتعریف کند که در آن، بین «نوآوری فناورانه»، «کارآفرینی اجتماعی» و «توسعه پایدار» ارتباط برقرار باشد. این پژوهش با شناسایی جایگاه بالای این پیشران، بر این تأکید می‌افزاید که بدون چنین چارچوب راهبردی، حتی تزریق منابع مالی نیز به هدر رفته و امکان هم‌افزایی بین اقدامات مختلف از بین می‌رود. توسعه کارآفرینی ورزشی در سطح کلان، مستلزم اتخاذ راهبردی یکپارچه و چندبعدی است که فراتر از حمایت‌های مستقیم، تمامی ابعاد مؤثر بر شکل‌گیری و رشد یک اکوسیستم پویا را پوشش دهد. کارآفرینی ورزشی اجتماعی با هدف حل چالش‌های جامعه از طریق مدل‌های کسب‌وکار ورزش‌محور، می‌تواند همزمان ارزش اقتصادی و اجتماعی خلق کند (ابراهامیان، 2023). این رویکرد مستلزم حمایت از نهادهای تحقیق و توسعه ورزشی و ایجاد بسترهایی برای اجرای

ایده‌های نوآورانه با تأثیر اجتماعی است. بهره‌گیری از فرصت‌های جهانی‌سازی و تسهیل تجارت ورزشی در عرصه بین‌المللی، یک رکن ضروری است که شامل ایجاد تعادل هوشمند بین نیازهای اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی محلی از یک سو، و پیوند زدن کسب‌وکارهای داخلی با شبکه‌های ارزش جهانی از سوی دیگر است (پلگرینی و همکاران، ۲۰۲۰). تبدیل ورزش به عرصه‌ای نوآورانه نیازمند ایجاد خط‌مشی کارآفرینانه در سطح ملی و سازمانی است و نوآوری استراتژیک در مدل‌های کسب‌وکار، بازاریابی و ارائه خدمات را نیز دربرگیرد (آقامحمدی و همکاران، ۲۰۲۳). این مهم، وابسته به وجود زیرساخت‌های نرم نوآوری (مانند مراکز رشد تخصصی)، قوانین حمایتی و مهم‌تر از همه، فرهنگ نوآورانه در جامعه و بدنه مدیریتی ورزش است. با سرمایه‌گذاری هوشمند در زیرساخت‌ها، که ترکیبی از سیاست‌های نوآورانه، حمایت‌های دولتی هدفمند و سرمایه‌گذاری است، علاوه بر توسعه امکانات فیزیکی، ایجاد اکوسیستم‌های کارآفرینی مناسب (شامل شبکه‌های منتورشیپ، دسترسی به سرمایه خطرپذیر و برنامه‌های آموزشی تخصصی) این راهبرد بیش از پیش به توسعه‌ی پایدار کمک خواهد نمود. این مسیر که ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را همزمان در برمی‌گیرد، توسط پژوهش‌های متعددی پشتیبانی می‌شود که بر نقش سیاست‌گذاری یکپارچه در توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی تأکید دارند (راتن، 2018؛ ابراهامیان، 2023؛ گونزالس سرانو و همکاران، ۲۰۲۳؛ بی‌جر شولم و نوربرگ، ۲۰۲۱).

در بافت ایران، پیشران شرایط سیاسی و امنیتی، تنها یک متغیر محیطی کلی نیست، بلکه شبکه‌ای درهم‌تنیده از عوامل ژئوپلیتیک، امنیت ملی و دیپلماسی است که مستقیماً بر حیاتی‌ترین شریان‌های کارآفرینی ورزشی یعنی جریان سرمایه، فناوری و ارتباطات جهانی اثر می‌گذارد. جایگاه کلیدی این پیشران به عنوان عاملی تعیین کننده با قابلیت تعدیل، در تحلیل ساختاری پژوهش حاضر، مؤید این واقعیت است که فضای کسب‌وکار ورزشی ایران در حاشیه‌ای از یک میان‌متن سیاسی-امنیتی پیچیده قرار دارد که هرگونه برنامه‌ریزی راهبردی ناگزیر از در نظر گرفتن آن است. از مکانیزم‌های اثرگذاری ساختاری می‌توان به دیپلماسی ورزشی به مثابه کاتالیزور یا سد ارتباطی در خصوص افزایش رویدادهای بین‌المللی و ورود فناوری و تجهیزات ورزشی پیشرفته اشاره کرد. در شرایطی که چرخه تحریم‌ها و مذاکراتی مانند برجام بر روابط خارجی ایران سایه افکنده، برنامه‌ریزی برای جذب اسپانسرها، برندها و سرمایه‌گذاران عمده بین‌المللی ورزشی با نااطمینانی ذاتی همراه است. لغو ناگهانی رویدادها یا انصراف شرکای خارجی به دلیل تغییر در فضای سیاسی، ریسک عملیاتی و مالی پروژه‌های کارآفرینانه بزرگ را به شدت افزایش می‌دهد. از طرفی ریسک امنیت منطقه‌ای (احتمال درگیری‌های نظامی یا بی‌ثباتی در منطقه) به عنوان بازدارنده سرمایه‌گذاری، ایران را در رده‌بندی جهانی ریسک کشورها در جایگاه نامطلوبی قرار داده است. این تصویر، هزینه تأمین مالی را برای هر پروژه‌ای از ساخت استادیوم تا راه‌اندازی لیگ حرفه‌ای به طرز چشمگیری افزایش می‌دهد. سرمایه‌گذاران داخلی با احتیاط بیشتر و انتظار بازدهی کوتاه‌مدت‌تر عمل می‌کنند و سرمایه‌گذاران خارجی یا حضور نمی‌یابند یا با شروط سنگین حاضر به مشارکت می‌شوند. این امر، مدل‌های کسب‌وکار با دوره بازگشت سرمایه طولانی مدت (که در توسعه زیرساخت‌های ورزشی رایج است) را به شدت تهدید می‌کند. در کنار این مسائل تحریم‌ها و محاصره فناوریانه و مالی به صورت مستقیم دو بخش حیاتی کارآفرینی نوین ورزشی یعنی دسترسی به فناوری‌های روز (های-تک) در تجهیزات، پوشش رسانه‌ای، تحلیل داده و استادیوم‌ها؛ و دسترسی به سیستم‌های پرداخت بین‌المللی و شبکه‌های توزیع جهانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با این حال، تأکید بر قابلیت سیستم برای تطبیق و تعدیل که با دیدگاه‌های نوین (همچون هامراشمیت و همکاران، ۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد جزو راهبردهای هوشمندانه است و می‌تواند به صورت توسعه اکوسیستم‌های ورزشی درون‌زا و دیجیتال با تمرکز بر ورزش‌های الکترونیکی، پلتفرم‌های تولید و پخش محتوای ورزشی داخلی، و اپلیکیشن‌های سلامت و تناسب‌اندام که وابستگی کمتری به سخت‌افزارهای وارداتی تحت تحریم و تعامل فیزیکی با نهادهای جهانی را دارند انجام شود. یا با هدف گذاری بازارهای همسایه و کشورهای هم‌محور که تحت تأثیر مستقیم تحریم‌های غربی

نیستند، می‌توان جریان سرمایه و فناوری را حفظ کرد. صادرات خدمات ورزشی (مربی‌گری، مدیریت، مشاوره) و برگزاری مشترک رویدادها در این چارچوب، راهبردی عملیاتی است. همچنین با کارآفرینی اجتماعی ورزشی در شرایطی که ریسک‌های بیرونی بالا است، تبدیل ورزش به ابزاری برای حل چالش‌های داخلی مانند سلامت عمومی، اشتغال جوانان و انسجام اجتماعی می‌تواند توجیه قوی‌تری برای تخصیص منابع داخلی فراهم کند و از ابعاد امنیت ملی نیز حمایت ببیند. بنابراین، پیشران «شرایط سیاسی و امنیتی» برای کارآفرینی ورزشی ایران، یک قید سخت است که مسیرهای معمول توسعه را می‌بندد، اما هم‌زمان چارچوبی برای بازتعریف راهبردها ایجاد می‌کند. موفقیت در گرو پذیرش این واقعیت و حرکت به سمت الگوهای کارآفرینانه چابک، دیجیتال‌محور، درون‌زا و منطبق با جغرافیای سیاسی است. سیاست‌گذاران، به جای انتظار برای تغییر شرایط، باید بسترهای قانونی و حمایتی را برای تقویت تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی در برابرناطمینانی‌ها فراهم کنند. این امر مستلزم ایجاد صندوق‌های تضمین ریسک داخلی، تسهیل همکاری‌های منطقه‌ای ورزشی، و سرمایه‌گذاری هدفمند در فناوری‌های ورزشی بومی‌سازی‌شده می‌باشد.

نگاه مطلوب نهادهای متولی به کارکردهای چندوجهی ورزش، پیشران کلیدی چهارم است. این یافته مستقیماً بر شکافی مدیریتی انگشت می‌گذارد که در مطالعاتی چون **لی، ۲۰۲۳ و نیکویی و همکاران، ۲۰۲۱**، به آن پرداخته شده است. از این منظر، نهادهای (مانند وزارت ورزش، فدراسیون‌ها، کمیته ملی المپیک) نه تنها قواعد رسمی را اجرا می‌کنند، بلکه منطق‌های عملیاتی خاصی را نیز ترویج می‌دهند که رفتار و اولویت‌های ذینفعان را شکل می‌دهد. در ایران، منطق مسلط (ورزش به مثابه رقابت، که بر کسب مدال، افتخار ملی و عملکرد در رویدادهای بین‌المللی متمرکز است) بر منطق (ورزش به مثابه صنعت، که بر ارزش‌آفرینی اقتصادی، اشتغال‌زایی، نوآوری و پاسخگویی به بازار تأکید دارد) سیطره دارد. این شکاف، به صورت عینی در غفلت نظام‌مند از پتانسیل‌های ارزش‌آفرین ورزش در حوزه‌های اقتصاد ورزشی غیررقابتی و نیچ‌مارکت‌ها (توریسم ورزشی و اکوتوریسم، ورزش سالمندان و قشرهای خاص، فناوری‌های ورزشی سبز، ورزش به عنوان صنعت سلامت پیشگیرانه و ...) وجود دارد. پیامد ساختاری این مساله شامل عدم شکل‌گیری زنجیره ارزش کامل ورزش به عنوان یک خوشه صنعتی متشکل از تولید تجهیزات، خدمات رسانه‌ای، مدیریت رویداد، گردشگری، فناوری و سلامت؛ و وابستگی بودجه‌ای دائمی به دولت و ناتوانی در خلق جریانهای درآمدی از طریق فعالساز پتانسیلهای مختلف در کارآفرینی ورزشی است که به نوبه‌ی خود منجر به کناره‌گیری و به حاشیه راندن نیروی متخصص و خلاق در حوزه‌های نوین ورزشی می‌شود (**موستاکاس و کالینا، ۲۰۲۱؛ موستاکاس و همکاران، ۲۰۲۲**). نتیجه اینک تا زمانی که نهاد متولی، ورزش را صرفاً به عنوان «عرصه رقابت برای کسب مدال» ببیند و نه «اکوسیستمی برای خلق ثروت، سلامت و اشتغال»، پتانسیل کارآفرینانه آن بالقوه باقی خواهد ماند. این پیشران، کلید رهاسازی این پتانسیل از طریق تحول در ذهنیت، ساختار و مشوق‌های حاکم بر نهادهای ورزشی است. ثبات سیاست‌ها و رویه‌های ناظر (زیرساخت اعتماد در اکوسیستم)، به عنوان پنجمین پیشران اهرمی، ستون فقرات یک محیط کسب‌وکار قابل اعتماد را تشکیل می‌دهد. این یافته به وضوح با ادبیات گسترده‌ای که عدم ثبات قوانین و سیاستها را یکی از موانع اصلی کارآفرینی در ایران می‌داند (**خدادوستی و همکاران، ۲۰۲۴؛ الصباب، ۲۰۱۸؛ حسین وند و همکاران، ۲۰۲۳**) هم‌سو است. نوآوری این پژوهش در سنجش تأثیر ساختاری این بی‌ثباتی بر کل سیستم است. تغییرات مکرر مقررات نه تنها هزینه‌های مستقیم اداری را افزایش می‌دهد، بلکه با از بین بردن امکان پیش‌بینی‌پذیری (که سنگ‌بنای هر برنامه‌ریزی بلندمدت و جذب سرمایه است) اعتماد را در سطح سیستم تخریب می‌کند. برای حمایت واقعی از رشد کارآفرینی ورزشی، دولت و نهادهای متولی باید اولویت را بر تدوین و تداوم سیاست‌های شفاف، پایدار و بلندمدت قرار دهند. این امر مستلزم پرهیز از تغییرات مکرر و ناگهانی در قوانین و دستورالعمل‌های اجرایی؛ کاهش بوروکراسی زائد و تسهیل فرآیندهای اداری برای کاهش هزینه و زمان راه‌اندازی و ادامه فعالیت کسب‌وکارها؛ و تعامل مستمر با

دینفعان (کارآفرینان، سرمایه‌گذاران) قبل از اعمال تغییرات سیاستی، به منظور افزایش پذیرش و کاهش شوک نهادی؛ می‌باشند بنابراین ثبات، پیش‌بینی‌پذیری و شفافیت، موجبات تبدیل ورزش به یک عرصه جذاب و مطمئن برای سرمایه‌گذاری و ارزش‌آفرینی هستند.

در نهایت، استفاده از نیروهای متخصص به عنوان پیشرانی با بیشترین اثرپذیری شناسایی شد. این عامل اگرچه به شدت تحت تأثیر سایر پیشرانها (به‌ویژه اراده دولت و نهادهای آموزشی) قرار دارد، اما خود یک شتاب‌دهنده و ضریب تقویت‌کننده بی‌بدیل برای کل سیستم است. این نتیجه مستقیماً از مطالعاتی حمایت می‌کند که بر شکاف مهارتی و تخصصی در کارآفرینی ورزشی تأکید دارند (راتن، ۲۰۲۳؛ نوروزی سید حسینی، رومیانی و رومیانی، ۲۰۲۴؛ امینی روشن و همکاران، ۲۰۲۲). تخصص مورد نیاز، دیگر محدود به مربی‌گری و مدیریت رویداد نیست، بلکه شامل مدیریت داده، تحلیل بازار، فناوری‌های دیجیتال و نوآوری در مدل‌های درآمدزایی است و به نوعی تخصص‌گرایی، سنگ بنای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار در بازارهای ورزشی است. از پیامدهای کلیدی توسعه نیروی متخصص و سرمایه‌گذاری هدفمند بر آموزش و تربیت این نیروها، می‌توان به: شتاب‌دهی حرفه‌ای شدن (که موجب استانداردسازی خدمات، بهبود مدیریت و افزایش بهره‌وری در کل صنعت می‌شود)؛ ارتقای رقابت‌پذیری (افزایش رقابت در عرصه‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی و کاهش فاصله با استانداردهای جهانی)؛ و خلق فرصت‌های جدید (که با ارائه ایده‌ها و دیدگاه‌های بدیع، مسیرهای رشد ناشناخته را گشوده، مدل‌های درآمدی نوینی خلق کرده و ارزش افزوده بالایی ایجاد کنند) اشاره کرد (حفیظ و همکاران، ۲۰۲۲؛ ابراهیمی دینانی و همکاران، ۲۰۲۱). برای تحقق پرورش نیروی انسانی متخصص در اکوسیستم کارآفرینی ورزشی یک راهبرد دوجوهی ضروری است: وجه نخست نقش آفرینی نهادهای آموزشی (دانشگاه‌ها و مراکز تخصصی): این نهادها باید با بازنگری در سرفصل‌ها و ارائه آموزش‌های عملیاتی و میان‌رشته‌ای (ترکیب ورزش، مدیریت، فناوری و کارآفرینی)، نیروی انسانی آینده را آماده کنند؛ و وجه دوم، نقش تسهیل‌گر بخش خصوصی (شتاب‌دهنده‌ها و شرکت‌های پیشرو) به عنوان برگزارکننده دوره‌های کارآموزی، منتورشیپ و کارگاه‌های حل مسئله، پیوند بین دانش آکادمیک و نیازهای واقعی بازار کار را ایجاد نمایند. همسو با پژوهش‌های متعدد (راتن، ۲۰۲۳؛ لی، ۲۰۲۳؛ خدادوستی و همکاران، ۲۰۲۴؛ امینی روشن و همکاران، ۲۰۲۲)، می‌توان گفت توسعه منابع انسانی متخصص، راه ایجاد هماهنگی و انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به تغییرات سریع فناورانه و تحولات دانش‌بنیان در حوزه کارآفرینی ورزشی است و بدون این سرمایه انسانی، حتی با فراهم بودن تمامی بسترهای نهادی، سیستم قادر به بهره‌برداری کارآمد از فرصت‌ها نخواهد بود.

این پژوهش با به‌کارگیری روش‌شناسی آینده‌پژوهی و تحلیل ساختاری، نشان داد که کارآفرینی ورزشی در ایران در یک دایره علی بسته قرار دارد که نقطه آغاز شکستن آن، اراده نهادهای حاکمیتی است. توسعه این حوزه نه از طریق حمایت‌های موردی، بلکه از طریق طراحی یک اکوسیستم باثبات، پیش‌بینی‌پذیر و نوآورمحور ممکن خواهد شد. همچنین بیان می‌دارد که آینده کارآفرینی ورزشی به‌عنوان یک محور توسعه‌آفرین، در گرو شکل‌گیری یک اکوسیستم هماهنگ است که در آن سیاست‌گذاری باثبات و آینده‌نگر دولت، به‌عنوان سنگ بنای اصلی، فضای نهادی امن و پیش‌بینی‌پذیر را برای سرمایه‌گذاری و نوآوری فراهم می‌کند. در این چارچوب، نهادهای متولی ورزش می‌توانند با تحول نگرش خود، ورزش را از قالب سنتی به یک صنعت چندبعدی و اقتصادی ارتقا دهند. در نهایت، تمامی این عوامل در صورت بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص و خلاق به ثمر خواهند نشست. پیامد کلان پژوهش برای صنعت ورزش کشور آن است که تحول و رشد پایدار در گرو گذار از رویکردهای جزیره‌ای و سنتی به سمت ایجاد یک همکاری راهبردی بین دولت (تسهیل‌کننده و تنظیم‌گر)، بخش خصوصی (محرک نوآوری و سرمایه‌گذاری) و نهادهای دانش‌بنیان (تولیدکننده نیروی انسانی و فناوری) است. تحقق این الگو، آینده‌ی

کارآفرینی ورزشی را از یک فعالیت جنبی به محرک اصلی اشتغال، رشد اقتصادی و تحقق اهداف اجتماعی و سلامت‌محور در کشور ارتقا خواهد داد.

References

- Abrahamyan, L. S. (2023). Key drivers of the evolution of the sports management model demonstrated by an example of Armenia and EU Countries. *Retos*, 49, 739–746. <https://doi.org/10.47197/retos.v49.98520>
- Addolorato, S., García-Unanue, J., Gallardo, L., & García-Fernández, J. (2021). Do scientific approaches lead to innovative social entrepreneurial ventures? The relationship between fitness equipment and stages of life. *Innovation and Entrepreneurship in Sport Management*, 73–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781783473960.00013>
- Agha Mohammadi, S., khosravizadeh, E., & Mondalizadah, Z. (2023). Identifying and Validating Strategies Affecting Strategic Innovation in Sports Businesses. *Karafan Journal*, 20(2), 411–427. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.287687.1545>
- Al-Sabab, H. (2018). » *Sports Entrepreneurship and Innovation* « Master's thesis. City University, London].
- Amini Roshan, Z., Gholamian, J., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2022). Designing a Model of personality trait and Entrepreneurship motivation on Medium and Small Businesses starting up with the role of mediation Awareness of entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(1), 60–41. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.332949.653808>
- An, W., Rüling, C.-C., Zheng, X., & Zhang, J. (2020). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 54(3), 843–864. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-019-00155-8>
- Bernardi, P., & Cecere, R. (2023). Social-driven innovation in tourism: A perspective on soft attributes of an entrepreneurial ecosystem. In *Heritage entrepreneurship: Cultural and creative pursuits in business management* (pp. 35–53). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-19-5149-7_3
- Binsaeed, R. H., Grigorescu, A., Yousaf, Z., Radu, F., Nassani, A. A., & Tabirca, A. I. (2023). Harnessing big data analytics to accelerate innovation: an empirical study on sport-based entrepreneurs. *Sustainability*, 15(13), 10090. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su151310090>
- Bjärsholm, D., & Norberg, J. R. (2021). Swedish sport policy in an era of neoliberalism: an expression of social entrepreneurship? *Frontiers in sports and active living*, 3, 715310. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fspor.2021.715310>
- Dennis Jr, W. J. (2011). Entrepreneurship, small business and public policy levers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 92–106. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00316.x>
- Di Maddaloni, F., Favato, G., & Vecchiato, R. (2022). Whether and when to invest in transportation projects: Combining scenarios and real options to manage the uncertainty of costs and benefits. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 1023–1037. <https://doi.org/https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3142130>

- Ebrahimi Dinani, E., Mokhtari Dinani, M., & Rezaei Pandari, A. (2021). Identifying and rating of effective factors in sport entrepreneurship in the municipality of Tehran with the DEMATEL approach. *Sport Physiology & Management Investigations*, 13(3), 55-70.
<https://doi.org/https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.1735.5354.1400.13.3.4.9.677>
- Farsi, J. Y., Gholami, N., Amiri, M., & Kanani, A. (2012). Study of Barriers to Entrepreneurship in Country's Sports Sector. *Journal of Entrepreneurship Development*, 4(2), 105-.
- González-Serrano, M. H., Añó Sanz, V., & González-García, R. J. (2020). Sustainable sport entrepreneurship and innovation: A bibliometric analysis of this emerging field of research. *Sustainability*, 12(12), 5209.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12125209>
- González-Serrano, M. H., Valantine, I., Matić, R., Milovanović, I., Sushko, R., & Calabuig, F. (2023). Determinants of entrepreneurial intentions in European sports science students: Towards the development of future sports entrepreneurs. *European Research on Management and Business Economics*, 29(3), 100229.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2023.100229>
- Grindle, M. S. (2017). Good Governance, RIP: A Critique and an Alternative. *Governance*, 30(1). <https://doi.org/10.1111/gove.12223>
- Hafiz, N., Latiff, A. S. A., Islam, M. A., Saif, A. N. M., & Wahab, S. A. (2022). Towards the underlying theories of small firm growth: A literature review. *FIIB Business Review*, 11(1), 36-51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/23197145211049627>
- Hammerschmidt, J., González-Serrano, M. H., Puumalainen, K., & Calabuig, F. (2024). Sport entrepreneurship: the role of innovation and creativity in sport management. *Review of Managerial Science*, 18(11), 3173-3202.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11846-023-00711-3>
- Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sport entrepreneurship: Definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53703/001c.31718>
- Hosseini, S. S., Mokhtari Dinani, M., & Rezaei Pandari, A. (2021). Presenting a model of factors affecting sports entrepreneurship (Case Study: Lorestan Province). *Sports Business Journal*, 1(1), 127-147.
https://doi.org/https://sbj.alzahra.ac.ir/article_5813.html?lang=en
- hosseinvand, r., dosti, m., razavi, S. M. h., & tabesh, s. (2023). Identifying entrepreneurial challenges with an athletic and recreational approach (Case Study: Lorestan Province). *Applied Research in Sport Management*, 12(1), 95-117.
<https://doi.org/10.30473/arsm.2023.48836.3047>
- Iii, T. H. (2023). Mega sport events as drivers of entrepreneurship: Bridging the gap between economics and psychology. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 48(3), 296-317.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2023.129293>
- Khodadosti, M., mohamdifar, y., & naderi, n. (2024). Conceptualization of hybrid entrepreneurs' success model in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(Issue 5 (Special Issue)), 347-367.
<https://doi.org/10.22059/jed.2024.356514.654159>

- Lednev, V., & Solntsev, I. (2022). Entrepreneurship in sports industry: directions, innovations and support. *Strategic decisions and risk management*, 12(3), 252–261. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-252-261>
- Moustakas, L., & Kalina, L. (2021). Sport and social entrepreneurship in Germany: exploring athlete perspectives on an emerging field. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 550–559. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2020-0069>
- Moustakas, L., Kalina, L., Sánchez-Pato, A., Conde, E., & Ege, H. (2022). Entrepreneurship, Education, and Athletes: Entrepreneurship Within European Dual Career Programmes. In *Strategic Innovation: Research Perspectives on Entrepreneurship and Resilience* (pp. 77–88). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-87112-3_6
- Nikouei, A., esmaili shazandi, M., & ashrafganjouei, f. (2021). Identifying the effective factors of sports entrepreneurship in Iran. *Applied Research in Sport Management*, 10(2), 77–88. <https://doi.org/10.30473/arsm.2021.8187>
- Noori Khanyourdi, M., Khabiri, M., & Alidoust Ghahfarrokhi, E. (2021). Analysis of Barriers to Entrepreneurship in Sports from the Perspective of Sports Experts. *Karafan Journal*, 18(2), 229–250. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.130681>
- Norouzi Seyed hossini, R., Roumiani, m., & Roumiani, S. (2024). The Framework for the Development of new Entrepreneurship in Sports: From Idea to Action. *Journal of Entrepreneurship Development*, 17(1), 80–119. <https://doi.org/10.22059/jed.2024.365400.654266>
- Parsamehr, M., Nouri, M. S., Mahtab, N., & Veisi, K. (2024). Identifying and Analyzing the Key Drivers of the Development of Active Sports Tourism in Iran Using Future Studies. *Karafan Journal*, 21(2), 539–555. <https://doi.org/10.48301/kssa.2022.314180.1828>
- Pellegrini, M. M., Rialti, R., Marzi, G., & Caputo, A. (2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 795–826. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11365-020-00650-5>
- Porter, D., & Vamplew, W. (2018). Entrepreneurship, sport, and history: An overview. In (Vol. 35, pp. 626–640): Taylor & Francis.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11365-010-0138-z>
- Ratten, V. (2018). Perspectives of Sport Entrepreneurship. In *Sport Entrepreneurship: Developing and Sustaining an Entrepreneurial Sports Culture* (pp. 63–77). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-73010-3_5
- Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 79–90. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joe.22217>
- Ratten, V. (2025). Inequality and entrepreneurship: future research trends. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(1), 164–176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2024-0200>
- Rietveld, C. A., Bailey, H., Hessels, J., & van der Zwan, P. (2016). Health and entrepreneurship in four Caribbean Basin countries. *Economics & Human Biology*, 21, 84–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ehb.2015.12.004>

- Sefidbari, L., Davari, A., Sakhdari, K., & Mousavi Jahromi, Y. (2025). Examining the long-term and short-term relationships between entrepreneurship development and unemployment and economic growth: an ARDL Bound testing approach. *Karafan Journal*, -. <https://doi.org/10.48301/kssa.2023.404482.2615>
- Stephen, A., & Ashok, A. (2021). Leveraging business opportunities' in the fitness industry sector; Post pandemic perspective. *Int. J. of Aquatic Science*, 12(2), 831–838.
- Westerbeek, H., & Van Schaik, T. (2025). Platform power, athlete branding, generative AI, and the future of sport governance—a systematic review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1642180. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1642180>
- Wood, J. C., & Wood, M. C. (2005). *Peter F. Drucker: critical evaluations in business and management* (Vol. 1). Taylor & Francis.
- Zadeh, A., Taylor, D., Bertso, M., Tillman, T., Nosoudi, N., & Bruce, S. (2021). Predicting sports injuries with wearable technology and data analysis. *Information Systems Frontiers*, 23(4), 1023–1037. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10796-020-10018-3?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle