

Entrepreneurship Development in Sports Startups: Drivers and Uncertainties (Case Study: Sports Science Students)

Ali. Hemati Afif^{1*}, Seyed Morteza. Mortazavi², Manoochehr. Dezhahang³

¹ Associate Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Faculty of Social Sciences, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran

² PhD Student of Futures Studies, Faculty of Social Sciences, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran

³ Assistant Professor, Department of Sports Science, Takestan Branch, Islamic Azad University, Iran

* Corresponding author email address: alihematiatif@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Hemati Afif, A., Mortazavi, S. M., & Dezhahang, M. (2025). Entrepreneurship Development in Sports Startups: Drivers and Uncertainties (Case Study: Sports Science Students). *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(3), 1-19.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

Entrepreneurship is one of the main driving forces of economic growth in any country. Accordingly, the present study was conducted with the aim of identifying the uncertainties of entrepreneurship development in the field of sports startups for sports science students. This research is a survey study carried out through an exploratory mixed-method design (qualitative–quantitative). From the perspective of research purpose, it is exploratory, and in terms of orientation, it is applied. Therefore, three fundamental steps were taken to identify drivers and uncertainties. In the first step, using a literature review method, the drivers and influencing factors in the formation of entrepreneurship in sports startups were identified. In the second step, to screen and validate the key drivers, the fuzzy Delphi method was used. Then, in the third step, the structural analysis technique (MICMAC) was applied to determine the key uncertainties. The qualitative population of the study consisted of university professors of sports sciences (6 individuals), entrepreneurs (4 individuals), as well as graduates and doctoral students in the field of sports sciences (5 individuals). Ultimately, 15 participants were selected using purposive and judgmental sampling. According to the findings of the present research, 15 drivers were identified as influencing entrepreneurship in sports startups. Moreover, based on the relationships among these drivers, the level of innovation and research and development, digital technology innovations, market opportunities, business model, absorptive capacity, market knowledge, and knowledge management were identified as uncertainties that can play a role in shaping alternative scenarios. The practical suggestion of the study indicates that university officials and planners can, by developing knowledge-enhancing programs related to the identified key uncertainties for students and graduates of sports sciences, contribute to increased efficiency in this field and facilitate the movement of universities toward becoming fourth-generation universities.

Keywords: Futures studies, entrepreneurship, sports startups, market knowledge

Extended Abstract

Introduction

Entrepreneurship has increasingly been recognized as a central driver of economic growth and innovation across industries, including the sports sector ([Abbah & Ogwo, 2021](#); [Ratten, 2019](#)). Over the past decade, sports have shifted from being perceived solely as a recreational activity into a multibillion-dollar industry that offers diverse opportunities for entrepreneurial initiatives ([Vamplew, 2018](#)). Sports startups, in particular, have emerged as dynamic entities capable of bridging technological, economic, and cultural gaps while offering solutions that meet the evolving needs of consumers ([Crnogaj & Rus, 2023](#); [Faragó et al., 2022](#)). However, while such startups hold promise, their survival and growth are often challenged by uncertainty, limited resources, and rapidly changing environments ([Akalanka et al., 2021](#); [Mondalizadeh, 2024](#)).

Sports startups typically embody characteristics such as small size, high growth potential, innovation-driven strategies, and a strong orientation toward global markets ([Ratten, 2020a](#); [Zhang et al., 2023](#)). Yet, despite these qualities, a significant proportion of sports startups fail in their early stages due to challenges such as managerial weaknesses, financial constraints, and a lack of alignment with market demands ([Amiri et al., 2023](#); [Pirjamadi et al., 2022](#)). As ([Sevilla-Bernardo et al., 2022](#)) emphasizes, identifying the success factors and uncertainties that shape startup development within entrepreneurial ecosystems is essential for improving both survival rates and long-term growth.

Theoretical and empirical studies have highlighted several key drivers that influence entrepreneurship in the sports sector. These include market knowledge ([Rahimi et al., 2020](#); [Skawińska & Zalewski, 2020](#)), market opportunities ([Mondalizadeh, 2024](#); [Taghavi Rafsanjani et al., 2023](#)), technological innovations ([Azadi et al., 2023](#); [González-Serrano et al., 2023](#)), knowledge management ([Ahmed et al., 2021](#); [Lubishtani et al., 2022](#)), absorptive capacity ([Cajuela & Galina, 2020](#); [Chaparro et al., 2021](#)), leadership styles ([Zaech & Baldegger, 2017](#); [Zhao & Ren, 2022](#)), organizational structure ([Lee, 2022](#)), and the personal attributes of founders ([McCarthy et al., 2023](#)). These drivers have been shown to either foster or hinder entrepreneurship depending on their interaction with contextual and institutional conditions.

For instance, studies have indicated that digital technology innovations have become a vital force in shaping competitive advantage for startups, enabling the creation of new business models and consumer experiences ([González-Serrano et al., 2023](#); [Ratten, 2020b](#)). Similarly, research has highlighted the role of business model innovation as a determinant of startup performance, particularly when combined with external legitimacy and ecosystem support ([O'Reilly & Binns, 2019](#); [Zhang et al., 2023](#)). Other works have underscored that management of knowledge and absorptive capacity help startups better utilize both internal and external resources, thus improving adaptability and innovation ([Gonzaga et al., 2020](#); [Vincent & Zakkariya, 2021](#)).

In the specific context of Iran, scholars have drawn attention to the structural challenges facing sports startups. Studies have noted weak institutional support, limited financial access, and inadequate human resource strategies as major barriers ([Khardmandiyan et al., 2023](#); [Khosravi Pour et al., 2021](#)). At the same time, universities and policymakers are increasingly supporting entrepreneurship through incubators, funding schemes, and specialized educational programs ([Mirzazadeh et al., 2021](#); [Taghavi Rafsanjani et al., 2020](#)). However, comprehensive studies that simultaneously examine the interplay of drivers and uncertainties in sports startups remain scarce.

Against this backdrop, the present study was designed with the aim of identifying the key drivers and uncertainties influencing the entrepreneurial development of sports startups, with a focus on sports science students. By adopting an exploratory mixed-methods approach, the research sought to provide a holistic understanding of the dynamic factors that underpin entrepreneurial success and to generate insights for future policy and practice.

Methods and Materials

The study employed an exploratory mixed-method design consisting of three primary steps. First, a systematic literature review was conducted to identify potential drivers and factors influencing entrepreneurship in sports startups. Second, a fuzzy Delphi method was applied to screen and validate the key drivers, ensuring expert consensus. Third, the MICMAC structural analysis technique was utilized to determine the core uncertainties shaping entrepreneurial development.

The qualitative research population consisted of 15 participants, including six university professors in sports sciences, four entrepreneurs, and five Ph.D. students and graduates in sports sciences. Participants were selected through purposive and judgmental sampling. Data were collected using expert questionnaires, and results were analyzed to map the interactions among identified drivers.

Findings

The findings revealed that fifteen drivers significantly affect entrepreneurship in sports startups. These drivers include market knowledge, market opportunities, digital technological innovations, human resource management, financial solutions, government support, innovation and R&D level, absorptive capacity, knowledge management, leadership style, organizational structure, personal attributes of founders, idea generation, business model, dynamic capabilities, and marketing.

Of these drivers, fifteen were validated through the fuzzy Delphi method, with organizational structure and timing being excluded due to low defuzzification values. Subsequently, the MICMAC analysis highlighted seven key uncertainties: level of innovation and R&D, digital technological innovations, market opportunities, business model, absorptive capacity, market knowledge, and knowledge management.

Results showed that digital technological innovations exerted the highest influence on R&D activities and the provision of innovative products and services. Similarly, business models, market opportunities, and absorptive capacity demonstrated strong interactions with other variables, underscoring their central role in shaping entrepreneurial trajectories. The analysis further categorized drivers into influencing variables, dependent variables, bi-directional variables, and regulatory variables, offering a comprehensive understanding of their systemic relationships.

Discussion and Conclusion

The study's findings emphasize that entrepreneurship in sports startups is inherently shaped by interrelated drivers and uncertainties, with digital innovations and R&D emerging as central pillars. This aligns with prior research demonstrating that technological advances and innovation activities form the foundation of sustainable entrepreneurial ecosystems (Aghamohammadi et al., 2023; González-Serrano et al., 2023). Similar studies have noted that operational and strategic investment in R&D significantly enhances startup adaptability and capacity for long-term competitiveness (Chammas & Hernandez, 2019; Feng et al., 2019).

The identification of digital technology as a dominant uncertainty resonates with research suggesting that integrated digital strategies enable startups to maintain economic sustainability and competitive positioning (Azadi et al., 2023; Ratten, 2020b). Indeed, failure to adapt to digital transformations may reduce entrepreneurial success rates, particularly in industries like sports where consumer engagement is increasingly digitalized.

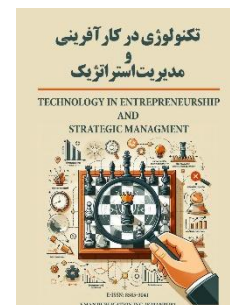
The recognition of business models as a critical uncertainty highlights their role as a blueprint for value creation and delivery (O'Reilly & Binns, 2019; Zhang et al., 2023). As earlier studies demonstrate, designing adaptive business models can facilitate opportunity recognition, customer engagement, and revenue growth (Crnogaj & Rus, 2023; Sevilla-Bernardo et al., 2022). This is particularly relevant in the sports sector, where rapidly changing consumer behaviors and technologies demand innovative approaches.

Market opportunities were also revealed as vital uncertainties. This finding mirrors the perspectives of (Mondalizadeh, 2024) and (Taghavi Rafsanjani et al., 2023), who argue that evolving sports markets offer diverse entrepreneurial openings that, when leveraged, can foster long-term development. Conversely, lack of environmental scanning and failure to capitalize on these opportunities often lead to startup failure (Pirjamadi et al., 2022).

Absorptive capacity and knowledge management emerged as equally critical uncertainties. Their inclusion supports studies that emphasize the importance of acquiring and integrating external knowledge for organizational learning and innovation (Cajuela & Galina, 2020; Chaparro et al., 2021; Gonzaga et al., 2020). Effective knowledge management has further been shown to optimize decision-making and resource allocation, thereby strengthening survival prospects in resource-constrained environments (Ahmed et al., 2021; Lubishtani et al., 2022).

Finally, the importance of market knowledge confirms earlier findings that awareness of customer needs and competitive dynamics is essential for creating relevant products and services (Rahimi et al., 2020; Skawińska & Zalewski, 2020). This dimension provides entrepreneurs with the ability to adapt business strategies in line with market shifts, ensuring sustained competitiveness (Amiri et al., 2023; Talebi et al., 2023).

In conclusion, this study demonstrates that the entrepreneurial development of sports startups is governed by multifaceted drivers and uncertainties that interact within a complex system. By identifying seven core uncertainties, the research offers valuable insights for entrepreneurs, educators, and policymakers aiming to strengthen the sports startup ecosystem. Universities, in particular, can leverage these findings to design programs that enhance students' knowledge and skills, thereby supporting the transition toward fourth-generation universities and contributing to sustainable entrepreneurship in the sports sector.



توسعه کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی: پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها (مورد مطالعه دانشجویان علوم ورزشی)

علی همتی عقیف^{۱*}، سید مرتضی مرتضوی^۲، منوچهر دژآهنگ^۳

۱. دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

۲. دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

۳. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد تاکستان، دانشگاه آزاد اسلامی، تاکستان، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: alihematiafif@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

همتی عقیف، علی، مرتضوی، سید مرتضی، و دژآهنگ، منوچهر. (۱۴۰۴). توسعه کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی: پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها (مورد مطالعه دانشجویان علوم ورزشی). *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۴ (۳)، ۱۹-۱.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

کارآفرینی در هر کشوری یکی از نیروهای محرکه اصلی رشد اقتصادی است، از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی عدم قطعیت‌های توسعه کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی برای دانشجویان علوم ورزشی انجام شد. پژوهش حاضر از نوع مطالعات پیمایشی است که به روش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) انجام گردید. همچنین از نظر هدف اکتشافی و از لحاظ جهت‌گیری کاربردی است. بنابراین به منظور شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها سه گام اساسی طی شد. در گام اول با استفاده از روش مرور ادبیات پژوهش پیشران‌ها و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی شناسایی شدند. در گام دوم، برای غربال و تأیید پیشران‌های کلیدی از روش دلفی فازی استفاده شد. سپس در گام سوم برای تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی از تکنیک تحلیل ساختاری میک مک استفاده شد. جامعه کیفی پژوهش شامل اساتید علوم ورزشی دانشگاه (۶ نفر)، کارآفرینان (۴ نفر)، فارغ‌التحصیلان و دانشجویان دکتری حوزه علوم ورزشی (۵ نفر) بود که در نهایت ۱۵ نفر به صورت نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی انتخاب شدند. بر طبق یافته‌های پژوهش حاضر ۱۵ پیشران بر کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی تأثیرگذار هستند. همچنین بر اساس روابط میان این پیشران‌ها، سطح نوآوری و تحقیق و توسعه، نوآوری‌های فناوری دیجیتال، فرصت‌های بازار، مدل کسب و کار، ظرفیت جذب، دانش بازار و مدیریت دانش به عنوان عدم قطعیت‌هایی هستند که می‌توانند در ترسیم سناریوهای بدیل مؤثر باشند. پیشنهاد کاربردی پژوهش نشان می‌دهد که مسئولان و برنامه‌ریزان دانشگاه می‌توانند با تدوین برنامه‌های دانش‌افزایی در رابطه با عدم قطعیت‌های کلیدی شناسایی شده برای دانشجویان و فارغ‌التحصیلان علوم ورزشی موجب افزایش بهره‌وری در این امر و حرکت دانشگاه‌ها به سوی دانشگاه نسل چهارم شوند.

کلیدواژگان: آینده‌پژوهی، کارآفرینی، کسب و کارهای نوپای ورزشی، دانش بازار

مقدمه

کارآفرینی در جهان معاصر به عنوان یکی از ارکان بنیادین توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شناخته می‌شود و در حوزه ورزش نیز اهمیت دوچندان یافته است. ورزش که در گذشته عمدتاً به عنوان فعالیتی تفریحی و اوقات فراغتی تلقی می‌شد، امروزه به صنعتی چندمیلیارد دلاری بدل گردیده است و طیف وسیعی از خدمات و محصولات را در بر می‌گیرد که می‌تواند زمینه‌ساز فرصت‌های نوین کارآفرینی باشد (Abbah & Ogwo, 2021; Vamplew, 2018). اهمیت کارآفرینی ورزشی از آنجا نشأت می‌گیرد که این حوزه نه تنها در افزایش تولید ناخالص داخلی و ایجاد اشتغال نقش دارد بلکه به ارتقای سلامت عمومی، بهبود کیفیت زندگی، توسعه گردشگری ورزشی و حتی دیپلماسی عمومی کشورها کمک می‌کند (Cardella et al., 2021; Ratten, 2019).

در سال‌های اخیر، استارت‌آپ‌ها به عنوان یکی از اصلی‌ترین بسترهای تحقق کارآفرینی در ورزش مورد توجه قرار گرفته‌اند. استارت‌آپ ورزشی کسب‌وکاری نوپا است که با بهره‌گیری از نوآوری فناورانه و سازمانی می‌کوشد ارزش جدیدی برای مخاطبان ورزشی ایجاد کند (Ratten, 2020a). این استارت‌آپ‌ها ویژگی‌هایی همچون اندازه کوچک، پتانسیل رشد بالا، فرهنگ سازمانی منعطف و ریسک‌پذیری را دارند که آن‌ها را از سایر کسب‌وکارها متمایز می‌سازد (Faragó et al., 2022). با این حال، تجربه نشان داده است که درصد قابل توجهی از استارت‌آپ‌ها در همان مراحل اولیه با شکست مواجه می‌شوند (Crnogaj & Rus, 2023)، زیرا عوامل متعددی همچون نبود زیرساخت مالی، ضعف مدیریتی، موانع محیطی، و ناتوانی در تطابق با نیازهای بازار بر بقای آن‌ها اثرگذار است (Akalanka et al., 2021; Mondalizadeh, 2024).

یکی از روندهای مهم در سال‌های اخیر، گسترش استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران است که با وجود فرصت‌های موجود همچنان با موانع و چالش‌های جدی مواجه هستند. تحقیقات نشان داده است که دانشجویان علوم ورزشی و فارغ‌التحصیلان این رشته به‌ویژه علاقه‌مند به راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوین ورزشی هستند، اما دغدغه‌هایی مانند تأمین مالی، فقدان دانش بازار، و نبود حمایت‌های کافی مانع از شکوفایی ظرفیت‌های آنان می‌شود (Mirzazadeh et al., 2021; Salehiyan et al., 2022; Talebi et al., 2023). بررسی‌ها در ایران بیانگر آن است که دولت‌ها و دانشگاه‌ها در تلاش‌اند با سیاست‌های حمایتی، ایجاد مراکز رشد و آموزش‌های کارآفرینی، زمینه لازم برای توسعه این استارت‌آپ‌ها را فراهم آورند، اما هنوز فاصله زیادی تا تحقق دانشگاه‌های نسل چهارم وجود دارد (Goudarzi et al., 2022; Taghavi Rafsanjani et al., 2023).

مطالعات بین‌المللی نیز نشان می‌دهند که پایداری و موفقیت استارت‌آپ‌ها به مجموعه‌ای از عوامل بستگی دارد. از جمله این عوامل می‌توان به نوآوری‌های فناورانه، سطح تحقیق و توسعه، مدل‌های کسب‌وکار، دانش و مدیریت بازار، سبک رهبری و ساختار سازمانی اشاره کرد (Lee, 2022; Zaeck & Baldegger, 2017; Zhang et al., 2023). نوآوری فناورانه به‌ویژه در قالب فناوری‌های دیجیتال، نقشی اساسی در تحول استارت‌آپ‌های ورزشی ایفا می‌کند؛ چرا که این فناوری‌ها موجب ارتقای تجربه هواداران، توسعه روش‌های نوین بازاریابی ورزشی، و خلق خدمات دیجیتال نوآورانه می‌شوند (Azadi et al., 2023; González-Serrano et al., 2023; Ratten, 2020b). از سوی دیگر، مدل کسب‌وکار به عنوان نقشه راه تجاری، چارچوبی است که بر نحوه خلق و توزیع ارزش تمرکز دارد و یکی از تعیین‌کننده‌ترین عوامل در موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی محسوب می‌شود (O'Reilly & Binns, 2019; Zhang et al., 2023).

از منظر منابع انسانی نیز، ویژگی‌های فردی بنیانگذاران استارت‌آپ‌ها از قبیل تجربه، تحصیلات، انگیزه، تعهد و توانایی مدیریت تیم می‌تواند بر مسیر رشد و توسعه اثرگذار باشد (McCarthy et al., 2023; Sevilla-Bernardo et al., 2022). تحقیقات نشان داده است شخصیت مؤسسان و تیم‌های بنیانگذار در موفقیت یا شکست استارت‌آپ نقشی کلیدی دارد، چرا که تصمیمات استراتژیک و نحوه مدیریت

ریسک‌ها به طور مستقیم به ویژگی‌های شخصیتی و تجربی آن‌ها وابسته است (McCarthy et al., 2023). علاوه بر این، تأمین مالی و سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر نیز یکی از موانع اصلی رشد استارت‌آپ‌های ورزشی به شمار می‌رود، زیرا استارت‌آپ‌ها معمولاً به منابع مالی گسترده‌ای دسترسی ندارند و همین امر مانع از توسعه مقیاس‌پذیر آن‌ها می‌شود (Jeong et al., 2020; Khosravi Pour et al., 2021; Koba, 2021). ابعاد دانشی نیز اهمیت بسزایی دارند. دانش بازار به‌عنوان یکی از پیشران‌های اساسی، درک استارت‌آپ از رقبا و مشتریان را ارتقا می‌دهد و مسیر خلق ارزش را روشن‌تر می‌سازد (Rahimi et al., 2020; Skawińska & Zalewski, 2020). مدیریت دانش و ظرفیت جذب نیز به استارت‌آپ‌ها این امکان را می‌دهد که با استفاده از منابع دانشی بیرونی و درونی، نوآوری‌های بیشتری ایجاد کرده و توان تطبیق خود را افزایش دهند (Ahmed et al., 2021; Cajuela & Galina, 2020; Chaparro et al., 2021; Gonzaga et al., 2020; Lubishtani, 2021; Vincent & Zakkariya, 2021; et al., 2022). این مسئله در فضای پویای کسب‌وکار ورزشی که همواره تحت تأثیر تغییرات فناوری، اقتصادی و اجتماعی است، اهمیتی حیاتی دارد.

برخی پژوهش‌ها به بررسی موانع خاص کارآفرینی در ورزش پرداخته‌اند. به عنوان نمونه، تحقیقات نشان داده‌اند که استارت‌آپ‌های ورزشی با موانعی نظیر ضعف مدیریتی، فقدان تجربه، مشکلات مالی، و عدم تناسب با بازار روبه‌رو هستند (Akalanka et al., 2021; Amiri, 2023). همچنین چالش‌هایی مانند کمبود حمایت‌های دولتی، نبود سیاست‌های منسجم، و ضعف زیرساخت‌های فناورانه از جمله موانع کلان محسوب می‌شوند (Pirjamadi et al., 2022; Taghavi Rafsanjani et al., 2020). در سطح خرد نیز عواملی چون سبک رهبری و ساختار سازمانی می‌توانند بر کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و توانایی استارت‌آپ در پاسخگویی به تغییرات محیطی اثرگذار باشند (Chammas & Hernandez, 2019; Zhao & Ren, 2022).

در کنار این چالش‌ها، مطالعاتی نیز بر ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود تأکید کرده‌اند. به عنوان مثال، استفاده از رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند فرصت‌های تازه‌ای برای بازاریابی، تعامل با هواداران و جذب سرمایه فراهم آورد (Azadi et al., 2023; Ratten, 2020b). همچنین، استارت‌آپ‌های ورزشی در حوزه‌هایی نظیر تناسب‌اندام دیجیتال، فروش بلیت آنلاین، و تولید محتوای ورزشی می‌توانند مدل‌های تجاری نوآورانه‌ای خلق کنند که نه تنها نیازهای بازار داخلی بلکه بازار جهانی را نیز پاسخ دهند (Faragó et al., 2022; González-Serrano et al., 2023).

از سوی دیگر، دانشگاه‌ها به‌عنوان کانون‌های تولید علم و فناوری نقش مهمی در تسهیل مسیر کارآفرینی ورزشی دارند. این نهادها می‌توانند با فراهم کردن آموزش‌های تخصصی، ایجاد مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها، و حمایت از ایده‌های دانشجویان به‌ویژه در علوم ورزشی، بستری مناسب برای توسعه استارت‌آپ‌ها ایجاد کنند (Mirzazadeh et al., 2021; Mondalizadeh, 2024; Taghavi Rafsanjani et al., 2023). در این میان، بهره‌گیری از روش‌های آینده‌پژوهی و تحلیل عدم قطعیت‌ها می‌تواند مسیر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی را روشن‌تر نماید (Gengatharan et al., 2021; Habibi et al., 2015; Jiang et al., 2019).

با توجه به مرور ادبیات، می‌توان دریافت که شکاف‌های پژوهشی مهمی در این حوزه وجود دارد. بسیاری از مطالعات به شناسایی بخشی از عوامل پرداخته‌اند، اما تحلیل جامع پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های توسعه کارآفرینی ورزشی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که درک این عوامل می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان و کارآفرینان کمک کند تا راهبردهای مؤثرتری برای بقا و رشد استارت‌آپ‌های ورزشی اتخاذ نمایند (McCarthy et al., 2023; Sevilla-Bernardo et al., 2022; Tripathi & Singh, 2018).

بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر دانشجویان علوم ورزشی، به دنبال شناسایی و تحلیل پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی در حوزه کسب‌وکارهای نوپای ورزشی است. اهمیت این مطالعه در آن است که می‌تواند به سیاست‌گذاران، مدیران دانشگاهی،

و کارآفرینان ورزشی کمک کند تا با شناخت دقیق‌تر عوامل مؤثر، راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری، کاهش ریسک شکست، و حرکت به‌سوی دانشگاه‌های نسل چهارم فراهم آورند.

هدف اصلی این پژوهش شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی و پیشران‌های مؤثر بر توسعه کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی در میان دانشجویان علوم ورزشی است، به‌گونه‌ای که بتوان بر مبنای آن سناریوهای بدیل تدوین و زمینه حرکت دانشگاه‌ها به سمت نسل چهارم و توسعه پایدار ورزش فراهم گردد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به دلیل استفاده از روش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) از دیدگاه مبانی فلسفی، عمل‌گرا می‌باشد. همچنین از نظر هدف به دلیل تبیین پیشران‌های کارآفرینی در زمینه استارآپ‌های ورزشی اکتشافی و از لحاظ جهت‌گیری به دلیل کاربرد نتایج برای مدیران و کارآفرینان کاربردی است. بدین ترتیب پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های توسعه کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی در سه مرحله اصلی شناسایی و تحلیل شدند.

مرحله اول استفاده از روش مرور ادبیات پژوهش برای شناسایی پیشران‌ها و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی بود. از روش مرور ادبیات برای شناسایی عوامل و پیشران‌ها در مطالعات مختلف استفاده شده است.

مرحله دوم، غربال و تأیید پیشران‌های کلیدی است که به دقت زیادی نیاز دارد. در این مرحله از روش دلفی فازی استفاده شد. این تکنیک ترکیبی از نظریه مجموعه فازی و روش دلفی است.

در نهایت عدم قطعیت‌های کلیدی توسعه کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی با استفاده از تکنیک تحلیل ساختاری اثرات متقابل (میک مک) تعیین شدند. رویکرد تحلیل اثرات متقابل (میک مک) میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها را در سیستم مورد تحلیل قرار می‌دهد.

جامعه کیفی پژوهش شامل اساتید علوم ورزشی دانشگاه (۶ نفر)، کارآفرینان (۴ نفر)، فارغ‌التحصیلان و دانشجویان دکتری حوزه علوم ورزشی (۵ نفر) بود که در نهایت ۱۵ نفر به صورت نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی انتخاب شدند. تعداد ۱۵ مشارکت‌کننده برای تکمیل پرسشنامه‌های خبره‌محور مورد تأیید است.

یافته‌ها

گام اول: شناسایی عوامل و پیشران‌های تأثیرگذار بر کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی

گام اول در این پژوهش بدین صورت است که عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی از طریق مرور ادبیات پژوهش شناسایی شدند. بدین ترتیب در فرایند شناسایی عوامل، مقالات مرتبط با موضوع پژوهش با ترکیبی از واژه‌های کلیدی کارآفرینی، کسب و کارهای نوپای ورزشی، عوامل، پیشران و آینده‌پژوهی در پایگاه‌های معتبر علمی همچون گوگل اسکالر، مگیران، پرتال جامع علوم انسانی و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی بررسی شدند، در نهایت ۱۷ عامل مؤثر بر کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی استخراج گردید و سپس در گام اول فهرستی از آن‌ها مطابق جدول ۱ تهیه شد.

جدول ۱

عوامل و پیشران‌های مؤثر بر کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی

ردیف	عوامل	تعریف مختصر	منابع
۱	دانش بازار	درک کسب‌وکارهای نوپای ورزشی از رقبا و مشتریان خود	(Rahimi et al., 2020; Salehiyan et al., 2022; Skawińska & Zalewski, 2020; Talebi et al., 2023)
۲	فرصت‌های بازار	ارزیابی موقعیت‌های موجود در بازار برای توسعه ورزش	(Mondalizadeh, 2024; Taghavi Rafsanjani et al., 2020, 2023)
۳	نوآوری‌های فناوری دیجیتال	استراتژی سازمانی بر مبنای یک مدل مبتنی بر دیجیتال	(Azadi et al., 2023; González-Serrano et al., 2023; Ratten, 2020b)
۴	مدیریت انسانی	پیاپی‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی شامل آموزش، توسعه و...	(Amiri et al., 2023; Khardmandiyan et al., 2023; Sevilla-Bernardo et al., 2022; Skawińska & Zalewski, 2020; Talebi et al., 2023)
۵	تأمین مالی	راه‌حل‌های مختلف تأمین مالی	(Amiri et al., 2023; Jeong et al., 2020; Khosravi Pour et al., 2021; Koba, 2021; Talebi et al., 2023)
۶	حمایت دولت	سیاست‌های حمایتی دولت از کسب‌وکارهای نوپای ورزشی	(Amiri et al., 2023; Goudarzi et al., 2022; Ratten, 2019; Taghavi Rafsanjani et al., 2020, 2023)
۷	سطح نوآوری و تحقیق و توسعه	سطح فعالیت‌های تحقیق و توسعه و ارائه محصولات یا خدمات با ایده‌های نوآورانه	(Aghamohammadi et al., 2023; González-Serrano et al., 2023)
۸	ظرفیت جذب	استفاده از دانش بیرونی برای تولید ظرفیت سازمانی پویا	(Cajuela & Galina, 2020; Chaparro et al., 2021; Gonzaga et al., 2020)
۹	مدیریت دانش	اشتراک‌گذاری تخصص، تجربه، دانش و اطلاعات میان کارکنان سازمان	(Ahmed et al., 2021; Lubishtani et al., 2022)
۱۰	سبک رهبری	سبک‌های مختلف رهبری در استارت‌آپ‌ها مانند رهبری تحول‌آفرین	(Chammas & Hernandez, 2019; Sevilla-Bernardo et al., 2022; Zaech & Baldegger, 2017; Zhao & Ren, 2022)
۱۱	ساختار سازمانی	سطح سلسله‌مراتب استارت‌آپ	(Lee, 2022)
۱۲	ویژگی‌های فردی تیم مؤسس و بنیانگذار	ویژگی‌های شخصی شامل سن، تجربه، تحصیلات، انگیزه، تخصص، تعهد و حمایت خانواده	(Goudarzi et al., 2022; McCarthy et al., 2023; Mirzazadeh et al., 2021; Salehiyan et al., 2022; Sevilla-Bernardo et al., 2022; Skawińska & Zalewski, 2020; Taghavi Rafsanjani et al., 2020)
۱۳	داشتن ایده	ارائه ایده‌های جدید برای ورود به بازار	(Goudarzi et al., 2022; O'Reilly & Binns, 2019; Salehiyan et al., 2022; Sevilla-Bernardo et al., 2022; Taghavi Rafsanjani et al., 2020)
۱۴	مدل کسب‌وکار	انتخاب مدل مناسب کسب‌وکار به‌منظور افزایش تعداد مشتریان	(González-Serrano et al., 2023; Zhang et al., 2023)
۱۵	قابلیت‌های پویا	توانایی استارت‌آپ برای سازگاری با محیط‌های در حال تغییر از طریق بازپیکربندی منابع	(Feng et al., 2019; Sevilla-Bernardo et al., 2022)
۱۶	بازاریابی	مجموعه فعالیت‌های بازاریابی شامل تبلیغات و برندسازی	(Salehiyan et al., 2022; Sevilla-Bernardo et al., 2022; Taghavi Rafsanjani et al., 2020)
۱۷	زمان‌سنجی	همگام‌سازی عرضه محصول یا خدمت با تقاضای بازار	(Sevilla-Bernardo et al., 2022)

گام دوم: غربالگری و تأیید پیشرانها

حال در گام دوم، مطابق روش دلفی فازی از مشارکت کنندگان به تعداد ۱۵ نفر تقاضا گردید تا پرسشنامه خبره سنجی را بر حسب عبارات کلامی طیف ۵ گزینه‌ای از درجه کاملاً بی اهمیت تا درجه خیلی مهم، پاسخ دهند. بدین ترتیب عواملی که دارای مقادیر فازی زدایی کمتر از ۰/۷ بودند، حذف و مقادیر بالاتر از ۰/۷ باقی ماندند. در نهایت کلیدی ترین عوامل به عنوان پیشران مطابق جدول ۲ انتخاب شدند.

جدول ۲

میانگین فازی زدایی دیدگاه خبرگان

پیشرانها	اعداد فازی (مرحله اول)				فازی زدایی	نتیجه
دانش بازار	۰.۹۵	۰.۷۷	۰.۵۲	۰.۷۵	۰.۷۵	تأیید
فرصت‌های بازار	۱.۰۰	۰.۸۷	۰.۶۲	۰.۸۴	۰.۸۴	تأیید
نوآوری‌های فناوری دیجیتالی	۱.۰۰	۰.۹۲	۰.۶۷	۰.۸۸	۰.۸۸	تأیید
مدیریت منابع انسانی	۰.۹۵	۰.۸۲	۰.۵۷	۰.۷۹	۰.۷۹	تأیید
تأمین مالی	۱.۰۰	۰.۹۰	۰.۶۵	۰.۸۶	۰.۸۶	تأیید
حمایت دولت	۰.۹۷	۰.۸۵	۰.۶۰	۰.۸۲	۰.۸۲	تأیید
سطح نوآوری و تحقیق و توسعه	۱.۰۰	۰.۸۸	۰.۶۳	۰.۸۵	۰.۸۵	تأیید
ظرفیت جذب	۰.۹۵	۰.۷۸	۰.۵۳	۰.۷۶	۰.۷۶	تأیید
مدیریت دانش	۰.۹۵	۰.۷۵	۰.۵۰	۰.۷۴	۰.۷۴	تأیید
سبک رهبری	۰.۹۳	۰.۷۳	۰.۴۸	۰.۷۲	۰.۷۲	تأیید
ساختار سازمانی	۰.۸۸	۰.۶۷	۰.۴۲	۰.۶۶	۰.۶۶	عدم تأیید
ویژگی‌های فردی تیم مؤسس و بنیانگذار	۰.۹۳	۰.۸۲	۰.۵۷	۰.۷۸	۰.۷۸	تأیید
داشتن ایده	۱.۰۰	۰.۸۵	۰.۶۰	۰.۸۳	۰.۸۳	تأیید
مدل کسب و کار	۰.۹۵	۰.۸۲	۰.۵۷	۰.۷۹	۰.۷۹	تأیید
قابلیت‌های پویا	۰.۹۲	۰.۷۵	۰.۵۰	۰.۷۳	۰.۷۳	تأیید
بازاریابی	۰.۹۷	۰.۸۳	۰.۵۸	۰.۸۰	۰.۸۰	تأیید
زمان سنجی	۰.۸۵	۰.۶۳	۰.۳۸	۰.۶۳	۰.۶۳	عدم تأیید

همانطور که از جدول ۲ مشخص است عوامل ساختار سازمانی و همچنین زمان سنجی دارای مقادیر فازی زدایی کمتر از ۰.۷ بودند و از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند. به همین ترتیب عوامل دانش بازار، فرصت‌های بازار، نوآوری‌های فناوری دیجیتالی، مدیریت منابع انسانی، تأمین مالی، حمایت دولت، سطح نوآوری و تحقیق و توسعه، ظرفیت جذب، مدیریت دانش، سبک رهبری، ویژگی‌های فردی تیم مؤسس و بنیانگذار، داشتن ایده، مدل کسب و کار، قابلیت‌های پویا و بازاریابی دارای مقادیر بالاتر از ۰.۷ بودند و این پیشرانها مورد تأیید نهایی قرار گرفتند.

گام سوم: رتبه‌بندی پیشرانها و شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی

در گام سوم از پژوهش حاضر پس از تأیید نهایی پیشران‌ها، پرسشنامه تحلیل اثرات متقابل طراحی گردید و در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و با استفاده از روش تحلیل ساختاری اثرات متقابل (میک مک) مورد تحلیل قرار گرفت. بدین ترتیب هرچه میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پیشران بیشتر باشد، آن پیشران به عنوان عدم قطعیت کلیدی است و برای سناریوپردازی مناسب‌تر است. بنابراین مطابق جدول ۳، ابعاد ماتریس ۱۵*۱۵ است. ۲۲۵ رابطه قابل ارزیابی در این تحلیل وجود دارد که ۵۵ رابطه بر یکدیگر تأثیری ندارند، ۴۴ رابطه تأثیر ضعیفی نسبت به هم دارند، ۸۷ رابطه اثر متوسطی نسبت به هم دارند و ۳۹ رابطه با مقدار ۳ تأثیر زیادی نسبت به هم دارند. درجه پرشدگی ماتریس ۷۵/۵۵ درصد می‌باشد.

جدول ۳

ویژگی‌های اولیه ماتریس اثرات متقابل

شاخص	مقدار
ابعاد ماتریس	۱۵*۱۵
تعداد تکرار	۲
تعداد صفر	۵۵
تعداد یک	۴۴
تعداد دو	۸۷
تعداد سه	۳۹
جمع	۱۷۰
درجه پرشدگی	۷۵/۵۵ %

در ماتریس تحلیل اثرات متقابل میزان تأثیرگذاری هر پیشران با مجموع مقادیر سطری مربوط به آن پیشران و میزان تأثیرپذیری هر پیشران با مجموع مقادیر ستونی مربوط به آن پیشران مشخص می‌شود. بدین ترتیب مقادیر تأثیرپذیری و تأثیرگذاری هریک از پیشران‌های مؤثر بر کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی مطابق جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴

میزان تعامل هر پیشران با سایر پیشران‌ها

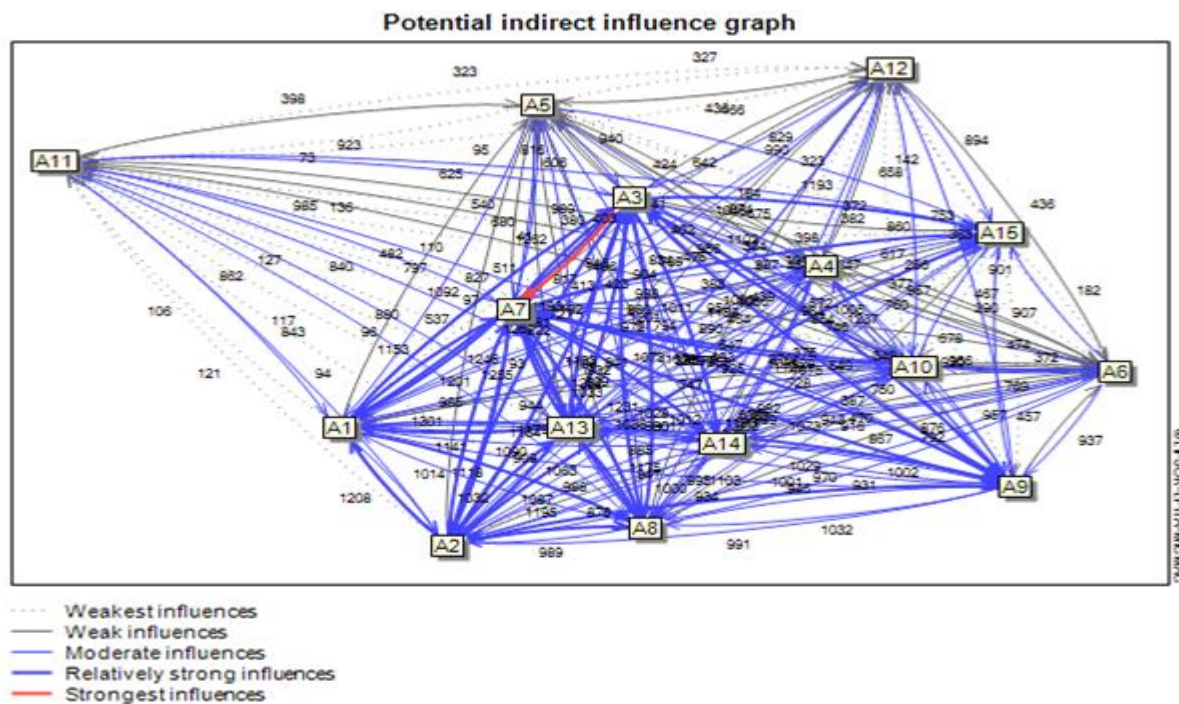
کد	پیشران	میزان تأثیرگذاری	میزان تأثیرپذیری
A _۱	دانش بازار	۲۴	۲۶
A _۲	فرصت‌های بازار	۲۷	۲۶
A _۳	نوآوری‌های فناوری دیجیتال	۳۰	۳۰
A _۴	مدیریت منابع انسانی	۲۱	۲۲
A _۵	تأمین مالی	۲۰	۱۳
A _۶	حمایت دولت	۲۳	۱۱
A _۷	سطح نوآوری و تحقیق و توسعه	۲۷	۳۴
A _۸	ظرفیت جذب	۲۳	۲۸
A _۹	مدیریت دانش	۲۲	۲۶
A _{۱۰}	سبک رهبری	۲۳	۲۴
A _{۱۱}	ویژگی‌های فردی تیم مؤسس و بنیانگذار	۲۰	۳

۱۱	۲۱	داشتن ایده	A _{۱۲}
۲۸	۲۶	مدل کسب و کار	A _{۱۳}
۲۵	۲۰	قابلیت‌های پویا	A _{۱۴}
۲۸	۸	بازاریابی	A _{۱۵}

مطابق جدول ۴، پیشران‌های نوآوری‌های فناوری دیجیتالی، فرصت‌های بازار، سطح نوآوری و تحقیق و توسعه، مدل کسب و کار، دانش بازار، ظرفیت جذب و سبک رهبری دارای بیشترین تأثیرگذاری هستند. همچنین سطح نوآوری و تحقیق و توسعه، نوآوری‌های فناوری دیجیتالی، ظرفیت جذب، مدل کسب و کار، بازاریابی، دانش بازار، مدیریت دانش و فرصت‌های بازار دارای بیشترین تأثیرپذیری از سایر پیشران‌ها هستند. پس از مشخص شدن مقادیر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پیشران‌های شکل‌دهنده کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی، مطابق شکل ۱ تأثیرات بالقوه میان پیشران‌ها در محدوده بسیار ضعیف تا بسیار قوی نشان داده شده است. در این تحلیل درصد پراکندگی میان پیشران‌ها ۱۰۰٪ می‌باشد. همچنین میزان اثرگذاری هر پیشران بر پیشران دیگر از طریق نمایش پیکان و عدد درج شده در بالای آن مشخص می‌شود.

شکل ۱

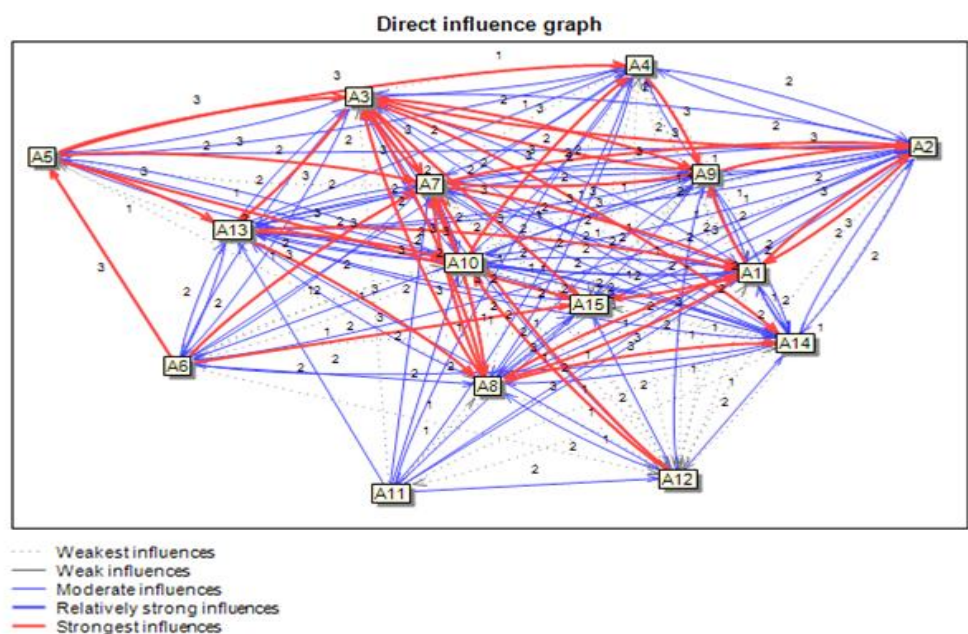
تأثیرات غیرمستقیم بالقوه پیشران‌های شکل‌دهنده کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی



مطابق شکل ۱ نوآوری‌های فناوری دیجیتالی که به معنای استراتژی سازمانی بر مبنای یک مدل مبتنی بر دیجیتال است بیشترین سطح تأثیرات بالقوه را بر سطح فعالیت‌های تحقیق و توسعه و ارائه محصولات یا خدمات با ایده‌های نوآورانه در چارچوب کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی دارد.

شکل ۲

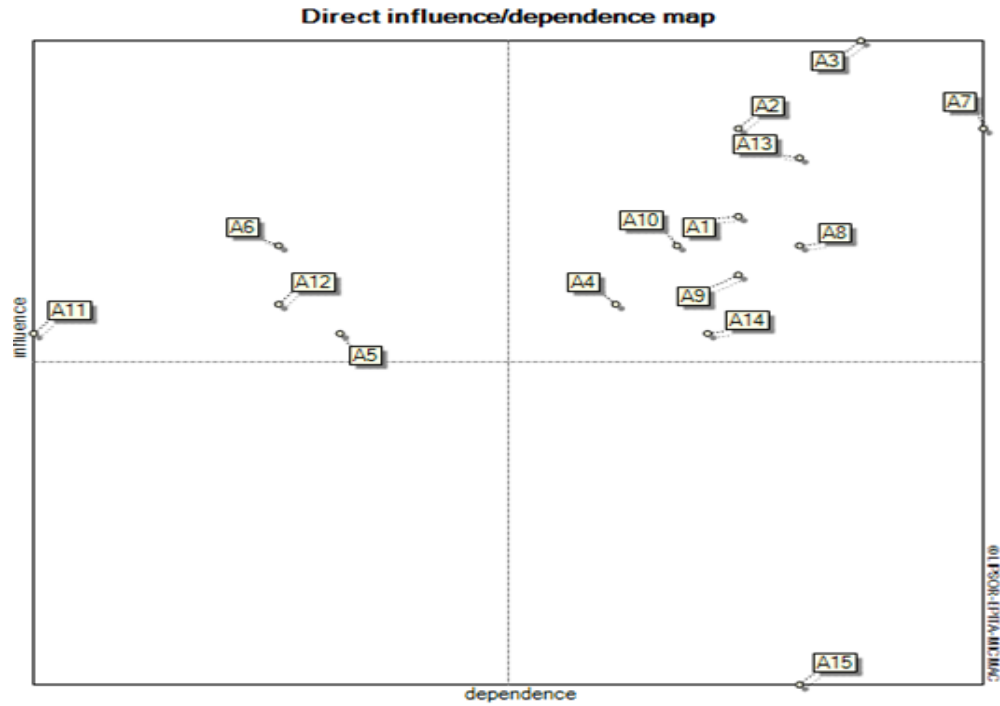
تأثیرات مستقیم پیشران‌های شکل‌دهنده کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی



همچنین شکل ۲ نشان‌دهنده وجود روابط بسیار قوی میان پیشران‌های شکل‌دهنده کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی است. در ادامه به تحلیل صفحه پراکندگی پیشران‌ها مطابق شکل ۳ می‌پردازیم.

شکل ۳

تحلیل نقشه پراکندگی پیشران‌ها



در تحلیل نقشه پراکندگی پیشران‌ها، جایگاه آن‌ها را می‌توان در پنج دسته متغیرهای مستقل، متغیرهای تأثیرگذار، متغیرهای وابسته، متغیرهای دو وجهی و متغیرهای تنظیمی مطابق جدول ۵ قرار داد.

جدول ۵

جایگاه پیشران‌های مؤثر بر کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی

حمایت دولت	متغیرهای تأثیرگذار
داشتن ایده	
ویژگی‌های فردی تیم مؤسس و بنیانگذار	
بازاریابی	متغیرهای وابسته
نوآوری‌های فناوری دیجیتالی	متغیرهای دو وجهی
سطح نوآوری و تحقیق و توسعه	
فرصت‌های بازار	
مدل کسب و کار	
ظرفیت جذب	
دانش بازار	
قابلیت‌های پویا	
سیک رهبری	
مدیریت دانش	
مدیریت منابع انسانی	متغیرهای تنظیمی
تأمین مالی	

در نتیجه مطابق جدول ۵، عدم قطعیت‌های شکل‌دهنده کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی که در ناحیه بالا و راست نقشه پراکندگی قرار دارند، شناسایی شدند. آن‌ها بیشترین تعامل را در سیستم دارا می‌باشند، بطوریکه با بالا رفتن هرچه بیشتر این تعامل بر میزان عدم قطعیت افزوده می‌شود و برای سناریوپردازی مناسب‌تر است. عدم قطعیت‌های شناسایی شده عبارت است از: ۱- سطح نوآوری و تحقیق و توسعه، ۲- نوآوری‌های فناوری دیجیتالی، ۳- مدل کسب و کار، ۴- فرصت‌های بازار، ۵- ظرفیت جذب، ۶- دانش بازار و ۷- مدیریت دانش.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که هفت عامل کلیدی شامل سطح نوآوری و تحقیق و توسعه، نوآوری‌های فناوری دیجیتالی، مدل کسب و کار، فرصت‌های بازار، ظرفیت جذب، دانش بازار و مدیریت دانش به‌عنوان مهم‌ترین عدم قطعیت‌ها در مسیر توسعه کسب و کارهای نوپای ورزشی شناسایی شدند. این عوامل نه تنها بر شکل‌گیری بلکه بر پایداری و رشد این استارت‌آپ‌ها تأثیر مستقیم دارند و می‌توانند مسیر حرکت آن‌ها به سمت موفقیت یا شکست را تعیین کنند. تحلیل داده‌ها نشان داد که نوآوری فناورانه و دیجیتالی در تعامل مستقیم با سطح تحقیق و توسعه قرار دارد و موجب افزایش پایداری و مزیت رقابتی کسب و کارهای نوپا می‌شود (Azadi et al., 2023; González-Serrano et al., 2023; Ratten, 2020b). این یافته همسو با تحقیقات پیشین است که تأکید داشتند فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های دیجیتال می‌توانند فرصت‌های تازه‌ای برای تعامل با مشتریان، بازاریابی و ارائه خدمات ورزشی ایجاد کنند (Abbah & Ogwo, 2021).

یافته دیگر پژوهش، اهمیت مدل کسب و کار به‌عنوان ابزاری راهبردی برای خلق ارزش و جذب مشتریان بود. نتایج نشان داد که مدل کسب و کار مناسب می‌تواند زمینه‌ساز بقا و رشد استارت‌آپ‌ها در شرایط متغیر بازار شود (O'Reilly & Binns, 2019; Zhang et al., 2023). این یافته با مطالعه (Sevilla-Bernardo et al., 2022) همسو است که مدل کسب و کار را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت استارت‌آپ‌ها در ادبیات کارآفرینی معرفی کرد. همچنین در پژوهش (Crnogaj & Rus, 2023) تأکید شده است که تغییرات استراتژیک در مدل کسب و کار نقش اساسی در عبور استارت‌آپ‌ها از مراحل اولیه و ورود به مرحله مقیاس‌پذیری دارد.

نتایج به‌وضوح نشان داد که فرصت‌های بازار یکی دیگر از عدم قطعیت‌های اساسی است که می‌تواند بر تصمیمات کارآفرینان ورزشی اثر بگذارد. شناسایی و بهره‌برداری از این فرصت‌ها، علاوه بر ایجاد درآمد، بستر لازم برای توسعه نوآوری و رقابت را فراهم می‌آورد (Mondalizadeh, 2024; Taghavi Rafsanjani et al., 2023). این نتیجه با یافته‌های (Ratten, 2020a) و (Salehiyan et al., 2022) مطابقت دارد که نشان دادند فرصت‌های بازار به‌ویژه در صنایع در حال رشد مانند ورزش، می‌تواند به خلق مدل‌های جدید کسب و کار منجر شود. با این حال، نبود شناخت دقیق از روندهای بازار و تغییرات تقاضا ممکن است زمینه‌ساز شکست استارت‌آپ‌ها گردد (Pirjamadi et al., 2022).

از دیگر یافته‌های مهم، نقش ظرفیت جذب و مدیریت دانش بود. نتایج نشان داد که استارت‌آپ‌هایی که توانایی بیشتری در جذب دانش بیرونی و ترکیب آن با منابع داخلی دارند، احتمال بیشتری برای رشد و موفقیت خواهند داشت (Cajuela & Galina, 2020; Chaparro et al., 2021; Gonzaga et al., 2020). همچنین مدیریت دانش، به‌ویژه در محیط‌هایی با منابع محدود، نقش کلیدی در افزایش بهره‌وری، ارتقای نوآوری و بهبود تصمیم‌گیری دارد (Ahmed et al., 2021; Lubishtani et al., 2022). این یافته‌ها همسو با مطالعه (Vincent & Zakkariya, 2021) است که نشان داد مدیریت دانش و ظرفیت جذب به‌عنوان میانجی در بهبود عملکرد استارت‌آپ‌های فناورانه عمل می‌کنند.

دانش بازار نیز در این پژوهش به عنوان یکی از عدم قطعیت‌های اصلی شناسایی شد. آگاهی از رقبا، مشتریان و روندهای بازار، به کارآفرینان ورزشی این امکان را می‌دهد که محصولات و خدمات خود را متناسب با نیازهای واقعی ارائه کنند و در نتیجه، شانس موفقیت خود را افزایش دهند (Goudarzi et al., 2022; Rahimi et al., 2020; Skawińska & Zalewski, 2020; Talebi et al., 2023). نتایج با مطالعات (Amiri et al., 2023) و (al., 2022) هم‌راستا است که نشان دادند آگاهی از بازار و طراحی استراتژی‌های مبتنی بر نیاز مشتری، از عوامل تعیین‌کننده در بقای استارت‌آپ‌های ورزشی محسوب می‌شود.

یکی دیگر از یافته‌ها اهمیت سطح نوآوری و تحقیق و توسعه بود. این عامل به عنوان زیربنای پایداری و رشد استارت‌آپ‌ها مطرح شد و نتایج نشان داد که هرچه میزان فعالیت‌های تحقیق و توسعه بیشتر باشد، احتمال موفقیت در بازار افزایش می‌یابد (Aghamohammadi et al., 2023; González-Serrano et al., 2023). پژوهش‌های (Feng et al., 2019) و (Chammas & Hernandez, 2019) نیز تأکید کرده‌اند که قابلیت‌های پویا و نوآوری‌های مستمر می‌تواند مسیر تبدیل یک استارت‌آپ به رهبر اکوسیستم نوآوری را هموار سازد.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش همسو با بدنه پژوهش‌های پیشین تأکید دارد که توسعه کارآفرینی ورزشی نیازمند توجه هم‌زمان به پیشران‌های فناورانه، سازمانی، فردی و محیطی است (Hammerschmidt et al., 2022; Ratten, 2019). در عین حال، برخی یافته‌ها نشان داد که موانع بومی همچون ضعف حمایت‌های دولتی و مشکلات مالی نیز از جمله چالش‌های اصلی در ایران محسوب می‌شوند (Khardmandiyan et al., 2023; Khosravi Pour et al., 2021). بنابراین، برای حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم و تحقق توسعه پایدار در حوزه ورزش، لازم است سیاست‌گذاران، دانشگاه‌ها و کارآفرینان با در نظر گرفتن این عدم قطعیت‌ها برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری انجام دهند.

پژوهش حاضر اگرچه با استفاده از روش آمیخته و بهره‌گیری از تکنیک‌های علمی مانند دلفی فازی و میک مک انجام شد، اما محدودیت‌هایی نیز داشت. نخست آنکه جامعه پژوهش تنها شامل ۱۵ نفر از اساتید، کارآفرینان و دانشجویان دکتری علوم ورزشی بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را محدود کند. دوم آنکه این مطالعه تنها بر حوزه ورزش و استارت‌آپ‌های ورزشی متمرکز بود و امکان مقایسه با سایر صنایع کارآفرینی کمتر وجود داشت. سوم آنکه تغییرات سریع فناوری و بازار می‌تواند به سرعت برخی یافته‌ها را منسوخ کند.

با توجه به محدودیت‌های یادشده، توصیه می‌شود در پژوهش‌های آینده حجم نمونه بزرگ‌تر و متنوع‌تری از کارآفرینان، مدیران، سیاست‌گذاران و دانشجویان مورد بررسی قرار گیرد. همچنین مقایسه میان صنایع مختلف می‌تواند به درک بهتر جایگاه ورزش در میان سایر حوزه‌های کارآفرینی کمک کند. از سوی دیگر، پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از مدل‌های پیش‌بینی و سناریونویسی، مسیرهای مختلف توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی را تحلیل کنند. بررسی اثر فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و بلاکچین در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی نیز می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه بیفزاید.

نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران دانشگاهی، سیاست‌گذاران و کارآفرینان ورزشی کاربرد داشته باشد. دانشگاه‌ها می‌توانند با ارائه آموزش‌های تخصصی، ایجاد شتاب‌دهنده‌ها و حمایت از ایده‌های نوآورانه دانشجویان علوم ورزشی زمینه را برای توسعه کارآفرینی فراهم کنند. سیاست‌گذاران نیز می‌توانند با ایجاد قوانین حمایتی، تأمین مالی و مشوق‌های مالیاتی، ریسک شکست استارت‌آپ‌ها را کاهش دهند. در نهایت، کارآفرینان ورزشی می‌توانند با تمرکز بر نوآوری فناورانه، مدیریت دانش و شناخت بازار، مسیر موفقیت و پایداری کسب‌وکار خود را هموار سازند.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abbah, O. I., & Ogwo, U. (2021). Integrating Information and Communication Technology in Entrepreneurship in Sports: The Way Forward. In *E-Services* (pp. 1-17). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.94995>
- Aghamohammadi, S., Foroghiour, H., & Mondailzadeh, Z. (2023). Strategic innovation framework in sports business: a grounded theory. *Journal of New Studies in Sport Management*, 4(3), 818-833. <https://doi.org/10.22103/jnssm.2023.21418.1189>
- Ahmed, D., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). Knowledge management in startups and SMEs: A systematic review. In *Recent Advances in Technology Acceptance Models and Theories* (pp. 389-409). https://doi.org/10.1007/978-3-030-64987-6_22
- Akalanka, S., Weerakoon, R., Vitharana, S., & Abyesinghe, C. (2021). A Review of Barriers and Challenges Faced by Sports Entrepreneurs. *Journal of Sports and Physical Education Studies*, 4(5), 14-18. <https://doi.org/10.32996/jspes>
- Amiri, S., Rahimi, A., Shahbazpour, L., & Shabani, M. (2023). Investigating the Factors Affecting the Growth and Development of Iranian Sport Startups in the Post-Corona Era. *Research in Sport Management and Marketing*. <https://doi.org/10.22098/RSMM.2023.12962.1232>
- Azadi, R., Askarian, F., Abdavi, F., & Ghasemi, H. (2023). Presenting a paradigmatic Model of Factors Influencing the use of Social Media in the Development of Sports Businesses. *Research in Sport Management and Marketing*, 4(1), 25-38. <https://doi.org/10.22098/RSMM.2023.11179.1140>
- Cajuela, A. R., & Galina, S. V. R. (2020). Processes in interorganizational relationships to develop absorptive capacity in startups. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 550-566. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180329>
- Cardella, G. M., Hernandez-Sanchez, B. R., & Sanchez-Garcia, J. C. (2021). Entrepreneurship and sport: A strategy for social inclusion and change. *International journal of environmental research and public health*, 18(9), 4720. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094720>
- Chammas, C. B., & Hernandez, J. M. D. C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*, 16(2), 143-160. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>
- Chaparro, X. A. F., Kozesinski, R., & Júnior, A. S. C. (2021). Absorptive capacity in startups: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(1), 59-95. <https://doi.org/10.7341/20211712>

- Crnogaj, K., & Rus, M. (2023). From Start to Scale: Navigating Innovation, Entrepreneurial Ecosystem, and Strategic Evolution. *Administrative Sciences*, 13(12), 254. <https://doi.org/10.3390/admsci13120254>
- Faragó, B., Kézai, P. K., & Csiszár, S. (2022). Sports Startups as Sports Innovations. *Online reviewed scientific journal*, 13(2), 45-58. https://www.academia.edu/117589686/sports_startups_as_sports_innovations
- Feng, N., Fu, C., Wei, F., Peng, Z., Zhang, Q., & Zhang, K. H. (2019). The key role of dynamic capabilities in the evolutionary process for a startup to develop into an innovation ecosystem leader: An in-depth case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 54, 81-96. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2019.11.002>
- Gengatharan, K., Rahmat, A. B., Malik, Z. B. A., Hassan, M. A. A., Ganesan, E., & Elumalai, G. (2021). Conceptual of the Fuzzy Delphi Technique in the Design and Development phase of Health Education Assessment Module for the implementation of Classroom Assessment. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 2(2), 56-59. <https://www.ijrpr.com/uploads/V2ISSUE2/IJRPR162.pdf>
- Gonzaga, B. S., Figueiredo, P. S., Souza, E. L. R. D. C., & Passos, F. U. (2020). Organizational learning capacity of startups in Northeast Brazil. *Revista De Gestão*, 27(3), 301-316. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2019-0116>
- González-Serrano, M. H., Dos Santos, M. A., Sendra-Garcia, J., & Calabuig, F. (2023). Sports entrepreneurship during COVID-19: Technology as an ally to maintain the competitiveness of small businesses. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122256. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122256>
- Goudarzi, M., Asanloo, P., & Norouzi Seyed Hosseini, R. (2022). Identifying Factors Affecting the Development of Sports Startups Related to Physical Activity and Health. *Sport Management Studies*. <https://doi.org/10.22089/SMRJ.2022.11805.3551>
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143. <https://doi.org/10.5958/2249-7307.2015.00036.5>
- Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sport entrepreneurship: Definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1. <https://doi.org/10.53703/001c.31718>
- Jeong, J., Kim, J., Son, H., & Nam, D. I. (2020). The role of venture capital investment in startups' sustainable growth and performance: Focusing on absorptive capacity and venture capitalists' reputation. *Sustainability*, 12(8), 3447. <https://doi.org/10.3390/su12083447>
- Jiang, X., Wang, H., Guo, X., & Gong, X. (2019). Using the FAHP, ISM, and MICMAC approaches to study the sustainability influencing factors of the last mile delivery of rural E-commerce logistics. *Sustainability*, 11(14), 3937. <https://doi.org/10.3390/su11143937>
- Khardmandiyan, H., Majidi Parast, M., Asghari Sarem, A., & Jalilvand, M. (2023). Prioritization of Strategies for Recruiting and Retaining Human Resources Across Different Lifecycle Stages in Iranian Sports Startups. *Human Resource Management in Sports*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.13528.2576>
- Khosravi Pour, Z., Reyhani, M., & Taslimi, Z. (2021). Investigating the Financial Support of Sports Startups. *Sport Management Studies*, 13(69), 1-32. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10184.3335>
- Koba, T. (2021). Private equity and venture capital in sport: Who is receiving funding and what factors influence funding. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 22(2), 2. <https://doi.org/10.57229/2373-1761.1387>
- Lee, S. (2022). The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic management journal*, 43(1), 58-92. <https://doi.org/10.1002/smj.3333>
- Lubishtani, E., Beka, E., & Jahja, A. (2022). The Impact of Knowledge Management and Knowledge Transfer in Growth and Innovation A Study of Business Start-Ups, Business Incubators and Business Accelerators. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 54-59. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.010>
- McCarthy, P. X., Gong, X., Braesemann, F., Stephany, F., Rizoiu, M. A., & Kern, M. L. (2023). The impact of founder personalities on startup success. *Scientific reports*, 13(1), 17200. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-41980-y>
- Mirzazadeh, Z. S., Kashtidar, M., & Rahmanpour, A. (2021). Identifying and Prioritizing Factors Influencing the Growth of Sports Science Students' Startups in Iran Using the Analytic Network Process (ANP). *Journal of Applied Research in Sports Management*, 9(4), 71-90. <https://doi.org/10.30473/ARSM.2021.7625>
- Mondalizadeh, Z. (2024). Startup opportunities in the sports industry based on developing a conceptual framework for the sports ecosystem in Iran. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 17(2), 491-506. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2023.339962.675079>
- O'Reilly, C., & Binns, A. J. (2019). The three stages of disruptive innovation: Idea generation, incubation, and scaling. *California Management Review*, 61(3), 49-71. <https://doi.org/10.1177/0008125619841878>
- Pirjamadi, S., Honari, H., Kargar, G., & Shabani Bahar, G. (2022). Challenges of Growth in Sports Startups in Iran. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 10(4), 11-25. <https://doi.org/10.30473/arsm.2022.8955>
- Rahimi, A., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Norouzi Seyed Hosseini, R. (2020). Can Market Knowledge Lead to the Formation of Entrepreneurial Opportunities and Commercialization in Sports Startups? *New Approaches in Exercise Physiology*, 2(4), 71-86. <https://doi.org/10.33545/26647249.2020.v2.i1a.36>
- Ratten, V. (2019). Sport entrepreneurship and public policy: future trends and research developments. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 207-216. <https://doi.org/10.1108/JEPP-D-18-00099>

- Ratten, V. (2020a). *Digital transformation in sport and social media Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-081-420201007>
- Ratten, V. (2020b). *Sport Startups: What are They? Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-081-420201001>
- Salehiyan, M., Bahrami, S., Rasekh, N., & Rizvandi, A. (2022). Presenting a Development Model for Sports Startups in Iran. *Contemporary Research in Sports Management*, 12(23), 81-94. <https://doi.org/10.22084/SMMS.2021.23216.2752>
- Sevilla-Bernardo, J., Sanchez-Robles, B., & Herrador-Alcaide, T. C. (2022). Success factors of startups in research literature within the entrepreneurial ecosystem. *Administrative Sciences*, 12(3), 102. <https://doi.org/10.3390/admsci12030102>
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success factors of startups in the EU-A comparative study. *Sustainability*, 12(19), 8200. <https://doi.org/10.3390/admsci12030102>
- Taghavi Rafsanjani, E., Hakkakzadeh, M., & Manouchehri Nejad, M. (2020). Developing Strategies for Promoting Student Startups in the Country's Sports Sector. *Business Management*, 12(48), 39-53. https://journals.iau.ir/article_678455.html
- Taghavi Rafsanjani, E., Hakkakzadeh, M., & Manouchehri Nejad, M. (2023). Grounded Model for the Development of Startups in the Country's Sports Sector. *Sport Management Studies*, 15(78), 47-76. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9059.3067>
- Talebi, M., Nourbakhsh, P., Zarei, A., & Nourbakhsh, M. (2023). Designing a Model and Prioritizing Factors Influencing the Formation of Sports Startups. *Sport Management Studies*, 15(78), 17-46. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.9341.3168>
- Tripathi, K. A., & Singh, S. (2018). Analysis of barriers to women entrepreneurship through ISM and MICMAC: A case of Indian MSMEs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(3), 346-373. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2017-0101>
- Vamplew, W. (2018). Products, Promotion, and (Possibly) Profits: Sports Entrepreneurship Revisited. *Journal of Sport History*, 45(2), 183. <https://doi.org/10.5406/jsporthistory.45.2.0183>
- Vincent, V. Z., & Zakkariya, K. A. (2021). Entrepreneurial orientation and startup performance in technology business incubation: mediating role of absorptive capacity. *Journal of Small Business Strategy*, 31(5), 100-116. <https://doi.org/10.53703/001c.29837>
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>
- Zhang, L., Yang, X., Zhu, S., & Xia, Z. (2023). Business Model Innovation and Performance of Startups: The Moderating Role of External Legitimacy. *Sustainability*, 15(6), 5351. <https://doi.org/10.3390/su15065351>
- Zhao, A., & Ren, Y. (2022). The Efficacy of Leadership on Success of a Startup. 2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2022),