



Designing a conceptual model of factors affecting the development of sports startups: A meta-synthesis study

Sara Azizi ¹, Houriyhe Dehghanpouri ^{1*}, Reza Andam ¹, Nahid Darooghe Arefi ³

1. Department of Physical Education and Sport Sciences, Faculty of Physical Education, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran

2. Department of Sport Sciences, Faculty of Sport Sciences, University of Birjand, Birjand, Iran

Abstract

The present study was conducted with the aim of designing and presenting a comprehensive conceptual model of factors affecting the development of sports startups. Given the increasing importance of startups in the sports industry and their high failure rate, it is essential for entrepreneurs and policymakers to systematically identify these factors. This research is applied in terms of purpose and qualitative in nature and meta-synthesis. For this purpose, through a systematic search in reputable domestic and foreign scientific databases between 2012 and 2025, 48 studies related to sports startups and sports entrepreneurship were identified and after screening, 38 final articles were selected for analysis. The data were analyzed using the open coding method and with the help of MAXQDA software. An in-depth analysis of the selected studies led to the identification of 86 codes or influential factors that were categorized into 13 main dimensions. Among these, organizational and structural factors (with 121 frequencies) and marketing, customer understanding and market analysis (with 113 frequencies) were the most frequently cited dimensions, highlighting the critical importance of market orientation and internal organizational capabilities. The 13 dimensions include: 1) Personal and psychological characteristics, 2) Management and leadership skills, 3) Human resources and empowerment, 4) Technology and innovation, 5) Market analysis, opportunities and customer needs (merged from previous dimensions 5 and 13), 6) Organizational and structural factors, 7) Financial resources and investment, 8) Policies, laws and regulations, 9) Culture and society, 10) Technical, technological and sports infrastructure, 11) Startup networking and communications, 12) Economic conditions and macro environment, and 13) Business model, strategies and planning. The success of sports startups is a multidimensional phenomenon, resulting from the simultaneous interaction of factors at the individual, organizational, and environmental levels. The conceptual model presented in this study provides an integrated framework for understanding this complexity. Entrepreneurs can pave the way for the sustainable development of these businesses by strengthening intra-organizational factors (such as management skills and innovation) and policymakers can improve environmental factors (such as supportive laws and infrastructure).

How to Cite This Article:

..... (2025). Designing a conceptual model of factors affecting the development of sports startups: A meta-synthesis study. *Journal of Sport Management Knowledge*, Vol (No), Page - Page. <https://doi.org/>

Article information

Received: 11 June 2024

Revised: 31 July 2024

Accepted: 9 September 2024

Published: 10 September 2024



Keywords:

Sports startup, Sports entrepreneurship, Startup development, Success factors, Conceptual model, Meta-synthesis.

* Corresponding author: h.dehghanpouri@shahroodut.ac.ir



EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

The sports industry has become one of the most dynamic sectors of the global economy, with sports startups emerging as key drivers of innovation, employment, and economic growth. Despite their increasing importance, the failure rate among sports startups remains high due to a lack of systematic understanding of the multifaceted factors influencing their development. Existing studies have often focused on isolated factors without providing an integrated framework. Therefore, this study aims to design and present a comprehensive conceptual model of factors affecting the development of sports startups using a meta-synthesis approach.

METHODOLOGY

This research is applied in terms of purpose and qualitative in nature, employing a meta-synthesis approach. Through a systematic search in reputable domestic and foreign scientific databases between 2012 and 2025, 48 studies related to sports startups and sports entrepreneurship were identified. After screening and methodological quality assessment using the CASP checklist, 38 high-quality studies were selected for final analysis. The data were analyzed using open, axial, and selective coding with the assistance of MAXQDA software. Inter-coder reliability was assessed using Cohen's Kappa coefficient, which yielded a value of 0.811, indicating excellent agreement.

RESULTS

In-depth analysis of the 38 selected studies led to the extraction of 86 initial codes (factors), which were synthesized into 13 main dimensions (after merging two overlapping dimensions: "Marketing, customer understanding and market analysis" and "Sports market opportunities, needs and trends" into a single dimension titled "Market analysis, opportunities and customer needs"). Among these, organizational and structural factors (with 121 frequencies) and market analysis, opportunities and customer needs (with 113 frequencies) were the most frequently cited dimensions, highlighting the critical importance of market orientation and internal organizational capabilities. The 13 dimensions include: 1. Personal and psychological characteristics, 2. Management and leadership skills, 3. Human resources and empowerment, 4. Technology and innovation, 5. Market analysis, opportunities and customer needs (merged from previous dimensions 5 and 13), 6. Organizational and structural factors, 7. Financial resources and investment, 8. Policies, laws and regulations, 9. Culture and society, 10. Technical, technological and sports infrastructure, 11. Startup networking and communications, 12. Economic conditions and macro environment, 13. Business model, strategies and planning.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The success of sports startups is a multidimensional phenomenon arising from the interplay of factors at three levels: individual (e.g., psychological traits, leadership skills), organizational (e.g., human resources, business model, networking), and environmental (e.g., policies, infrastructure, economic conditions). Among the 13 dimensions, market analysis and organizational factors were the most frequently cited, highlighting the critical importance of market orientation and internal organizational capabilities. The model extends previous frameworks (e.g., 8-factor or 7-factor models) by introducing new dimensions such as networking, market opportunities, and business model innovation. Practical implications: Based on key code frequencies: For policymakers: Given "bureaucracy" (17 frequencies), establish a 72-hour single-window e-licensing system for sports startups. For entrepreneurs: Given "strategic planning" (17 frequencies), develop a 3-year roadmap with quarterly pivoting plans. For investors: Given "financial transparency" (9 frequencies), evaluate startups based on audited financial statements.

طراحی مدل مفهومی عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی: یک مطالعه فراترکیب

سارا عزیزی^{۱*}، حوریه دهقانپوری^{۱*}، رضا اندام^{۱*}، ناهید داروغه عارفی^۲

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

۲. گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۳/۰۳/۲۲

بازنگری شده: ۱۴۰۳/۰۴/۱۱

پذیرش شده: ۱۴۰۳/۰۶/۱۹

انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰



کلمات کلیدی: استارت‌آپ ورزشی،

کارآفرینی ورزشی، توسعه استارت‌آپ،

عوامل موفقیت، مدل مفهومی،

فراترکیب.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه یک مدل مفهومی جامع از عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی انجام شده است. با توجه به اهمیت روزافزون استارت‌آپ‌ها در صنعت ورزش و نرخ بالای شکست آن‌ها، شناسایی نظام‌مند این عوامل برای کارآفرینان و سیاست‌گذاران ضروری است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت، کیفی و از نوع فراترکیب است. بدین منظور، با جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی در بازه زمانی ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۵، تعداد ۴۸ مطالعه مرتبط با استارت‌آپ‌های ورزشی و کارآفرینی ورزشی شناسایی و پس از غربالگری و ارزیابی کیفیت روش‌شناختی با استفاده از چک‌لیست CASP، ۳۸ مقاله با کیفیت بالا برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. پایایی بین‌کدگذاران با استفاده از ضریب کاپای کوهن محاسبه شد که مقدار ۰/۸۱۱ به دست آمد و نشان‌دهنده توافق عالی است. تحلیل عمیق مطالعات منتخب منجر به شناسایی ۸۶ کد یا عامل مؤثر گردید که در ۱۳ بعد اصلی دسته‌بندی شدند. در این میان، عوامل سازمانی و ساختاری (با ۱۲ فراوانی) و بازاریابی، شناخت مشتری و تحلیل بازار (با ۱۱ فراوانی) پرشمارترین ابعاد بودند که نشان‌دهنده اهمیت حیاتی جهت‌گیری بازار و قابلیت‌های درون‌سازمانی است. این ۱۳ بعد عبارتند از: ۱) ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی، ۲) مهارت‌های مدیریتی و رهبری، ۳) منابع انسانی و توانمندسازی، ۴) فناوری و نوآوری، ۵) تحلیل بازار، فرصت‌ها و نیازهای مشتری، ۶) عوامل سازمانی و ساختاری، ۷) منابع مالی و سرمایه‌گذاری، ۸) سیاست‌ها، قوانین و مقررات، ۹) فرهنگ و اجتماع، ۱۰) زیرساخت‌های فنی، فناوری و ورزشی، ۱۱) شبکه‌سازی و ارتباطات استارت‌آپی، ۱۲) شرایط اقتصادی و محیط کلان، و ۱۳) مدل کسب‌وکار، راهبردها و برنامه‌ریزی. هم‌راستا با چارچوب نظری پژوهش (تلفیق نظریه سیستم‌ها و دیدگاه چندسطحی)، یافته‌ها تأکید می‌کند که موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی پدیده‌ای چندبعدی و حاصل تعامل همزمان عوامل در سه سطح فردی (خرد)، سازمانی (میانی) و محیطی (کلان) است. بر اساس فراوانی کدها، پیشنهادات عملیاتی زیر ارائه می‌شود: به سیاست‌گذاران: با توجه به «بروکراسی اداری» (۱۷ فراوانی)، ایجاد سامانه پنجره واحد الکترونیک ۷۲ ساعته برای صدور مجوز استارت‌آپ‌های ورزشی. به کارآفرینان: با توجه به «برنامه‌ریزی استراتژیک» (۱۷ فراوانی)، تدوین نقشه راه سه‌ساله با برنامه چرخش فصلی. به سرمایه‌گذاران: با توجه به «شفافیت مالی» (۹ فراوانی)، ارزیابی استارت‌آپ‌ها بر اساس صورت‌های مالی حسابرسی‌شده.

نحوه استناد به این مقاله

..... (۱۴۰۴). طراحی مدل مفهومی عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی: یک مطالعه فراترکیب. دانش مدیریت ورزش، دوره (شماره)، صفحه - صفحه. <https://doi.org/>

ورزش، دوره (شماره)، صفحه - صفحه. <https://doi.org/>

* Email: h.dehghanpouri@shahroodut.ac.ir

مقدمه

صنعت ورزش در دهه‌های اخیر به یکی از پویاترین و سریع‌ترین بخش‌های اقتصاد جهانی تبدیل شده است (Elyasi et al., 2018). این صنعت فراتر از رقابت‌های ورزشی، به عنوان بستری برای توسعه اقتصادی، ایجاد اشتغال، ارتقای سلامت عمومی و تعاملات اجتماعی عمل می‌کند (Ahmadi Asli et al., 2025). ارزش بازار جهانی ورزش در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته و پیش‌بینی می‌شود این روند صعودی با شتاب بیشتری ادامه یابد (Nasehi et al., 2025). در چنین بستری، کارآفرینی ورزشی به عنوان یکی از شاخه‌های نوین دانش، نقشی کلیدی در بهره‌برداری از فرصت‌های این صنعت ایفا می‌کند (Abbasi, Nasibollah & Mahdavi Ghare-Aghaj-Alia, 2024).

کارآفرینی ورزشی به معنای به‌کارگیری دانش فنی، دانش مدیریت کسب‌وکار، نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری برای ارائه محصولات و خدمات جدید در حوزه ورزش است که می‌تواند شامل فرآیندهای نوین، ساختارهای اداری بدیع و توسعه کسب‌وکارهای جدید باشد (Mandalizdeh & Honari, 2010). در این میان، استارت‌آپ‌های ورزشی به عنوان یکی از مصادیق عینی کارآفرینی نوین، توجه بسیاری از پژوهشگران، سرمایه‌گذاران و سیاست‌گذاران را به خود جلب کرده‌اند (Akbari et al., 2024). واژه استارت‌آپ در زبان فارسی گاهی با عنوان «رویداد شتاب» ترجمه می‌شود و معمولاً به رویدادهایی اشاره دارد که با هدف پوشش و راه‌اندازی شرکت‌های نوپا برگزار می‌گردد (Talebi et al., 2023). به‌طور دقیق‌تر، استارت‌آپ‌ها نوعی از کسب‌وکار است که توسعه و رشد در آن‌ها جزء جدایی‌ناپذیر محسوب می‌گردد و هدف اصلی‌شان پاسخگویی به نیازهای مشتریان و حل مسائل موجود است (Zhu et al., 2019). استارت‌آپ‌های ورزشی نیز به کسب‌وکارهای نوپایی اطلاق می‌شوند که با تکیه بر ایده‌های خلاقانه و فناوری‌های نوین، در حوزه‌های متنوعی از جمله تجهیزات و فناوری‌های ورزشی، رسانه، مدیریت رویدادها، تناسب اندام، گردشگری ورزشی و سلامت فعالیت می‌کنند (Sunonda, 2017). این کسب‌وکارها نه تنها به پویایی صنعت ورزش کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند الگوهای سنتی را به چالش کشیده و ارزش‌های جدیدی برای ذی‌نفعان خلق کنند (Fiegerman, 2015). ویژگی‌هایی نظیر مقیاس‌پذیری، نوآوری محوری و انعطاف‌پذیری بالا، استارت‌آپ‌ها را به موتورهای محرک تحول در صنعت ورزش تبدیل کرده است (Gananci et al., 2019). استارت‌آپ‌های ورزشی در حوزه‌های متنوع و چندوجهی فعالیت می‌کنند. این حوزه‌ها شامل تجهیزات و امکانات ورزشی، ابزارهای آزمایشگاهی، توانبخشی، بیومکانیک، نرم‌افزارهای ورزشی، تغذیه تخصصی، گردشگری ورزشی، محیط‌زیست مرتبط با ورزش، رسانه‌های ورزشی و موارد دیگر است. علاوه بر این، استارت‌آپ‌ها به توسعه ورزش عمومی، بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریت باشگاهی، ایجاد ارتباط بین ورزشکاران و ارائه‌دهندگان خدمات، طراحی گجت‌های پیشرفته برای بهبود عملکرد ورزشی، ارائه تجهیزات و کلاس‌های ویژه برای افراد دارای معلولیت، آموزش و ارتقاء کارایی ورزشی و همچنین تحلیل و مشاوره برای بهبود عملکرد ورزشکاران می‌پردازند. نکته مشترک در میان تمامی این فعالیتهای استارت‌آپ‌ها، فرآیندهای مشابهی است که برای رشد و گسترش این کسب‌وکارها دنبال می‌گردد (Elyasi et al., 2018). استارت‌آپ‌های ورزشی نقش مهمی در توسعه و پیشرفت صنعت ورزش و بهبود سلامتی عمومی دارند. تحلیل دقیق عوامل تأثیرگذار بر توسعه این استارت‌آپ‌ها به دلایل متعددی هم‌چون شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، بهبود استراتژی‌های تجاری، ارتقاء سلامت عمومی، توسعه نوآوری، جذب سرمایه‌گذاری و تحلیل داده‌های ورزشی ضروری و حایز اهمیت است (Blank, 2012; Ries, 2011). همچنین، تحقیقات انجام‌شده در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی الگوهایی ارائه کرده‌اند که به دلیل ویژگی‌های خاص ورزش، نیازمند مطالعات تکمیلی برای تعمیم هستند (Akbari et al., 2024). این امر بر اهمیت تحلیل عوامل مؤثر بر رشد استارت‌آپ‌های ورزشی تأکید می‌کند.

از منظر نظری، پژوهش‌های متعددی به تبیین عوامل موفقیت و توسعه استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند (Skawińska & Zemmit, 2026). Akbari, Badizadeh et al., 2025; Rangrizrostami et al., 2025; Kofanov & Zozulov, 2018; & Zalewski, 2020; et al., 2024; Baghdadi et al., 2022). نظریه‌هایی همچون دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ بر اهمیت منابع و قابلیت‌های درونی شرکت‌ها در کسب مزیت رقابتی تأکید دارند. بر اساس این دیدگاه، استارت‌آپ‌های ورزشی برای دستیابی به نوآوری و توسعه، نیازمند منابعی همچون سرمایه انسانی متخصص، دانش فنی و قابلیت‌های مدیریتی هستند (Rangrizrostami et al., 2025). در مقابل، مدل استارت‌آپ (Ries, 2014) نیز بر اهمیت یادگیری تأیید شده و چرخش بر اساس بازخورد بازار به عنوان راهبردی برای کاهش عدم قطعیت و افزایش شانس موفقیت تأکید دارد. این مدل‌ها و نظریه‌ها، چارچوب‌های مفهومی ارزشمندی برای تحلیل فرآیند توسعه

استارت‌آپ‌ها فراهم می‌کنند. با وجود اهمیت روزافزون استارت‌آپ‌های ورزشی، مسیر توسعه آن‌ها با چالش‌ها و عدم قطعیت‌های متعددی همراه است. (Berg et al., 2018). نرخ شکست در این نوع کسب‌وکارها قابل توجه است و بسیاری از استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه فعالیت خود با شکست مواجه می‌شوند. در مرحله ابتدایی استارت‌آپ‌ها به علت محدودیت‌های مالی، محصولات ناپخته و عدم اطمینان از نیاز بازار، با خطر بالای ورشکستگی مواجه هستند (Shahrabi et al., 2019).

پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی را می‌توان در مؤلفه‌هایی همچون موانع مدیریتی، موانع فرهنگی-اجتماعی، موانع حقوقی-قانونی، موانع سرمایه انسانی و موانع محیطی دسته‌بندی کرد (Azimi et al., 2023). ضعف مدیریتی، فقدان تجربه، مشکلات مالی، و عدم تطابق با بازار نیز از جمله دلایل اصلی شکست استارت‌آپ‌ها محسوب می‌شوند (Akbari et al., 2024). همچنین، عواملی مانند فقدان توانایی‌های کارآفرینانه فردی، ضعف برنامه‌های توسعه و توانمندسازی، ضعف بازاریابی، نبود زیرساخت‌های فناورانه، فقدان فرهنگ کارآفرینی (Mandalizadeh et al., 2023; Safai, 2025)، ویژگی‌های فردی مؤسس، کمبود مهارت‌های تخصصی و عوامل مدیریتی (Goodarzi et al., 2022) نیز از جمله موانع اصلی راه‌اندازی و توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی شناسایی شده‌اند. پژوهش‌های خارجی نیز نشان می‌دهند که رشد و موفقیت این استارت‌آپ‌ها تحت تأثیر عوامل گوناگونی قرار دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به حمایت‌های دولتی، فراهم بودن زیرساخت‌های لازم، دسترسی به منابع مالی و توانمندی‌های مدیریتی اشاره نمود. همچنین، نقش شبکه‌های حمایتی و شتاب‌دهنده‌ها در تسریع روند رشد این کسب‌وکارها بسیار حائز اهمیت می‌باشد (Siraj, 2025). در این رابطه (Mazzucato (2018 بیان می‌کند که استارت‌آپ‌های موفق در آمریکا، در مراحل اولیه رشد خود از حمایت‌های دولتی بهره‌مند شده بودند. همچنین در پژوهش (Noelia & Rosalia (2020، مطالعه بازار و ایده‌های تحقیقاتی نقش مهمی در اکوسیستم کارآفرینی در کاهش موانع نوآوری استارت‌آپ‌ها دارند. در پژوهش (Noelia & Rosalia (2018 نیز خصوصیات مدیریتی و رهبری، جذب منابع انسانی دانشی، چشم‌اندازها و راهبردهای عالی به عنوان یکی از فاکتورهای اصلی مدل کسب و کار استارت‌آپ در حوزه ورزش می‌باشند. (Shepherd & Gruber (2021 هم در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر در راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها شامل بهره‌گیری از دانش متخصصان و شناسایی فرصت‌های بازار بوده‌اند. تحقیق Zellmer-Bruhn (2021) نیز نشان داده است که عوامل مؤثر بر راه‌اندازی استارت‌آپ‌های تیمی نوپا، شامل دانش تجاری، ارتباطات شبکه‌ای و تخصص‌های مختلف می‌باشند. این عوامل نشان‌دهنده پیچیدگی و چندبعدی بودن فرآیند توسعه در این حوزه است (Arefi et al., 2022).

مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی به بررسی استارت‌آپ‌های ورزشی پرداخته‌اند، اما پژوهش‌های اندکی به‌طور خاص بر طراحی یک مدل مفهومی جامع از عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی متمرکز بوده‌اند. بسیاری از مطالعات موجود یا به بررسی عوامل محدودی پرداخته‌اند یا فاقد یک چارچوب نظری منسجم برای تبیین تعاملات میان این عوامل هستند. شکاف پژوهشی موجود، ضرورت انجام مطالعه‌ای نظام‌مند را برای جمع‌بندی، ترکیب و یکپارچه‌سازی یافته‌های پراکنده پیشین و ارائه یک چارچوب مفهومی کل‌نگر برجسته می‌سازد. چنین چارچوبی می‌تواند ضمن غنا بخشیدن به ادبیات نظری حوزه کارآفرینی ورزشی، راهنمایی عملی برای کارآفرینان، مدیران، سرمایه‌گذاران و سیاست‌گذاران در جهت حمایت هدفمند از توسعه پایدار استارت‌آپ‌های ورزشی فراهم آورد.

مبانی نظری

پژوهش حاضر بر تلفیقی از دو چارچوب نظری استوار است: نظریه سیستم‌ها (von Bertalanffy, 1972) و دیدگاه چندسطحی (Geels, 2002; Geels, 2011). انتخاب این تلفیق به این دلایل صورت گرفته است: الف) نظریه سیستم‌ها یک استارت‌آپ ورزشی را به عنوان یک «سیستم باز» در نظر می‌گیرد که با محیط خود تعامل مداوم دارد. بر این اساس، موفقیت استارت‌آپ وابسته به هماهنگی میان سه مؤلفه اصلی سیستم است: (۱) ورودی‌ها (منابع انسانی، مالی، فناوری، اطلاعات)، (۲) فرآیندها (مدیریت، بازاریابی، شبکه‌سازی، تولید) و (۳) خروجی‌ها (محصول، خدمات، رشد، سودآوری). هرگونه ناهماهنگی در این زنجیره می‌تواند منجر به شکست استارت‌آپ شود. با این حال، نظریه سیستم‌ها به تنهایی برای تبیین سطوح مختلف تأثیرگذار بر توسعه استارت‌آپ کافی نیست. ب) دیدگاه چندسطحی که عمده‌تاً در حوزه گذارهای فناورانه و پایداری به کار رفته است، سه سطح تحلیل را متمایز می‌کند: (۱) سطح خرد (ریز): شامل کنشگران فردی، باورها، دانش و رفتارهای کارآفرینانه؛ (۲) سطح میانی (مزو): شامل شبکه‌ها، نهادها، سازمان‌ها، قواعد و ساختارهای حاکم بر یک حوزه؛ (۳) سطح کلان (ماکرو): شامل چشم‌اندازهای اجتماعی-فنی، شرایط محیطی، سیاست‌های

کلان و روندهای اقتصادی-فرهنگی. با تلفیق نظریه سیستم‌ها و دیدگاه چندسطحی، یک استارت‌آپ ورزشی به عنوان سیستم باز چندسطحی تعریف می‌شود که موفقیت آن در گرو تعامل پویای سه سطح است: سطح خرد (فردی) ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها، دانش، نگرش کارآفرین؛ سطح میانی (سازمانی و شبکه‌ای) ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری، مدل کسب‌وکار، شبکه‌سازی و سطح کلان (محیطی) سیاست‌ها، اقتصاد، فرهنگ، زیرساخت‌ها، قوانین، بازار. بر اساس این چارچوب نظری، شکست یا موفقیت استارت‌آپ ورزشی، نه ناشی از یک عامل واحد، بلکه نتیجه عدم تعادل یا تعادل پویا میان این سه سطح است. بر این اساس، مدل مفهومی این پژوهش در سه لایه فردی، سازمانی و محیطی سازماندهی شده است. از این‌رو، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب که یکی از روش‌های قدرتمند برای ترکیب و تفسیر یافته‌های مطالعات کیفی است، درصدد پاسخگویی به این سؤال است که ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مدل مفهومی توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی، بر اساس ترکیب نظام‌مند ادبیات، کدامند و روابط میان این ابعاد چگونه است؟ دستیابی به چنین مدلی می‌تواند گامی مؤثر در جهت کاهش شکاف میان نظریه و عمل در این حوزه نوظهور و پراهمیت باشد.

روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث ماهیت از نوع کیفی می‌باشد که با استفاده از روش فراترکیب^۱ انجام شده است. این روش با رویکردی استقرایی، مفاهیم و مضامین موجود در مطالعات اولیه را شناسایی، کدگذاری و دسته‌بندی کرده و در نهایت مدلی مفهومی از آن‌ها ارائه می‌دهد. جامعه پژوهش شامل مقالات علمی-پژوهشی داخلی و خارجی، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های علمی مرتبط با استارت‌آپ‌های ورزشی بود. نمونه پژوهش به‌صورت هدفمند و بر اساس منطق روش فراترکیب انتخاب شده است. در این راستا، مطالعاتی انتخاب گردیدند که از نظر مفهومی ارتباط مستقیم با توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی داشته و واجد کیفیت علمی مناسب بودند. فرآیند انتخاب مطالعات به‌صورت مرحله‌ای انجام شد و تا دستیابی به اشباع مفهومی و نظری ادامه یافت.

در این پژوهش برای اجرای فراترکیب از چارچوب هفت مرحله‌ای (Sandelowski & Barroso, 2007) استفاده شده است: گام اول، تنظیم سؤال پژوهش: سؤال اصلی پژوهش بر اساس الگوریتم چهار سؤالی (چه چیزی، چه کسی، چه زمانی، چگونه) به این صورت تدوین شد: ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مدل مفهومی توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی، بر اساس ترکیب نظام‌مند ادبیات، کدامند و روابط میان این ابعاد چگونه است؟ گام دوم، مرور نظام‌مند ادبیات: در این مرحله، واژگان کلیدی مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی و برای جستجو در پایگاه‌های علمی معتبر استفاده شدند. جستجوی نظام‌مند در تاریخ ۱۵ دی ۱۴۰۴ و ساعت ۱۰ صبح به وقت تهران انجام شد. کلیدواژه‌های اصلی به دو زبان فارسی و انگلیسی تعیین شدند. استراتژی جستجو در پایگاه Scopus به صورت زیر بود:

TITLE-ABS-KEY (("sports startup" OR "sport entrepreneurship" OR "startup development") AND ("success factors" OR "critical factors" OR "barriers" OR "challenges")) AND PUBYEAR > 2011 AND PUBYEAR < 2026

کلیدواژه‌های فارسی شامل «استارت‌آپ ورزشی»، «کارآفرینی ورزشی»، «توسعه استارت‌آپ»، «عوامل موفقیت»، «عوامل کلیدی موفقیت»، «موانع» و «چالش‌ها» بود که در پایگاه‌های داخلی Magiran و SID با ساختار مشابه جستجو شدند. برای پایگاه Web of Science از استراتژی مشابه با اندکی تنظیم متناسب با ساختار آن استفاده گردید. در پایگاه Google Scholar به دلیل محدودیت در عملگرهای بولین پیشرفته، جستجو با ترکیب عبارات کلیدی به صورت نقل قول گذاری شده (مثل "sports startup" AND "success factors") انجام شد. جستجو در تمام پایگاه‌ها بدون محدودیت زمانی از ابتدا تا تاریخ یاد شده انجام گرفت، اما برای گزارش‌دهی نهایی، مقالات منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۵ انتخاب شدند.

گام سوم، جستجو و انتخاب متون مناسب: معیارهای ورود مطالعات منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۵ (میلادی) و ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۴ (شمسی)، مقالات علمی-پژوهشی، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری، گزارش‌های پژوهشی معتبر، مطالعات به زبان فارسی یا انگلیسی، پژوهش‌های دارای متن کامل و قابل دسترس و مطالعات مرتبط با عوامل مؤثر بر موفقیت، توسعه، رشد یا چالش‌های استارت‌آپ‌های ورزشی بودند. معیارهای خروج نیز مطالعات تکراری در پایگاه‌های مختلف، پژوهش‌های فاقد متن کامل، مطالعات غیرمرتبط با حوزه ورزش یا استارت‌آپ‌ها و مقالات کنفرانسی فاقد اعتبار علمی کافی بودند. پس از جستجوی اولیه، مجموعاً ۹۰ مطالعه شناسایی شد. پس از حذف مقالات تکراری (۱۱ مورد)، ۷۹ مطالعه برای بررسی عنوان و چکیده باقی ماندند. در این

مرحله ۳۱ مقاله به دلیل عدم ارتباط موضوعی حذف و ۴۸ مقاله برای ارزیابی کیفیت روش‌شناختی انتخاب شدند. برای ارزیابی کیفیت از چک‌لیست CASP استفاده گردید که شامل ۱۰ سؤال برای سنجش اعتبار مطالعات کیفی است. در نهایت، ۳۸ مقاله با کیفیت بالا برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. فرآیند انتخاب مقالات بر اساس بیانیه PRISMA در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱. فلوچارت PRISMA؛ فرایند بازبینی برای انتخاب مقالات نهایی

Figure 1. PRISMA flowchart; review stage for final article selection

گام چهارم، استخراج اطلاعات: برای استخراج داده‌ها از فرم کاربردی استفاده شد. برای هر یک از ۳۸ مطالعه نهایی، اطلاعات مورد نیاز شامل مشخصات منبع، نویسندگان، سال انتشار، عنوان مقاله، هدف پژوهش، روش‌شناسی، نمونه آماری، عوامل مؤثر شناسایی شده و یافته‌های اصلی ثبت گردید. این اطلاعات مبنای تحلیل‌های بعدی قرار گرفت. گام پنجم، تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: بر اساس رویکرد سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، مرحله تحلیل و ترکیب در این پژوهش در چهار زیرمرحله انجام شد:

۱. استخراج کدهای اولیه (کدگذاری باز): متن کامل ۳۸ مقاله در نرم‌افزار MAXQDA وارد شد و هر جمله یا پاراگرافی که به عامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی اشاره داشت، به عنوان یک کد اولیه استخراج گردید. در این مرحله، ۳۲۱ کد اولیه شناسایی شد.

۲. دسته‌بندی کدها به مفاهیم سطح بالاتر (کدگذاری محوری با رویکرد تماتیک): در این مرحله، از رویکرد تحلیل تماتیک استقرایی^۱ و تکنیک مقایسه مداوم^۲ استفاده شد. بدین معنا که کدهای اولیه به طور مداوم با یکدیگر و با متن مقالات اصلی مقایسه می‌شدند. کدهایی که از نظر معنایی همپوشانی داشتند، در یک «تم» یا «مفهوم» قرار گرفتند. برای نمونه، کدهای «خلاقیت»، «نوآوری در محصول»، «نوآوری در فرآیند» و «توسعه ایده جدید» در تم «خلاقیت و نوآوری فردی» ادغام شدند. در پایان این مرحله، ۳۲۱ کد اولیه به ۱۰۰ کد سنتز شده (تم‌های سطح دوم) تقلیل یافت.

۳. تشکیل ابعاد اصلی (کدگذاری انتخابی): در این مرحله، ۱۰۰ کد سنتز شده بر اساس شباهت موضوعی و ارتباط با سطوح تحلیل (فردی، سازمانی، محیطی) در مقوله‌های بزرگ‌تری به نام «بعد» دسته‌بندی شدند. فرآیند مقایسه مداوم و رفت‌وبرگشتی بین کدها

1. Inductive Thematic Analysis
2. Constant Comparative Method

و متون اصلی همچنان ادامه یافت تا زمانی که اشباع نظری حاصل شد. در پایان این مرحله، ۱۰۰ کد سنتز شده در ۱۴ بعد اولیه (و پس از ادغام ابعاد همپوشان، ۹۵ کد سنتز شده و ۱۳ بعد نهایی) دسته‌بندی شدند.

۴. اعتباریابی ترکیب: برای اطمینان از صحت فرآیند ترکیب، یافته‌های کدگذاری در یک گروه کانونی متشکل از ۳ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و کارآفرینی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. همچنین ضریب کاپای کوهن بین دو کدگذار مستقل محاسبه شد که مقدار ۰/۸۱۱ به دست آمد و نشان‌دهنده «توافق عالی» است.

گام ششم، کنترل کیفیت: برای ارزیابی کیفیت مطالعات منتخب، از چک لیست استاندارد CASP استفاده شد. این چک لیست شامل ۱۰ سوال برای ارزیابی کیفیت روش‌شناختی مطالعات کیفی است. همچنین برای سنجش پایایی کدگذاری‌ها از شاخص کاپای کوهن استفاده گردید. بدین منظور یکی از خبرگان مدیریت ورزشی بدون اطلاع از نحوه کدگذاری پژوهشگر، به دسته‌بندی مجدد کدها در مفاهیم پرداخت و میزان توافق بین دو ارزیاب محاسبه شد.

گام هفتم، ارائه یافته‌ها: یافته‌های پژوهش در قالب مدل مفهومی، ابعاد اصلی، مؤلفه‌ها و جداول فراوانی ارائه شدند. برای نمایش بصری روابط میان مفاهیم از نمودارهای شبکه‌ای و سلسله‌مراتبی استفاده گردید.

برای تأمین روایی پژوهش، از چندین راهبرد استفاده شد. (۱) استفاده از منابع معتبر: تمامی مقالات انتخاب‌شده از پایگاه‌های علمی معتبر و مجلات دارای اعتبار علمی بودند. (۲) بازبینی توسط خبرگان: مدل مفهومی استخراج‌شده در جلسات گروه کانونی با حضور ۳ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی و کارآفرینی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. (۳) ممیزی همکار: فرآیند کدگذاری توسط یک پژوهشگر دیگر نیز بررسی و تأیید شد. (۴) مستندسازی دقیق: تمامی مراحل پژوهش به صورت شفاف مستندسازی شد تا امکان قضاوت درباره مسیر پژوهش فراهم گردد. برای سنجش پایایی، از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. مقدار این شاخص ۰/۸۱۱ به دست آمد که بر اساس معیارهای تفسیر، در سطح توافق «عالی» قرار دارد و نشان‌دهنده پایایی مناسب فرآیند کدگذاری است. در تمامی مراحل این پژوهش، اصول اخلاق پژوهش رعایت شده است. کلیه منابع استفاده شده با ارجاع‌دهی دقیق مشخص شده‌اند. از تحریف یا گزینش جهت‌دار اطلاعات خودداری شده است و نتایج پژوهش به صورت شفاف و بدون سوگیری گزارش شده‌اند.

یافته‌های تحقیق

همانطور که در بخش روش‌شناسی توضیح داده شد، پس از جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی معتبر و غربالگری مقالات بر اساس معیارهای ورود و خروج، در نهایت ۳۸ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. این مقالات در بازه زمانی ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۵ میلادی و ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۴ هجری شمسی منتشر شده‌اند. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA و از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد که منجر به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی گردید. نرم‌افزار MAXQDA، به عنوان ابزاری کمکی در سازماندهی و مدیریت داده‌ها به کار گرفته شد. از قابلیت‌های زیر در این نرم‌افزار استفاده گردید:

- سیستم کدگذاری سلسله‌مراتبی^۱: برای ایجاد و مدیریت کدهای باز، محوری و انتخابی در سه سطح مجزا.
 - قابلیت خوشه‌بندی خودکار کدها^۲: برای شناسایی اولیه کدهای هم‌معنا و پیشنهاد دسته‌بندی‌های احتمالی (که سپس به صورت دستی توسط پژوهشگر بررسی و تأیید شد).
 - ماتریس کدها-اسناد^۳: برای مشاهده پراکندگی هر کد در میان مقالات مختلف و شناسایی کدهای پرتکرار.
 - ابزار یادداشت‌نویسی^۴: برای ثبت تأملات تحلیلی پژوهشگر در طول فرآیند کدگذاری و ترکیب.
 - نقشه‌های بصری^۵: برای ترسیم بصری روابط میان کدها و ابعاد در مرحله کدگذاری انتخابی.
- تأکید می‌شود که نرم‌افزار صرفاً به عنوان ابزاری برای سازماندهی داده‌ها به کار رفته است و فرآیند ترکیب و تفسیر یافته‌ها (تحلیل تماتیک استقرایی و مقایسه مداوم) توسط پژوهشگر و به صورت دستی انجام شده است.

1. Hierarchical Coding System
2. Code Clustering
3. Code-Document Matrix
4. Memo Writing
5. Visual Tools

از میان ۳۸ مطالعه نهایی، ۱۶ مطالعه (۴۲/۱ درصد) به زبان انگلیسی و ۲۲ مطالعه (۵۷/۹ درصد) به زبان فارسی بودند. از نظر روش‌شناسی، ۲۱ مطالعه (۵۵/۳ درصد) از رویکرد کیفی، ۱۰ مطالعه (۲۶/۳ درصد) از رویکرد کمی و ۷ مطالعه (۱۸/۴ درصد) از رویکرد ترکیبی استفاده کرده بودند. بیشترین فراوانی مطالعات مربوط به سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ شمسی و ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۴ میلادی بود که نشان‌دهنده توجه روزافزون پژوهشگران به حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی در سال‌های اخیر است.

پس از تحلیل عمیق و ترکیب یافته‌های مطالعات منتخب، در مجموع ۸۶ عامل مؤثر (پس از حذف همپوشانی‌ها) بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی شناسایی شد که در قالب ۱۳ بعد اصلی طبقه‌بندی گردیدند. این ابعاد نمایانگر یک چارچوب جامع و چندسطحی از عوامل تأثیرگذار بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی هستند. در ادامه، هر یک از این ابعاد به همراه زیرعوامل (کدها) و فراوانی آن‌ها در مطالعات بررسی شده در جدول ۱ ارائه می‌گردد. همچنین تعاریف عملیاتی تمامی ابعاد برای رفع هر گونه همپوشانی به شرح زیر است: بعد ۱ (ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی): صرفاً ویژگی‌های ذاتی، اکتسابی و حالات روانی مؤسس یا تیم کارآفرین (نه سازمان). بعد ۲ (مهارت‌های مدیریتی و رهبری): توانایی‌های اجرایی و عملیاتی در هدایت تیم و منابع. بعد ۳ (منابع انسانی و توانمندسازی): فرآیندهای جذب، آموزش، نگهداشت و ارتقای سرمایه انسانی. بعد ۴ (فناوری و نوآوری): فرآیندها، ابزارها و قابلیت‌های نامشهود و دانش‌بنیان برای خلق ارزش جدید، شامل توسعه محصول یا خدمت نوآورانه، تحقیق و توسعه، کاربرد فناوری‌های نرم‌افزاری و نوآوری در مدل‌های عملیاتی. این بعد به "چیزی که نوآوری و فناوری می‌پردازد (جنبه نرم و فرآیندی). بعد ۵ (تحلیل بازار، فرصت‌ها و نیازهای مشتری): صرفاً شناسایی تحلیل نیازها، فرصت‌ها و روندهای بازار. بعد ۶ (عوامل سازمانی و ساختاری): ساختارهای رسمی، فرآیندهای مدیریتی، روابط بین سازمانی، نهادهای پشتیبان (شتاب‌دهنده‌ها، مراکز رشد) و مکانیسم‌های هماهنگی درون سازمانی بدون دربرگیری زیرساخت‌های فیزیکی و سخت‌افزاری نوآورانه. بعد ۷ (منابع مالی و سرمایه‌گذاری): تأمین، تخصیص و مدیریت منابع مالی در مراحل مختلف. بعد ۸ (سیاست‌ها، قوانین و مقررات): مداخلات دولتی، حاکمیتی و قوانین در سطح ملی و محلی. بعد ۹ (فرهنگ و اجتماع): شامل باورها، نگرش‌ها، هنجارها و سرمایه اجتماعی جامعه میزبان می‌باشد. بعد ۱۰ (زیرساخت‌های فنی، فناوری و ورزشی): امکانات عینی، فیزیکی و سخت‌افزاری نوآورانه که بستر اجرایی برای فعالیت استارت‌آپ ورزشی فراهم می‌آورد، شامل زیرساخت ICT، اماکن و تجهیزات ورزشی، مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها و زیرساخت‌های فنی و عملیاتی. این بعد به "بستر و ظرف فیزیکی" می‌پردازد که فناوری در آن اجرا می‌شود (جنبه سخت و زیرساختی). بعد ۱۱ (شبکه‌سازی و ارتباطات استارت‌آپی): تمام روابط هدفمند با سایر بازیگران اکوسیستم مانند سرمایه‌گذاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان و منتورها. بعد ۱۲ (شرایط اقتصادی و محیط کلان): متغیرهای اقتصاد کلان، مانند تورم، ثبات، تحریم‌ها و فضای کسب و کار را شامل می‌شود. بعد ۱۳ (مدل کسب‌وکار، راهبردها و برنامه‌ریزی) به معنی برنامه‌ریزی استراتژیک، طراحی مدل کسب و کار و راهبردهای کلان است.

جدول ۱. کدبندی و ابعاد عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی

Table 1. Coding and dimensions of factors affecting the development of sports startups

مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی	ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین	کمال‌گرایی، موفقیت‌طلبی، انگیزه پیشرفت، پشتکار، سخت‌کوشی، تعهد، هدفمندی، استقلال‌طلبی، مرکز کنترل درونی، رقابت‌طلبی، مسئولیت‌پذیری	۱۳	En-40, En-37, En-05, Fa-06, Fa-05, En-42, Fa-35, Fa-28, Fa-08, Fa-43, Fa-40, Fa-38, Fa-47
خلاقیت و نوآوری فردی	خلاقیت و نوآوری فردی	خلاقیت، نوآوری، ایده‌پردازی، شهود، نوآوری ارزشی، نوآوری عملیاتی، خلاقیت عملیاتی، تفکر خلاق، توان بهره‌برداری از ایده، توان خلق ایده	۱۵	En-38, En-37, En-05, Fa-06, En-42, En-40, Fa-35, Fa-30, Fa-08, Fa-43, Fa-40, Fa-38, Fa-47, Fa-45
ریسک‌پذیری و تحمل ابهام	ریسک‌پذیری و تحمل ابهام	ریسک‌پذیری، ریسک‌پذیری مالی، تحمل ابهام، کار در شرایط عدم قطعیت	۱۱	En-40, En-37, En-05, Fa-08, Fa-06, En-42, Fa-35, Fa-30, Fa-28, Fa-47, Fa-40



مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
مهارت‌های مدیریتی و رهبری	خودکارآمدی و سرمایه روان‌شناختی	خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس، امید، تاب‌آوری، امنیت روانی، آرامش روانی، احساس کنترل، خوداتکایی	۸	.En-38 .En-37 .En-08 .Fa-08 .Fa-05 .En-42 .Fa-47 .Fa-28
	تجربه و مهارت‌های تخصصی فردی	تجربه کاری، سابقه فعالیت، دانش حرفه‌ای، سواد کارآفرینی، مهارت‌های تخصصی، تحلیل‌گری، یادگیری، آمادگی یادگیری، مهارت‌های فنی فردی	۱۳	.En-40 .En-38 .En-37 .Fa-06 .Fa-05 .En-42 .Fa-28 .Fa-08 .Fa-07 .Fa-43 .Fa-40 .Fa-35 .Fa-47
	عوامل جمعیت شناختی فردی	سن، جنسیت، تحصیلات، نژاد، محیط خانوادگی، دوستان، وضعیت اجتماعی-جمعیتی	۳	Fa-38 .Fa-05 .En-38
	مهارت‌های اجتماعی فردی	مهارت اجتماعی، کاريزما، شبکه‌سازی فردی، شبکه‌سازی فردی، ارتباطات شخصی	۵	.Fa-06 .En-38 .En-40 .Fa-43 .Fa-40 .Fa-08 .Fa-47
	رهبری و هدایت تیم	مهارت رهبری، رهبری خدمتگزار، هدایت تیم، مدیریت کارکنان، هماهنگی تیمی، سازماندهی تیم، ایجاد انگیزش، مدیریت منابع انسانی	۱۰	.Fa-05 .En-42 .En-37 .Fa-35 .Fa-08 .Fa-07 .Fa-43 .Fa-40 .Fa-38 .Fa-47
	برنامه‌ریزی عملیاتی	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، برنامه‌ریزی اجرایی، بودجه‌بندی عملیاتی	۵	.En-42 .En-40 .En-05 .Fa-07 .Fa-06 .Fa-05 .Fa-35 .Fa-30 .Fa-08 .Fa-45 .Fa-40
	مدیریت ریسک و بحران	مدیریت ریسک، ریسک‌سنجی، مدیریت بحران، کنترل عدم قطعیت، تدوین سناریو، تحلیل ریسک‌های اقتصادی/سیاسی/فناورانه	۹	.En-42 .En-40 .En-05 .Fa-08 .Fa-07 .Fa-06 .Fa-47 .Fa-40 .Fa-30
منابع انسانی و توانمندسازی	تصمیم‌گیری و حل مسئله مدیریتی	تصمیم‌گیری، حل مسئله، تحلیل شرایط، توان حل تعارض	۱۰	.En-42 .En-40 .En-37 .Fa-07 .Fa-06 .Fa-05 .Fa-35 .Fa-28 .Fa-08 .Fa-47 .Fa-40 .Fa-38
	مهارت‌های ارتباطی و مذاکره	مهارت مذاکره، مدیریت ارتباطات، مدیریت قرارداد، تعاملات حرفه‌ای	۹	.Fa-07 .Fa-05 .En-37 .Fa-30 .Fa-24 .Fa-08 .Fa-43 .Fa-40 .Fa-38 .Fa-47
	مدیریت نوآوری و توسعه محصول عملیاتی	مدیریت نوآوری، مدیریت R&D، مدیریت به‌روزرسانی محصول	۸	.En-42 .En-40 .En-05 .Fa-24 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-38 .Fa-35 .Fa-30 .Fa-47 .Fa-40
	مدیریت کیفیت و بهبود مستمر	مدیریت کیفیت، ارزیابی مستمر، بهبود فرآیند، استانداردسازی، مدیریت عملکرد تیم	۸	.Fa-08 .Fa-07 .Fa-05 .Fa-35 .Fa-31 .Fa-24 .Fa-47 .Fa-38
	نیروی انسانی متخصص و کارآمد	نیروی متخصص، نیروی کار ماهر، نخبگان، تیم حرفه‌ای، کارکنان توانمند، سرمایه انسانی	۱۴	.En-42 .En-37 .En-12 .Fa-05 .Fa-04 .Fa-02 .Fa-17 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-32 .Fa-24 .Fa-19 .Fa-47 .Fa-35
	آموزش و مهارت‌آموزی کارآفرینانه	آموزش کارآفرینی، آموزش تخصصی، دوره‌های مهارتی، برنامه‌های آموزشی دانشگاه، توانمندسازی آموزشی	۱۶	.En-42 .En-37 .En-12 .Fa-04 .Fa-02 .En-38 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-05

مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
				Fa-19 Fa-20 Fa-24 Fa-28 Fa-30 Fa-32 Fa-43
	توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی	توانمندسازی، توسعه فردی، توسعه حرفه‌ای، برنامه توسعه فردی، ارتقای مهارت‌ها، یادگیری مستمر	۱۲	Fa-04 En-37 En-42 Fa-08 Fa-06 Fa-05 Fa-20 Fa-19 Fa-17 Fa-47 Fa-38 Fa-35
	تیم‌سازی و همکاری تیمی	همکاری تیمی، تیم‌سازی، کار تیمی، ارتباطات تیمی، هماهنگی اعضای تیم، اتحاد تیمی	۱۰	Fa-05 En-37 En-42 Fa-08 Fa-07 Fa-06 Fa-35 Fa-32 Fa-17 Fa-47
	انگیزش نیروی انسانی	انگیزه کارکنان، انگیزه فردی، رضایت انسانی، نگرش مثبت کارکنان، تعهد انسانی، اشتیاق	۹	Fa-04 En-40 En-38 Fa-19 Fa-17 Fa-08 Fa-47 Fa-35 Fa-24
	جذب، حفظ و مدیریت استعدادها	جذب استعدادها، حفظ کارکنان، حفظ نیروی ماهر، مدیریت استعداد، برنامه‌های استعدادیابی	۸	Fa-04 En-42 En-37 Fa-32 Fa-19 Fa-17 Fa-47 Fa-35
	کیفیت خدمات انسانی	کیفیت خدمات انسانی، خدمات مشاوره‌ای، عملکرد نیروی انسانی، کیفیت تیم، کارآمدی کارکنان	۷	Fa-05 Fa-04 Fa-02 Fa-31 Fa-24 Fa-25 Fa-47
فناوری و نوآوری	فناوری‌های نوین و دیجیتال در ورزش	فناوری روز، فناوری دیجیتال، فناوری اطلاعات (IT)، پلتفرم‌های دیجیتال، تجارت الکترونیک، تبلیغات دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی، سیستم‌های اطلاعاتی، ابزارهای تحلیل داده	۱۷	En-40 En-38 En-12 Fa-05 En-45 En-42 Fa-24 Fa-08 Fa-06 Fa-32 Fa-31 Fa-30 Fa-38 Fa-36 Fa-35 Fa-47 Fa-40
	نوآوری فناورانه و خلق ارزش جدید	نوآوری فناورانه، نوآوری محصول، نوآوری خدمت، نوآوری مدل کسب‌وکار، نوآوری ارزشی، طراحی محصول نوین، نوآوری در مدل درآمدی	۱۵	En-38 En-37 En-05 Fa-05 En-42 En-40 Fa-24 Fa-08 Fa-06 Fa-35 Fa-32 Fa-30 Fa-47 Fa-38 Fa-36
	هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های ورزشی	هوش مصنوعی، کلان‌داده، تحلیل داده، سیستم‌های پشتیبان تصمیم، فناوری تجربه مشتری، کشف نیاز مصرف‌کننده با AI	۸	Fa-32 Fa-30 En-42 Fa-40 Fa-36 Fa-35 Fa-47
	اینترنت اشیا، تجهیزات هوشمند	اینترنت اشیا (IoT)، تجهیزات هوشمند، فناوری‌های پیش عملکرد، فناوری داور، تجهیزات ورزشی پیشرفته	۹	En-42 En-40 En-22 Fa-31 Fa-24 Fa-05 Fa-47 Fa-38 Fa-35
	نرم‌افزارهای ورزشی	طراحی نرم‌افزار ورزشی، اپلیکیشن‌های ورزشی، پلتفرم‌های آنلاین ورزش، وبسایت ورزشی، سکوها آموزشی دیجیتال	۱۰	Fa-24 Fa-05 En-42 Fa-35 Fa-32 Fa-30 Fa-40 Fa-38 Fa-36 Fa-47
	تحقیق و توسعه (R&D)	R&D، تحقیق بازار فناورانه، توسعه محصول فناورانه، شبکه‌سازی نوآورانه، همکاری فناوری با دانشگاه	۱۲	En-42 En-40 En-12 Fa-08 Fa-06 Fa-05 Fa-24 Fa-19 Fa-17 Fa-36 Fa-35 Fa-30

مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
تحلیل بازار، فرصت‌ها و نیازهای مشتری	شناخت بازار و تحلیل نیاز مشتری	شناخت بازار، نیازسنجی، تحلیل رفتار مشتری، تحلیل روندها، تحلیل تقاضا، تحلیل الگوهای مصرف، پیش‌بینی بازار، شناسایی نیاز جدید	۱۸	.En-37 .En-12 .En-05 .En-42 .En-40 .En-38 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-05 .Fa-24 .Fa-19 .Fa-17 .Fa-31 .Fa-30 .Fa-27 Fa-47 .Fa-38 .Fa-32
	تحلیل رقبا و رقابت‌پذیری بازار	تحلیل رقبا، رقابت‌پذیری، رقابت سالم، خدمات جایگزین، مزیت رقابتی، محیط رقابتی، پویایی رقابت	۱۴	.En-40 .En-37 .En-05 .Fa-08 .Fa-05 .En-42 .Fa-24 .Fa-19 .Fa-17 .Fa-32 .Fa-30 .Fa-27 Fa-47 .Fa-34
	بازار هدف، بخش‌بندی و دسترسی به بازار	بازار هدف، بخش‌بندی مشتریان، بخش‌بندی جمعیت‌شناختی، دسترسی به بازار، ورود به بازار، ورود به بازار جدید، جذب بازار جدید	۱۳	.En-38 .En-37 .En-05 .Fa-05 .En-42 .En-40 .Fa-24 .Fa-17 .Fa-08 .Fa-32 .Fa-31 .Fa-30 Fa-47
	توسعه محصول و خدمات متناسب با بازار	توسعه محصول، توسعه خدمات، نوآوری در محصول، تطبیق محصول-بازار، آموزش پیشنهادی، ارتقای محصول	۱۲	.En-38 .En-37 .En-05 .Fa-06 .Fa-05 .En-40 .Fa-24 .Fa-17 .Fa-08 Fa-47 .Fa-38 .Fa-32
	رفتار بازار، پویایی و وضعیت محیطی بازار	تغییرات بازار، بحران‌های بازار، ثبات یا افت بازار، هوشمندی بازار، شرایط کلان موثر بر بازار، نوسانات بازار	۱۱	.En-38 .En-37 .En-12 .Fa-08 .Fa-05 .En-40 .Fa-30 .Fa-24 .Fa-17 Fa-47 .Fa-38
	فرصت‌های توسعه بازار ورزش	فرصت‌های بازار ورزشی، بازارهای نوظهور، فرصت در گردشگری ورزشی، فرصت در تجهیزات، فرصت در خدمات دیجیتال، افزایش ظرفیت بازار ورزش	۱۷	.En-37 .En-22 .En-12 .Fa-05 .En-40 .En-38 .Fa-17 .Fa-08 .Fa-07 .Fa-24 .Fa-22 .Fa-19 .Fa-32 .Fa-31 .Fa-25 Fa-41 .Fa-38
	روندهای نوظهور و تغییرات بازار ورزش	روندهای بازار، تغییرات تقاضا، تغییر سبک زندگی، دیجیتالی‌شدن خدمات ورزشی، رشد ورزش همگانی، رشد خدمات آنلاین، روندهای جهانی ورزش	۱۵	.En-42 .En-40 .En-38 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-05 .Fa-30 .Fa-24 .Fa-17 .Fa-35 .Fa-32 .Fa-31 Fa-47 .Fa-38 .Fa-36
	هوشمندی بازار و تحلیل آینده	هوشمندی بازار، تحلیل آینده بازار، پیش‌بینی تقاضا، تحلیل داده‌های بازار، الگوبرداری از بازار جهانی	۱۰	.En-42 .En-40 .En-05 .Fa-17 .Fa-06 .Fa-05 .Fa-32 .Fa-31 .Fa-24 Fa-38
	رشد اقتصادی ورزش و گسترش صنایع ورزشی	رشد اقتصاد ورزش، توسعه صنایع ورزشی، افزایش ارزش بازار ورزش، رشد کسب‌وکارهای ورزشی، افزایش اشتغال ورزشی	۱۲	.En-41 .En-38 .En-37 .Fa-17 .Fa-06 .Fa-05 .Fa-31 .Fa-22 .Fa-19 Fa-41 .Fa-38 .Fa-32
	مخاطبان جدید و گسترش جامعه ورزشی	افزایش مخاطبان، مشارکت زنان، افزایش جمعیت جوان، تغییر ساختار تقاضا، جامعه ورزشی جدید، نیازهای گروه‌های هدف نوظهور، جذب بازار جدید	۱۱	.En-40 .En-38 .En-08 .Fa-24 .Fa-17 .Fa-06 .Fa-38 .Fa-32 .Fa-31 Fa-47 .Fa-41

مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
عوامل سازمانی و ساختاری	ساختار سازمانی مناسب و منعطف	ساختار سازمانی مناسب، ساختار سازمانی منعطف، ساختار بدون مرز، رسمیت کم، ساختار پویای سازمان، ساختار چابک، ساختار مدرن، ساختار برنامه محور	۱۴	.En-38 .En-37 .En-05 .Fa-06 .Fa-05 .En-40 .Fa-17 .Fa-08 .Fa-07 .Fa-30 .Fa-24 .Fa-19 Fa-40 .Fa-32
	برنامه ریزی-سازمانی عملیاتی	برنامه ریزی سازمانی، مدیریت اماکن ورزشی، مدیریت تسهیلات، ارزیابی عملکرد، ساختار تصمیم گیری	۱۶	.En-37 .En-25 .En-05 .En-42 .En-40 .En-38 .Fa-07 .Fa-06 .Fa-05 .Fa-19 .Fa-17 .Fa-08 .Fa-32 .Fa-27 .Fa-24 Fa-40
	نهادهای پشتیبان، شتاب دهنده ها و مراکز رشد	نهادهای حامی کارآفرینی، مراکز رشد، شتاب دهنده ها، پارک های علم و فناوری، اتاق فکر، نهادهای تسهیل گر، مراکز تخصصی، مراکز نوآوری، پلتفرم های رشد	۱۳	.En-42 .En-38 .En-12 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-04 .Fa-24 .Fa-19 .Fa-17 .Fa-32 .Fa-31 .Fa-30 Fa-40
	یادگیری سازمانی	یادگیری سازمانی، سازماندهی دانش، توسعه حرفه ای، توان یادگیری، مهارت آموزی سازمانی، انتقال دانش، یادگیری مستمر	۱۲	.En-42 .En-40 .En-12 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-05 .Fa-24 .Fa-19 .Fa-17 Fa-35 .Fa-30 .Fa-27
	ساختارهای حمایتی و پشتیبانی سازمانی	ساختار پشتیبانی، حمایت سازمانی، پشتیبانی عملیاتی، ساختار حمایتی از ایده ها، پشتیبانی از تیم های استارت آپ، پشتیبانی مدیریتی	۱۰	.En-38 .En-25 .En-05 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-04 .Fa-30 .Fa-24 .Fa-19 Fa-40
	تیم سازی سازمانی و منابع انسانی ساختاری	تیم سازی، توسعه تیم، هماهنگی در تیم سازمانی، ساختار تیم حرفه ای، مدیریت تیم ها در سازمان، گروه های تخصصی	۸	.Fa-04 .En-37 .En-12 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-05 Fa-35 .Fa-17
منابع مالی و سرمایه گذاری	ساختار بازار محور و مشتری محور سازمان	ساختار بازاریابی، ساختار تجاری، ساختار خدمات، مشتری محور سازمانی، سازگاری ساختار با بازار، ساختار رقابت محور	۷	.Fa-05 .En-40 .En-37 .Fa-30 .Fa-25 .Fa-08 Fa-32
	تأمین مالی و دسترسی به منابع سرمایه	تأمین مالی، جذب سرمایه، بودجه ریزی، منابع مالی محلی، صندوق های سرمایه گذاری، سرمایه گذاری اولیه، سرمایه گذاری در حال رشد، جذب سرمایه گذار خطرپذیر، سرمایه گذار خصوصی	۱۸	.En-38 .En-37 .En-12 .Fa-04 .Fa-02 .En-42 .Fa-08 .Fa-06 .Fa-05 .Fa-20 .Fa-19 .Fa-17 .Fa-30 .Fa-25 .Fa-24 Fa-47 .Fa-38 .Fa-31
	سرمایه گذاری دولتی و حمایت مالی دولتی	حمایت مالی دولت، بودجه دولتی، وام بانکی، تسهیلات مالی، کمک هزینه ها، مشوق های مالیاتی، کاهش مالیات، حمایت از تولید، حمایت از استارت آپ های ورزشی	۱۴	.En-40 .En-38 .En-12 .Fa-04 .Fa-02 .En-42 .Fa-20 .Fa-19 .Fa-17 .Fa-40 .Fa-38 .Fa-31 Fa-45 .Fa-41
	شفافیت مالی، ساختار مالی و حسابداری	ساختار مالی، ساختار حسابداری، شفافیت مالی، نظارت مالی، حضور متخصص مالی، نظام بانکی، قوانین مالی و مالیاتی، حسابداری دقیق	۹	.Fa-17 .Fa-08 .Fa-05 .Fa-25 .Fa-24 .Fa-19 Fa-45 .Fa-38 .Fa-31



مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
سیاست‌ها، قوانین و مقررات	درآمدزایی و مدل‌های درآمدی	درآمدزایی پایدار، طراحی ساختار درآمدی، ایجاد جریان‌های جدید درآمد، توسعه مدل‌های درآمدی، فرصت‌های تجاری جدید، بازدهی مالی تبلیغات	۱۰	En-12, En-24, En-37, Fa-08, Fa-05, En-40, Fa-17, Fa-24, Fa-30, Fa-38
	بیمه، اعتبارات و حمایت‌های مالی تکمیلی	بیمه، حمایت اعتباری، تسهیلات بانکی تکمیلی، حمایت بیمه‌ای، تضمین مالی پروژه‌ها، حمایت جبرانی	۸	En-12, En-37, Fa-02, Fa-04, Fa-20, Fa-31, Fa-41, Fa-38
	قوانین حمایتی و سیاست‌های تسهیل‌گر	قوانین حمایتی، سیاست‌های حمایتی، سیاست‌های تشویقی، خط‌مشی‌های کارآفرینی، مقررات تسهیل‌گر، معافیت‌های مالیاتی، برنامه‌های حمایتی دولت، سیاست‌های حمایت از نوآوری	۱۸	En-12, En-38, En-40, En-42, Fa-02, Fa-04, Fa-05, Fa-08, Fa-17, Fa-19, Fa-20, Fa-25, Fa-27, Fa-30, Fa-31, Fa-38, Fa-40, Fa-47
	قوانین مالی، مالیاتی و بیمه‌ای	قوانین مالیاتی، تسهیلات مالیاتی، مشوق مالیاتی، قوانین کار، بیمه ورزشی، قوانین بیمه، مالیات کسب‌وکار، هزینه‌های قانونی، قوانین کار و اشتغال‌زایی	۱۵	En-12, En-38, En-40, En-42, Fa-02, Fa-04, Fa-05, Fa-19, Fa-20, Fa-25, Fa-31, Fa-38, Fa-41, Fa-42, Fa-45
فرهنگ و اجتماع	قوانین مالکیت فکری	مالکیت فکری، حمایت از مالکیت فکری، ثبت ایده، ثبت برند، کپی‌رایت، قوانین رسانه، حفاظت حقوقی از محصولات ورزشی	۱۰	En-42, Fa-02, Fa-04, Fa-20, Fa-24, Fa-30, Fa-31, Fa-38, Fa-41, Fa-43
	رفع موانع اداری، کاهش بروکراسی	بروکراسی اداری، پیچیدگی صدور مجوز، فرایندهای طولانی‌المدت، فساد اداری، قانون تنفس بانکی، انحصارهای قانونی، عدم شفافیت، پاسخگویی ضعیف ساختار اداری، موانع قانونی آغاز کسب‌وکار	۱۷	En-08, En-40, Fa-02, Fa-04, Fa-05, Fa-20, Fa-22, Fa-25, Fa-28, Fa-31, Fa-38, Fa-40, Fa-41, Fa-42, Fa-44, Fa-45, Fa-47
	سیاست‌های کلان دولت و ثبات سیاسی	ثبات سیاست‌ها، سیاست‌های کلان توسعه، سیاست‌های اقتصادی، خط‌مشی دولت، حمایت دولتی، توسعه زیرساختی دولت، سیاست‌های استانی، ثبات سیاسی، نقش دولت در کارآفرینی	۱۴	En-12, En-38, En-40, En-42, Fa-05, Fa-08, Fa-17, Fa-19, Fa-20, Fa-31, Fa-38, Fa-40, Fa-42, Fa-47
	قوانین تجارت، واردات صادرات و گمرک	قوانین صادرات/واردات، سیاست‌های ضدانحصار، قوانین تجارت، قوانین گمرکی، حمایت گمرکی، محدودیت‌های قانونی واردات، حمایت از تولید داخلی	۸	En-40, Fa-05, Fa-17, Fa-19, Fa-31, Fa-38, Fa-41, Fa-45
فرهنگ و اجتماع	چارچوب قانونی اکوسیستم دیجیتال و رسانه‌ها	قوانین فضای مجازی، قانون جامع رسانه، مقررات دیجیتال، قوانین کپی‌رایت آنلاین، نظام نظارت دیجیتال، سیاست‌های فناوری اطلاعات، شفافیت قانونی دیجیتال	۹	En-42, Fa-05, Fa-24, Fa-30, Fa-31, Fa-36, Fa-38, Fa-40, Fa-47
	فرهنگ کارآفرینی و فرهنگ نوآوری	فرهنگ کارآفرینی، فرهنگ نوآوری، فرهنگ یادگیری، روشنفکری سازمانی، فرهنگ ریسک‌پذیری، فرهنگ حمایت از ایده‌های جدید	۱۵	En-08, En-12, En-38, En-40, En-42, Fa-04, Fa-05, Fa-06, Fa-08, Fa-11, Fa-17, Fa-19, Fa-30, Fa-41, Fa-47
	فرهنگ ورزش دوستی و سبک زندگی فعال	نگرش جامعه به ورزش، ورزش دوستی، سبک زندگی فعال، ترویج سلامت، کاهش کم‌تحرکی، نگرش مثبت به فعالیت بدنی، فرهنگ ورزش در خانواده	۱۱	En-38, En-40, Fa-02, Fa-08, Fa-11, Fa-20

مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
				Fa-41 Fa-38 Fa-32 Fa-43 Fa-42
	سرمایه اجتماعی و مشارکت اجتماعی	مشارکت اجتماعی، سرمایه اجتماعی، همکاری اجتماعی، حمایت اجتماعی، نقش جامعه در رشد استارت‌آپ، تعاملات اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی انسانی	۱۴	En-38 En-12 En-08 Fa-06 Fa-02 En-40 Fa-17 Fa-11 Fa-08 Fa-32 Fa-24 Fa-19 Fa-47 Fa-41
	نقش رسانه‌ها و آگاهی‌رسانی اجتماعی	رسانه‌ها، تبلیغات فرهنگی، آگاه‌سازی، اطلاع‌رسانی اجتماعی، ترویج فرهنگ کارآفرینی، نقش رسانه در نوآوری، کمپین‌های فرهنگی	۱۳	En-42 En-40 En-38 Fa-17 Fa-05 Fa-04 Fa-24 Fa-20 Fa-19 Fa-38 Fa-32 Fa-30 Fa-41
	حمایت خانواده، دوستان و جامعه ورزشی	حمایت خانواده، حمایت دوستان، حمایت جامعه ورزشی، پشتیبانی اجتماعی از استارت‌آپ، مشارکت خانواده، تشویق اجتماعی، نقش مربیان ورزشی	۱۰	Fa-04 En-38 En-37 Fa-32 Fa-17 Fa-06 Fa-41 Fa-38 Fa-35 Fa-47
	پذیرش اجتماعی کارآفرینی و پذیرش تغییر	نگرش جامعه به نوآوری، پذیرش اجتماعی ایده‌ها، پذیرش ورزش بانوان، جلوگیری از مقاومت فرهنگی، فرهنگ پذیرش فناوری و نوآوری	۱۲	En-40 En-38 En-08 Fa-11 Fa-08 Fa-04 Fa-30 Fa-20 Fa-19 Fa-42 Fa-41 Fa-38
زیرساخت‌های فنی، فناوری و ورزشی	جایگاه فرهنگی-اجتماعی ورزش در منطقه/استان	فرهنگ محلی، ویژگی‌های اجتماعی-فرهنگی استان، موقعیت جغرافیایی، پتانسیل اجتماعی ورزش، اجتماع استارت‌آپی، اجتماع نوآوری	۹	En-41 En-40 En-38 Fa-24 Fa-17 Fa-06 Fa-47 Fa-32 Fa-31
	زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	اینترنت پرسرعت، زیرساخت فناوری اطلاعات، بستر ارتباطی، شبکه ملی اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی، زیرساخت دیجیتال، شبکه‌های دیجیتال، زیرساخت پلتفرم‌ها، زیرساخت IT سازمان، سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، شبکه‌های فناوری سازمانی، توسعه ساختار دیجیتال، زیرساخت فناوری سازمانی	۲۲	En-42 En-40 En-12 Fa-06 Fa-05 Fa-02 Fa-19 Fa-17 Fa-08 Fa-30 Fa-28 Fa-24 Fa-35 Fa-32 Fa-31 Fa-47 Fa-36
	زیرساخت و تجهیزات ورزشی	اماکن ورزشی، فضاهای ورزشی، سالن‌های مجهز، تجهیزات ورزشی، تجهیزات ایمنی، تجهیزات مهارت‌آموز، امکانات سخت‌افزاری، زیرساخت باشگاه‌داری	۱۴	En-40 En-37 En-22 Fa-02 En-42 En-41 Fa-20 Fa-17 Fa-04 Fa-35 Fa-31 Fa-22 Fa-42 Fa-41
	مراکز نوآوری، رشد و شتاب‌دهنده‌ها	شتاب‌دهنده‌ها، مراکز رشد، پارک علم و فناوری، مراکز کارآفرینی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی، مراکز تخصصی ورزش، اتاق فکر، فضای همکاری، بستر استارت‌آپی	۱۳	En-42 En-38 En-12 Fa-08 Fa-06 Fa-04 Fa-24 Fa-19 Fa-17 Fa-32 Fa-31 Fa-30 Fa-35
	زیرساخت فنی-عملیاتی استارت‌آپ‌ها	امکانات فنی، تجهیزات توسعه، زیرساخت تولید، نرم‌افزار، سیستم‌های پشتیبان فنی، زیرساخت توسعه محصول، سیستم‌های کنترل، امکانات عملیاتی	۱۰	En-42 En-40 En-22 Fa-17 Fa-06 Fa-05 Fa-31 Fa-30 Fa-24 Fa-35
	زیرساخت گردشگری ورزشی و اقلیم منطقه‌ای	شرایط اقلیمی، اقلیم ورزشی، زیرساخت گردشگری، امکانات طبیعی، جاذبه‌های ورزشی، توسعه ورزش‌های زمستانی، محدودیت فصلی، اکوتوریسم ورزشی	۹	En-41 En-40 En-38 Fa-22 Fa-06 En-42 Fa-41 Fa-32 Fa-31



مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
	زیرساخت ارتباطات سازمانی و بین بخشی	زیرساخت ارتباط صنعت-دانشگاه-دولت، بستر ارتباطات تجاری، شبکه سازی فنی، زیرساخت همکارانه، ارتباطات سازمانی مبتنی بر فناوری	۱۱	En-12 .En-38 .En-42 .Fa-04 .Fa-06 .Fa-08 .Fa-17 .Fa-19 .Fa-24 .Fa-30 .Fa-35
شبکه سازی و ارتباطات استارتاپی	شبکه سازی سازمانی و بین سازمانی	ارتباطات بین سازمانی، همکاری بین سازمان ها، روابط دانشگاه-صنعت-دولت، روابط دانشگاه-فدراسیون-باشگاه، اکوسیستم همکارانه، شراکت سازمانی، هم افزایی بین نهادی، ارتباطات ورزشی، مشارکت بین سازمانی	۱۸	En-05 .En-12 .En-38 .En-42 .Fa-04 .Fa-05 .Fa-06 .Fa-07 .Fa-08 .Fa-17 .Fa-19 .Fa-24 .Fa-27 .Fa-30 .Fa-31 .Fa-32 .Fa-35 .Fa-47
	شبکه سازی دیجیتال و ارتباطات فناورانه	شبکه های اجتماعی دیجیتال، ارتباطات دیجیتال، پلتفرم های ارتباطی، تعاملات دیجیتال، ابزارهای دیجیتال شبکه سازی، CRM دیجیتال، شبکه سازی مبتنی بر فناوری، محیط دیجیتال ارتباطی	۱۴	En-42 .Fa-05 .Fa-06 .Fa-08 .Fa-24 .Fa-30 .Fa-31 .Fa-32 .Fa-35 .Fa-36 .Fa-38 .Fa-40 .En-40 .Fa-47
	شبکه سازی حرفه ای با نهادهای ورزشی و صنعتی	ارتباط با نهادهای ورزشی، روابط با حامیان مالی، ارتباط با اسپانسر ها، روابط تجاری، ارتباط با صنعت ورزش، همکاری با فدراسیون ها، شبکه سازی ورزشی نوین	۱۲	En-05 .En-12 .En-37 .En-40 .En-42 .Fa-05 .Fa-17 .Fa-24 .Fa-31 .Fa-32 .Fa-35 .Fa-41
	شبکه سازی بازار، مشتری و حامیان	روابط با مشتری، شبکه مشتری، حضور در نمایشگاه ها، کمپین های معرفی، توسعه شبکه مشتری، CRM، ایجاد ارتباط مستمر با مشتری، شبکه سازی بازاریابی	۱۱	En-05 .En-24 .En-40 .En-42 .Fa-05 .Fa-17 .Fa-24 .Fa-30 .Fa-32 .Fa-38 .Fa-47
	شبکه سازی آموزشی-تخصصی و منتورینگ	منتورینگ، مشاوره تخصصی، مشاوره مالی، مشاوره بازاریابی، کمک مربیان، ارتباط با متخصصان، تعاملات آموزشی، همکاری مراکز علمی، حلقه های یادگیری	۱۳	En-12 .En-38 .En-42 .Fa-04 .Fa-05 .Fa-06 .Fa-17 .Fa-19 .Fa-24 .Fa-30 .Fa-32 .Fa-35 .Fa-43
	شبکه سازی در اکوسیستم استارتاپی و خوشه ها	خوشه های کارآفرینی، شبکه های استارتاپی، جامعه استارت آپ، مراکز رشد، شتاب دهنده ها، شبکه های حمایتی، جمعاعات تخصصی، رویدادهای استارتاپی	۱۲	En-12 .En-38 .En-42 .Fa-04 .Fa-06 .Fa-08 .Fa-17 .Fa-19 .Fa-24 .Fa-30 .Fa-31 .Fa-32
شرایط اقتصادی و محیط کلان	وضعیت اقتصادی کلان و ثبات اقتصاد ملی	وضعیت اقتصاد کشور، ثبات اقتصادی، بی ثباتی اقتصادی، نرخ تورم، نوسانات ارز، رکود اقتصادی، سیاست های پولی-مالی، بحران اقتصادی، ریسک اقتصادی، شرایط اقتصادی کلان	۱۸	En-37 .En-38 .En-40 .En-41 .En-42 .Fa-02 .Fa-04 .Fa-05 .Fa-06 .Fa-08 .Fa-17 .Fa-19 .Fa-20 .Fa-24 .Fa-31 .Fa-38 .Fa-40 .Fa-41
	امنیت سرمایه گذاری و جذابیت اقتصادی	امنیت سرمایه گذاری، جذابیت اقتصادی ورزش، فرصت های اقتصادی ورزش، رشد اقتصادی، اعتماد اقتصادی، ثبات سیاسی مرتبط با اقتصاد، ارزش بازار ورزشی	۱۲	En-37 .En-38 .En-41 .En-42 .Fa-05 .Fa-06 .Fa-08 .Fa-17 .Fa-19 .Fa-20 .Fa-24 .Fa-31 .Fa-38 .Fa-40 .Fa-41
	شرایط محیط کسب و کار و فضای رقابت	فضای کسب و کار، کیفیت محیط فعالیت، امنیت فضای تجاری، رقابت پذیری بازار، رقابت سالم، ساختار اقتصاد ورزش، سهولت کسب و کار، بی نظمی اقتصادی	۱۴	En-05 .En-12 .En-37 .En-40 .En-41 .Fa-05 .Fa-06 .Fa-08 .Fa-17

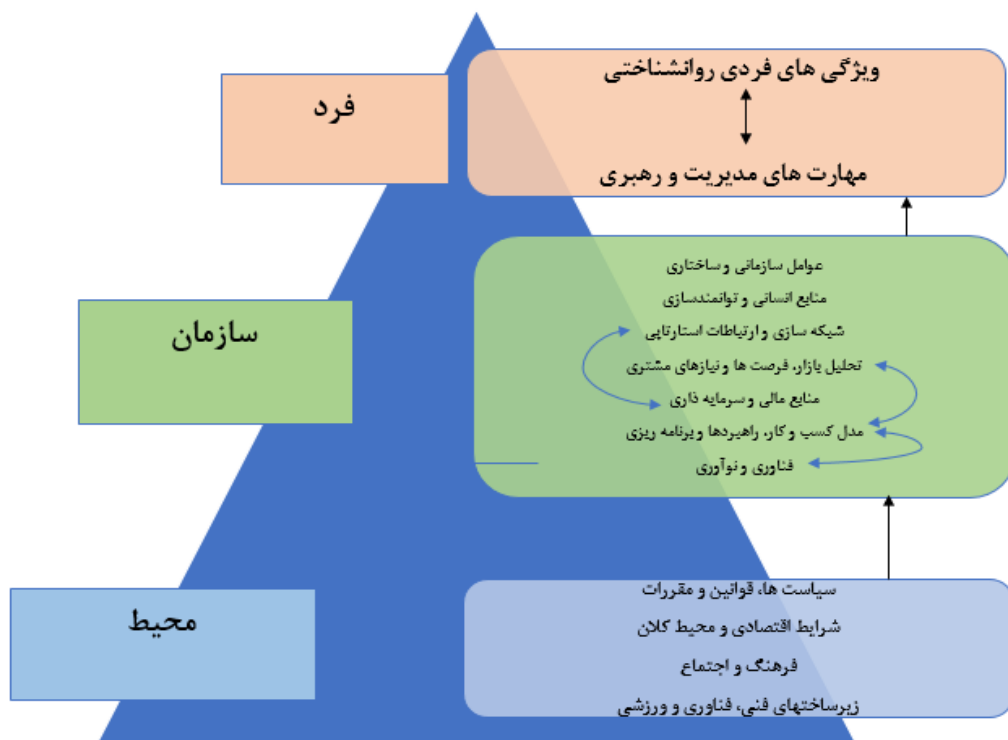
مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
				Fa-31 Fa-24 Fa-19 Fa-41 Fa-38
	تأثیر سیاست‌های کلان اقتصادی و حکمرانی بر کسب و کار	سیاست‌های کلان اقتصادی، سیاست‌های مالی، سیاست‌های حمایتی اقتصادی، سیاست‌های توسعه منطقه‌ای، مداخلات سیاسی-اقتصادی، قوانین اقتصادی، سیاست‌های ضدانحصار، سیاست‌های صادرات/واردات	۱۵	En-40 En-38 En-12 Fa-06 Fa-05 En-42 Fa-19 Fa-17 Fa-08 Fa-38 Fa-31 Fa-20 Fa-45 Fa-42 Fa-41
	تحریم‌ها و محدودیت‌های اقتصادی-بین‌المللی	تحریم‌ها، محدودیت تجارت خارجی، محدودیت‌های وارداتی، افزایش هزینه کالا، کاهش همکاری خارجی، فشارهای اقتصادی بین‌المللی، ریسک خارجی	۱۰	Fa-20 Fa-02 En-40 Fa-31 Fa-28 Fa-25 Fa-42 Fa-41 Fa-38 Fa-47
	مزیت‌های اقتصادی منطقه‌ای و ظرفیت‌های محلی	ظرفیت اقتصادی استان، فرصت‌های منطقه‌ای، گردشگری ورزشی، اکوتوریسم اقتصادی، مزیت جغرافیایی، ویژگی‌های اقتصادی محلی، بازارهای استانی	۸	En-40 En-41 En-38 Fa-31 Fa-22 Fa-06 Fa-41 Fa-32
مدل کسب و کار، راهبردها و برنامه‌ریزی	طراحی مدل کسب و کار، استراتاپ ورزشی	طراحی مدل کسب و کار، مدل‌های نوظهور، مدل درآمدی، ارزش پیشنهادی، Fit محصول-بازار، تحلیل الگوهای خارجی، مدل‌های دیجیتال، الگوهای موفق کسب و کار، مدرن‌سازی مدل کسب و کار	۱۵	En-37 En-24 En-05 En-42 En-40 En-38 Fa-08 Fa-07 Fa-05 Fa-30 Fa-24 Fa-17 Fa-45 Fa-38 Fa-32
	راهبردهای بازار، رقابت و توسعه کسب و کار	راهبرد بازارگرایی، راهبرد توسعه بازار، راهبرد توسعه محصول، استراتژی تمایز، راهبردهای نوآورانه، توسعه خدمات، راهبردهای رقابتی، برنامه رشد بازار، توسعه محصول-خدمت	۱۴	En-40 En-37 En-05 Fa-07 Fa-05 En-42 Fa-24 Fa-17 Fa-08 Fa-32 Fa-30 Fa-27 Fa-47 Fa-38
	برنامه‌ریزی استراتژیک و نقشه راه استراتاپ	برنامه‌ریزی استراتژیک، نقشه راه، هدف‌گذاری، طراحی فرآیند، برنامه‌ریزی ارتقایی، برنامه‌ریزی توسعه، برنامه تحلیل ریسک، برنامه‌ریزی محصول جدید	۱۷	En-42 En-40 En-05 Fa-07 Fa-06 Fa-05 Fa-19 Fa-17 Fa-08 Fa-27 Fa-24 Fa-20 Fa-35 Fa-32 Fa-30 Fa-40 Fa-38
	راهبردهای ساختاری، زیرساختی و مدیریتی	راهبردهای برنامه‌ای، راهبردهای ساختاری، راهبردهای زیرساختی، تعریف نقش‌ها، سازماندهی تیم، طراحی ساختار سازمانی، بهینه‌سازی ساختار هزینه-درآمد، برنامه ارتقای ساختار	۱۲	En-42 En-40 En-05 Fa-08 Fa-06 Fa-05 Fa-27 Fa-24 Fa-17 Fa-35 Fa-32 Fa-30
	بهبود مستمر، توسعه فرآیند و چرخه عمر استراتاپ	بهبود فرآیند، چرخه عمر استراتاپ، بهینه‌سازی فرایندها، توسعه خدمات، توسعه محصولات، راهبرد یادگیری، مدل همکاری بلندمدت، مدیریت فرآیند	۱۳	Fa-05 En-42 En-40 Fa-08 Fa-07 Fa-06 Fa-27 Fa-24 Fa-17 Fa-35 Fa-32 Fa-30 Fa-36
	نوآوری در مدل کسب و کار و ارزش مشتری	نوآوری مدل کسب و کار، نوآوری ارزشی، ارزش مشتری، طراحی ارزش پیشنهادی، خلاقیت در مدل خدمات، نوآوری عملیاتی	۱۱	En-38 En-37 En-24 Fa-08 Fa-05 En-42 Fa-32 Fa-24 Fa-17 Fa-47 Fa-38

مفاهیم (ابعاد)	کدها (عوامل)	کدهای سنتز شده	فراوانی	رفرنس (کد مقالات)
	راهبردهای بازاریابی، CRM و دیجیتال سازی کسب و کار	راهبرد بازاریابی دیجیتال، بازاریابی نسل ۳، برندسازی، CRM، ارتباط با مشتری، کمپین های بازاریابی، دیجیتالی سازی خدمات، تبلیغات دیجیتال	۱۴	En-42, En-40, En-24, Fa-08, Fa-06, Fa-05, Fa-24, Fa-19, Fa-17, Fa-32, Fa-30, Fa-27, Fa-47, Fa-38

بر اساس یافته های ارائه شده، مدل مفهومی عوامل مؤثر بر توسعه استارت آپ های ورزشی در شکل ۲ ارائه شده است. این مدل نشان دهنده تعامل و هم پوشانی ۱۳ بعد اصلی در فرآیند توسعه استارت آپ های ورزشی است. همانطور که در مدل مشاهده می شود، توسعه استارت آپ های ورزشی پدیده ای چندبعدی و متأثر از تعامل هم زمان عوامل فردی، سازمانی، بازارمحور، فناورانه و محیطی است.



شکل ۲. مدل مفهومی عوامل مؤثر بر توسعه استارت آپ های ورزشی
Figure 2. Conceptual model of factors affecting the development of sports startups



شکل ۳. مدل مفهومی پویای عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی

شکل ۳، مدل مفهومی پویای عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی را نشان می‌دهد. این مدل بر اساس تلفیق نظریه سیستم‌ها و دیدگاه چندسطحی طراحی شده است. سه سطح محیطی (کلان)، سازمانی (میانی) و فردی (خرد) به ترتیب از پایین به بالا قرار گرفته‌اند. فلش‌های عمودی نشان‌دهنده تأثیر مستقیم محیط بر سازمان و سازمان بر فرد است. فلش‌های افقی در سطح سازمانی نشان‌دهنده روابط دوسویه و تعاملی میان ابعاد مختلف (مانند تأثیر فناوری بر مدل کسب‌وکار یا تأثیر شبکه‌سازی بر تأمین مالی) است. در نهایت، تعامل همزمان این سه سطح منجر به «توسعه پایدار استارت‌آپ ورزشی» می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل مفهومی عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی با استفاده از رویکرد فرائرکیب انجام شد. تحلیل نظام‌مند ۳۸ مطالعه منتخب منجر به شناسایی ۱۳ بعد اصلی گردید. در این بخش، یافته‌های پژوهش در پرتو مبانی نظری و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی مورد بحث و تفسیر قرار می‌گیرد. نتایج این پژوهش در چارچوب نظریه سیستم‌ها و دیدگاه چندسطحی تأیید می‌کند که توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی نیازمند تعادل پویا میان عوامل سه سطح خرد، میانی و کلان است. یافته‌های پژوهش نشان داد که **ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی** کارآفرینان، یکی از مهم‌ترین ابعاد مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی است. این بعد به ویژگی‌های شخصیتی، شناختی و انگیزشی مؤسسان و تیم کارآفرین اشاره دارد. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی به شدت به ویژگی‌های فردی کارآفرینان وابسته است. زیرعوامل این بعد عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین (فراوانی: ۱۳)، خلاقیت و نوآوری فردی (فراوانی: ۱۵)، ریسک‌پذیری و تحمل ابهام (فراوانی: ۱۱)، خودکارآمدی و سرمایه روان‌شناختی (فراوانی: ۸)، تجربه و مهارت‌های تخصصی فردی (فراوانی: ۱۳)، عوامل جمعیت‌شناختی فردی (فراوانی: ۳) و مهارت‌های اجتماعی فردی (فراوانی: ۵). این یافته با پژوهش‌های [Tasaddoghi et al., \(2020\)](#) و [Taghavi Rafsanjani et al., \(2023\)](#) که بر ویژگی‌هایی مانند موفقیت‌طلبی، مرکز کنترل درونی و ریسک‌پذیری تأکید کرده‌اند، همسو می‌باشد. همچنین [Goodarzi et al., \(2022\)](#) در پژوهش خود ویژگی‌های فردی مؤسس را به‌عنوان یکی از هفت عامل اصلی توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی مرتبط با فعالیت بدنی معرفی کرده‌اند. در تبیین این یافته می‌توان گفت استارت‌آپ‌های ورزشی به دلیل فعالیت در محیطی پویا و رقابتی، نیازمند کارآفرینانی با تاب‌آوری بالا، تحمل ابهام و خلاقیت هستند تا بتوانند از فرصت‌های نوظهور بهره‌برداری کرده و بر چالش‌های متعدد فائق آیند.

یافته‌ها همچنین نشان داد **مهارت‌های مدیریتی و رهبری** نقش کلیدی در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی ایفا می‌کند. به توانایی‌های مدیریتی و رهبری در هدایت استارت‌آپ اشاره دارد. زیرعوامل این بعد عبارتند از: رهبری و هدایت تیم (فراوانی: ۱۰)، برنامه‌ریزی عملیاتی (فراوانی: ۵)، مدیریت ریسک و بحران (فراوانی: ۹)، تصمیم‌گیری و حل مسئله (فراوانی: ۱۰)، مهارت‌های ارتباطی و مذاکره مدیریتی (فراوانی: ۹)، مدیریت نوآوری و توسعه محصول (فراوانی: ۸)، مدیریت کیفیت و بهبود مستمر (فراوانی: ۸). این نتیجه با پژوهش [Tang & Blackman \(2018\)](#) و [Salehian et al., \(2024\)](#) که ویژگی‌های مدیریتی و رهبری را از اجزای اصلی مدل کسب‌وکار استارت‌آپ در حوزه ورزش دانسته‌اند، و نیز با یافته‌های [Talebi et al., \(2023\)](#) که توانایی هماهنگی، تصمیم‌گیری و سازماندهی را از مؤلفه‌های عامل مدیریتی برشمرده‌اند، همخوانی دارد. همچنین [Rangrizrostami et al., \(2025\)](#) در پژوهش خود ابعاد مدیریتی شامل مدیریت واردات و صادرات، مدیریت ارتباط با مشتری، توسعه خوشه‌ها و شهرک‌های صنعتی ورزشی را از عوامل مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی شناسایی کرده‌اند. از نظر نظری، این یافته با مدل توسعه مشتری [Blank \(2012\)](#) که بر اهمیت یادگیری مستمر از مشتری و تطبیق مدل کسب‌وکار تأکید دارد، قابل تبیین است. استارت‌آپ‌های ورزشی موفق نیازمند مدیرانی هستند که توانایی برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت تیم، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و مدیریت بحران را داشته باشند.

بر اساس یافته‌ها، **منابع انسانی و توانمندسازی**، یکی دیگر از ابعاد مهم توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی است که به کیفیت، آموزش و توسعه نیروی انسانی در استارت‌آپ اشاره دارد. زیرعوامل این بعد عبارتند از: نیروی انسانی متخصص و کارآمد (فراوانی: ۱۴)، آموزش و مهارت‌آموزی کارآفرینانه (فراوانی: ۱۶)، توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی (فراوانی: ۱۲)، تیم‌سازی و همکاری تیمی (فراوانی: ۱۰)، انگیزش نیروی انسانی (فراوانی: ۹)، جذب، حفظ و مدیریت استعدادها (فراوانی: ۸) و کیفیت خدمات انسانی (فراوانی: ۷). این یافته با نتایج [Hejbar et al., \(2022\)](#) که بر توانمندسازی نیروی انسانی و آموزش تخصصی تأکید داشته‌اند، همسو می‌باشد. [Pirjamadi et al., \(2022\)](#) نیز سرمایه انسانی متخصص، خلاق و نوآور را از عوامل زمینه‌ای مؤثر بر رشد کسب‌وکارهای نوپای ورزشی معرفی کرده‌اند. در تبیین این یافته می‌توان گفت استارت‌آپ‌های ورزشی برای بقا و رشد، به تیم‌های چندرشته‌ای متشکل از متخصصان ورزشی، بازاریابان، تحلیلگران داده و مدیران کسب‌وکار نیاز دارند. همچنین برنامه‌های منتورینگ و مشاوره تخصصی می‌تواند شکاف دانشی و مهارتی کارآفرینان را پر کرده و شانس موفقیت آن‌ها را افزایش دهد.

یافته‌های پژوهش نشان داد **فناوری و نوآوری**، بعد دیگری از عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی است که به نقش فناوری‌های نوین و نوآوری در خلق ارزش و مزیت رقابتی اشاره دارد. زیرعوامل این بعد عبارتند از: فناوری‌های نوین و دیجیتال در ورزش (فراوانی: ۱۷)، نوآوری فناورانه و خلق ارزش جدید (فراوانی: ۱۵)، هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های ورزشی (فراوانی: ۸)، اینترنت اشیا، تجهیزات هوشمند و فناوری‌های پیشرفته (فراوانی: ۹)، نرم‌افزارهای ورزشی و توسعه سیستم‌های دیجیتال (فراوانی: ۱۰)، تحقیق و توسعه و توسعه فناورانه (فراوانی: ۱۲). این یافته با پژوهش [Rangrizrostami & Ferraro & Di Francesco \(2018\)](#) و [et al., \(2025\)](#) که جنبه‌های فناوری را در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی دیجیتال حائز اهمیت دانسته و پلتفرم‌های نرم‌افزاری، برنامه‌ها و پوشیدنی‌ها را رایج‌ترین فناوری‌ها معرفی کرده‌اند، همخوانی دارد. همچنین [Salehian et al., \(2024\)](#) نیز نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات را در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی تأیید کرده‌اند. از منظر نظریه‌های نوآوری، استارت‌آپ‌های ورزشی می‌توانند با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، کلان‌داده و واقعیت مجازی، خدمات و محصولات نوآورانه‌ای ارائه دهند که نیازهای جدید بازار ورزش را پاسخ گفته و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند.

بر اساس یافته‌ها، **تحلیل بازار، فرصت‌ها و نیازهای مشتری** یکی از پرتکرارترین ابعاد شناسایی شده است. زیرعوامل این بعد عبارتند از: شناخت بازار و تحلیل نیاز مشتری (فراوانی: ۱۸)، تحلیل رقبا و رقابت‌پذیری بازار (فراوانی: ۱۴)، بازار هدف، بخش‌بندی و دسترسی به بازار (فراوانی: ۱۳)، توسعه محصول و خدمات متناسب با بازار (فراوانی: ۱۲)، رفتار بازار، پویایی و وضعیت محیطی بازار (فراوانی: ۱۱)، فرصت‌های توسعه بازار ورزش (فراوانی: ۱۷)، روندهای نوظهور و تغییرات بازار ورزش (فراوانی: ۱۵)، هوشمندی بازار و تحلیل آینده فروانی: ۱۰)، رشد اقتصادی ورزش و گسترش صنایع ورزشی (فراوانی: ۱۲) و مخاطبان جدید و گسترش جامعه ورزشی (فراوانی: ۱۱). این یافته با پژوهش [Borhani et al., \(2023\)](#) که توان بازار شامل توجه به تقاضا، تغییر ذائقه مشتری و تمایل سرمایه‌گذار را از عوامل عملیاتی مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازار دانسته‌اند، همسو می‌باشد. [Shokri et al., \(2024\)](#) نیز شناسایی بازار جدید، تحلیل رفتار مشتریان و فعالیت‌های رسانه‌ای را از مؤلفه‌های کلیدی توسعه کسب‌وکارهای ورزشی معرفی کرده‌اند. از منظر مدل استارت‌آپ [Ries \(2011\)](#)، این یافته بر اهمیت حلقه بازخورد "ساخت-اندازه‌گیری-یادگیری" و اعتبارسنجی

مستمر فرضیات بازار تأکید دارد. استارت‌آپ‌های ورزشی موفق، آن‌هایی هستند که پیش از توسعه محصول، نیاز واقعی مشتری را شناسایی کرده و با تحلیل دقیق رقبا و بخش‌بندی بازار، استراتژی بازاریابی مؤثری طراحی می‌کنند.

یافته‌ها نشان داد **عوامل سازمانی و ساختاری** نقش مهمی در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی دارد. زیرعوامل این بعد عبارتند از: ساختار سازمانی مناسب و منعطف (فراوانی: ۱۴)، برنامه‌ریزی سازمانی عملیاتی (فراوانی: ۱۰)، نهادهای پشتیبان، شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد (فراوانی: ۱۳)، یادگیری سازمانی (فراوانی: ۱۲)، ساختارهای حمایتی و پشتیبانی سازمانی (فراوانی: ۱۰)، تیم‌سازی سازمانی (فراوانی: ۸)، ساختار بازارمحور و مشتری‌محور (فراوانی: ۷). این نتیجه با پژوهش [Salehia et al., \(2024\)](#) که عوامل سازمانی شامل قوانین و ساختارهای سازمانی، تجزیه و تحلیل راهبردی و تحقیق و توسعه را از عوامل مؤثر معرفی کرده‌اند و نیز با یافته‌های [Darooghe Arefi \(2022\)](#) که زیرساخت‌های تجاری و قانونی و سرمایه‌های فکری و ساختاری را از عناصر اکوسیستم کارآفرینی ورزشی برشمرده‌اند، همخوانی دارد. [Taghavi Rafsanjani et al., \(2023\)](#) نیز ویژگی‌های حقوقی و زیرساختی را از شرایط زمینه‌ای توسعه استارت‌آپ در ورزش کشور معرفی کرده‌اند. در تبیین این یافته می‌توان گفت استارت‌آپ‌های ورزشی برای گذار از مرحله نوپایی به رشد پایدار، نیازمند ایجاد ساختار سازمانی منعطف، فرآیندهای شفاف و سیستم‌های مدیریت عملکرد هستند. همچنین تعامل با نهادهای پشتیبان مانند شتاب‌دهنده‌ها، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری می‌تواند دسترسی به منابع و شبکه‌های حرفه‌ای را تسهیل کند.

بر اساس یافته‌ها، **منابع مالی و سرمایه‌گذاری**، یکی از ابعاد حیاتی توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی است که به تأمین مالی، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ اشاره دارد. زیرعوامل این بعد عبارتند از: تأمین مالی و دسترسی به منابع سرمایه (فراوانی: ۱۸)، سرمایه‌گذاری دولتی و حمایت مالی دولتی (فراوانی: ۱۴)، شفافیت مالی، ساختار مالی و حسابداری (فراوانی: ۹)، درآمدزایی و مدل‌های درآمدی استارت‌آپ (فراوانی: ۱۰)، بیمه، اعتبارات و حمایت‌های مالی تکمیلی (فراوانی: ۸). این یافته با پژوهش [Khosravipour et al., \(2021\)](#) که ظرفیت‌های بازار استارت‌آپ‌ها و شبکه حمایت محیطی را بر عملکرد تأمین مالی مؤثر دانسته‌اند، همسو می‌باشد. همچنین [Sollazzo \(2024\)](#) در پژوهش تطبیقی خود نشان داده است که مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی استارت‌آپ‌ها دارد. از منظر نظریه چرخه عمر استارت‌آپ، تأمین مالی در مراحل مختلف (مرحله بذر، مرحله راه‌اندازی و مرحله رشد) نیازمند منابع و مکانیزم‌های متفاوتی است. استارت‌آپ‌های ورزشی در مراحل اولیه به سرمایه‌های فرشته و سرمایه‌گذاری خطرپذیر نیاز دارند و در مراحل بعدی می‌توانند از تسهیلات بانکی و بازار سرمایه بهره‌مند شوند.

یافته‌ها نشان داد **سیاست‌ها، قوانین و مقررات**، نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی دارد. این بعد به نقش سیاست‌های دولتی، قوانین و مقررات در تسهیل یا محدود کردن فعالیت استارت‌آپ‌ها اشاره دارد. زیرعوامل این بعد عبارتند از: قوانین حمایتی و سیاست‌های تسهیل‌گر استارت‌آپ‌ها (فراوانی: ۱۸)، قوانین مالی، مالیاتی و بیمه‌ای (فراوانی: ۱۵)، قوانین مالکیت فکری (فراوانی: ۱۰)، رفع موانع اداری، کاهش بروکراسی (فراوانی: ۱۷)، سیاست‌های کلان دولت و ثبات سیاسی (فراوانی: ۱۴)، قوانین تجارت، واردات/صادرات و گمرک (فراوانی: ۸)، چارچوب قانونی اکوسیستم دیجیتال و رسانه‌ها (فراوانی: ۹). این نتیجه با پژوهش [Mandalizadeh et al., \(2023\)](#) که موانع حقوقی-قانونی را از موانع رشد استارت‌آپ‌ها در بخش ورزش شناسایی کرده‌اند، همخوانی دارد. [Parvaz & Eydi, \(2023\)](#) نیز قوانین و مقررات سخت، بروکراسی اداری و نبود قوانین حمایتی را از چالش‌های استارت‌آپ‌های ورزشی معرفی کرده‌اند.

بر اساس یافته‌ها، **فرهنگ و اجتماع**، یکی دیگر از ابعاد مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی است. زیرعوامل این بعد عبارتند از: فرهنگ کارآفرینی و فرهنگ نوآوری (فراوانی: ۱۵)، فرهنگ ورزش‌دوستی و سبک زندگی فعال (فراوانی: ۱۱)، سرمایه اجتماعی و مشارکت اجتماعی (فراوانی: ۱۴)، نقش رسانه‌ها و آگاهی‌رسانی اجتماعی (فراوانی: ۱۳)، حمایت خانواده، دوستان و جامعه ورزشی (فراوانی: ۱۰)، پذیرش اجتماعی کارآفرینی (فراوانی: ۱۲) و جایگاه فرهنگی-اجتماعی ورزش در منطقه/استان (فراوانی: ۹). این یافته با پژوهش [da Costa & Miragaia \(2025\)](#) که موانع فرهنگی-اجتماعی مانند کلیشه‌های جنسیتی و فرهنگ مردسالار را از چالش‌های کارآفرینی زنان در ورزش معرفی کرده‌اند و نیز با نتایج [Hassanzadeh & Sohrabi, \(2022\)](#) که عوامل فرهنگی-اجتماعی شامل سرمایه اجتماعی، فرهنگ ورزش‌دوستی و تبلیغات فرهنگی را از عوامل مؤثر بر کارآفرینی ورزشی برشمرده‌اند، همسو می‌باشد. [Azimi et al., \(2023\)](#) نیز موانع فرهنگی-اجتماعی شامل عدم تشویق جامعه، نبود خلاقیت اجتماعی و عدم پذیرش اجتماعی ایده‌ها را از موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی معرفی کرده‌اند. در تبیین این یافته می‌توان گفت فرهنگ کارآفرینی،

سرمایه اجتماعی و نگرش مثبت جامعه به نوآوری و کسب‌وکارهای نوپا، بستر مناسبی برای رشد استارت‌آپ‌های ورزشی فراهم می‌کند. رسانه‌ها نیز با اطلاع‌رسانی و ترویج فرهنگ کارآفرینی می‌توانند نقش مؤثری در این زمینه ایفا کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد **زیرساخت‌های فنی، فناوری و ورزشی**، بعد دیگری از عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی است. این بعد به زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و فیزیکی مورد نیاز برای توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی اشاره دارد. زیرعوامل این بعد عبارتند از: زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات (فراوانی: ۱۷)، زیرساخت و تجهیزات ورزشی (فراوانی: ۱۴)، مراکز نوآوری، رشد و شتاب‌دهنده‌ها (فراوانی: ۱۳)، زیرساخت فنی-عملیاتی استارت‌آپ‌ها (فراوانی: ۱۰)، زیرساخت گردشگری-ورزشی و اقلیم منطقه‌ای (فراوانی: ۹) و زیرساخت ارتباطات سازمانی و بین‌بخشی (فراوانی: ۱۱). این یافته با پژوهش [Ferraro & Di Francesco \(2018\)](#) که جنبه‌های جغرافیایی و فناوری را در توسعه استارت‌آپ ورزشی حائز اهمیت دانسته‌اند و نیز با نتایج [Mondalizadeh \(2024\)](#) که کمبود فضای مناسب و زیرساخت‌ها را از موانع توسعه فرصت‌های استارت‌آپی معرفی کرده، ده‌مخوانی دارد. [Pirjamadi et al., \(2022\)](#) نیز زیرساخت سخت شامل مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری را از عوامل مداخله‌گر مؤثر بر رشد کسب‌وکارهای نوپای ورزشی معرفی کرده‌اند. از منظر عملی، استارت‌آپ‌های ورزشی برای فعالیت مؤثر به زیرساخت‌های فیزیکی (اماکن و تجهیزات ورزشی)، زیرساخت‌های فناوری (اینترنت پرسرعت، پلتفرم‌های دیجیتال) و زیرساخت‌های نهادی (مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌های تخصصی) نیاز دارند. سرمایه‌گذاری در این زیرساخت‌ها می‌تواند هزینه‌های راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها را کاهش داده و احتمال موفقیت آن‌ها را افزایش دهد.

بر اساس یافته‌ها، **شبکه‌سازی و ارتباطات استارت‌آپی**، نقش کلیدی در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی دارد. زیرعوامل این بعد عبارتند از: شبکه‌سازی سازمانی و بین‌سازمانی (فراوانی: ۱۸)، شبکه‌سازی دیجیتال و ارتباطات فناورانه (فراوانی: ۱۴)، شبکه‌سازی حرفه‌ای با نهادهای ورزشی و صنعتی (فراوانی: ۱۲)، شبکه‌سازی بازار، مشتری و حامیان (فراوانی: ۱۱)، شبکه‌سازی آموزشی-تخصصی و منتورینگ (فراوانی: ۱۳) و شبکه‌سازی در اکوسیستم استارت‌آپی و خوشه‌ها (فراوانی: ۱۲). این یافته با پژوهش [Zellmer-Bruhn et al., \(2021\)](#) که ارتباطات شبکه‌ای را از عوامل مؤثر بر راه‌اندازی استارت‌آپ‌های تیمی معرفی کرده‌اند و نیز با نتایج [Caseiro & Coelho \(2019\)](#) که یادگیری شبکه‌ای را بر عملکرد استارت‌آپ‌ها مؤثر دانسته‌اند، همسو می‌باشد. [Rasouli & Azadi, \(2022\)](#) نیز شبکه‌سازی و دسترسی به مشتریان گسترده را از شرایط علی توسعه کسب‌وکارهای نوپای ورزشی با تأکید بر نقش فضای مجازی معرفی کرده‌اند. در تبیین این یافته می‌توان به نظریه سرمایه اجتماعی اشاره کرد که بر اساس آن، شبکه‌های ارتباطی و تعاملات اجتماعی، دسترسی به منابع اطلاعاتی، حمایتی و مالی را تسهیل کرده و هزینه‌های مبادله را کاهش می‌دهند. استارت‌آپ‌های ورزشی با حضور فعال در رویدادهای تخصصی، نمایشگاه‌ها و شبکه‌های مجازی می‌توانند با سرمایه‌گذاران، مشتریان بالقوه و سایر بازیگران اکوسیستم ارتباط برقرار کرده و از فرصت‌های همکاری بهره‌مند شوند.

یافته‌ها نشان داد **شرایط اقتصادی و محیط کلان**، بسترساز یا محدودکننده توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی است. زیرعوامل این بعد عبارتند از: وضعیت اقتصادی کلان و ثبات اقتصاد ملی (فراوانی: ۱۸)، امنیت سرمایه‌گذاری و جذابیت اقتصادی برای استارت‌آپ‌ها (فراوانی: ۱۲)، شرایط محیط کسب‌وکار و فضای رقابت (فراوانی: ۱۴)، تأثیر سیاست‌های کلان اقتصادی و حکمرانی بر کسب‌وکار (فراوانی: ۱۵)، تحریم‌ها و محدودیت‌های اقتصادی-بین‌المللی (فراوانی: ۱۰) و مزیت‌های اقتصادی منطقه‌ای (فراوانی: ۸). این نتیجه با پژوهش [Mazzucato \(2018\)](#) که به نقش حمایت‌های دولتی در مراحل اولیه رشد استارت‌آپ‌های موفق آمریکا اشاره داشته و نیز با یافته‌های [Fuchs \(2013\)](#) که عوامل اقتصادی را بیشترین تأثیر را بر شکست و موفقیت سرمایه‌گذاری دانسته است، همخوانی دارد. [Hasanzadeh et al., \(2023\)](#) نیز عوامل اقتصادی شامل نرخ تورم، ثبات اقتصادی و سیاست‌های پولی-مالی را از عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی ورزشی معرفی کرده است. در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، بی‌ثباتی اقتصادی، نوسانات ارزی و تحریم‌ها چالش‌های جدی برای استارت‌آپ‌های ورزشی ایجاد کرده و برنامه‌ریزی بلندمدت را دشوار می‌سازد.

یافته‌های پژوهش نشان داد **مدل کسب‌وکار، راهبردها و برنامه‌ریزی** بعد دیگری از عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی است. زیرعوامل این بعد عبارتند از: طراحی مدل کسب‌وکار استارت‌آپ ورزشی (فراوانی: ۱۵)، راهبردهای بازار، رقابت و توسعه کسب‌وکار (فراوانی: ۱۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک و نقشه راه استارت‌آپ (فراوانی: ۱۷)، راهبردهای ساختاری، زیرساختی و مدیریتی (فراوانی: ۱۲)، بهبود مستمر، توسعه فرآیند و چرخه عمر استارت‌آپ (فراوانی: ۱۳)، نوآوری در مدل کسب‌وکار و ارزش مشتری (فراوانی: ۱۱) و راهبردهای بازاریابی، مدیریت ارتباط با مشتری و دیجیتال‌سازی کسب‌وکار (فراوانی: ۱۴). این یافته با پژوهش [Baghdadi et al.,](#)

(2022) که ۳۳ عامل را در مراحل مختلف توسعه کسب و کار مؤثر دانسته و بر طراحی مدل کسب و کار متناسب با مراحل بلوغ تأکید کرده‌اند و نیز با نتایج (Bocken & Snihur, 2019) که استارت‌آپ ناب را برای کاهش عدم قطعیت و یادگیری جمعی مؤثر دانسته‌اند، همخوانی دارد. (Fernandes & Afonso, 2018) نیز تغییر و بهبود مدل کسب و کار را فرآیندی پویا و ضروری برای استارت‌آپ‌های نرم‌افزاری معرفی کرده‌اند. در تبیین این یافته می‌توان گفت استارت‌آپ‌های ورزشی موفق، مدل کسب و کاری شفاف و منعطف دارند که با تغییرات بازار و نیازهای مشتریان تطبیق می‌یابد. استفاده از ابزارهایی مانند بوم مدل کسب و کار^۱ و رویکرد استارت‌آپ ناب می‌تواند به کارآفرینان در طراحی، آزمون و اصلاح مدل کسب و کار خود کمک کند.

برای درک بهتر جایگاه مدل حاضر، آن را با چند مطالعه فراترکیب یا مرور نظام‌مند مشابه مقایسه می‌کنیم. در مقایسه با پژوهش (Zalewski & Skawińska, 2020) در حوزه استارت‌آپ‌های عمومی که ۸ بعد (عمدتاً مالی، تیم و بازاریابی) را شناسایی کرده بودند، مدل حاضر دارای دو بعد اضافی «شبکه‌سازی و ارتباطات استارت‌آپی» و «فناوری و نوآوری» است که در مطالعه فوق غایب بودند. در مقایسه با مطالعه (Goodarzi et al., 2022) که در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی مرتبط با فعالیت بدنی به ۷ بعد دست یافته بودند، مدل حاضر «اکوسیستم نهادی» (شتاب‌دهنده‌ها، مراکز رشد) و «زیرساخت‌های فناورانه» را به عنوان ابعاد جداگانه لحاظ کرده است. در مقایسه با پژوهش (Baghdadi et al., 2022) که ۳۳ عامل را بدون دسته‌بندی در ابعاد ارائه داده بودند، مدل حاضر با دسته‌بندی ۱۳ بعدی، کاربرد بیشتری برای سیاست‌گذاری و ارزیابی دارد. همچنین در مقایسه با مطالعه (Rangrizrostami et al., 2025) که ۸ بعد برای استارت‌آپ‌های دانش‌بنیان ورزشی شناسایی کرده بودند، مدل حاضر «عوامل فرهنگی-اجتماعی» و «فرصت‌ها و روندهای بازار» را به عنوان ابعاد مستقل معرفی کرده است. این مقایسه نشان می‌دهد مدل حاضر ضمن پوشش ابعاد مشترک با پژوهش‌های پیشین (که حاکی از اعتبار همگرایی آن است)، ابعاد نوآورانه‌ای را نیز وارد ادبیات موضوع کرده که عمدتاً ناشی از رویکرد فراترکیب و پوشش زمانی وسیع (۲۰۱۲ تا ۲۰۲۵) است.

در فرآیند مقایسه یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین، سه تناقض اصلی مشاهده شد که نیازمند تبیین هستند. تناقض اول، نقش دوگانه تحریم‌ها: در اغلب مطالعات خارجی (مانند Mazzucato, 2018 و Sollazzo, 2024)، تحریم‌های اقتصادی صرفاً به عنوان یک «مانع محیطی» برای توسعه استارت‌آپ‌ها تلقی شده‌اند. اما در یافته‌های این پژوهش و به ویژه در مطالعات فارسی (از جمله Parvaz & Eydi, 1402 و Pirjamadi et al., 1401)، تحریم‌ها علاوه بر نقش مانع، به عنوان یک «عامل محرک ناخواسته» نیز ظاهر شده‌اند. به بیان دقیق‌تر، محدودیت دسترسی به فناوری‌ها و تجهیزات خارجی، استارت‌آپ‌های ورزشی ایران را به سمت تولید داخلی، بومی‌سازی فناوری و طراحی مدل‌های درآمدی جایگزین سوق داده است. این یافته نشان‌دهنده دوگانگی نقش تحریم (هم تهدید و هم فرصت) است که در ادبیات غربی کمتر به آن پرداخته شده است. تناقض دوم، اولویت مهارت‌های فردی در برابر حمایت‌های دولتی: در مدل‌های کلاسیک استارت‌آپی (مانند Blank, 2012 و Ries, 2011)، تأکید اصلی بر مهارت‌های فردی کارآفرین و توانایی «چرخش» بر اساس بازخورد بازار است. بر اساس این مدل‌ها، کارآفرین موفق کسی است که به حمایت بیرونی (به ویژه دولتی) متکی نباشد. اما یافته‌های این پژوهش نشان داد در کشورهای در حال توسعه (مانند ایران) و به طور خاص در حوزه ورزش که ساختاری دولتی-حاکمیتی دارد، «حمایت‌های دولتی و سیاست‌های تسهیل‌گر» (بعد ۸ با فراوانی ۹۱) تقریباً به اندازه «مهارت‌های فردی» (بعد ۱ با فراوانی ۷۰) اهمیت دارد. این تناقض به یک مدل بومی‌شده اشاره دارد که می‌توان آن را «کارآفرینی دولتی-محرک» نامید؛ مدلی که در آن موفقیت استارت‌آپ ورزشی بدون حمایت نهادی و سیاست‌های تسهیل‌گر، به ویژه در مراحل اولیه، احتمال موفقیت چندانی نخواهد داشت. تناقض سوم درباره اولویت «عوامل سازمانی» در ایران است. یکی از سؤالاتی که ممکن است پیش آید این است که چرا در پژوهش حاضر «عوامل سازمانی و ساختاری» با فراوانی بالایی، بالاترین رتبه را دارد، در حالی که در برخی پژوهش‌های مشابه خارجی (مانند Skawińska & Zalewski, 2020) «عوامل فردی» پررنگ‌تر است؟ تبیین این تناقض در تفاوت‌های بومی اکوسیستم کارآفرینی نهفته است. در کشورهای توسعه‌یافته با نهادهای حمایتی مستحکم و بازار سرمایه پیشرفته، کارآفرینان بیشتر به ویژگی‌های فردی خود متکی هستند. اما در ایران و سایر کشورهای در حال توسعه، ضعف نهادهای حامی و نبود زیرساخت‌های کافی باعث می‌شود که «عوامل سازمانی و ساختاری» به عنوان شرط لازم برای موفقیت، اهمیت بیشتری پیدا کنند. به عبارت دیگر، در بستر ایران، کارآفرین نمی‌تواند به تنهایی موفق شود؛ بلکه به شتاب‌دهنده‌ها، مراکز رشد، حمایت‌های دولتی و

ساختارهای سازمانی نیاز دارد تا شکاف‌های موجود در اکوسیستم را پر کند. این یافته یک مدل بومی «نهاد-محور» را پیشنهاد می‌کند که با مدل‌های فرد-محور رایج در ادبیات غربی تفاوت بنیادین دارد.

همچنین یافته‌های این پژوهش در چارچوب نظریه سیستم‌ها و دیدگاه چندسطحی، سه ویژگی خاص زیست‌بوم کارآفرینی ایران را برجسته می‌سازد که در مدل‌های بین‌المللی کمتر دیده می‌شوند. نخست، پدیده «نوآوری اجباری» در شرایط تحریمی: در بعد ۱۲ (شرایط اقتصادی و محیط کلان) و بعد ۴ (فناوری و نوآوری)، مشاهده شد که استارت‌آپ‌های ورزشی ایرانی به دلیل محدودیت دسترسی به فناوری‌های خارجی، مجبور به «نوآوری معکوس»^۱ شده‌اند. به عنوان مثال، چندین استارت‌آپ فعال در حوزه تجهیزات هوشمند ورزشی (مانند تولیدکنندگان حسگرهای پایش ضربان قلب و پوشیدنی‌های ورزشی) قطعات و سنسورها را به صورت داخلی طراحی و تولید کرده‌اند، در حالی که در شرایط عادی تمایل به واردات داشتند. این پدیده که می‌توان آن را «نوآوری اجباری» نامید، یک دلالت بومی مهم است: بر خلاف تصور رایج، تحریم می‌تواند به عنوان یک محرک ناخواسته برای نوآوری در سطح خرد عمل کند. دوم، جایگزینی سرمایه رسمی با شبکه‌های خانوادگی و دوستانه: در بعد ۹ (فرهنگ و اجتماع)، زیرعامل «حمایت خانواده، دوستان و جامعه ورزشی» با فراوانی ۱۰ در مطالعات فارسی ظاهر شد، در حالی که در مطالعات خارجی این عامل بسامد پایین‌تری داشت. این تفاوت نشان می‌دهد که در ایران، سرمایه اجتماعی خانواده-محور تا حدی جایگزین سرمایه‌گذاری خطرپذیر رسمی می‌شود. بنابراین، مدل موفقیت استارت‌آپ ورزشی در ایران نیازمند لحاظ کردن «شبکه‌های خویشاوندی و دوستانه» به عنوان یک منبع مالی و حمایتی غیررسمی و کاملاً بومی است. از نظر عملی، این بدان معناست که استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران بیش از همتایان غربی خود به حمایت عاطفی و مالی خانواده وابسته هستند. سوم، ضرورت استراتژی «همزیستی با دولت»: در بعد ۸ (سیاست‌ها، قوانین و مقررات) و بعد ۶ (عوامل سازمانی و ساختاری)، مشاهده شد که اکثر استارت‌آپ‌های ورزشی موفق در ایران، به نحوی با نهادهای دولتی (وزارت ورزش، فدراسیون‌های ورزشی، شهرداری‌ها و نهادهای انضباطی) در ارتباط بوده‌اند. این یافته با پژوهش‌های خارجی که بر نقش غالب بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران خطرپذیر مستقل از دولت تأکید دارند، تفاوت بنیادین دارد. دلالت بومی این است که در ایران، استراتژی «همزیستی هوشمندانه با دولت» (به جای تقابل یا نادیده گرفتن آن) شانس موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی را به طور معناداری افزایش می‌دهد. برای سیاست‌گذار نیز این پیام را دارد که به جای تلاش برای خصوصی‌سازی کامل و حذف دولت از اکوسیستم، باید مدل‌های «همکاری عمومی-خصوصی»^۲ را در اکوسیستم استارت‌آپی ورزش طراحی و اجرا کند.

در فرآیند تحلیل و مقایسه یافته‌های این پژوهش با ادبیات موجود، سه نوآوری شناسایی شد: سه نوآوری اصلی در مدل حاضر وجود دارد که در مدل‌های پیشین (مانند مدل ۸ عاملی Rangrizrostami et al., 1404 یا مدل ۷ عاملی Goodarzi et al., 1401) دیده نمی‌شود: نوآوری اول) بعد «شبکه‌سازی و ارتباطات استارت‌آپی» (بعد ۱۱): در پژوهش‌های پیشین، شبکه‌سازی معمولاً به عنوان زیرمجموعه‌ای از عوامل سازمانی یا عوامل فردی در نظر گرفته می‌شد. اما این پژوهش نشان داد که در اکوسیستم ورزش ایران، شبکه‌سازی آنقدر اهمیت دارد که باید به عنوان یک «بعد مستقل» ظاهر شود. کدهایی مانند «شبکه‌سازی حرفه‌ای با نهادهای ورزشی»، «شبکه‌سازی آموزشی-تخصصی و منتورینگ» و «شبکه‌سازی در اکوسیستم استارت‌آپی و خوشه‌ها» برای اولین بار در این سطح از تفصیل دسته‌بندی شده‌اند. نوآوری دوم) کد «نوآوری اجباری در شرایط تحریم» (در بعد ۴: فناوری و نوآوری): در پژوهش‌های خارجی، نوآوری معمولاً به عنوان یک انتخاب استراتژیک و مبتنی بر فرصت‌های بازار در نظر گرفته می‌شود. اما در این پژوهش، کد جدیدی با عنوان «نوآوری معکوس ناشی از تحریم» ظهور کرد که نشان می‌دهد در ایران، محدودیت‌های خارجی گاهی به عنوان محرکی برای نوآوری‌های داخلی عمل می‌کنند. این کد در ادبیات بین‌المللی کمتر دیده شده است. نوآوری سوم) کد «حمایت خانواده و دوستان به عنوان سرمایه جایگزین» (در بعد ۹: فرهنگ و اجتماع): در پژوهش‌های غربی، تأمین مالی استارت‌آپ‌ها عمدتاً از طریق سرمایه‌گذاران خطرپذیر انجام می‌شود. اما در این پژوهش، کد «حمایت خانواده، دوستان و جامعه ورزشی» با فراوانی بالا ظاهر شد که نشان می‌دهد در ایران، سرمایه اجتماعی غیررسمی تا حدی جایگزین سرمایه رسمی شده است. این یافته یک پدیده بومی و جدید است که در مدل‌های بین‌المللی کمتر منعکس شده است.

1. Reverse Innovation
2. Public-Private Partnership



بر اساس یافته‌های پژوهش و با توجه به فراوانی هر بعد (که نشان‌دهنده میزان تأکید مطالعات پیشین بر آن عامل است)، پیشنهادات زیر به صورت ملموس و عملیاتی برای سه گروه اصلی تدوین شده است. لازم به ذکر است که فراوانی هر بعد در داخل پرانتز ذکر شده است.

الف) پیشنهادات برای سیاست‌گذاران و نهادهای حاکمیتی (وزارت ورزش، وزارت اقتصاد، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری):

۱. بازطراحی ساختارهای سازمانی حمایت‌گر از استارت‌آپ‌های ورزشی (بر اساس بعد ۶: عوامل سازمانی و ساختاری با فراوانی ۱۲۱): ایجاد «دفتر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی» در وزارت ورزش با وظیفه شناسایی، ارزیابی و حمایت هدفمند از استارت‌آپ‌ها؛ راه‌اندازی حداقل ۳ مرکز رشد تخصصی ورزشی در استان‌های دارای پتانسیل (تهران، اصفهان، خراسان رضوی)؛ طراحی برنامه شتاب‌دهی ۶ ماهه برای استارت‌آپ‌های ورزشی با همکاری بخش خصوصی. ۲. اصلاح نظام تأمین مالی و سرمایه‌گذاری (بر اساس بعد ۷: منابع مالی و سرمایه‌گذاری با فراوانی ۷۲): تشکیل صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه ویژه استارت‌آپ‌های ورزشی با سرمایه اولیه ۵۰۰ میلیارد تومان از محل منابع وزارت ورزش و معاونت علمی؛ ارائه وام‌های قرض‌الحسنه تا سقف ۲ میلیارد تومان برای استارت‌آپ‌های ورزشی در مرحله ایده؛ معافیت مالیاتی ۵۰ درصدی برای سرمایه‌گذاران خصوصی که در استارت‌آپ‌های ورزشی سرمایه‌گذاری می‌کنند. ۳. حذف موانع اداری و کاهش بروکراسی (بر اساس بعد ۸: سیاست‌ها، قوانین و مقررات با فراوانی ۹۱): ایجاد «پنجره واحد مجوزدهی الکترونیک» برای استارت‌آپ‌های ورزشی با حداکثر زمان صدور مجوز ۷۲ ساعت؛ حذف اخذ مجوزهای تکراری از فدراسیون‌های مختلف؛ تدوین «قانون حمایت از استارت‌آپ‌های ورزشی» در مجلس شورای اسلامی با محوریت تسهیل فرایندها و حمایت بیمه‌ای از تیم‌های استارت‌آپی. ۴. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناورانه و ورزشی (بر اساس بعد ۱۰: زیرساخت‌های فنی، فناوری و ورزشی با فراوانی ۷۴): احداث حداقل ۱۰ «کارگاه نوآوری ورزشی» در پارک‌های علم و فناوری کشور با تجهیزات پیشرفته (پرینتر سه‌بعدی، آزمایشگاه پوشیدنی‌های هوشمند، شبیه‌سازهای ورزشی)؛ تأمین اینترنت پرسرعت رایگان برای مراکز رشد ورزشی؛ ایجاد پایگاه داده ملی از تجهیزات و فناوری‌های ورزشی تولید داخل. ۵. ترویج فرهنگ کارآفرینی ورزشی در سطح جامعه (بر اساس بعد ۹: فرهنگ و اجتماع با فراوانی ۸۴): اضافه کردن درس «کارآفرینی در ورزش» به عنوان واحد اجباری در کلیه رشته‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی؛ برگزاری سالانه «جشنواره ملی استارت‌آپ‌های ورزشی» با پوشش رسانه‌ای گسترده؛ تولید محتوای آموزشی رایگان در شبکه ملی اطلاعات با هدف تشویق جوانان به راه‌اندازی استارت‌آپ ورزشی.

ب) پیشنهادات برای کارآفرینان و مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی: ۱. تقویت مهارت‌های مدیریتی و رهبری تیم (بر اساس بعد ۲: مهارت‌های مدیریتی و رهبری با فراوانی ۹۲): شرکت اجباری مؤسسان استارت‌آپ‌های ورزشی در دوره‌های مهارت‌آموزی (حداقل ۱۰۰ ساعت آموزش مدیریت استارت‌آپ، بازاریابی دیجیتال و مدیریت مالی) پیش از دریافت هرگونه تسهیلات. ۲. طراحی مدل کسب‌وکار منعطف و شفاف (بر اساس بعد ۱۴: مدل کسب‌وکار، راهبردها و برنامه‌ریزی با فراوانی ۹۶): استفاده از بوم مدل کسب‌وکار و به‌روزرسانی آن هر چند ماه یکبار بر اساس بازخورد بازار؛ تعریف حداقل ۳ منبع درآمدی متفاوت برای کاهش وابستگی به یک جریان درآمدی واحد. ۳. اولویت‌بندی بازاریابی دیجیتال و شناخت مشتری (بر اساس بعد ۵: تحلیل بازار، فرصت‌ها و نیازهای مشتری با فراوانی ۱۱۳): انجام مصاحبه‌های عمیق با مشتریان بالقوه پیش از توسعه محصول نهایی؛ استفاده از ابزارهای تحلیل داده دیجیتال برای رصد رفتار مشتریان؛ طراحی استراتژی محتوایی در شبکه‌های اجتماعی (اینستاگرام، لینکدین، آپارات) با پست‌های تخصصی در هفته.

ج) پیشنهادات برای سرمایه‌گذاران و شتاب‌دهنده‌ها: ۱. ارزیابی چندبعدی استارت‌آپ‌ها (بر اساس کل ابعاد ۱۳ گانه): سرمایه‌گذاران به جای تمرکز صرف بر ایده، تیم را بر اساس ۴ بعد اولویت‌دار ارزیابی کنند: الف) مهارت‌های مدیریتی (بعد ۲)، ب) درک بازار و مشتری (بعد ۵)، ج) شفافیت مدل کسب‌وکار (بعد ۱۴) و د) قابلیت فناورانه (بعد ۴). ۲. طراحی برنامه‌های منتورینگ تخصصی ورزشی (بر اساس بعد ۳: منابع انسانی و توانمندسازی با فراوانی ۸۷): هر شتاب‌دهنده باید حداقل ۳ منتور با سابقه موفق در صنعت ورزش داشته باشد؛ برگزاری جلسات هفتگی منتورینگ (حداقل ۱۰ جلسه در هر دوره شتاب‌دهی).

در نهایت براساس فراوانی ابعاد به سیاست‌گذاران توصیه می‌شود به این ترتیب اقدام کنند: ۱. بهبود عوامل سازمانی و ساختاری (فراوانی ۱۲۱)، به دلیل بالاترین فراوانی ۲. اصلاح نظام بازاریابی و شناخت بازار (فراوانی ۱۱۳)؛ ۳. توانمندسازی نیروی انسانی (فراوانی ۸۷) و طراحی مدل کسب‌وکار (فراوانی ۹۶)؛ ۴. اصلاح قوانین و تأمین مالی (فراوانی به ترتیب ۹۱ و ۷۲)؛ ۵. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و فرهنگ‌سازی (فراوانی به ترتیب ۷۴ و ۸۴). این اولویت‌بندی به مدیران کمک می‌کند منابع محدود خود را بر عواملی متمرکز کنند که بیشترین تأثیر را بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی دارند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است: (۱) ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از روش فراترکیب، هرچند با رعایت اصول علمی و استفاده از نرم‌افزار MaxQDA و نظر خبرگان کنترل شده است، اما به‌طور کامل از قضاوت ذهنی پژوهشگر مستقل نیست. (۲) اگرچه تلاش شده است طیف گسترده‌ای از منابع داخلی و خارجی بررسی شود، اما امکان دسترسی به همه مطالعات منتشرشده، گزارش‌های صنعتی و تجربیات عملی برخی استارت‌آپ‌های ورزشی وجود نداشته است. (۳) پویایی محیط استارت‌آپی و تغییرات سریع فناوری، بازار و سیاست‌ها ممکن است برخی یافته‌ها را در گذر زمان نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی کند.

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش، پیشنهادات زیر برای تحقیقات آتی ارائه می‌شود: (۱) با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده از روش‌های کمی برای آزمون تجربی مدل استفاده شود تا میزان تأثیر هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی به‌صورت آماری مورد بررسی قرار گیرد. (۲) پژوهش‌های آینده می‌توانند با تمرکز بر یک یا چند بعد خاص (مانند عوامل فردی، فناوری، یا سیاستی) مدل‌های تحلیلی عمیق‌تری ارائه دهند و روابط علی میان متغیرها را تبیین نمایند. (۳) انجام مطالعات تطبیقی میان کشورهای مختلف یا میان انواع مختلف استارت‌آپ‌های ورزشی (مثلاً استارت‌آپ‌های تجهیزات ورزشی در مقابل استارت‌آپ‌های خدمات دیجیتال) می‌تواند به غنای ادبیات موضوع کمک کند. (۴) پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی، دیدگاه ذی‌نفعان مختلف از جمله کارآفرینان، سرمایه‌گذاران، مدیران ورزشی و سیاست‌گذاران به‌صورت میدانی و از طریق مصاحبه‌های عمیق یا پیمایش مورد بررسی قرار گیرد. (۵) انجام مطالعات طولی برای بررسی تغییرات عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی در گذر زمان می‌تواند درک دقیق‌تری از پویایی این حوزه فراهم سازد. (۶) با توجه به اهمیت روزافزون فناوری‌های نوین، پژوهش در زمینه تأثیر فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و بلاکچین بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مفهومی عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی انجام شد و با استفاده از روش فراترکیب، ۱۰۰ عامل مؤثر در قالب ۱۴ بعد اصلی شناسایی و طبقه‌بندی گردید. این پژوهش با ترکیب نظام‌مند یافته‌های ۳۸ مطالعه، چارچوبی چندسطحی ارائه می‌دهد که تعامل عوامل فردی، سازمانی، بازارمحور، فناورانه و محیطی را نشان می‌دهد. همانطور که [Sadegh Ahmed & Yousefy, \(2025\)](#) نیز در تحلیل تماتیک خود نشان داده‌اند، مطالعات استارت‌آپ‌های ورزشی در سه حیطه راه‌اندازی، توسعه و حمایت دسته‌بندی می‌شوند و مدل حاضر هر سه این حیطه‌ها را پوشش می‌دهد. مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی صرفاً به کیفیت ایده یا نوآوری فناورانه وابسته نیست، بلکه نتیجه تعامل پیچیده‌ای از عوامل گوناگون است. در سطح فردی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی و توانمندی‌های کارآفرین نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند. در سطح سازمانی، ساختار منعطف، منابع انسانی توانمند و مدل کسب‌وکار مناسب ضروری است. در سطح بازار، شناخت نیازهای مشتری، تحلیل رقبا و استراتژی‌های بازاریابی اثربخش، کلید موفقیت هستند. در سطح محیطی نیز شرایط اقتصادی، سیاست‌های حمایتی، زیرساخت‌ها و فرهنگ کارآفرینی، بسترهای لازم برای رشد و توسعه را فراهم می‌آورند. به‌طور کلی مدل ۱۴ بعدی ارائه شده در این پژوهش، فراتر از دسته‌بندی‌های پیشین مانند مدل ۸ عاملی [Rangrizrostami et al., \(2025\)](#) یا مدل ۷ عاملی [Goodarzi et al., \(2022\)](#) ابعاد جدیدی مانند شبکه‌سازی، فرصت‌های بازار و مدل کسب‌وکار را نیز شامل می‌شود و از این‌رو، تصویر کامل‌تری از پدیده توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی ارائه می‌دهد. هم‌راستا با یافته‌های [Rangrizrostami et al., \(2025\)](#) که بر نقش استارت‌آپ‌های ورزشی به‌عنوان موتورهای اصلی نوآوری و توسعه در صنعت ورزش تأکید کرده‌اند، نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد استارت‌آپ‌های ورزشی موفق می‌توانند به ایجاد فرصت‌های اشتغال، توسعه فناوری، افزایش رقابت‌پذیری صنعت ورزش و در نهایت توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور کمک کنند.

پاسگزاری

این مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت ورزشی از دانشگاه صنعتی شاهرود است. بدینوسیله از تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

- Abbasi, N., & Mahdavi Ghare-Aghaj-Alia, A. (2024). The impact of knowledge-based sports companies on entrepreneurship. *Management and Accounting*, 8(28), 2421-2411. (In Persian). <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2659>.
- Ahmadi Asli, M. , Sarlab, R. & Kashef, S. M. (2025). The economic value of participation in sports with different estimators for life satisfaction of Urmia people. *Sports Marketing Studies*, 5(3), 58-76. (In Persian). doi: [10.22034/sms.2024.141879.1395](https://doi.org/10.22034/sms.2024.141879.1395).
- Akbari, M. , Naderinasab, M., & Biniaz, S. A. (2024). Analysis of Success and Failure Factors of Sports Startups and Entrepreneurs in Developing Countries. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management (JTESM)*, 3(4), 1-13. (In Persian). <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.4.1>
- Azimi, M. R. , Mondalizadeh, Z., & Zohrehvandian, K. (2023). Identifying barriers to launching sports startups and providing solutions (Case study: Hamadan Province). *Journal of Sport Management and Development*, 12(3), 144-169. (In Persian). doi: [10.22124/jsmd.2022.19627.2558](https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.19627.2558).
- Badizadeh, A. , Bazgir, R. , Sanaei, M. & Zaboli, R. (2025). Analysis of the Configuration of Success Factors in the Startup Product Development with a Digital Entrepreneurship Approach. *Digital and Smart Libraries Research*, 11(4), 17-32. (In Persian). doi: [10.30473/mrs.2025.74786.1633](https://doi.org/10.30473/mrs.2025.74786.1633).
- Baghdadi, M. , Mohammadi, M. , Elyasi, M. and Radfar, R. (2022). Identification of the Affecting Factors on Development of Business Model of Startups along with the Maturity Stages of a Startup. *Journal of Technology Development Management*, 9(4), 11-43. (In Persian). doi: [10.22104/jtdm.2022.5169.2870](https://doi.org/10.22104/jtdm.2022.5169.2870)
- Berg, V., Birkeland, J., Nguyen-Duc, A., Pappas, I. O., & Jaccheri, L. (2018). Software startup engineering: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 144, 255-274. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0164121218301286>
- Blank, S. (2012). *How to Build a Great Company, Step by Step, the Commonwealth Club of California?* 14 August 2012. <https://www.commonwealthclub.org/events/2012-08-14/steve-blank-how-build-great-company-step-step>.
- Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), 101953. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630119303887>.
- Borhani, M., Heydari, A., & Ghasemi, H. (2023). Identifying and analyzing the factors affecting the entry of sports startups into domestic and foreign markets using a feasibility approach. *Sports Management Studies*, 15(79), 89-116. (In Persian). https://smrj.ssric.ac.ir/article_3548.html.
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139-145. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X18300374>.
- da Costa, C. D., & Miragaia, D. A. (2025). Female entrepreneurship in a sport context: unveiling the barriers perceived by women in leadership positions in a society of stereotypes!. *Managing Sport and Leisure*, 30(6), 1363-1384. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23750472.2024.2411997>.
- Darooghe Arefi, N. , Bahrololoum, H. , Andam, R. and Hasani, A. Akbar (2022). Identifying and Analysing Factors Affecting Rough Set Theory-Based Iranian Sports Entrepreneurship Ecosystem. *Sports Business Journal*, 2(2), 229-248. (In Persian). doi: 10.22051/sbj.2022.41960.1056
- Elyasi, M., Mohammadi, M., Jafari, H., Karami, P. (2018). Survey of global experiences of startup companies in the field of sports and physical health. Reports on the survey of global experiences of startup companies, Knowledge-Based Economy Culture Building Headquarters, 1-94. (In Persian). <https://international.ut.ac.ir/file/download/download/1582213536-02-jesmani.pdf>.
- Fernandes, J. M., & Afonso, P. (2018, June). Changing and pivoting the business model in software startups. In *International Conference of Software Business Cham*: Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-04840-2_11.

- Ferraro, P., & Di Francesco, A. N. (2016). Digital sport startups: Global trends and determinants of success. *Politecnico di Milano*, 1-181. <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/139231>
- Fuchs, T. (2013). Investigation of factors, which influence the likelihood of fast growth in Swiss technology start-ups. *Lucerne University of Applied Sciences and Arts*. <https://www.startupticker.ch/assets/files/attachments/Tamino%20Fuchs%20Bachelor%20Thesis.pdf>.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy*, 31(8-9), 1257-1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental innovation and societal transitions*, 1(1), 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.
- Goodarzi, M., Asanloo, P., & Norouzi-Seyedhosseini, R. (2022). Identifying effective factors in the development of sports startups related to physical activity and health. *Sports Management Studies*, 16(85), 166-149. (In Persian). https://journals.ssric.ac.ir/article_3546.html?lang=en.
- Hasanzadeh, N., Azizian Kohan, N., Sohrabi, Z., & Rahimi, A. (2023). Factors affecting the development of sports entrepreneurship (case study: Ardabil province in Iran). *Journal of New Studies in Sport Management*, 4(2), 752-764. https://jnssm.uk.ac.ir/article_3730.html.
- Hassanzadeh, Z., & Sohrabi, Z. (2022). Explaining the factors affecting the development of sports entrepreneurship; Sociological and ecological approach. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 2(1), 45-62. (In Persian). https://journals.iau.ir/article_690129.html.
- Hejbar, Y., Fallah, Z., Nodehi, M.A & Bahleke, T. (2022). Developing a model for empowering students in entrepreneurship and sports businesses. *Entrepreneurship Studies and Sustainable Agricultural Development*, 9(4), 85-108. (In Persian). https://j.gau.ac.ir/article_6227.html.
- Khosravipour, Z., Reyhani, M., & Taslimi, Z. (2021). A study of financing sports startups. *Sports Management Studies*, 13(69), 32-1. (In Persian). https://smrj.ssric.ac.ir/article_3420.html.
- Kofanov, O., & Zozulov, O. (2018). Successful development of startups as a global trend of innovative socio-economic transformations. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 7(2), 191-217. <https://journals.hipatiapress.com/index.php/rimcis/en/article/view/3576>.
- Mandalizadeh, Z., Zohrehvandian, K., & Azimi, M.R. (2023). Identifying obstacles to the growth of startups in the sports sector and providing solutions. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 22(62), 385-404. (In Persian). <https://rd.araku.ac.ir/~ZeiMondalizadeh/ViewResearch.aspx?ResearcherID=93136>.
- Mandalizadeh, Z., & Henari, H. (2010). Investigating the factors affecting entrepreneurship in sports; as an interdisciplinary field. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 2(2), 113-136. (In Persian). https://www.isih.ir/article_61.html.
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented research & innovation in the European Union. *European Commission*, 36, 36546. https://www.era.gv.at/public/documents/3483/mazzucato_report_2018.pdf.
- Mondalizadeh, Z. (2024). Startup opportunities in the sports industry are based on developing a conceptual framework for the sports ecosystem in Iran. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS)*, 17 (2), 491-506. DOI: <http://doi.org/10.22059/ijms.2023.339962.675079>.
- Nasehi, A., Emami, F., Mousavi, S.J & Gholami-Tarksluyeh, S. (2025). Future planning of economic drivers of the Iranian sports industry. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 24(67), 517-536. (In Persian). https://fasname.msy.gov.ir/article_908.html?lang=fa
- Parvaz, M. & Eydi, H. (2023). Identifying and Analyzing the Challenges of the Startups in the Field of Sports Businesses with a Thematic Analysis Approach. *Sport Management Journal*, 15(2), 181-168. (In Persian). [doi: 10.22059/jsm.2022.338091.2894](https://doi.org/10.22059/jsm.2022.338091.2894).
- Pirjamadi, S., Honari, H., Kargar, G. A. and Shabani Bahar, G. (2022). Growth Challenges Sport Start-up Businesses in Iran. *Applied Research of Sport Management*, 10(4), 11-25. (In Persian). [doi: 10.30473/arsm.2022.8955](https://doi.org/10.30473/arsm.2022.8955)
- Rahimi, V., Hosseini, S.E., & Mohammadi, N. (2023). Design and adaptation of the management model of start-up businesses in sports with a smart city approach. *Urban Management Studies*, 15(53), 53-63. (In Persian). <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/ums/Article/824652>.

- Rangrizrostami, M., Dosti, M., & Sabouri, B. (2025). Identifying factors affecting the success of startups and knowledge-based sports companies. *International Business Management*, 8(1), 78-51. (In Persian). https://jiba.tabrizu.ac.ir/article_18458_2d96079eacbf71590014469927a9d6b.pdf?lang=en.
- Rasouli, M., & Azadi, R. (2022). Developing a model for the development of emerging sports businesses: with an emphasis on the role of cyberspace. *Studies in Communication Management in Sports Media*, 10(1), 1-16. (In Persian). https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article_8674.html.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses*. Portfolio Penguin. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1970867909769404548>.
- Ries, E. (2014). *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. Redline Wirtschaft. <https://www.econbiz.de/Record/lean-startup-schnell-risikolos-und-erfolgreich-unternehmen-gr%C3%BCnden-ries-eric/10010417815>.
- Sadiq Ahmed, A., & Yousefy, B. (2025). Thematic Analysis of Studies on Startups in Iran and Mapping their Scientific Landscape in Sports. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management (JTESM)*, 4(2), 1-14. (In Persian). <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.4.2.10>
- Safai, I. (2025). Identifying the drivers of starting sports businesses in Mazandaran Province. *Management and Entrepreneurship in Sports*, 4(2), 1-12. (In Persian). https://jmes.tvu.ac.ir/article_226889.html.
- Salehian, M. , Bahrami, S. , Rasekh, N. and Rizevandi, A. (2022). Providing a model for the development of sports startups in Iran. *Contemporary Studies On Sport Management*, 12(23), 81-94. (In Persian). doi: 10.22084/smms.2021.23216.2752.
- Salehian, M., Bahrami, Sh., Rasek, N., & Rizvandi, A. (2024). The role of information and communication technology in the development of sports startups. *Communication Management in Sports Media*, 2(1), 221-232. (In Persian). https://journals.pnu.ac.ir/article_7881.html?lang=en.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company .
- Shahrabi, B., Ashrafi, M & Abbasi, E. (2019). Modeling the factors affecting the financing of startups (new businesses) using the DEMETL technique. *Financial Management Strategy*, 7(2), 61-89. (In Persian). <https://doi.org/10.22051/jfm.2019.21525.1753>.
- Shokri, A., Soleimani, M., & Afkar, A. (2024). Presenting a model for developing sports businesses with a startup approach based on data-based theory. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 23(65), 722-693. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2713.2961>.
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success factors of startups in the EU—A comparative study. *Sustainability*, 12(19), 8200. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8200>.
- Sollazzo, R. N. (2024). *Financing and innovation in start-ups: A comparative analysis between Italy and the Netherlands* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino). <https://webthesis.biblio.polito.it/31170/>.
- Taghavi Rafsanjani, E., Hakakzadeh, M., & Manouchehrinejad, M. (2023). A contextual model of start-up development in the country's sports. *Sports Management Studies*, 15(78), 76-47. (In Persian). https://smrj.ssrc.ac.ir/article_3731.html.
- Talebi, M., Nourbakhsh, P., Zarei, A & Nourbakhsh, M. (2023). Model design and prioritization of factors affecting the formation of sports startups. *Sports Management Studies*, 15(78), 46-17. (In Persian). https://smrj.ssrc.ac.ir/article_3733.html.
- Tang WanYi, T. W., & Blackman, R. J. (2018). Startup leadership in sports-. *The Sport Journal*, 21, 1-14. <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/20193097011>
- Tasaddoghi, Z., Razavi, S. M. H., & Amirnezhad, S. (2020). Designing a success model for entrepreneurs in sports businesses. *Annals of Applied Sport Science*, 8(3), 1-8. <https://pdfs.semanticscholar.org/2e30/aa72864a167d31a3ee5760e456064dfa7c7c.pdf>.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of management journal*, 15(4), 407-426. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255139>
- Zellmer-Bruhn, M. E., Forbes, D. P., Sapienza, H. J., & Borchert, P. S. (2021). Lab, Gig or Enterprise? How scientist-inventors form nascent startup teams. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106074. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902620306820>.



- Zemmit, A. (2026). Structural factors influencing the development of tourism startups in Algeria. *South Florida Journal of Development*, 7(1), e6110-e6110. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/6110>.

دانش مدیریت ورزش