



Research Paper

Sport Startup Ecosystem in Iran: A Study of the Position of Human Capital and the Quality of Education

Hakimeh Motefakeri¹, Najaf Aghaei², Fariba Askarian³, Mohamad Hasan Peymanfar⁴

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

Received: 14 October 2024

Accepted: 19 January 2025

Abstract

Objective: The current research has studied the position of human capital and the quality of education in the ecosystem of sports startups in Iran.

Methodology: The nature of the research is qualitative and exploratory. To collect data, in-depth semi-structured interviews were conducted with 16 experts in the field of entrepreneurship and sports startups, including founders of sports startups, managers of science and technology parks and growth centers, university professors, and elites in the field of sports entrepreneurship. Sampling was purposeful. Then the data was analyzed by the thematic analysis method.

Results: The results showed that educational content and policies can play a role in the sports startup ecosystem through technical, communication, and management training, needs assessment and educational goal setting, entrepreneurial orientation training, educational procedures, evaluation system, and educational and research infrastructures. Human capital also plays a crucial role in the sports startup ecosystem, encompassing the knowledge and skills required by startup businesses, the entrepreneurial capabilities and cognitive characteristics of entrepreneurs, agile and dynamic management, and effective team-building capabilities.

Conclusion: The human capital factor and its education, as two important pillars of the sports startup ecosystem, require serious attention in our country. In this context, sports policymakers should invest in the development of education and research to improve the quality of human capital and promote it in the startup ecosystem. Additionally, the prevailing atmosphere in our schools and universities is not conducive to developing the human resources required for entrepreneurial or startup activities. Therefore, revising the courses offered in schools and universities can be an important step toward improving the ecosystem. Developing industry-university relations will be fruitful both in the field of formal and informal education and in creating an entrepreneurial spirit and orientation. Furthermore, education extends beyond individuals and students to inform and educate officials and policymakers, playing a crucial role in enhancing human capital quality and fostering a thriving ecosystem.

Keywords: Innovation, Human capital dynamics, Educational procedures, Sport startups.

To cite this article:

Motefakeri H, Aghaei N, Askarian F, Peymanfar M H. Sport Startup Ecosystem in Iran: A Study of the Position of Human Capital and the Quality of Education. *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(2):255-272. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15220.2687>

Corresponding Author: **Najaf Aghaei**

Email: Najaf.aghaei@khu.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The current study investigated the role of human capital and educational quality in Iran's sports startup ecosystem. The nature of the research is qualitative and exploratory. To collect data, semi-structured in-depth interviews were conducted with 16 experts in the field of entrepreneurship and sports startups. The sampling was purposive, and the data were analyzed using thematic analysis. The results showed that human capital and education, as two important pillars of the sports startup ecosystem, require serious attention, and sports policymakers should invest in the development of education and research to improve the quality of human capital in the startup ecosystem.

Introduction

In contemporary academic studies, the terms entrepreneurial ecosystem and startup are assumed to be the same. While these two concepts are closely related, they are different. As a result, their needs are significantly different from those of small businesses (1). Evidence regarding the entrepreneurial ecosystem in Iran also shows that despite the progress that has been made in recent years, some of these elements have not yet been developed, and some key factors are still absent (2). Therefore, this research aims to elucidate the role of human capital and educational quality in fostering and fortifying the sports startup ecosystem in Iran.

Methodology and Approach

This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of approach, and based on content analysis. To extract theoretical foundations and research background, in-depth and semi-structured interviews were conducted with 16 experts, professors, and scholars related to the subject, using online library methods and searching databases. After each interview, the audio file was implemented and coded in Word software. Then, the content analysis method was used to identify basic and organizing themes related to educational factors and human capital. The sampling in this study was purposive and non-random. The interviews continued until theoretical saturation was achieved. To assess the quality of the coding and findings, an evaluation process was used by receiving feedback from the interviewees. The results of the analysis were provided to 5 interviewees, and they were asked to comment on the degree of congruence and fit between the researcher's interpretations and their statements, which were all confirmed. In addition, an outside observer familiar with qualitative research methods was asked to objectively review the data and evaluate the codes assigned to the data, and all codings were confirmed during meetings. Considering the research objectives, coding was carried out in three stages, including coding basic themes, organizing central themes, and overarching themes. In the next stage, the researcher began to organize the data in a meaningful and systematic way. The researchers arrived at the main themes by aggregating the sub-themes into broader semantic areas. It was also examined whether the sub-themes effectively covered the concepts under their coverage. Moreover, were the main themes suitable for the sub-themes under their coverage? In the final stage, the identification and definition of these themes led to interpretations.

Result and Conclusion

In this study, researchers employed a qualitative approach to examine the quality of education and the role of human capital in fostering a sports startup ecosystem in Iran. What characteristics of human capital create or strengthen the sports startup ecosystem in Iran, and what types of training and skills do budding sports entrepreneurs need to launch a sports startup successfully? Identifying and understanding the educational needs of sports startups can help fill gaps in educational processes and methods, ultimately achieving entrepreneurial goals. In this regard, 11 sub-themes were identified, including management, technical and communication training, educational needs assessment and goal setting, entrepreneurial orientation training, educational and research procedures, evaluation system, educational and research infrastructure, acquired knowledge and skills, cognitive characteristics and entrepreneurial capabilities, team-building capabilities, and agile and dynamic management. The research results indicate that human capital and its education are two important pillars of the sports startup ecosystem in Iran that require serious attention. In this regard, sports policymakers in the country should invest in the development of education and research to improve the quality of human capital and promote



it in the startup ecosystem. Additionally, the prevailing atmosphere in schools and universities is not conducive to developing the human resources necessary for entrepreneurial activities or startups. To address the issue of unemployment across various fields, including physical education, and to shift students' mindset away from viewing government jobs as their sole future employment option, a fundamental change is needed in teaching methods and the evaluation criteria for both students and professors, focusing on creativity, innovation, the production of applied research, and business startups. Therefore, reviewing the content of courses offered in schools and universities, teaching methods, and the assessment methods of students and professors is an undeniable necessity. It should be noted that education is not limited to individuals in society or students, but from the perspective of the interviewees, educating and informing officials and policymakers also play a fundamental role in improving the quality of human capital and promoting the ecosystem. The interviewees considered the lack of awareness, recognition, and positive mindset of officials and policymakers as the main challenges of the ecosystem. They also listed the migration of elites, engineers, and skilled individuals as other challenges related to human capital. Given that the main factor in creating and launching startup businesses is elite and creative individuals, merely educating and training human capital does not guarantee the survival or growth of startup ecosystems; rather, necessary policies must be adopted to maintain a young and educated workforce. Since improving education will lead to the growth of the startup ecosystem in sports, developing industry-university relations will be fruitful both in the field of formal and informal education and in creating an entrepreneurial spirit and orientation.

Ethical Considerations: This research was conducted by ethical principles, with the consent of all participants, and with confidentiality of their information. Participant feedback was incorporated into the research process, and the researchers avoided any bias or prejudice during data collection and analysis.

Funding: This research was conducted independently and without financial support from any other organization or institution.

Authors' Contributions: All authors participated in the design, implementation, and writing of various parts of this study.

Conflicts of interest: The authors declare no conflicts of interest regarding the publication of this study.

Acknowledgement: The authors would like to thank and appreciate the sincere cooperation of all those who contributed to this research, especially the startup founders and sports entrepreneurs who generously shared their time and perspectives.

References

1. Baron T, Harima A. The role of diaspora entrepreneurs in the startup ecosystem development: Berlin case study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2019;36(1-2):74-102.
2. Darooghe Arefi N, Bahrololoum H, Andam R, Hasani AA. Identifying and Analysing Factors Affecting Rough Set Theory-Based Iranian Sports Entrepreneurship Ecosystem. *Sports Business Journal*. 2022;2(2):229-48.





اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران: مطالعه جایگاه سرمایه انسانی و کیفیت آموزش

حکیمه متفکری^۱، نجف آقائی^۲، فریبا عسکریان^۳، محمدحسن پیمان‌فر^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۳

چکیده

هدف: پژوهش حاضر به مطالعه جایگاه سرمایه انسانی و کیفیت آموزش در اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی ایران پرداخته است.

روش‌شناسی: ماهیت تحقیق کیفی و از نوع اکتشافی است. برای جمع‌آوری داده‌ها با ۱۶ نفر از خبرگان حوزه کارآفرینی و استارت‌آپ‌های ورزشی از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های ورزشی، مدیران پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد، اساتید دانشگاه و نخبگان حوزه کارآفرینی ورزشی، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود. سپس داده‌ها به روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد، محتوا و سیاست‌های آموزشی از طریق آموزش‌های فنی، ارتباطی و مدیریتی، نیازسنجی و هدف‌گذاری آموزشی، آموزش جهت‌گیری کارآفرینانه، رویه‌های آموزشی، نظام ارزیابی و زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی می‌تواند در اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی نقش‌آفرینی کند؛ همچنین سرمایه انسانی از طریق دانش و مهارت‌های مورد نیاز کسب و کارهای استارت‌آپی، قابلیت‌های کارآفرینی و ویژگی‌های شناختی کارآفرینان، مدیریت چابک و پویا و قابلیت تیم‌سازی در اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی نقش دارد.

نتیجه‌گیری: این گونه به نظر می‌رسد که عامل سرمایه انسانی و آموزش آن به عنوان دو رکن مهم اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی نیازمند توجه جدی در ایران است. در این زمینه سیاست‌گذاران ورزش باید در توسعه آموزش و تحقیق برای بهبود کیفیت سرمایه انسانی و ارتقا آن در اکوسیستم استارت‌آپی سرمایه‌گذاری کنند؛ همچنین فضای حاکم بر مدارس و دانشگاه‌های ایران برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز فعالیت‌های کارآفرینانه و یا استارت‌آپی چندان مناسب نیست؛ بنابراین، بازنگری در دوره‌های ارائه شده در مدارس و دانشگاه‌ها می‌تواند گام مهمی در جهت بهبود اکوسیستم باشد. توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه هم در زمینه آموزش رسمی و غیررسمی و هم برای ایجاد روحیه و جهت‌گیری کارآفرینی نیز مثرتر خواهد بود؛ همچنین آموزش صرفاً به افراد جامعه یا دانش‌آموزان و دانشجویان منحصر نیست، بلکه آگاهی دادن به مسئولین و سیاست‌گذاران و آموزش آن‌ها نیز در بهبود کیفیت سرمایه انسانی و ارتقا اکوسیستم نقش اساسی دارد.

واژه‌های کلیدی: نوآوری، پویایی سرمایه انسانی، رویه‌های آموزشی، کسب و کارهای نوپای ورزشی.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

متفکری حکیمه، آقائی نجف، عسکریان فریبا، پیمان‌فر محمدحسن. اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران: مطالعه جایگاه سرمایه انسانی و کیفیت آموزش. مدیریت منابع انسانی و ورزش. ۱۴۰۴؛ ۱۲(۲): ۲۵۵-۲۷۲. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15220.2687>

نویسنده مسئول: نجف آقائی

Email: Najaf.aghaei@khu.ac.ir



مقدمه

در سال‌های اخیر، توانایی یک منطقه برای سازگاری با فراز و نشیب‌های اقتصاد جهانی، در شکل نوظهور اکوسیستم‌های کارآفرینی مطرح شده‌است (۱، ۲). تفکر اکوسیستم کارآفرینانه بر این فرض استوار است که کارآفرینان مسئول پیش بردن مرزهای یک سیستم اقتصادی معین به سمت مسیرهای جغرافیایی و فناوری جدید هستند. کارآفرینان کسانی هستند که با کسب دانش و شایستگی‌های جدید، محصولات متفاوتی به بازار ارائه کرده و به عنوان تسهیل‌کننده و شتاب‌دهنده نوآوری عمل می‌کنند (۳، ۴). کارآفرینی ایجاد ارزش به واسطه به کارگیری منابع منحصربه‌فرد و اکتشاف فرصت‌ها در راستای توسعه و ایجاد کسب و کارها و مخاطرات نوآورانه است (۵). کارآفرینی، به عنوان ابزار اصلی و موتور رشد و توسعه اقتصادی شناخته می‌شود و نقش مهمی در رشد اقتصادی از طریق سهیم شدن در ایجاد مشاغل جدید، توسعه رقابت و نوآوری‌ها در سطح شرکت، کشور و جهان دارد (۶).

ورزش نیز به عنوان یک صنعت، از کارآفرینی بهره می‌برد، در حقیقت ورزش یک صنعت پویا و منحصر به فرد است که ذاتاً و از جنبه‌های مختلف کارآفرین است. کارآفرینی، نقش برجسته‌ای در ورزش جهت ایجاد مزیت رقابتی دارد (۷). امروزه ورزش از بزرگ‌ترین و سریع‌ترین صنایع در حال رشد در سطح جهان است (۸) که به دلیل ماهیت رقابتی آن به یکی از جهانی‌ترین و متغیرترین صنایع دنیا تبدیل شده است. به همین دلیل، علاقه فزاینده‌ای به روحیه کارآفرینی در ورزش وجود دارد (۹) تا سازمان‌های ورزشی بتوانند رقابت خود را در این صنعت حفظ کنند. برخی تحقیقات نشان داده‌اند که ورزش ذاتاً کارآفرینی است (۱۰، ۱۱) و صنعت ورزش و گردشگری را به عنوان نمونه‌های اولیه سازمان‌های کارآفرین شناسایی کردند که سهم قابل توجهی در ایجاد ثروت و نوآوری دارند (۱۲). برخی از مطالعات نشان داده‌اند که کارآفرینی در ورزش با سایر انواع کارآفرینی به دلیل ماهیت عاطفی ورزش متفاوت است و نقش سودآور و غیرانتفاعی در جامعه دارد. جونز^۱ و همکاران (۲۰۱۷) اشاره می‌کنند که برخلاف سایر صنایع، ورزش ویژگی‌های منحصر به فردی دارد، که بر توسعه سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینی تأثیر می‌گذارد، اما شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه در ورزش نیز در گرو شناخت، یادگیری و آموزش‌های لازم به همراه رویکردهای شناخت محیطی است؛ از این‌رو می‌توان آموزش را رکن توسعه دانست (۱۳). توسعه‌یافتگی کشورها به کارآمدی نظام آموزشی وابسته است و کارآمدی نظام آموزشی به میزان زیادی بستگی به برنامه درسی و سیستم آموزشی آن دارد (۱۳). از این‌رو، در سال‌های اخیر توجه بسیاری از کشورها به کارآفرینی و آموزش آن در تمامی مقاطع تحصیلی بوده است (۱۴). بر اساس یافته‌های مطالعات قبلی و با الهام از دیدگاه مبتنی بر شایستگی^۲، شرکت‌هایی که توسط افرادی با ویژگی‌های سرمایه انسانی منتخب تأسیس شده‌اند (تحصیلات بالاتر دانشگاهی در مدیریت و اقتصاد و تجربه کاری قبلی بیشتر در کارکردهای فنی)، می‌توانند از قابلیت‌های متمایز مرتبط با دانش و مهارت‌های بنیان‌گذاران خود برای رشد بیشتر نسبت به سایر شرکت‌ها استفاده کنند (۱۵). به گفته دوتا^۳ و همکاران (۲۰۱۸)، سطح فعالیت آموزشی و پژوهشی عوامل اصلی تعیین‌کننده ظرفیت یک کشور برای نوآوری است. آموزش یکی از رایج‌ترین ابعاد سرمایه انسانی است که در تحلیل مشارکت نیروی کار مورد استفاده قرار می‌گیرد و با گذار موفقیت‌آمیز به کارآفرینی وابسته است (۱۶). گونزالس - سرانو^۴ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود سطوح بالای سرمایه انسانی و تحقیق را از شاخص‌های توسعه اکوسیستم کارآفرینی ورزشی در کشورهای اتحادیه اروپا دانستند و خاطرنشان کردند که سیاست‌گذاران ورزشی اتحادیه اروپا باید عمده‌تاً در توسعه آموزش و تحقیق (سرمایه انسانی و تحقیق) و سیاست‌های زیرساختی برای ارتقا اکوسیستم کارآفرینی در ورزش سرمایه‌گذاری کنند. آن‌ها ایجاد برنامه‌های آموزشی با کیفیت را برای تقویت مهارت‌های کارآفرینی و درون‌آفرینی در سطوح مختلف تحصیلی حیاتی دانستند (۱۲). آلدريچ و یانگ^۵ (۲۰۱۴) اشاره کردند، به‌دست آوردن دانش مورد نیاز برای کسب و کارهای جدید، هم قبل از فرآیند سازماندهی و هم در حین آن، یک فرآیند یادگیری مادام‌العمر برای کارآفرینان نوپا است. ایجاد سرمایه‌گذاری‌های بادوام و سودآور نه تنها به روش‌های اکتشافی و عادت‌های

1. Jones
2. competence-based perspective
3. Dutta
4. Gonzalez-Serrano
5. Aldrich and Yang



کارآفرینان نوپا (که از خانواده، مدارس و مشاغل شغلی قبل از مرحله استارت‌آپ کسب کرده‌اند)، بلکه به آنچه می‌توانند با انجام دادن و تجربه کردن در طول فرآیند راه‌اندازی بیاموزند، بستگی دارد (۱۷). کولومبو و گرلی^۱ (۲۰۱۰) در پژوهش خود به بررسی نقش سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز بنیان‌گذاران بر رشد استارت‌آپ‌هایی با فناوری پیشرفته پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد، سرمایه انسانی بنیان‌گذاران تأثیر مثبت مستقیمی بر رشد شرکت دارد؛ همچنین اثر مثبت غیرمستقیم آن به واسطه دسترسی به سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر^۲ است (۱۵). دیویدسون و هونینگ^۳ (۲۰۰۳) در پژوهش خود نقش سرمایه اجتماعی و انسانی را در میان کارآفرینان نوپا مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های آن‌ها نشان داد، دانش ضمنی و صریح عمدتاً در شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه تأثیر دارد. در واقع افراد با سطوح بالاتری از سرمایه انسانی (تحصیلات بالاتر)، بیشتر مستعد کشف فرصت‌های جذاب برای شروع کسب و کار خود بودند (۱۸). بوسما^۴ و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهش خود ارزش سرمایه‌گذاری‌های انسانی و اجتماعی برای عملکرد کسب و کار استارت‌آپ‌ها را مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان داد، تجربه سابق بنیان‌گذار در صنعتی که در آن کسب و کار خود را شروع کرده است، تمام معیارهای عملکرد را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، تجربه در فعالیت‌های مرتبط با مالکیت کسب و کار (مانند تجربه در رهبری) زمان بقای شرکت را افزایش می‌دهد (۱۹). آقامحمدی و عبداللهی (۲۰۱۵) در پژوهش خود به تحلیل و تبیین نقش آموزش در توسعه و ترویج کارآفرینی پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد، کارآفرینی امری اکتسابی است که می‌تواند یاد گرفته شود و منحصراً امری ذاتی نیست، می‌توان آن را تدریس کرد و آموزش داد؛ بنابراین آموزش نقش مهم و خطیری در رشد و توسعه کارآفرینی بر عهده دارد (۲۰). میرزازاده و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند، ویژگی‌های فردی موسس و آموزش از عوامل موثر بر رشد استارت‌آپ‌های دانشجویان علوم ورزشی است. از دیدگاه آن‌ها دانشجویان از طریق آموزش می‌توانند کارآفرین شوند، بنابراین با تغییر واحدهای درسی به دروس نوآورانه و خلاق، ایجاد گرایش کارآفرینی و فراهم نمودن جو مشارکتی می‌توان بستر مناسب برای شروع کسب و کارهای نوپا را در محیط دانشکده‌ها فراهم کرد (۲۱). در مطالعه‌ای دیگر پژوهان (۲۰۲۱) به تحلیل نقش آموزش در اشتغال دانشجویان علوم ورزشی پرداخت. نتایج نشان داد، آموزش سبک تفکر و فرهنگ کارآفرینانه، گسترش مراکز تحقیق و توسعه کارآفرینی، ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه ورزش، برگزاری کارگاه‌های آموزشی کارآفرینی دیجیتال، کسب و کارهای الکترونیکی و استارت‌آپ‌های ورزشی و برنامه‌ریزی‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها با ارزش‌های کارآفرینی، همکاری علمی با مراکز آموزشی و پژوهشی کشورهای توسعه یافته، تطبیق رشته‌های دانشگاهی با مشاغل مرتبط با ورزش، توسعه عوامل فردی در جهت مهارت‌های کارآفرینی می‌تواند راهکارهای ارزشمندی در ایجاد تفکر کارآفرینی، ایجاد مشاغل جدید و متنوع و اشتغال فارغ‌التحصیلان ورزشی باشد (۲۲). مندعلی‌زاده و کاویانی (۲۰۲۳) در مطالعه خود به بررسی قابلیت راه‌اندازی کسب و کارهای ورزشی جدید در صنعت کفش ایران پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد، امکان‌سنجی اقتصادی، مالی، محیطی، فنی، تیمی و بازار در ایجاد یک سرمایه‌گذاری جدید ورزشی در صنعت کفش حیاتی است (۲۳). مندعلی‌زاده (۲۰۲۴) در پژوهش دیگری به شناسایی فرصت‌های استارت‌آپی در صنعت ورزش و در اکوسیستم ورزشی ایران پرداخت. نتایج نشان داد ذینفعان، زیرساخت‌ها و فرآیندهایی مانند فرآیندهای حمایتی، سیاست‌ها، برنامه‌ریزی و عوامل نهادی از جمله توسعه عمومی، مسابقات قهرمانی و ورزش‌های حرفه‌ای و آموزشی می‌توانند به طور موثر به اهداف توسعه دست یابند؛ همچنین به وجود مشکلاتی در آموزش، یادگیری و مهارت‌ها اشاره کرد که دانشگاه‌ها باید برای راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی برنامه‌ها و دوره‌هایی را در جهت کسب دانش و مهارت‌های لازم برای دانشجویان در نظر بگیرند (۲۴).

توجه به روند رشد و توسعه جهانی نشان می‌دهد که با افزایش و گسترش فناوری‌های پیشرفته، نقش و جایگاه کارآفرینان به طور فزاینده‌ای بیشتر می‌شود. ارزیابی فضای کارآفرینی ایران نیز نیاز حیاتی به گسترش فعالیت‌های کارآفرینی را نشان می‌دهد (۲۵). به موازات کارآفرینی که به عنوان ابزاری ضروری برای ارتقای رشد و توسعه اقتصادهای مختلف شناخته می‌شود، آموزش کارآفرینی نیز به شیوه‌ای گسترده در

1. Colombo and Grilli
2. Venture capital
3. Davidsson and Honig
4. Bosma



سراسر جهان در حال توسعه است. امید است فعالیت‌های آموزشی و بهبود کیفیت آن در جهت افزایش کیفیت سرمایه انسانی، بتواند در ایجاد کارآفرینان و بنگاه‌های بیشتر و بهتر به جوامع کمک کند. با وجود تاکید بر اهمیت آموزش و جایگاه سرمایه انسانی در مطالعات پیشین، نتایج پژوهش سلام‌زاده و کسیم (۲۰۱۷) نشان می‌دهد استارت‌آپ‌های موجود در ایران با چالش‌هایی مانند ضعف مهارت‌های نرم به ویژه در مهارت‌های سازماندهی مواجه هستند که ممکن است در مراحل اولیه باعث شکست آن‌ها شود (۲۶). پیرجمادی و همکاران (۲۰۲۲) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران با چالش‌هایی مانند ضعف در نوآوری و ایده‌پردازی و سرمایه انسانی متخصص مواجه هستند و پیشنهاد دادند ساختار دانشگاه‌ها باید براساس بازنگری مجدد مأموریت‌ها، وظایف و نقش‌ها و تغییر محتوای دروس در مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد متناسب با نیازهای صنعت، دوباره طراحی شود (۲۷). از طرفی در مطالعات دانشگاهی معاصر اصطلاح اکوسیستم کارآفرینی و استارت‌آپ یکسان فرض شده‌اند. در حالی که این دو مفهوم نزدیک به هم اما متفاوت هستند. «اکوسیستم استارت‌آپ» محیط مساعد برای ظهور و توسعه کسب و کارهایی با رشد بالا (به اصطلاح شرکت‌های نوپا) یا به بیان دیگر کسب و کارهای مقیاس‌پذیر نوآورانه را توصیف می‌کند، در نتیجه الزامات و نیازهای آن‌ها با کسب و کارهای کوچک از جمله هزینه‌های سرمایه‌ای، سطح تخصص و میزان پیشرفت آن‌ها تفاوت چشمگیری دارد (۲۸)؛ بنابراین لازم است با تشخیص این دو مقوله و شناسایی نیازهای آن‌ها زمینه تقویت و ظهور و بروز آن‌ها فراهم شود. شواهد در رابطه با اکوسیستم کارآفرینی در ایران نشان می‌دهد با وجود پیشرفت‌هایی که در سال‌های اخیر ایجاد شده است؛ برخی از این عناصر هنوز توسعه نیافته‌اند و بعضی از عوامل کلیدی هنوز غایب هستند (۲۹)؛ بنابراین این پژوهش در تلاش است به تبیین جایگاه سرمایه انسانی و کیفیت آموزش در ایجاد و تقویت اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران بپردازد. اینکه آموزش چه نقشی در اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران دارد و چه ویژگی‌هایی از سرمایه انسانی باعث ایجاد و یا تقویت اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران می‌شود. شناخت و درک نحوه تاثیرگذاری و نقش این عوامل می‌تواند زمینه بهبود آن‌ها را در اکوسیستم فراهم آورده و گامی در جهت رسیدن به اهداف کارآفرینی باشد.

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ رویکرد از نوع کیفی و بر اساس تحلیل مضمون می‌باشد. به منظور استخراج مبانی نظری و پیشینه پژوهش، ضمن استفاده از روش کتابخانه‌ای آنلاین و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، با ۱۶ نفر از خبرگان، استادان و صاحب‌نظران مرتبط با موضوع، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختار یافته انجام شد که هر کدام از آن‌ها مدت زمانی بین ۱۵ تا ۹۰ دقیقه طول کشید. همه مصاحبه‌ها به صورت حضوری و در دفتر کار مصاحبه‌شوندگان انجام شد. بعد از هر مصاحبه فایل صوتی آن در نرم‌افزار ورد^۱ پیاده‌سازی و کدگذاری شد. سپس از روش تحلیل مضمون برای شناسایی مضامین پایه و سازمان‌دهنده مرتبط با عوامل آموزشی و سرمایه انسانی بهره گرفته شد. ابتدا از طریق مطالعات اسناد، فهرستی از عوامل مؤثر با موضوع پژوهش به عنوان سؤالات مصاحبه و ابزار گردآوری داده‌ها مد نظر قرار گرفت، سپس راهنمای مصاحبه تدوین و پژوهشگر قبل از انجام مصاحبه، راهنمای مصاحبه را برای هر یک از صاحب‌نظران ارسال می‌کرد. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند و غیرتصادفی بود. هدف از این روش، انتخاب بهترین فرد و در جهت تحقق هدف پژوهش بوده است. در این راستا سه دسته از افراد مد نظر قرار گرفتند. دسته اول بنیان‌گذاران و مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی، مدیران مراکز رشد و یا منتورهایی (مربیان) بودند که تجربه راه‌اندازی حداقل یک استارت‌آپ را داشتند. دسته دوم شامل اساتید صاحب‌نظر دانشگاهی بودند که دارای تالیف حداقل یک مقاله یا کتاب در حوزه کارآفرینی، مدیریت ورزشی، کسب و کارهای ورزشی و یا حوزه‌های مرتبط بوده و یا به عنوان استاد راهنما و مشاور، حداقل یک پایان‌نامه را در این حوزه هدایت نموده‌اند. دسته سوم نیز شامل دانشجویان و فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی ارشد و دکتری بودند که پایان‌نامه ایشان در حوزه کارآفرینی و یا کسب و کارهای ورزشی بوده و یا در این حوزه سابقه فعالیت داشته‌اند. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که اشباع نظری حاصل شد. یعنی پس از انجام مصاحبه‌های مذکور در

چهار مصاحبه پایانی این نتیجه حاصل شد که مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها به جای اینکه گسترش یابند، تکرار می‌شدند؛ در نتیجه زمان مناسبی برای پایان دادن به آنها بود.

طبق نظر گابا و لینکلن^۱ (۱۹۸۹) جهت بررسی صحت علمی در مطالعات کیفی چهار معیار قابلیت اعتبار^۲، قابلیت انتقال‌پذیری^۳، قابلیت اطمینان^۴ و تاییدپذیری^۵ مد نظر قرار گرفته می‌شود که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. پژوهشگر با صرف زمان کافی، تایید فرایند پژوهش توسط ۷ نفر از متخصصان ورزشی و دانشگاهی، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران و استفاده از پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است. برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهشی، متخصصین ورزشی و دانشگاهی که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند. در همه مراحل و به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات و یادداشت‌ها ثبت و ضبط گردید. اگر یافته‌های پژوهشی بخواهد تاییدشدنی باشد، باید کلیه جزئیات در تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شود که این کار در مورد پژوهش حاضر انجام شد و همه مستندات موجود از جمله متن کامل مصاحبه‌ها به صورت صوتی و همین‌طور به صورت مکتوب موجود است.

برای ارزیابی کیفیت کدگذاری‌ها و یافته‌ها از فرایند ارزیابی به وسیله دریافت بازخورد از مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. نتایج تحلیل در اختیار ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر محقق و بیانات خود اظهارنظر کنند که همگی تأیید شدند. علاوه بر این از یک فرد بیرونی آشنا به روش تحقیق کیفی به عنوان نظاره‌گر خواسته شد تا به طور عینی داده‌ها را بنگرد و کدهای اختصاص یافته به داده‌ها را ارزیابی کند که طی جلساتی همه کدگذاری‌ها تأیید شدند.

با توجه به اهداف پژوهش، کدگذاری در سه مرحله، شامل کدگذاری مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده یا محوری و مضامین فراگیر انجام شد. بعد از هر مصاحبه فایل صوتی آن در نرم افزار ورد پیاده‌سازی شد و به صورت مکتوب مورد بررسی مجدد قرار گرفت تا آشنایی با داده‌ها حاصل گردد؛ بنابراین محقق درک کاملی از داده‌ها به دست آورد و اجازه داد تا درک بیشتری از عبارات یا معنای یک اصطلاح در بافت کل حاصل شود. در مرحله بعد محقق با یک روش معنادار و نظام‌مند شروع به سازماندهی داده‌ها کرد. کدگذاری، داده‌های زیاد را به تکه‌های کوچک معنا تقلیل داد. کدها به شکل یک برچسب توصیفی بودند که مستقیماً متن را توصیف کرده یا از آن گرفته شده بودند. در مرحله بعد کدها به شکل آجرهایی، دیوارها یا مضامین را تشکیل دادند. مضامین الگوهایی در کدها هستند. در مرحله بعد محققین با تجميع مضامین فرعی در گستره‌های معنایی وسیع‌تر به مضامین اصلی رسیدند؛ همچنین بررسی شد که آیا مضامین فرعی ایجاد شده به خوبی مفاهیم تحت شمول خود را پوشش می‌دهند یا خیر؟ و اینکه آیا مضامین اصلی مناسب مضامین فرعی تحت شمول خود هستند یا نه؟ در مرحله آخر شناسایی و تعریف این مضامین به تفاسیر منجر شد. نتیجه‌گیری پاسخ به سؤالات تحقیق یا هدف مطالعه است.

یافته‌ها

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

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



جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 1. Description of the demographic characteristics of the participants

کد مصاحبه	سن و جنسیت	تحصیلات	حوزه فعالیت فعلی	سابقه راه اندازی کسب و کار
I1	زن، ۳۴ سال	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه، پژوهشگر در حوزه کارآفرینی و اکوسیستم کارآفرینی	خیر
I2	مرد، ۳۹ سال	دکتری مدیریت دولتی	دانشگاه، مشاور راه‌اندازی کسب و کار	بله
I3	مرد، ۴۰ سال	دکتری مدیریت بازرگانی	دانشگاه، مشاور راه‌اندازی کسب و کار	خیر
I4	مرد، ۴۰ سال	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه، معاون پژوهشگاه تربیت بدنی	خیر
I5	مرد، ۲۸ سال	کارشناسی ارشد فیزیولوژی ورزشی	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	بله
I6	مرد، ۳۴ سال	کارشناسی سخت افزار	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	بله
I7	مرد، ۳۹ سال	کارشناسی ارشد مهندسی پزشکی	امور فناوری و تجاری‌سازی پژوهشگاه تربیت بدنی	خیر
I8	مرد، ۳۳ سال	کارشناسی ارشد آسیب شناسی ورزشی	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	بله
I9	مرد، ۳۹ سال	کارشناسی مهندسی برق	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	بله
I10	مرد، ۴۵ سال	دکتری کارآفرینی بین الملل	رئیس کانون کارآفرینی	بله
I11	مرد، ۳۰ سال	کارشناسی ارشد بیومکانیک	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	بله
I12	مرد، ۳۷ سال	دکتری مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه	بله
I13	مرد، ۲۸ سال	کارشناسی ارشد مهندسی پزشکی	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	بله
I14	زن، ۴۰ سال	کارشناسی ارشد نرم افزار	بنیان‌گذار استارت‌آپ ورزشی	بله
I15	مرد، ۴۶ سال	دکتری کسب و کار	دانشگاه و مرکز رشد	بله
I16	مرد، ۴۹ سال	دکتری مدیریت و برنامه ریزی تربیت بدنی	استاد دانشگاه، معاون پارک علم و فناوری دانشگاه	بله

در جدول ۲ مضامین سازمان‌دهنده و کدهای باز مربوط به عامل آموزش و پژوهش مشخص شده است.

جدول ۲. کدهای باز و مضامین مربوط به عامل آموزش و پژوهش

Table 1. Open codes and themes related to education and research

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز	فراوانی	منبع کد	ادبیات تحقیق	مصاحبه
محتوا و سیاست‌های آموزشی	آموزش‌های مدیریتی، فنی و ارتباطی	برگزاری دوره‌های توانمندسازی به منظور ایجاد و رشد استارت‌آپ‌های ورزشی	۷	I1, I10, I8, I6, I5, I7, I15		●
		ارتقاء مدیریت دانش برای کارآفرینان در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی	۱۰	I1, I2, I3, I9, I13, I8, I6, I7, I10, I12	●	●
		آموزش دوره‌های بازاریابی استراتژیک با رویکردهای بازاریابی نوین به کارآفرینان از طرف نهادهای ذی‌ربط	۸	I10, I2, I8, I5, I9, I7, I4, I12	●	●
		برگزاری دوره‌های آشنایی با روش‌های جذب سرمایه‌گذاری	۲	I7, I10		●
		آموزش مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی و شبکه‌سازی در حوزه کارآفرینی	۴	I1, I9, I7, I12		●
		برگزاری دوره‌های آموزشی و ترویجی در زمینه کسب و کارهای ورزشی در قالب کارگاه و سمینار	۱	I9		●
		ارایه آموزش‌هایی در زمینه دسترسی به اطلاعات، بازاریابی، فناوری‌های جدید، مهارت‌های کارآفرینی و توسعه شبکه کسب و کار	۲	I5, I15		●
نیازسنجی و هدف‌گذاری آموزشی		نیاز محور بودن و کیفیت تحقیقات دانشگاهی	۱	I7		●
		ایجاد محتوای علمی در خصوص کسب و کارهای ورزشی در دانشگاه‌ها	۱	I9	●	●

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز	فراوانی	منبع کد	ادبیات تحقیق	مصاحبه
					•	
					•	
آموزش	جهت‌گیری		۳	I15, I7, I10	•	•
	کارآفرینانه				•	
			۱	I5	•	•
			۲	I9, I10	•	•
			۱	I1	•	•
			۱	I9	•	•
رویه‌های	آموزشی		۱	I8	•	•
					•	•
			۲	I1, I12	•	•
					•	
نظام ارزیابی			۱	I7	•	•
					•	
زیرساخت‌های	آموزشی و پژوهشی		۱	I6	•	•
					•	
					•	

یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش و کیفیت آن در مدارس و دانشگاه‌ها نقش مهمی در راه‌اندازی و رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی دارد. سطح فعالیت آموزشی و پژوهشی یک کشور از عوامل اصلی تعیین‌کننده ظرفیت یک کشور برای نوآوری است. آموزش رسمی (مانند تحصیلات دانشگاهی) به افراد اجازه می‌دهد تا دانش، مهارت‌ها و مدارکی را به دست آورند که از دید دیگران در جامعه کسب و کار با ارزش است (۱۶).

"عامل مهم در استارت‌آپ‌ها مهارت‌هاست. مهارت‌های کسب و کاری یکی از مهارت‌هاست. مهارت ارتباط با دیگران، کار تیمی. این مهارت‌های فردی در آموزش و پرورش باید شکل بگیرد. متأسفانه در مدارس ما چیزهایی آموزش داده می‌شود که بعداً در محیط کسب و کار به درد نمی‌خورد. در سطوح بالاتر تخصصی‌تر همیشه مهارت‌ها. در حالیکه در دانشگاه‌های ما به سری

مطالب تئوری گفته میشه که وقتی بعد افراد با تلاش خودشون میرن از بیرون مهارت کسب و میکنن و وقتی مقایسه میکنن با کشورهای دیگه سریع از کشور میرن" (مصاحبه‌شونده ۹).

" امروز در کشور ما دانش‌آموز دوازده سال درس می‌خونه چهار سال هم در آموزش عالی می‌خونه روی هم رفته شونزده سال. همه درس‌های تکراری. جالبه درس کارآفرینی در دانشگاه‌ها دو واحد درس اختیاری هس. تازه درس اختیاریه مازاد هست اسمش. ما باید خلاقیت، کار تیمی، حل مساله، مسائل مالی، مسائل مالیاتی اینا رو بذاریم برای دانشجوها و حتی از مدرسه‌ها شروع کنیم اینارو" (مصاحبه‌شونده ۱۰).

"دانشگاه در هیچ برهه‌ای از زندگیم هیچ کمکی به من نکرده. ترک تحصیل کردم. چون دانشگاه‌ها هیچی یاد نمیدن. بعد در موسسه آزاد رفتم ام‌بی‌ای خوندم در موسسه بهار. زمین تا آسمان فرق داشت با دانشگاه. ای کاش هیچ وقت دانشگاه نمی‌رفتم. این دوره کاملا در زندگیم تاثیرگذار بود. چیزی که دانشگاه‌ها هیچ وقت نبودن" (مصاحبه‌شونده ۶).

همچنین یافته‌ها نشان داد، سرمایه انسانی خوب و شایسته هسته اصلی اکوسیستم‌های استارت‌آپی را تشکیل می‌دهد. در جدول ۳ مضامین سازمان‌دهنده و کدهای باز مربوط به عامل سرمایه انسانی مشخص شده‌است.

جدول ۳. کدهای باز و مضامین مربوط به عامل سرمایه انسانی

Table 3. Open codes and themes related to the human capital factor

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز	فراوانی	منبع کد	ادبیات تحقیق	مصاحبه
سرمایه انسانی	دانش و مهارت‌های	به کارگیری منابع انسانی با سطح تحصیلات دانشگاهی بالاتر در زمینه مدیریت و اقتصاد	۱	I1	•	•
	اکتسابی	سرعت عمل و مهارت مدیریت زمان	۱	I1	•	
		کسب مستمر دانش نوین بازار و مهارت‌های بازاریابی	۱۱	I1, I7, I2, I4, I3, I9, I11, I14, I5, I8, I12	•	
		داشتن مهارت استفاده از فناوری‌های روز	۸	I1, I10, I3, I12, I6, I9, I14, I7	•	•
		مسلط بودن به مهارت‌های آیتی و دیجیتال	۲	I5, I14	•	
		اعطای مجوز مشاغل حرفه‌ای در ورزش با اولویت دانش آموختگان علوم ورزشی	۲	I2, I5	•	
		بهره‌مندی از مهارت‌های فعالیت در کارهای تیمی	۴	I9, I2, I7, I10	•	
		مهارت و تجربه مدیریت کسب و کار (نحوه جذب سرمایه‌گذاری، آنالیز بازار، توانایی پیوت)	۹	I1, I11, I2, I9, I14, I13, I16, I5, I7	•	•
		قابلیت طراحی یک مدل کسب و کار مقیاس پذیر، تکرارپذیر و سودآور	۱	I9	•	•
		شناخت اکوسیستم توسط کارآفرین	۱	I9	•	•
		شناسایی افراد در زمینه توانمندی‌های کارآفرینی ورزشی از نهادهای ذی‌ربط (پارک‌های علم و فناوری، ادارات ورزش و جوانان و...)	۱	I10	•	•
	قابلیت‌های	توانایی شناسایی روندهای روز دنیا	۲	I11, I14	•	
	کارآفرینی و ویژگی‌های	هوش کسب و کار (هوش مالی، هوش هیجانی و ...)	۳	I1, I2, I14	•	•
	شناختی	قابلیت بهبود مستمر	۳	I1, I14, I9	•	
		توانایی ایده‌پردازی بر اساس نیازهای ورزشی کشور	۴	I14, I3, I7, I12	•	•
		توانایی اجرا و تجاری‌سازی ایده	۸	I5, I9, I14, I13, I8, I3, I1, I5	•	•

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز	فراوانی	منبع کد	ادبیات تحقیق	مصاحبه
		توانایی امکان‌سنجی	۳	I1, I5, I13		•
		توانایی شناسایی و استفاده از فرصت‌ها در حوزه کارآفرینی	۳	I1, I9, I11		•
		تاب‌آوری و تحمل مشکلات	۴	I3, I9, I11, I5		•
		علاقه و انگیزه به رشد فردی	۲	I1, I9		•
		تلاش و پشتکار	۲	I2, I9	•	•
		ادراک توانایی‌ها			•	
		روحیه جستجوگری و یادگیری و مشورت	۴	I9, I11, I14, I5		•
		ذهنیت بازار محور	۲	I1, I14		•
		پذیرا بودن نسبت به ایده‌های جدید	۱	I14		•
		ساختار شکنی و آزمودن روش‌های جدید در کسب و کار	۱	I9		•
		ذهن پویا و خلاق برای ایده‌پردازی	۴	I1, I3, I9, I6	•	•
		عرق ملی و حساسیت نسبت به مشکلات کشور	۲	I10, I12		•
		داشتن روحیه استقلال‌طلبی و میل کار کردن برای خود	۳	I1, I9, I11	•	•
		توانایی تغییر نسبت به نیازها و شرایط محیطی	۲	I11, I14		•
قابلیت تیم‌سازی		استفاده از افراد هم‌افزا در تشکیل تیم	۴	I1, I14, I13, I7	•	•
		استفاده از هیأت مؤسس با تخصص مربوطه			•	
		استفاده از اساتید ورزشی و نخبگان ورزش کشور			•	
		وجود حداقل یک نفر با پیش زمینه اقتصادی در میان اعضای تیم			•	
		جانشین‌پروری و امکان جایگزینی اعضای تیم	۲	I13, I10		•
		تیم متخصص و مسئولیت‌پذیر و جذب نیروهای خودانگیخته، فعال، یادگیرنده و یاددهنده	۱	I11	•	•
		مهارت و فرهنگ کار تیمی	۱۱	I1, I12, I5, I9, I11, I13, I7, I4, I3, I5, I10	•	•
		اهداف و چشم‌انداز مشترک تیمی	۳	I3, I11, I13		•
		روحیه همدلی در تیم	۱	I3		•
		تعهد و وفاداری به تیم	۲	I3, I11	•	•
		صبر و تحمل و گذشت در تیم	۱	I14		•
		ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی	۲	I3, I12		•
مدیریت پویا و چابک		چشم‌انداز بنیان‌گذار			•	
		تمایل و توانایی به اشتراک‌گذاری ایده توسط بنیان‌گذار			•	
		تامین نیروی انسانی و آموزش و توسعه			•	
		ایجاد محیط ایده‌زایی و تعاملی			•	
		رهبری جمعی			•	
		مهارت‌های سازماندهی استارت‌آپ			•	
		مدیریت ریسک	۱	I1	•	•
		قابلیت اطمینان و صداقت رهبری			•	
		توانایی رهبر در مقابله با عدم اطمینان			•	

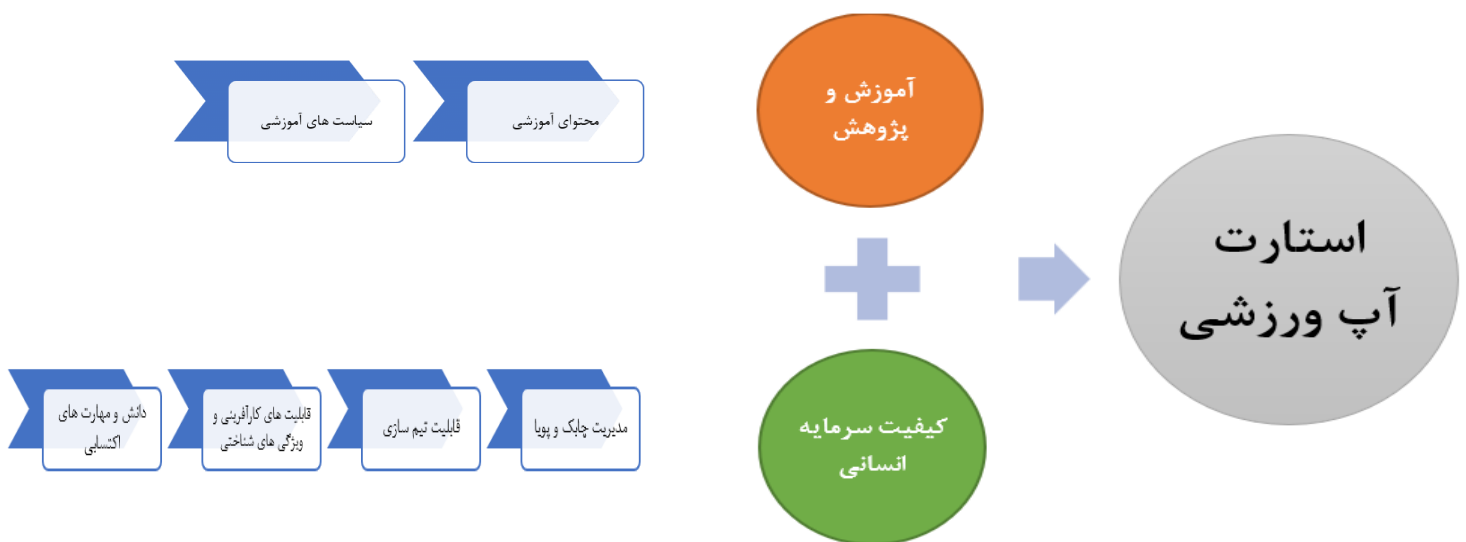
مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز	فراوانی	منبع کد	ادبیات تحقیق	مصاحبه
		توانایی رهبر در تغییر مرزهای کسب و کارهای سنتی				•
		توانایی خارق‌العاده برای متقاعد کردن و نفوذ در دیگران				•
		کنجکاوی نافذ نسبت به محیط خارجی				•
		ساختار سازمانی بسیار مسطح و ساده				•

"سرمایه انسانی خوب و عالی، کارآمد و شایسته دارایی مشهود یک سازمانه. استارت‌آپ به شکل تیمی کار میکند. افرادی که این مهارت رو نداشته باشن نمیتونن در اکوسیستم‌های استارت‌آپی بقا داشته باشن" (مصاحبه شونده ۹).

همچنین یافته‌ها نشان داد، آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد بدون اتخاذ سیاست‌های مناسب در جهت حفظ آن‌ها روند راه‌اندازی و رشد کسب و کارهای استارت‌آپی را دچار اختلال کرده است.

"یکی از مهم‌ترین چیزها در استارت‌آپ‌ها نیروی انسانی خوب است. چون خوبا همشون از ایران رفتن و اونایی که موندن با خارج از کشور کار میکنن. افرادی که موندن افراد بی‌تعهدی هستن که نمیتونن اون کارهایی که ازشون می‌خواهیم انجام بدن و سر همین نیروی انسانی خیلی از استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورن" (مصاحبه‌شونده ۵).

شکل ۱ جایگاه آموزش و سرمایه انسانی را در راه‌اندازی یک استارت‌آپ ورزشی نشان می‌دهد. باید توجه داشت آموزش و بهبود کیفیت سرمایه انسانی در تمام مراحل (قبل، حین و بعد) راه‌اندازی استارت‌آپ ورزشی مورد نیاز است.



شکل ۱. جایگاه آموزش و سرمایه انسانی در اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران (یافته‌های پژوهش)

Figure 1. The position of Education and human capital in the ecosystem of sports startups in Iran (research findings)

بحث و نتیجه‌گیری

از آن جایی که کارآفرینان در مرکز ایجاد و رشد سرمایه‌گذاری قرار دارند، بیش از ۵۰ سال است که ویژگی‌های آنها به طور کامل مورد مطالعه قرار گرفته است (۳۰)؛ اما همراه با ویژگی‌های روان‌شناختی، مجموعه مهارت‌های آنها نیز برای موفقیت مهم است (۳۱، ۳۲). محققین در این پژوهش با روش کیفی به دنبال تبیین کیفیت آموزش و جایگاه سرمایه انسانی در ایجاد اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران بودند. اینکه چه ویژگی‌هایی از سرمایه انسانی باعث ایجاد و یا تقویت اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران می‌شود و کارآفرینان نوپای ورزشی برای راه‌اندازی موفق یک استارت‌آپ ورزشی به چه نوع آموزش و مهارت‌هایی نیاز دارند. شناسایی و درک نیازهای آموزشی استارت‌آپ‌های ورزشی می‌تواند خلأهای موجود در فرایندها و شیوه‌های آموزشی را در راستای رسیدن به اهداف کارآفرینی برطرف نماید. در این راستا ۱۱ مضمون فرعی شامل آموزش‌های مدیریتی، فنی و ارتباطی، نیازسنجی و هدف‌گذاری آموزشی، آموزش جهت‌گیری کارآفرینانه، رویه‌های آموزشی و پژوهشی، نظام ارزیابی، زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی، دانش و مهارت‌های اکتسابی، ویژگی‌های شناختی و قابلیت‌های کارآفرینی، قابلیت تیم‌سازی و مدیریت چابک و پویا شناسایی گردید.

آموزش یکی از عوامل ذکر شده در ادبیات است که بیشترین تأثیر را بر موفقیت سرمایه‌گذاری‌های جدید دارد (۳۳). سطح تحصیلات یکی از متغیرهایی است که با دانش، مهارت، حل مسئله، نظم، انگیزه و اعتماد به نفس مرتبط است. همه اینها توانایی رویارویی با مشکلات متعدد را برای کارآفرین فراهم می‌کند و از این‌رو بر موفقیت شرکت تأثیر می‌گذارد (۳۴)؛ بنابراین، اتخاذ سیاست‌های متناسب در جهت ارتقای سطح آموزش، نیازسنجی و هدف‌گذاری در آموزش، ایجاد نظام ارزیابی دانشجویان و اساتید بر اساس نوآوری و مهارت‌های کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار و متناسب‌سازی محتوای آموزشی دروس با اهداف کارآفرینی یکی از گام‌های مهم و اساسی در این زمینه است؛ همچنین محتوای دروس باید با نیازهای کسب و کارها از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ترویجی در زمینه کسب و کارهای ورزشی در قالب کارگاه و سمینار، ارایه آموزش‌هایی در زمینه دسترسی به اطلاعات، بازاریابی، فناوری‌های جدید، مهارت‌های کارآفرینی و توسعه شبکه کسب و کار منطبق باشد. از طرفی با توجه به عدم شناخت مسئولین، دانش‌آموزان و دانشجویان از مدل‌های کسب و کارهای استارت‌آپی، آموزش‌های آگاهی‌دهنده و ایجاد جهت‌گیری کارآفرینانه از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. آگاه‌سازی افراد، دانش‌آموزان و دانشجویان از وجود فرصت‌های شغلی و پتانسیل استارت‌آپ‌های ورزشی می‌تواند تمایل به شروع و راه‌اندازی کسب و کار را در آنها برانگیزد. دانش به دست آمده در طول تحصیل در یک موسسه دانشگاهی می‌تواند اطلاعات مربوطه در مورد توسعه محصول و کارآفرینی را ارائه دهد. به طور مشابه، افراد شاغل در شرکت‌ها نیز تجربه عملی در مورد توسعه محصول در یک تیم و توسعه مشتری در بازار را کسب می‌کنند. فردی که این نوع تجربیات را دارد می‌تواند از چنین منابعی برای آموزش خود در طول ایجاد و مدیریت استارت‌آپ استفاده کند. علاوه بر این، یک کارآفرین عالی کسی است که تجربه عملی خوبی در توسعه استارت‌آپ‌های قبلی داشته باشد. افراد با تجربه در مقیاس جهانی به ویژه به عنوان مربیانی که بتوانند کارآفرینان و بنیان‌گذاران را در برنامه‌های شتاب‌دهنده و مراکز رشد آموزش دهند و تجربیات جهانی خود را در مورد چگونگی گسترش استارت‌آپ‌ها در مقیاس جهانی به اشتراک بگذارند، تقاضای بالایی دارند (۳۵). این نتایج با یافته‌های تری پاثی^۱ و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستا است که تأکید کردند فرصت‌های شغلی در استارت‌آپ‌ها باید به وضوح به استعدادهای جوان اطلاع داده شود (۳۶)؛ همچنین برای ایجاد ذهنیت و تفکر کارآفرینی و برای پرورش مهارت‌های انسانی، مؤسسات آموزشی باید آموزش‌های لازم را برای جلب علاقه دانش‌آموزان به کارآفرینی و استارت‌آپ‌ها در سنین پایین ایجاد کنند. دانشگاه‌ها نه تنها دانش، بلکه باید محیطی مساعد برای ارتباطات عمیق و طولانی‌مدت را فراهم کنند (۳۷). دوتا و همکاران (۲۰۱۸) بر اهمیت آموزش کارآفرینی و تقویت مهارت‌های کارآفرینی اشاره کردند و سرارولس^۲ و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش خود سطح تحصیلات و تجربه در بخش مورد فعالیت را از متغیرهای کارآفرینی برشمردند که به طور مثبت با موفقیت شرکت‌های خالص دات کام مرتبط هستند (۳۸). گونزالس سرانو و همکاران (۲۰۲۱) تأکید کردند که توسعه مهارت‌های فناوری در ورزش باید بخشی از برنامه‌های درسی ورزش باشد. از آنجایی که کسب و کارهای

1. Tripathi

2. Serarols



استارت‌آپی اغلب به صورت تیمی فعالیت می‌کنند، آموزش مهارت‌های ارتباطی و آموزش فرهنگ همکاری و کار تیمی در کنار آموزش‌های تخصصی و فنی، باید جزوی از برنامه‌های آموزشی مدارس و دانشگاه‌ها باشد.

از آنجایی‌که وجود کارآفرینان بزرگ و با استعداد از اولین الزامات وجود اکوسیستم‌های استارت‌آپی حتی در مرحله نوپا است، اکتساب مهارت‌ها و دانش مورد نیاز توسط کارآفرین هم قبل از راه‌اندازی، هم بعد از راه‌اندازی از اهمیت زیادی برخوردار است. تحقیقات کارآفرینی نشان می‌دهد که سرمایه انسانی موفقیت سرمایه‌گذاری را از طرق مختلف افزایش می‌دهد. اول، دانش و مهارت‌های کارآفرین، که می‌تواند از طریق تجربه در صنعت یا آموزش عمومی به دست آید، می‌تواند کمبود منابع مالی را جبران کند، که یک محدودیت عمده برای سرمایه‌گذاری است. دوم، سرمایه انسانی به کارآفرینان کمک می‌کند تا سرمایه اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی را توسعه دهند که هر دوی این‌ها دسترسی به منابع حیاتی را برای موفقیت در سرمایه‌گذاری فراهم می‌کنند. سوم، سرمایه انسانی بر استراتژی سرمایه‌گذاری تأثیر می‌گذارد، که به طور مثبت بر موفقیت سرمایه‌گذاری تأثیرگذار است (۳۹)؛ بنابراین افزایش سطح تحصیلات دانشگاهی به ویژه در زمینه مدیریت و اقتصاد، کسب مستمر دانش نوین بازار و مهارت‌های بازاریابی، افزایش مهارت در استفاده از فناوری‌های روز دنیا، افزایش تسلط به مهارت‌های فناوری اطلاعات و دیجیتال، مهارت و تجربه مدیریت کسب و کار (نحوه جذب سرمایه‌گذاری، تحلیل بازار، توانایی چرخش)، از مهارت‌های موثر در موفقیت و رشد استارت‌آپ‌های ورزشی عنوان شد؛ همچنین قابلیت تیم‌سازی و شبکه‌سازی از طریق تلاش در تشکیل تیمی متشکل از افراد حرفه‌ای و متخصص و توانایی مدیریت و حفظ تیم، استفاده از افراد هم‌افزا در تشکیل تیم، استفاده از هیأت مؤسس با تخصص مربوطه، جانشین‌پروری و امکان جایگزینی اعضای تیم، مهارت و فرهنگ کار تیمی از عوامل مهم مرتبط با سرمایه انسانی است. در این راستا مدیریت تیم با مدیریت صحیح و شایسته نیروی انسانی، رهبری جمعی، ایجاد محیط ایده‌زایی و تعاملی و اشتراک‌گذاری ایده، توانایی و کسب مهارت در متقاعد کردن و نفوذ در دیگران می‌تواند امکان همکاری و اثربخشی را در تیم افزایش دهد. این نتایج هم راستا با نتایج دیویدسون و هونینگ^۱ (۲۰۰۳) و جونز و بیل^۲ (۲۰۰۹) است که مهارت‌هایی مانند سطح تحصیلات، حل مسئله، مهارت‌های کارآفرینی، مهارت‌های ارتباطی و ارائه، مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های گروهی را برای دانشجویان علوم ورزشی مهم برشمردند (۴۰).

با جمع‌بندی نتایج تحقیق این‌گونه به نظر می‌رسد که عامل سرمایه انسانی و آموزش آن به عنوان دو رکن مهم اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی نیازمند توجه جدی در ایران است. در این زمینه سیاست‌گذاران ورزش در کشور باید در توسعه آموزش و تحقیق برای بهبود کیفیت سرمایه انسانی و ارتقا آن در اکوسیستم استارت‌آپی سرمایه‌گذاری کنند؛ همچنین فضای حاکم بر مدارس و دانشگاه‌ها برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز فعالیت‌های کارآفرینانه و یا استارت‌آپی چندان مناسب نیست. برای حل مشکل بیکاران در رشته‌های مختلف و همچنین رشته تربیت‌بدنی و برای تغییر ذهنیت دانش‌آموزان و دانشجویان از استخدام دولتی به عنوان تنها راه اشتغال آن‌ها در آینده، نیاز به تغییر اساسی در شیوه تدریس و یا حتی تغییر ارزیابی دانشجویان و اساتید بر اساس معیارهایی مانند خلاقیت، نوآوری، تولید پژوهش‌های مولد و کاربردی و راه‌اندازی کسب و کار است؛ بنابراین بازنگری در محتوای دروس ارائه شده در مدارس و دانشگاه‌ها، شیوه‌های تدریس، شیوه ارزیابی دانشجویان و اساتید ضرورتی انکارناپذیر است. باید توجه داشت که آموزش صرفاً به افراد جامعه یا دانش‌آموزان و دانشجویان منحصر نیست بلکه از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان آموزش و آگاهی دادن به مسئولین و سیاست‌گذاران نیز در بهبود کیفیت سرمایه انسانی و ارتقا اکوسیستم نقش اساسی دارد. مصاحبه‌شوندگان عدم آگاهی، شناخت و نداشتن ذهنیت مثبت مسئولین و سیاست‌گذاران را از چالش‌های اصلی اکوسیستم دانستند. همچنین مهاجرت نخبگان، مهندسان و افراد ماهر را از دیگر چالش‌های مرتبط با سرمایه انسانی برشمردند. با توجه به اینکه عامل اصلی ایجاد و راه‌اندازی کسب و کارهای استارت‌آپی افراد نخبه و خلاق هستند؛ بنابراین صرف آموزش و تربیت سرمایه انسانی ضامن بقا و یا رشد اکوسیستم‌های استارت‌آپی نیست، بلکه باید سیاست‌های لازم در جهت حفظ نیروی جوان و تحصیل کرده اتخاذ

1. Davidsson and Honig

2. Jones and Bill



شود. از آنجایی که بهبود آموزش باعث رشد اکوسیستم استارت‌آپی در ورزش خواهد شد، توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه هم در زمینه آموزش رسمی و غیررسمی و هم برای ایجاد روحیه و جهت‌گیری کارآفرینی مثرتر خواهد بود.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم همکاری مشارکت‌کنندگان جهت انجام مصاحبه و گردآوری داده‌ها اشاره کرد. همچنین عدم دسترسی به اطلاعات دقیق و نبود پایگاه اطلاعاتی مناسب در زمینه استارت‌آپ‌های ورزشی از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود. با توجه به اینکه نیازهای استارت‌آپ‌ها در هر مرحله از چرخه حیات آن‌ها متفاوت است پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی نیازهای سرمایه بر اساس چرخه عمر آن‌ها مورد مطالعه قرار گیرد.

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

حامی مالی: این پژوهش به صورت مستقل و بدون حمایت مالی هر سازمان یا موسسه دیگری انجام شده‌است.

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

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

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

References

1. Acs ZJ, Autio E, Szerb L. National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Global Entrepreneurship, Institutions and Incentives*: Edward Elgar Publishing; 2015. p. 523-41. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.016>
2. Acs ZJ, Stam E, Audretsch DB, O'Connor A. The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*. 2017;49:1-10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
3. Shane S. The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *Academy of Management Review*. 2000. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
4. Schumpeter JA. The theory of economic development. 2008. <https://doi.org/10.4324/9781003146766>
5. Kuratko DF, Hodgetts RM. *Entrepreneurship: A contemporary approach*: Dryden Press, Fort Worth; 1992.
6. Pilkova A, Kovacicova Z. Specifics of the entrepreneurial activities of Slovaks: Evidence based on GEM research. *Procedia Economics and Finance*. 2015 Jan 1;34:368-75. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01642-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01642-1)
7. Ciletti D. Sports entrepreneurship: A theoretical approach. *Sport entrepreneurship, theory and practice*. 2012:1-14. <https://www.researchgate.net/publication/274717986>
8. Ratten V. *Sport entrepreneurship: Developing and sustaining an entrepreneurial sports culture*. Springer; 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73010-3>
9. Ayazi M, Toraji F, Esmaili M, Zarei A. Development and validity of the test of entrepreneurial behavior scale in sport SMEs in Tehran. *International journal of biology, pharmacy and allied sciences*. 2015;4(11):899-911.
10. Ball S. The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism. *Hospitality, leisure, sport, and tourism network*. 2005;1(1):1-14. <https://sid.ir/paper/581449/en>
11. Spilling OR. The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business Research*. 1996 May 1;36(1):91-103. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00166-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00166-2)
12. González-Serrano MH, Crespo-Hervás J, Pérez-Campos C, Calabuig F. Entrepreneurial ecosystems for developing the sports industry in European Union countries. *Journal of Business Research*. 2021;136:667-77. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.060>



13. Jones P, Jones A, Williams-Burnett N, Ratten V. Let's get physical: Stories of entrepreneurial activity from sports coaches/instructors. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2017;18(4):219-30. <https://doi.org/10.1177/1465750317741878>
14. Mondalizadeh Z, Khosravizadeh E. Entrepreneurial Educational Needs Assessment in the Curriculum of Sport Sciences (Case Study: Universities of Markazi Province). *Research on Educational Sport*. 2019;7(17):35-62. <https://doi.org/10.22089/res.2018.6211.1506>
15. Colombo MG, Grilli L. On growth drivers of high-tech startups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*. 2010;25(6):610-26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.005>
16. Dutta S, Lanvin B, Wunsch-Vincent S. The global innovation index 2018: Energizing the world with innovation: WIPO; 2018. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/>
17. Aldrich HE, Yang T. How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures. *Journal of Evolutionary Economics*. 2014;24:59-82. <https://doi.org/10.1007/s00191-013-0320-x>
18. Davidsson P, Honig B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. 2003;18(3):301-31. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
19. Bosma N, Van Praag M, Thurik R, De Wit G. The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small business economics*. 2004;23:227-36. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032032.21192.72>
20. Aghamohammadi J, Abdolahi H. An Analysis of the Role of Education in Promoting Entrepreneurship. *Rahyaft*. 2015;59:75-89. <http://journalieaa.ir/article-1-613-en.html>
21. Mirzazadeh ZS, Kashtidar M, Rahmanpour A. Identifying and prioritizing factors influencing the startups of sport science students in Iran using analytical network process (ANP). *Applied Research in Sport Management*. 2021 Mar 21;9(4):71-90. <https://doi.org/10.30473/arsm.2021.7625>
22. Pazhouhan F. An analysis of the role of teaching entrepreneurship in employing sport sciences graduates. *New Trends in Sport Management*. 2021;8(31):125-37. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1403-en.html>
23. Mondalizadeh Z, Kavyani E. Feasibility Study of Launching Sports Startups :A Case Study in the Sports Shoe Industry. *Sports Business Journal*. 2023;3(2):115-33. <https://doi.org/10.22051/sbj.2023.43092.1077>
24. Mondalizadeh Z. Startup opportunities in the sports industry based on developing a conceptual framework for the sports ecosystem in Iran. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*. 2024;17(2):491-506. [10.22059/ijms.2023.339962.675079](https://doi.org/10.22059/ijms.2023.339962.675079)
25. Faghih N, Zali MR, editors. *Entrepreneurship Ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA): Dynamics in Trends, Policy and Business Environment*. Springer; 2018 Jun 12. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75913-5>
26. Salamzadeh A, Kawamorita Kesim H. The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 2017;11(4):456-79. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
27. Pirjamadi S, Honari H, Kargar GA, Shabani Bahar G. Growth Challenges of Sport Startup Businesses in Iran. *Applied Research in Sport Management*. 2022;10(4):11-25. [10.30473/arsm.2022.8955](https://doi.org/10.30473/arsm.2022.8955)
28. Baron T, Harima A. The role of diaspora entrepreneurs in startup ecosystem development: A Berlin case study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2019;36(1-2):74-102. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2019.096968>
29. Darooghe Arefi N, Bahrololoum H, Andam R, Hasani AA. Identifying and Analysing Factors Affecting Rough Set Theory-Based Iranian Sports Entrepreneurship Ecosystem. *Sports Business Journal*. 2022 Jul 1; 2(2):229-48. <https://doi.org/10.22051/sbj.2022.41960.1056>
30. Van Ness RK, Seifert CF. A theoretical analysis of the role of characteristics in entrepreneurial propensity. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2016;10(1):89-96. <https://doi.org/10.1002/sej.1205>
31. Chell E. Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2013;19(1):6-31. <https://doi.org/10.1108/13552551311299233>



32. Crook TR, Todd SY, Combs JG, Woehr DJ, Ketchen Jr DJ. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*. 2011;96(3):443. https://www.researchgate.net/publication/49764178_
33. Cressy R, editor. Small firm failure: failure to fund or failure to learn by doing. *Electronic Proceedings of The International Council on Small Business Conference*; 1996. <https://www.researchgate.net/publication/247553598>
34. Cooper AC, Gimeno-Gascon FJ, Woo CY. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*. 1994;9(5):371-95. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)
35. Kon F, Cukier D, Melo CdO, Hazzan O, Yuklea H. A conceptual framework for software startup ecosystems: the case of Israel. 2015. <https://www.researchgate.net/publication/262726131>
36. Tripathi N, Seppänen P, Boominathan G, Oivo M, Liukkonen K. Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*. 2019;105:56-77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
37. Cukier D, Kon F. A maturity model for software startup ecosystems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2018;7(1):1-32. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0091-6>
38. Serarols-Tarrés C, Padilla-Meléndez A, del Aguila-Obra AR. The influence of entrepreneur characteristics on the success of pure dot. Com firms. *International Journal of Technology Management*. 2006 Jan 1;33(4):373-88. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009250>
39. Lee B. Human capital and labor: The effect of entrepreneur characteristics on venture success. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2019;25(1):29-49. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2017-0384>
40. Bill K, Bowen-Jones W. Enhancing enterprise, entrepreneurship and employability through PDP. *Enhancing Graduate Employability in Business and Management, Hospitality, Leisure, Sport, Tourism*, Threshold Press, Newbury. 2010. <http://www2.warwick.ac.uk/mercia/bizcom/>

