



## طراحی و برازش الگوی مدیریت کسب و کارهای استارت آپی در ورزش با رویکرد شهر هوشمند

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۱۵

وحید رحیمی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت اله املی، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران  
vhdrahimi2008@yahoo.com

سید عماد حسینی

استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
s.ehoseini245@gmail.com (نویسنده مسئول)

نصراله محمدی

استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران. n\_msport@yahoo.com

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** اولین و بهترین پیش‌نیاز برای آغاز به کار یک شرکت دانش بنیان داشتن ایده کسب و کار است که می‌تواند بر پایه مفهوم فنی یا علمی باشد ایده‌های جدید و قابل ثبت به عنوان اساس اولیه شرکت جدید ممکن است از منابع مختلفی نشأت بگیرد مهم‌ترین قسمت رایج و معمول آن از دانشگاه یا بخش‌های تحقیق و توسعه داخلی شرکت‌های علمی و تحقیق محور منشاء می‌شود (بریدر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). استارت‌آپ‌ها<sup>۲</sup> کسب و کارهای نوپایی هستند که بر اساس یک ایده جدید مبتنی بر یک نیاز به دنبال تولید ارزش و اتخاذ راه حلی برای حل یکی از معضلات اجتماع و گسترش فعالیت خود هستند. در این میان استارت‌آپ‌های ورزشی از اهمیت ویژه‌ای در میان کسب و کارهای نوپا برخوردارند (سلیمی و ریحانی، ۱۳۹۸). هدف از پژوهش حاضر پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت کسب و کارهای استارت آپی در ورزش بود.

**روش پژوهش:** این پژوهش براساس هدف از نوع تحقیقات بنیادی است و برحسب گردآوری اطلاعات اکتشافی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته بود. جامعه آماری شامل خیرگان، اساتید، مدیران، صاحبان کسب و کار، کارآفرینان و مشاوران حوزه صنعت ورزش بوده است و از روش نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی استفاده شده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شدند و الگوی نهایی استخراج گردید.

**یافته‌ها:** این پژوهش با هدف ارائه مدل کسب و کار استارت‌آپی در ورزش، با ۲۲ مصاحبه انجام شده است. اطلاعات مستخرج از مصاحبه‌ها از منظر مولفه‌های مشارکت پایدار در ورزش دانشجویی مشتمل بر ۲۷۱ جمله و ۵۳ کد باز جدید، در جدول شماره ۳ آمده است. کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در این مطالعه، با سه رویکرد انجام یافته است: ۱. کدگذاری باز ۲. کدگذاری محوری ۳. کدگذاری انتخابی که بعد از طبقه‌بندی در مدل پارادایمی شکل شماره (۱) قرار گرفته شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد با توجه به الگوی نهایی پژوهش نقش منابع در بلوغ کسب و کار پیچیده بوده و تابعی از چگونگی بکارگیری کارا و اثربخش آن‌ها در قالب اکوسیستم بازار و سهم شرکت است.

**واژگان کلیدی:** طراحی مدل، کسب و کار نوپا، ورزش

## مقدمه

اولین و بهترین پیش‌نیاز برای آغاز به کار یک شرکت دانش بنیان داشتن ایده کسب و کار است که می‌تواند بر پایه مفهوم فنی یا علمی باشد ایده‌های جدید و قابل ثبت به عنوان اساس اولیه شرکت جدید ممکن است از منابع مختلفی نشأت بگیرد مهم‌ترین قسمت رایج و معمول آن از دانشگاه یا بخش‌های تحقیق و توسعه داخل شرکت‌های علمی و تحقیق محور منشاء می‌شود (بریدر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). استارت‌آپ‌ها<sup>۴</sup> کسب و کار-های نوپایی هستند که بر اساس یک ایده جدید مبتنی بر یک نیاز به دنبال تولید ارزش و اتخاذ راه حلی برای حل یکی از معضلات اجتماع و گسترش فعالیت خود هستند. در این میان استارت‌آپ‌های ورزشی از اهمیت ویژه‌ای در میان کسب و کارهای نوپا برخوردارند (سلیمی و ریحانی، ۱۳۹۸). استارت‌آپ‌ها نقشی اساسی در فرایندهای نوآوری دارند. استارت‌آپ یک شرکت، یک مشارکت، سازمان و یا یک موسسه است که برای جستجوی یک مدل تجاری تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر طراحی شده است (اسپندر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷) و در اختیار داشتن و حفظ مدل کسب و کار بهینه در طول حیات هر موسسه حیاتی است (دهقانی پور و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۹۷) و همین‌طور اهمیت تغییر و تحول بر کسی پوشیده نیست چرا که در جهان امروز سازمان‌ها و افراد موفق برای برآورده‌سازی و مدیریت نیازهای در حال تغییر خود از چارچوب یا مدل مشخصی استفاده می‌کنند لذا می‌توان گفت مدیریت تغییر رویکردی است برای انتقال افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب (کفشدوز محمدی و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۳). شاید بتوان گفت یکی از ابزارهای مهم برای بهبود شاخص‌های توسعه یافتگی کشور، بهره‌گیری از اقتصاد ورزش است. زیرا ورزش نه تنها در سطح ملی یک صنعت درآمدزاست، بلکه می‌تواند به توسعه اقتصادهای محلی و کوچک کمک بسیار فراوانی کند (کاولسوس و سایمانسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۱۶۳). در واقع ورزش و تفریحات سالم به عنوان یک صنعت پیش‌رو، به طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه نقش دارند (امینی و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۱). از سویی امروزه گذران اوقات فراغت با تکیه بر ورزش در حال گسترش است و این روند می‌تواند در جهت ایجاد شغل‌های جدید ورزشی مثرم ثمر باشد. بنابراین حضور کسب و کارهای ورزشی می‌تواند راه‌کار بسیار مناسبی برای برون رفت از معضلی به نام بیکاری فارغ التحصیلان ورزشی باشد از سویی مشخص کردن

عوامل مهم ایجاد کسب و کارهای ورزشی می‌توانند قبل از ایجاد کسب و کار به شروع کنندگان شناخت خوبی دهد و آن‌ها را در جهت موفقیت یاری کند (کوزه چیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۹) در این خصوص کوزه چیان و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان مدلی برای راه-اندازی کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی به این نتیجه رسیدند که هر سه عامل فردی، محیطی و سرمایه‌ای با ایجاد کسب و کار رابطه مثبت و معنی‌داری دارند، با وجود این برازش مدل تحقیق نشان داد که تنها عامل فردی توانست در ایجاد کسب و کار ورزشی نقش موثری ایفا کند؛ هر چند عامل محیطی نیز به صورت غیر مستقیم و از طریق عامل فردی بر آن تاثیر گذاشت همچنین فرشیان و رنجبرعالی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی نقش حمایت‌های دولت در کسب و کارهای جدید در استارت‌آپ‌ها در فرایند انگیزشی کارآفرینی پرداختند. آن‌ها در این پژوهش به نقش حمایتی دولت‌ها در کسب و کارهای کوچک اشاره کرده‌اند که چگونه با ابزارهای قانونی، تشویقی، برگزاری جشنواره ها و همایش‌ها و نیز ایجاد ثبات در امنیت و اقتصاد می‌توانند در فرآیند انگیزش کارآفرینان موثر باشند و به توسعه کسب و کارهای کوچک اقدام نمایند. احمدی (۱۳۹۸) نیز به مطالعه ای با عنوان کسب و کارهای نوپا (استارت آپ ها) در حوزه ورزش پرداخت. نتایج نشان داد که شناخت مخاطب های استارت آپ های ورزشی یکی از مهم ترین اقدامات برای شروع کار است تا برای پاسخ به نیازهای هر گروه از مخاطب ها، ایده های خلاقانه ارائه نمود. همین طور نیازها و چالش های موجود، فرصت های کلیدی را برای توسعه در استارت آپ های ورزشی بوجود آورده اند. مخاطب های استارت آپ های ورزشی عبارتند از: عموم مردم، ورزشکاران مبتدی، ورزشکاران حرفه ای، مربیان، طرفداران ورزشی، باشگاه داران و مدیران ورزشی و نهادهای سیاست گذار. چان و کیوا<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی عوامل سوق دهنده‌ای از قبیل کسب و کار خانوادگی، موجودیت و آمادگی منابع (زمین و ساختمان) قابلیت بازار و فرصت‌های موجود برای کسب و کار، تاثیر دوستان و خانواده و کسب سود، هم-چنین عوامل جذب کننده‌ای چون نگرش‌های فردی، تجربه قبلی و علاقه فردی را در ایجاد کسب و کار مهم دانسته‌اند. هیدوک<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی با عنوان آینده کارآفرینی ورزشی بیان داشت با توجه به میزان و حجم تحولات رخ داده در صنعت ورزش، نیاز به کارآفرینی ورزشی است تا بتواند گذشته و حال آن‌را

بود. در این پژوهش، از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد، نمونه گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری یعنی نقطه ای که دیگر اضافه کردن نمونه های جدید تأثیری در توسعه مدل یا نظریه پژوهش ندارد ادامه یافت. اشباع نظری در این پژوهش با انجام ۲۲ مصاحبه حاصل شد. روش اصلی گردآوری داده ها در تحقیق حاضر تکنیک مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته است که در آن محقق از قبل موضوعات و عناوین لازم برای پوشش دادن به اطلاعات را آماده می کند، ولی پرسش ها به صورت باز و کلی هستند؛ یعنی از قبل تهیه نمی شوند و جریان مصاحبه تا حد زیادی متکی بر پرسش هایی است که خود به خود در تعامل مصاحبه گر و مصاحبه شونده پیش می آیند.

بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تایید پذیری است (لینکولن و گوبا<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۵: ۳۱۱). که در این تحقیق برای روایی داده ها از روایی صوری و محتوایی توسط خبرگان بهره گرفته شد و برای پایایی نیز از آزمون کاپای کوهن استفاده شد که ضریب کاپای کوهن در این تحقیق ۰/۷۸۹ بود که با توجه به جدول شماره (۱) در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

جدول ۱: وضعیت شاخص کاپای نتایج آماره ضریب توافق کاپای کوهن

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا	نتایج آماره (ضریب توافق کاپای کوهن)	ارزش
ضعیف	کمتر از ۰	۷۸۹/۰	ارزش
بی اهمیت	۲/۰-۰		
متوسط	۴/۰-۲/۰	۱۲۳	تعداد نمونه ها
مناسب	۶/۰-۴/۰		
معتبر	۸/۰-۶/۰	۰۰۱/۰	معنی داری
عالی	۱-۸/۰		

تجزیه و تحلیل داده ها از طریق کدگذاری انجام گرفت در مرحله کد گذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه ها (کد گذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه بندی آنها نیز مقوله ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به منظور مرتبط کردن مقوله های اصلی به مقوله های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه ای، متغیرهای مداخله گر، راهبردها و پیامدها که اجزای کد

ارزیابی کند تا آینده شکل بگیرد. با توجه به بررسی پیشینه های مرتبط با موضوع، می توان گفت که تحقیقات انجام شده هر کدام در حوزه ای از کسب و کارهای استارت آپی در ورزش هوشمند انجام شده اند و نیز با توجه به اینکه در تحقیق های مورد اشاره همه عوامل موجود از جمله مولفه های تأثیرگذار، عوامل مداخله گر و عوامل تسهیل کننده و پیامدهای آن مورد اشاره قرار نگرفته است الگویی جامعی به حساب نمی آید، لذا لزوم توجه به این حوزه در صنعت ورزش بیش از پیش آشکار می شود و از طرفی استارت آپها در مورد تبدیل ایده ها به مشاغل هستند که مورد مهمی در مطالعات کارآفرینی مانند: ایجاد سازگاری جدید، ایجاد ارزش و شناسایی فرصت، و ارزیابی و بهره برداری به حساب می آیند (سلامزاده و کاواموریتاکسیم<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). در واقع باید بیان کرد ویژگی های منحصر به فرد ورزش او را به یک زمینه ایده آل برای ادامه فعالیت های پدیده- های کارآفرینی تبدیل می کند (هیدوک، ۲۰۲۰: ۱۴۳). با توجه به آنچه بیان گردید محقق در پژوهش پیش روی به دنبال پاسخ به این سوال می باشد که عوامل موثر بر مدیریت کسب و کارهای استارت آپی در ورزش کدامند؟

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف پژوهشی کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی بوده و با استفاده از مصاحبه نیم ساختار یافته انجام گرفته است. تجزیه و تحلیل داده های کیفی بر اساس دستورالعمل ارائه شده توسط کوربین و استراس<sup>۱۰</sup> در سال (۱۹۹۸) انجام شد. این شیوه شامل سه مرحله اصلی: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخاب است. در کدگذاری باز مفاهیم از متن مصاحبه استخراج گردید و در کدگذاری محوری چند مفهوم با هم تشکیل یک مقوله را داده اند و در نهایت در کدگذاری انتخابی ارتباط بین مقولات و ابعاد مشخص گردیده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان، اساتید، مدیران، صاحبان کسب و کار، کارآفرینان و مشاوران حوزه صنعت ورزش انجام داده اند می باشند (جدول شماره ۲). معیار شرکت دادن این افراد در پژوهش، برای اعضای هیئت علمی داشتن مقاله یا پایان نامه مرتبط با کسب و کار، استارت آپ و اقتصاد ورزشی، و برای مدیران، صاحبان کسب و کار، کارآفرینان و مشاوران حوزه صنعت ورزش راه اندازی یک کسب و کار ورزشی، داشتن ثبت اختراع (تولید ثروت از اختراع) و هرگونه نوآوری در خدمات ورزشی

### یافته‌ها

این پژوهش با هدف ارائه مدل کسب و کار استارت‌آپی در ورزش، با ۲۲ مصاحبه انجام شده است. اطلاعات جامعه نمونه افراد مورد مصاحبه در جدول (۲)، ارائه شده است. اطلاعات مستخرج از مصاحبه‌ها از منظر مولفه‌های مشارکت پایدار در ورزش دانشجویی مشتمل بر ۲۷۱ جمله و ۵۳ کد باز جدید، در جدول شماره ۳ آمده است.

گذاری محوری هستند، مشخص شوند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام نظری مربوطه ارائه شد.

جدول ۲: جامعه نمونه افراد مورد مصاحبه

جامعه نمونه	تعداد	جنسیت		تحصیلات	
		مرد	زن	کارشناسی ارشد	دکتری
خبرگان و اساتید دانشگاهی و مراکز علمی	۱۲	۷	۵	۰	۱۲
مدیران، صاحبان کسب و کار و کارآفرینان حوزه صنعت ورزش	۷	۵	۲	۶	۱
افراد صاحب نظر در صنعت ورزش	۳	۳	۰	۲	۱
مجموع	۲۲	۱۵	۷	۸	۱۴

جدول ۳: اطلاعات مستخرج از مصاحبه بر اساس تعداد جملات و کدبندی‌ها (طراحی نگارندگان)

تعداد کد باز جدید	تعداد جمله تکراری و جدید	تعداد کد مصاحبه شونده‌گان	تعداد کد باز جدید	تعداد جمله تکراری و جدید	تعداد= ۲۲ نفر
					کد مصاحبه شونده‌گان
۵	۱۷	۱۲	۱۵	۲۰	۱
۷	۱۷	۱۳	۱۰	۱۷	۲
۵	۱۶	۱۴	۹	۱۹	۳
۵	۱۸	۱۵	۹	۱۸	۴
۴	۱۶	۱۶	۹	۲۵	۵
۳	۱۵	۱۷	۷	۱۶	۶
۲	۱۴	۱۸	۶	۱۸	۷
۱	۱۹	۱۹	۵	۱۵	۸
۱	۱۵	۲۰	۶	۲۱	۹
۰	۱۷	۲۱	۷	۱۴	۱۰
۰	۱۸	۲۲	۷	۱۹	۱۱
۳۳	۱۸۲	جمع	۹۰	۲۰۲	جمع

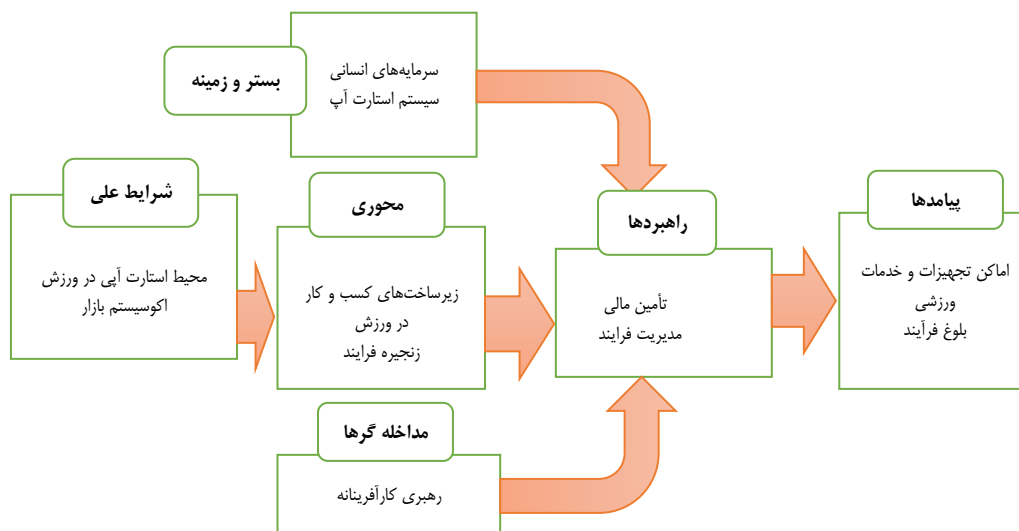
جدول ۴: نتایج کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		۱. الگوهای نقش دراستارت آپ ورزشی
		۲. اختیارات محلی
		۳. فرصت‌های کسب و کار ورزشی جدید/ بازارهای جدید متنوع
		۴. تشویق عمومی به فعالیت‌های استارت آپی
		۵. رویدادهای منظم
		۶. رسانه
شرایط علی	محیط استارت آپی در ورزش	۷. رویدادهای استارت آپی ورزشی (استارت آپ و کند
		۸. فرهنگ جامعه
		۹. ارزش اجتماعی کسب کار های جدید
		۱۰. انگیزش افراد، جاه طلبی
		۱۱. عوامل زمینه‌ای، خانوادگی
		۱۲. نوآوری فرهنگی
		۱۳. نقش دانشگاه‌ها

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		۱۴. تجاری سازی تکنولوژی
		۱۵. ارتباط مناسب با صنعت ورزش
		۱۶. ارزشیابی دانشگاهها
		۱۷. نظام ارتقاء اساتید
		۱۸. سیستم پاداش دانشگاهی
		۱۹. نوآوری در محصولات ورزشی
		۲۰. نوآوری در منابع ورزشی
		۲۱. نوآوری در علوم کاربردی ورزشی
		۲۲. موفقیت‌های بلند مدت
		۲۳. همکاری افراد با یکدیگر
		۲۴. کارآفرینی سریالی
		۲۵. ساختار بازار
		۲۶. رقابت بازار
	اکوسیستم بازار	۲۷. تقاضا بازار
		۲۸. رقبا بازار
		۲۹. مدارس و دانشگاهها
		۳۰. شبکه سازی
		۳۱. منتورینگ
		۳۲. ایجاد محیط‌های جذاب برای برآرگدهمایی
		۳۳. کارآفرینان و استارت‌آپها
		۳۴. تشکیل گروه‌ها مکمل افراد با توانایی متفاوت
		۳۵. انجمن‌ها
	سرمایه‌های انسانی	۳۶. دوره‌های آموزشی
		۳۷. جامعه یادگیرنده
		۳۸. ویژگی‌های شخصیتی
	شرایط زمینه ای	۳۹. ظرفیت سازی در افراد
		۴۰. مهارت در محصول سازی
		۴۱. ایجاد محیطی برای تجربه
		۴۲. کشف استعداد و پرورش
		۴۳. برنامه‌های فرادرسی
		۴۴. تمرین
		۴۵. فرهنگ
		۴۶. ساختار
	سیستم استارت آپ	۴۷. برند
		۴۸. استراتژی
		۴۹. فتاوری
		۵۰. خدمات حرفه‌ای
		۵۱. سهولت کسب و کار
		۵۲. حمایت از خوشه‌های اقتصادی و صنعتی
		۵۳. خدمات حرفه‌ای
		۵۴. ایجاد شهرک صنعتی ورزشی
	زیرساخت‌های کسب و کار	۵۵. انرژی
	در ورزش	۵۶. سیاست راهنما و هادی
		۵۷. روندها
		۵۸. اداره بهداشت
		۵۹. سازمان ورزش
		۶۰. ادارات ورزش و جوانان
		۶۱. اداره محیط زیست

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		۶۲ اداره میراث فرهنگی و گردشگری
		۶۳ سیاست‌های داخلی
		۶۴ سیاست‌های خارجی
		۶۵ حکومت قانون
		۶۶ قوانین ورزشکستی
		۶۷ موسسات تحقیقاتی
		۶۸ موسسات سرمایه‌گذاری
		۶۹ تقویت موسسه‌های تأمین مالی
		۷۰ دموکراسی پایداری
		۷۱ تأمین مالی برای مناطق با پتانسیل رشد جدید
		۷۲ دستیابی به بازارهای محلی
		۷۳ توانمندسازی بازارهای محلی
		۷۴ شفافیت جریان اطلاعات در دسترس بودن اطلاعات
		۷۵ افزایش موسسات کارآفرینی غیر دولتی
		۷۶ مدیریت فرآیند طراحی
		۷۷ مدیریت تأمین
		۷۸ مدیریت فرآیند بازاریابی
	زنجیره فرآیند	۷۹ مدیریت توزیع
		۸۰ مدیریت ارتباطات فرآیند
		۸۱ مدیریت ریسک
		۸۲ مدیریت فروش
		۸۳ اماکن ورزشی
		۸۴ باشگاه‌های ورزشی
		۸۵ مراکز استعدادیابی
		۸۶ کلینیک‌های ورزشی
		۸۷ خدمات تفریحی، آموزشی، گردشگری
	اماکن تجهیزات و خدمات ورزشی	۸۸ کمپ‌های تفریحی، ورزشی
		۸۹ پارک‌ها و فضاهای شهری
		۹۰ خدمات حرفه‌ای ورزشی
	پیامدها	۹۱ مراکز تندرستی تخصصی ورزش
		۹۲ مراکز تندرستی عمومی
		۹۳ لوازم و تجهیزات ورزشی
		۹۴ استفاده از تولیدات داخل
		۹۵ بلوغ فنی
		۹۶ بلوغ ارتباطی
	بلوغ فرآیند	۹۷ بلوغ نظارتی
		۹۸ بلوغ عملکردی
		۹۹ بلوغ رهبری
		۱۰۰ صندوق حمایت از کارآفرینان
		۱۰۱ سرویس‌های ملی
		۱۰۲ دفاتر اعتباری
		۱۰۳ سرمایه‌گذاران خطرپذیر
	تأمین مالی راهبردها	۱۰۴ زنجیره تأمین مالی
		۱۰۵ سرمایه
		۱۰۶ فرشتگان سرمایه‌گذاری
		۱۰۷ سهام خصوصی
		۱۰۸ خیرین ورزشی
		۱۰۹ وام

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		۱۱۰. بدهی
		۱۱۱. کاهش بهره وام
		۱۱۲. مساعدت‌های غیرمالی
		۱۱۳. مراکز رشد
		۱۱۴. پارک‌های علم و فناوری
		۱۱۵. شتابدهنده‌ها
		۱۱۶. طراحی فرایند
	مدیریت فرایند	۱۱۷. پیاده سازی فرآیند
		۱۱۸. پیش و کنترل فرآیند
		۱۱۹. باز مهندسی فرآیند
		۱۲۰. رهبران در دسترس
	شرایط مداخله‌گر	۱۲۱. استراتژی کارآفرینی
		۱۲۲. مشروعیت اجتماعی
		۱۲۳. کارآفرین



شکل ۱: الگوی پارادایمی مدیریت کسب و کارهای استارت آپی در ورزش

تحقیقاتی می‌باشد که امروزه در بین پارادایم‌های تحقیقات مدیریت ورزشی کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. بعلاوه ایجاد شرایط مناسب به منظور توسعه فعالیت‌های استارت‌آپی در ورزش، اهمیت و اولویت ویژه‌ای در این برهه از زمان برای برنامه‌ریزان دارد و دیگر دوران حمایت‌های سلیقه‌ای، سیاست‌های مقطعی، تأمین مالی موقت و وضع قوانین و مقررات برای عبور از شرایط خاص گذشته است، چرا که چنین اقداماتی موجب فعالیت‌های پایدار و بلندمدت کارآفرینانه نخواهد شد، و امروز بیشتر بنگاه‌های تولیدی و کارآفرینانه ورزشی از هرچیز دیگری نیازمند نگاه همه جانبه و بلندمدت به این فضا هستند، تا موجبات ایجاد تأثیرات عمیق‌تر و گسترده‌تر بر اشتغال و کارآفرینی در ورزش

کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در این مطالعه، با سه رویکرد انجام یافته است: ۱. کدگذاری باز ۲. کدگذاری محوری ۳. کدگذاری انتخابی که بعد از طبقه بندی در مدل پارادایمی شکل شماره (۱) قرار گرفته شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش طراحی مدل مدیریت کسب و کارهای استارت‌آپی در ورزش بود. این پژوهش تقریباً اولین تلاش علمی در راستای طراحی یک مدل مدیریت کسب و کار در استارت‌آپ ورزشی به عنوان یکی از پایه‌های یوایی اقتصادی صنعت ورزش و گذر به ساختارهای اقتصادی نوین در ورزش است. مطالعات طراحی مدل در ورزش کشور یکی از زمینه‌های مهم

تسهیلات، حمایت‌ها و تشویق‌ها جامعه را برای فعالیت افراد خلاق و کارآفرین مهیا کرد. فرصت‌هایی که فراتر از منابعی هستند که امروز در دسترس و پر واضح است که فردی که مدیریت کسب و کار در استارت آپ و نقش آن در رشد و توسعه کشور منوط به وجود فرصت‌های مناسبی است که هر فردی برای ایفای مأموریت خود به آن نیازمند است و مطمئناً انرژی کسب و کار در هر جامعه دست کم تا حد زیادی وابسته به چنین افرادی است که فرصت‌ها را در محل زندگی خود شناسایی می‌کنند. کارآفرینان همواره در محیط‌هایی که فرصت‌های مناسب کسب و کار وجود داشته باشد ظهور می‌کنند، چرا که به طور کلی استارت آپ یک نهاد انسانی است که برای ارائه یک محصول یا خدمت جدید در شرایطی که ابهام بالایی و فرصت وجود دارد به وجود آمده است. این درحالی است که تا کنون علی‌رغم اینکه ورزش به عنوان ششمین صنعت بزرگ در دنیا معرفی شده است اما هنوز در داخل کشور بیش از تفریح و فعالیت بدنی به آن پرداخته نشده است، بعلاوه بیش‌تر اقلام مورد نیاز ورزش کشور از طریق واردات تأمین می‌گردد که این خود نشان از پتانسیل ورزش برای ایجاد کسب و کار استارت آپی است. بنابراین مدیریت کسب و کار های استارت آپی در ورزشی نیازمند نمایان ساختن فرصت‌های کارآفرینی و کسب و کار برای عموم مردم است، تا با ایجاد انگیزه و تشویق عموم علاقه‌مندان به فعالیت اقتصادی در ورزش برای ورود به فضای کسب و کارهای ورزشی، محیط حاصلخیز به وجود بیاید. در این زمینه میتوان به پژوهش‌های انجام شده پژوهشگران ذیل اشاره نمود (احمدی (۱۳۹۸)، چان و همکاران (۲۰۱۲) و هیدوک (۲۰۲۰)).

رهبری کارآفرینانه: با افزایش پیچیدگی‌های پویایی محیط در کسب و کار ورزشی برای حفظ بقا و رشد کسب و کارها نیازمند به کارگیری رهبرانی هستیم که با تمام جنبه‌های کسب و کار و نیازهای کسب و کار ورزشی آشنا و به مسائل مهمی مانند راه‌اندازی، حفظ و ارتقاء کسب و کارهای ورزشی مسلط باشد. کسانی باید رهبری این استارت آپ‌ها را بر عهده بگیرند که در حله اول از مشروعیت اجتماعی برای حضور در این جایگاه برخوردار باشند و خود نیز از کارآفرینان ورزشی باشند. این رهبران می‌بایست در دسترس باشند و همیشه درب اتاق آن‌ها به روی افراد جوان باز باشد. از همه مهم‌تر رهبرانی توانایی هدایت استارت آپ به سمت مطلوب را دارند که استراتژی کارآفرینی داشته باشند و به خوبی

گردد. بنابراین، لازم است با در نظر گرفتن مأموریت این شرکت‌های نوظهور، راهبردها و اولویت‌هایی از قبیل کاهش موانع اداری راه‌اندازی کسب و کارهای جدید و فعالیت‌های کارآفرینانه، آموزش این نوع فعالیت‌های استارت‌آپی در تمام سطوح آموزشی با تمرکز بر دانشکده‌های تربیت‌بدنی و تقویت ارتباط مراکز علمی دانشگاه‌ها با صنعت ورزش برای کشور در نظر گرفته شود. بلوغ مدیریت، فرایندهای کسب و کار را تشریح می‌کنند. پس مدل ارائه شده در این پژوهش، شناختی از سطوح بلوغ مدیریت کسب و کار را بر اساس ارتباط آن با مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و محیط پیرامونی تبیین می‌کند. بر پایه این مدل، می‌توان به ارزیابی مناسبی از سطح فعالیت‌های مدیریت کسب و کار استارت‌آپی در ورزش پرداخت و اطلاعات علمی در زمینه اقدامات مناسبی را که باید کسب و کار برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریتی با محیط پیرامونی انجام دهد، فراهم ساخت.

محیط استارت آپی: در ادبیات کارآفرینی محیط شامل کلیه عوامل، متغیرها و پارامترهایی است که امکان کنترل و تغییر آن توسط کارآفرین وجود ندارد. در واقع منظور، عوامل محیطی مؤثر بر تصمیم فرد برای حرکت به سمت فعالیت‌های استارت آپی می‌باشد. مطابق با نظریه یادگیری اجتماعی، عوامل محیطی تأثیر شگرفی بر فرایندهای یادگیری و شناختی دارند (باندورا و هال<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین، رفتارها نتیجه محرک‌های محیطی خواهند بود. افراد دائم با محیط پیرامون خود در تعامل‌اند. محیط بیرونی می‌تواند شامل دامنه گسترده‌ای از عوامل مانند عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، جمعیت شناختی و فناورانه‌ای باشد. براساس نظریه اقتصاد نهادی نورث (۲۰۰۵) محیط نهادی شامل عوامل رسمی (مانند قوانین و مقررات، اقدامات حمایتی دولت، حقوق مالکیت) و عوامل غیررسمی (مانند هنجارها و ارزش‌های فرهنگی اجتماعی) نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش و رفتار اقتصادی افراد (مانند کارآفرینی) «قوانین بازی» بازی می‌کند؛ به عبارت دیگر، محیط نهادی در یک جامعه را تشکیل می‌دهد (نورس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۱)، هنگامی که پایدار باشند و کارا عمل کنند، می‌توانند نبود قطعیت، خطرپذیری و هزینه‌های مرتبط با اجرای فعالیت کارآفرینی را برای کارآفرینان کاهش دهند (والتر و اسمالون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱: ۱۱۸). بعلاوه از دیدگاه جامعه شناختی، باید محیط را متناسب با فعالیت کارآفرینان تنظیم کرده و با انواع



بتوانند فرصت‌های سودمند در بازارهای پویا را شناسایی کنند. در این زمینه میتوان به پژوهش‌های انجام شده پژوهشگران ذیل اشاره نمود (حمدی ۱۳۹۸)، کوزه چیان و همکاران (۱۳۹۳) و چان و همکاران (۲۰۱۲).

اماکن، تجهیزات و خدمات ورزشی: اصلی‌ترین زمینه‌هایی که در زمینه‌ی کسب و کار ورزشی می‌توان از آن‌ها یاد کرد، اماکن، تجهیزات و خدمات ورزشی می‌باشند. از آنجایی که تمامی این مراکز نیازمند تأمین تجهیزات مورد نیاز خود هستند، اگر این اقلام از تولیدات داخل تأمین گردد در ایجاد فرصت‌های کسب و کار و کارآفرینی در فضای ورزشی بسیار تأثیرگذار است و موجب شکل‌گیری یک کسب و کار استارت آپی مطلوب ورزشی خواهد شد. همچنین همین اقدام می‌بایست در زمینه‌ی اقلام و لوازم ورزشی دیگر صورت پذیرد تا با حمایت از تولیدکنندگان و کسب و کارهای داخلی و ایجاد نگرش مثبت در زمینه‌ی کیفیت محصولات داخلی یک محیط رقابتی در این محصولات ایجاد نماید که خود سبب تولید ثروت و شکل‌گیری محیط کارآفرینانه می‌شود. در زمینه‌ی خدمات تفریحی، آموزشی و گردشگری و همچنین خدمات حرفه‌ای در ورزش می‌بایست فرصت‌های کارآفرینی و کسب و کار در این حوزه‌ها برای دانشجویان و فعالان ورزشی بازگو گردد، سمینارها و همایش‌هایی با این موضوعات برگزار شود و توجهات را به سمت کسب و کارهای این چنینی جلب کرد. کمپ‌های تفریحی، ورزشی، پارک‌های و فضاهای شهری و کلیه خدمات در حوزه گردشگری و توریسم از جمله فضاهای کسب و کار استارت آپی است که با توجه به پتانسیل کشور از ظرفیت بسیار بالایی در این حوزه برخوردار است. در این زمینه میتوان به پژوهش‌های انجام شده پژوهشگران ذیل اشاره نمود (کوزه چیان و همکاران ۱۳۹۳)، فرشیان و رنجبرعالی (۱۳۹۴) و سلامزاده و کاواموریتاکسیم (۲۰۱۵).

تأمین مالی: تأمین منابع لازمه شروع کسب و کارها می‌باشد و یکی از دلایل اصلی شکست بسیاری از کسب و کارهای نوپا عدم تأمین منابع لازم جهت تثبیت خود در بازار است. فرآیند به دست آوردن وجوه مورد نیاز برای شروع کسب و کار ممکن است ماه‌ها به طول انجامد و کارآفرینان را از مدیریت کسب و کارها منصرف کند. از سوی دیگر، بدون تأمین مالی کافی کسب و کارهای نوپا هرگز به موفقیت نخواهد رسید و کمبود سرمایه‌گذاری موجب بسیاری از شکست‌ها در کسب و کار جدید محسوب می‌گردد. به همین خاطر بسیاری از

کاشرکت‌ها استارت آپی، با مشکل تأمین اعتبارات مورد نیاز مواجه هستند. در حال حاضر بانک‌ها، با وجود رشد قارچ گونه، پاسخگوی نیاز اعتباری بخش تولید کشور نیستند. بازار غیر متشکل پولی و بخش غیررسمی تأمین وجوه با نرخ‌های بسیار بالا مؤید همین موضوع است. بعلاوه بیشتر شرکت‌ها استارت آپی برای تأمین تضامین و وثایق مورد نظر بانک‌های عامل با مشکل مواجه می‌شوند. به نظر کارشناسان برای رفع این مشکل، می‌توان صندوق حمایت از کسب و کارها ی استارت آپی را تأسیس نمود که کارآفرینان ورزشی بتوانند برای رفع مشکل ضامن بانکی به این صندوق مراجعه نمایند. در این زمینه میتوان به پژوهش‌های انجام شده پژوهشگران ذیل اشاره نمود (احمدی ۱۳۹۸) و چان و همکاران (۲۰۱۲).

زیرساخت‌های کسب و کار: یک کارفرما باید ۹۰ درصد وقت خود را بابت انجام امور بانکی، رفتن به کمیسیون‌های مختلف کاری و کارهای اداری بگذراند و فقط ۱۰ درصد وقتش بابت کارهای اصلی تولید صرف می‌شود. سرگردانی شرکت‌های استارت آپی برای گرفتن مجوز اشتغال در دستگاه‌های مربوطه از معضلات دیگر است، یک کسب و کار استارت آپی برای دریافت مجوز به حدی در پیچ و خم دستگاه‌های اجرایی به مانع بر می‌خورد که از ادامه کار خود پشیمان می‌شود، در حالی که نه تنها بانک‌ها، بلکه کلیه دستگاه‌های اجرایی باید حامی و پشتیبان شرکت‌های استارت آپی و به دنبال آن اقتصاد مملکت باشند اما قوانین مشوق مناسبی برای فعالیت این از کسب و کار ها وجود ندارد. از دیگر مشکلات کسب و کار های استارت آپی در کشور مشکلاتی است که از تجارت خارجی به بخش تولید داخلی وارد می‌شود. واردات بی رویه، به خصوص ورود کالاهایی ورزشی با قیمت و کیفیت پایین، تولید داخلی را با مشکل مواجه می‌کند. ورود کالا به صورت قاچاق و بدون نظارت مسؤلان، طولانی و پیچیده بودن مراحل و تشریفات گمرکی و یا موانع پیش روی صادرات کالا از جمله مسایلی هستند که تولید داخلی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. بنابراین از جمله عواملی که می‌تواند بر رفتار و تصمیمات رهبران استارت آپها تأثیرگذار باشد، محیط نهادی و زیرساخت‌های مناسب کارآفرینی است. زیرساخت‌ها را می‌توان خطمشی‌ها، استانداردها و مقررات بنیادی اجتماعی، سیاسی و قانونی تعریف کرد که دامنه وسیعی از رفتارها و اقدامات فردی و از جمله کارآفرینی را تسهیل یا محدود می‌کنند. باید توجه داشت

تمامی اعضای آن مجموعه در راستای هدف مشترک به بازدهی هدف‌گذاری شده برای خود نائل شوند و در این راستا از همکاری سایر اعضا بهره‌مند گردند از این رو می‌توان گفت احتمالاً اکوسیستم بازار به عنوان یک محیط پویا برای سیستم شرکت و زنجیره فرآیندهای آن تأثیر می‌گذارد و بنابراین عملکرد شرکت را دگرگون و دچار تغییر می‌کنند؛ بنابراین باید به اثر اکوسیستم بازار به عنوان یک متغیر اثرگذار توجه نمود. با توجه به اینکه کسب و کارهای ورزشی کشور در بستر یک اکوسیستم قوی نیستند بنابراین تأثیرات نوسانی بازار بر آن‌ها به شدت اثرگذار خواهد بود. در این زمینه میتوان به پژوهش‌های انجام شده پژوهشگران ذیل اشاره نمود (فرشیان و رنجبرعالی (۱۳۹۴)، چان و همکاران (۲۰۱۲) و سلامزاده و کاواموریتاکسیم (۲۰۱۵)).

لذا با توجه به نتایج تحقیق حاضر می‌توان بیان نمود که دولت و مدیریت بخش خصوصی شرکت‌های ورزشی کشور تغییرات و اصلاحات کاملی را در زیرساخت‌های صنعتی، مالیات‌های وضع شده بر تولید (قوانین مالیاتی)، صنایع مرتبط تامین‌کننده و پشتیبانی‌کننده، محیط صنعت تولیدات ورزشی، منابع و زیرساخت‌های خود صورت دهند تا بتوانند به بلوغ لازم در زمینه کسب و کارهای استارت‌آپ دست یابند. همچنین مهمترین وظیفه نظام آموزشی یادگیری و توسعه توانایی یادگیری، خلاقیت، نوآوری یا اشتغال‌پذیری تمام شهروندان است با ساخت جامعه یادگیری مسئله عدم هماهنگی بازارهای آموزش عالی و نیروی کار از بین می‌رود. البته، در جامعه یادگیری آموزش عالی نقش کانونی دارد. با حرکت جامعه ورزشی به سمت جامعه یادگیرنده و آموزش مهارت‌های مورد نیاز بازار کار در دانشگاه‌های علوم ورزشی، سرمایه‌های انسانی کارآمدتری خواهیم داشت. الگوی حاضر گرچه توانسته است برخی عوامل جدید را به عنوان عوامل مدیریت کسب کار استارت‌آپ‌ها در ورزش را معرفی کند، اما به هیچ عنوان بی‌نقص نبوده و در قسمت‌های مختلف آن می‌توان مطالعات متعددی انجام داد. از اینرو با توجه به شرایط مرتبط با توسعه استارت‌آپ در صنعت ورزش کشور محققان در آینده مطالعه بر روی شناخت بیشتر حیطه‌های ذکر شده در استارت‌آپ در ورزش را انجام دهند.

رشد اقتصادی هر کشوری همبستگی زیادی با ایجاد و بهبود زیرساخت‌های اقتصادی و فضای کسب و کار استارت‌آپی آن کشور دارد. تعیین اهداف اقتصادی مناسب و انتخاب استراتژی‌های هوشمندانه و تبدیل آن به برنامه‌های عملیاتی در صنعت ورزش بخش مهمی از فرآیند فراهم آوردن زیرساخت‌های مناسب کارآفرینی و کسب و کار می‌باشد. لازم به ذکر است ظهور و توسعه کسب و کار استارت‌آپی یک پدیده تصادفی نبوده بلکه این پدیده به فاکتورهای بی‌شماری نیاز دارد که مهمترین آن‌ها زیرساخت‌های مورد نیاز برای رشد و بقا کسب و کارها می‌باشد و دولت‌ها باید محیط حمایتی را فراهم کنند تا کسب و کارها شروع شوند، رونق یابند و ماندگار بمانند. در حقیقت هدف از زیرساخت‌های استارت‌آپی ایجاد محیط مناسب و حمایت نظام‌مند است که ظهور کارآفرینان جدید و رشد مرحله اولیه شرکت‌های جدید را فراهم کند. در این زمینه میتوان به پژوهش‌های انجام شده پژوهشگران ذیل اشاره نمود (کوزه چیان و همکاران (۱۳۹۳)، احمدی (۱۳۹۸) و سلامزاده و کاواموریتاکسیم (۲۰۱۵)).

مدیریت فرآیند‌ها: یکی از عمده ضعف‌های اصلی در مدیریت کسب و کارهای تولیدی داخل کشور عمدتاً توان مدیریت فرایندها از طراحی تا مهندسی مجدد است. که رابطه قوی بین قابلیت بازطراحی فرایندها و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین بلوغ فرآیند کسب و کار به قابلیت روزآمدی فرایند بستگی مستقیمی دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت کسب و کارهایی که شواهدی برای قابلیت بهبود مستمر فرایندها دارند، انتظار می‌رود که منقطع‌تر عمل کنند. در این زمینه میتوان به پژوهش‌های انجام شده پژوهشگران ذیل اشاره نمود (احمدی (۱۳۹۸)، چان و همکاران (۲۰۱۲) و هیدوک (۲۰۲۰)).

اکوسیستم بازار: اکوسیستم‌ها از تعامل‌های بین ذینفعان به وجود می‌آیند و هر تعاملی می‌تواند آثار متعدد و گوناگونی داشته باشد که بر روی تمام اجزاء سیستم تأثیرگذار خواهد بود. به این ترتیب هر تعاملی می‌تواند پیامدهایی غیرقابل پیش‌بینی داشته باشد و این همان خصوصیتی است که می‌بایست در بین تمامی بخش‌ها باید وجود داشته باشد. برای حرکت صحیح و تخصیص منابع در جای صحیح، اکوسیستم نیازمند رهبرانی هست که آگاه به ظرفیت‌ها و بازار و مشروعیت اجتماعی داشته باشند. عملکرد مناسب یک اکوسیستم وابسته به آن است که بتواند فضایی را فراهم سازد تا

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, 289(331), 289-327.

North, D. C. (2005). The contribution of the new institutional economics to an understanding of the transition problem. In *Wider perspectives on global development* (pp. 1-15). Palgrave Macmillan, London.

Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. In 4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.

Salimi, F., Reyhani, M. (2019), examined the legal protection of sports boat in the legal system of Iran, the third National Congress of the Achievements of Sport and Health Sciences, Rasht. (Persian.)

Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*.

Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107-125.

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Bryder et al
- <sup>2</sup> Startups
- <sup>3</sup> Bryder et al
- <sup>4</sup> Startups
- <sup>5</sup> Spender et al
- <sup>6</sup> Kavetsos & Szymanski
- <sup>7</sup> Chan & Quah
- <sup>8</sup> Hayduk
- <sup>9</sup> Salamzadeh & Kawamorita Kesim
- <sup>10</sup> Corbin & Strauss
- <sup>11</sup> Lincoln & Guba
- <sup>12</sup> Bandura & Hall
- <sup>13</sup> North
- <sup>14</sup> Welter & Smallbone

#### منابع و مأخذ

Ahmadi, A. (2019). Toddlers (startups) in the field of sports, the fifth national conference of the Iranian Sport Management Association, Tehran. (Persian.)

Amini, M., Atghia, N., Norouzi Seyed Hosseini, R. (2020). Identifying Components and Levels of Knowledge-Based Economy in Sport (A Qualitative approach). *Sport Management Studies*, 12(60), 41-60. (Persian).

Bandura, A., & Hall, P. (2018). Albert bandura and social learning theory. *Learning Theories for Early Years Practice*, 63.

Bryder, K., Malmberg-Hager, A., & Söderlind, E. (2016). *Virtual Business Models: Entrepreneurial Risks and Rewards*. Woodhead Publishing.

Chan, J. K. L., & Quah, W. B. (2012). Start-up factors for small and medium-sized accommodation businesses in Sabah, Malaysia: Push and pull factors. *Asia pacific journal of tourism research*, 17(1), 49-62.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.

Dehghanpouri, H., Kashef, S., Khodadadi, M. (2019). Modeling the organizational and human factors of knowledge management maturity aligned with business in sport of Iran. *Journal of Sport Management*, 11(2), 291-303. (Persian).

Farshian, R., Ranjbarali, N. (2015). Examined the role of government support from new startup businesses in the motivational process of entrepreneurship, Annual management conference and business economy, Tehran. (Persian.)

Hayduk, T. (2020). The future for sport entrepreneurship. In *Sport entrepreneurship and public policy* (pp. 135-152). Springer, Cham.

Kafshdooz Mohammadi, F., Hosseininia, G., Meiguonpoory, M., Vazifehdust, H. (2021). Scientometrics and presenting the Future Research Path to the Development of Startup Business Ecosystems. *Scientometrics Research Journal*, 7(14), 51-76. (Persian).

Kavetsos, G., & Szymanski, S. (2010). National well-being and international sports events. *Journal of economic psychology*, 31(2), 158-171.

Kozechian, H., Ehsani, M., Azimzadeh, S., Kordnaeij, A., Pitts, B. (2014). A model for small and medium-sized sport enterprises start-up. *Sport Management and Development*, 3(1), 51-68. (Persian).