



Strategic Entrepreneurship in Iranian Sports Tourism: Identifying Obstacles and Providing Operational Solutions

Seyyed Rasoul Chavoshi ¹, Hasan Bahrololoum ^{1*}, Reza Andam ¹, Nahid Daroogheh Arefi ²

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

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

Abstract

Strategic entrepreneurship, as a new paradigm, can play a key role in removing obstacles and developing the Iranian sports tourism industry. Therefore, the aim of this research is to systematically identify the obstacles facing this type of entrepreneurship and provide operational solutions appropriate to the Iranian context. This research was conducted with a qualitative approach and content analysis method. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 11 experts and a targeted study of 10 scientific articles (with a systematic search in reputable domestic scientific databases). The coding process was carried out at three levels and its reliability was confirmed by the Holst agreement coefficient (0.88). The research findings showed that the obstacles fall into six main categories: 1) macro and institutional environment 2) financial and economic, 3) human resources and management, 4) marketing and competitive, 5) social and cultural, and 6) technological. In contrast, comprehensive solutions were presented in four axes: 1) macro and institutional, 2) market development and branding, 3) business development and innovation, and 4) human resource development and collaboration. In general, the solutions presented in the four macro axes are a targeted and integrated response to the six barriers. The value of this research lies in moving from describing problems to designing a pragmatic strategic framework. By providing integrated and coordinated solutions, this framework draws a clear roadmap for policymakers, managers, and entrepreneurs in this field.

Article information

Received: 12 February 2026

Revised: 01 May 2026

Accepted: 16 June 2026

Published: 22 October 2026



Keywords:

Strategic entrepreneurship; Sports tourism; Development barriers; Operational solutions; Content analysis; Iran.

How to Cite This Article:

Chavoshi, S.R., Bahrololoum, H., Andam, R., & Daroogheh Arefi, N. (2027). Strategic Entrepreneurship in Iranian Sports Tourism: Identifying Obstacles and Providing Operational Solutions. *Journal of Sport Management Knowledge*, 4(2), 1- 18. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.71529.1242>

* Corresponding author: bahrololoum@shahroodut.ac.ir



EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Despite its unique geographical, historical, and sports potential, Iran's sports tourism has a negligible share of the domestic and international market. The main reason is the multi-layered structural barriers that have limited the growth and emergence of innovative businesses. In these circumstances, applying the strategic entrepreneurship framework, which emphasizes identifying opportunities in the context of challenges and strategic use of resources, can be a solution. However, before any action, it is necessary to accurately identify and prioritize the barriers and then develop appropriate and systematic solutions. This research was designed to respond to this need and provide a clear picture of the barriers and solutions to the development of strategic entrepreneurship in this area through in-depth exploration.

METHODOLOGY

The present study was qualitative and conducted with an exploratory-interpretive approach. The research method of content analysis was chosen to enable the extraction of meaningful patterns from rich textual data. The participants consisted of two groups: first, 11 experts (consisting of university professors, researchers, and executive activists with experience in the fields of sports management, tourism, and entrepreneurship) who were selected through purposive sampling and theoretical saturation criteria. Second, 10 reputable Persian scientific articles were purposefully selected and qualitative content analyzed. The data collection tool was in-depth semi-structured interviews (with an interview guide focused on obstacles and solutions) and document recording. For data analysis, the six stages of content analysis (familiarization with the data, generation of initial codes, search for themes, revision of themes, definition and naming of themes, and report production) were carefully followed. To ensure the reliability of the coding process, the Holst coefficient of agreement method was used, the result of which (coefficient 0.88) indicated high internal agreement.

RESULTS

From the qualitative data analysis, 59 basic themes related to barriers and 43 basic themes related to solutions were extracted and organized at higher levels. The barriers were categorized into six overarching categories: 1) macro-environmental and institutional barriers, including organizing themes such as political-economic instability, cumbersome regulations, severe weakness of transportation and accommodation infrastructure, and lack of effective support networks; 2) financial and economic barriers, including difficulty in accessing capital, demand fluctuations, high financial risk; 3) human resource and management barriers, including lack of expertise in event management and international marketing, weakness of strategic entrepreneurial skills; 4) marketing and competitive barriers, including extreme weakness in international branding, competition with world-renowned destinations; 5) social, cultural, and environmental barriers, including lack of a strong entrepreneurial culture, environmental risks if mismanaged; and 6) technological barriers, including lack of digital and smart infrastructure. In contrast, development strategies were presented in four overarching categories: 1) macro and institutional strategies with themes such as reforming and facilitating laws, government investment in key infrastructure, and developing a national strategic document; 2) market development and branding strategies including creating an identity-based brand, targeted digital marketing, and diversifying sports tourism products; 3) business development and innovation strategies such as launching specialized accelerators, employing new technologies, and institutionalizing risk and sustainability management; and 4) human resource development and collaboration strategies including specialized human resource training, strengthening public-private sector collaboration, and networking with international institutions. Based on these findings, a relational model was drawn that shows how the strategies in each axis can specifically impact the removal or reduction of relevant barriers.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings of this study confirm that the obstacles to the development of strategic entrepreneurship in Iranian sports tourism are multi-layered and intertwined in nature. Therefore, one-dimensional and partial approaches to providing solutions are doomed to failure. The main innovation and value of this study lies in providing an integrated strategic framework that emphasizes the need for simultaneous and interactive implementation of solutions in the four areas of governance, market, organization, and human resources. This model shows that, for example, marketing solutions (market area) will not be effective without the presence of appropriate infrastructure (governance area) and innovative services (organizational area). Finally, this study concludes that the transition from the current challenging situation to sustainable development requires cross-sectoral determination and coordinated action based on the presented roadmap. The proposed framework can be the basis for constructive dialogue between stakeholders and the development of detailed operational plans.

کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران: شناسایی موانع و ارائه راهکارهای عملیاتی

سیدرسول چاوشی^۱، حسن بحرالعلوم^{۱*}، رضا اندام^۱، ناهید داروغه عارفی^۲

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

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

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۴/۱۱/۲۳

بازنگری شده: ۱۴۰۵/۰۲/۱۱

پذیرش شده: ۱۴۰۵/۰۳/۲۶

انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۳۰



کلمات کلیدی:

کارآفرینی استراتژیک، گردشگری ورزشی، موانع توسعه، راهکارهای عملیاتی، تحلیل مضمون، ایران.

چکیده

کارآفرینی استراتژیک به عنوان یک پارادایم نوین، می‌تواند نقش کلیدی در رفع موانع و توسعه صنعت گردشگری ورزشی ایران ایفا کند. از این‌رو، هدف این پژوهش، شناسایی نظام‌مند موانع پیش‌روی این نوع کارآفرینی و ارائه راهکارهای عملیاتی متناسب با بافت ایران است. این پژوهش با رویکرد کیفی و به شیوه تحلیل مضمون انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۱ خبره و مطالعه هدفمند ۱۰ مقاله علمی (با جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی) گردآوری گردید. فرآیند کدگذاری در سه سطح انجام و قابلیت اتکای آن با ضریب توافق هولستی (۰/۸۸) تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که موانع در شش دسته اصلی قرار می‌گیرند: (۱) محیط کلان و نهادی (۲) مالی و اقتصادی، (۳) منابع انسانی و مدیریتی، (۴) بازاریابی و رقابتی، (۵) اجتماعی و فرهنگی، و (۶) فناورانه. در مقابل، راهکارهای جامع در چهار محور ارائه شد: (۱) کلان و نهادی (بستر ساز)، (۲) توسعه بازار و برندسازی (شتاب‌دهنده)، (۳) توسعه کسب‌وکار و نوآوری (محركه)، و (۴) توسعه منابع انسانی و همکاری (توانمندساز). به طور کلی راهکارهای ارائه شده در چهار محور کلان، پاسخی هدفمند و یکپارچه به موانع شش‌گانه هستند. ارزش این پژوهش در گذر از توصیف مشکلات به سمت طراحی یک چارچوب راهبردی عمل‌گرا است. این چارچوب با ارائه راهکارهایی یکپارچه و هماهنگ، نقشه راهی مشخص برای سیاست‌گذاران، مدیران و کارآفرینان این حوزه ترسیم می‌کند.

نحوه استناد به این مقاله

چاوشی، س.ر.، بحرالعلوم، ح.، اندام، ر.، داروغه عارفی، ن. (۱۴۰۵). کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران: شناسایی موانع و ارائه راهکارهای عملیاتی. *دانش مدیریت ورزش*، ۴(۲)، ۱-۱۸. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.71529.1242>

* Email: bahrololoum@shahroodut.ac.ir



مقدمه

در جهان امروز، صنعت گردشگری به یکی از مهم‌ترین محرک‌های رشد اقتصادی، ایجاد اشتغال و توسعه پایدار تبدیل شده است (Pine & Gilmore, 2013). انتظار می‌رود، تا سال ۲۰۲۸، بخش سفر و گردشگری در مجموع از حدود ۴۱۴ میلیون شغل در سراسر جهان پشتیبانی کند که برابر با ۱ از ۹ شغل در جهان است. پیش‌بینی می‌شود که این بخش به طور متوسط سالانه ۹ میلیون شغل جدید تا سال ۲۰۲۸ ایجاد کند، که حدود یک چهارم کل ایجاد شغل خالص در جهان است (Agha & Gafforova, 2019). در میان شاخه‌های متنوع این صنعت، گردشگری ورزشی به دلیل ترکیب جذابیت جهان‌شمول ورزش و تمایل فزاینده به سفرهای تجربه‌محور، از نرخ رشدی سریع و پیامدهای اقتصادی-اجتماعی گسترده‌ای برخوردار است (Gibson, 2021). این حوزه نه تنها به دنبال میزبانی رویدادهای بزرگ است، بلکه بر ارائه تجربیات فعال و تعاملی مانند کوهنوردی، اسکی، یا تماشای رویدادهای ورزشی محلی نیز متمرکز است (Tzoumaka et al., 2022). گردشگری ورزشی یکی از حوزه‌های مهم گردشگری در ایران است که بنا به شرایط مختلف می‌تواند به عنوان یک منبع درآمد عظیم مورد توجه ویژه‌ای قرار گیرد. کشور ما ایران، به دلیل شرایط منحصر به فرد تاریخی و فرهنگی و جغرافیایی، پتانسیل‌های زیادی برای جذب گردشگر مخصوصاً در زمینه گردشگری ورزشی دارد. در مقایسه با کشورهای عربی و اروپایی که شرایط آب و هوایی‌شان در برخی از فصول طاق‌تفرس‌گزارش شده، ایران یک کشور چهار فصل است که در اکثر مواقع می‌تواند میزبان گردشگران ورزشی باشد (Sarani, 2013).

ایران با دارا بودن مزیت‌های جغرافیایی منحصربه‌فرد (چهار فصل بودن، تنوع چشم‌اندازهای طبیعی)، تاریخ و تمدن کهن و ظرفیت‌های غنی ورزش‌های بومی و مدرن، از پتانسیل بالقوه بسیار بالایی برای تبدیل شدن به یک قطب گردشگری ورزشی در سطح منطقه برخوردار است. با این حال، علی‌رغم این ظرفیت‌ها، شواهد حاکی از آن است که این صنعت نتوانسته است سهم شایسته‌ای از بازارهای بین‌المللی و حتی اقتصاد ملی را به خود اختصاص دهد (Amiri Fahliani & Maleki, 2019). این شکاف آشکار بین قابلیت و عملکرد، لزوم واکاوی عمیق‌تر و به‌کارگیری چارچوب‌های مدیریتی نوین را آشکار می‌سازد.

در این راستا، کارآفرینی استراتژیک به عنوان پارادایمی پیشرو که به طور همزمان بر کشف فرصت‌های نو در بستر عدم قطعیت‌ها و بهره‌برداری راهبردی از منابع برای خلق ارزش پایدار تأکید دارد، می‌تواند چراغ راه تحول در این صنعت باشد (Hitt et al., 2011). این مفهوم سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با نگاهی فراتر از مدل‌های سنتی، به خلق اکوسیستم‌های نوآورانه و ارائه تجربه‌های منحصربه‌فرد بپردازند (Kyrgidou & Hughes, 2010). با این حال، مسیر تحقق این چشم‌انداز با چالش‌ها و موانع ساختاری عمیقی روبه‌رو است. اگرچه در ادبیات پراکنده موجود، گاه به مشکلاتی همچون ضعف زیرساخت یا نبود بازاریابی مؤثر اشاره شده است (Shirmohammadi & Moaveni, 2019; Ghoreyshi nia, 2019; Naeji, 2022; Alivand Zamhriri et al., 2022; Thomas & et al., 2022; Khan et al., 2022; Dogan, 2015; Tülüce & Yurtkur, 2015; Klein & et al., 2012)، اما یک کمبود پژوهشی جدی به چشم می‌خورد: فقدان تحلیلی نظام‌مند و همه‌جانبه که بتواند تمامیت منظومه موانع پیش‌روی کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران را - از سطح کلان حکمرانی تا سطح خرد عملیاتی - شناسایی و در گام بعد، راهکارهایی یکپارچه و عملیاتی برای غلبه بر آنها ارائه دهد.

پس از این خلا، گامی ضروری برای هرگونه برنامه‌ریزی واقع‌بینانه و اثرگذار است. از این رو، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که: مهم‌ترین موانع توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران کدامند و برای غلبه بر این موانع، چه راهکارهای جامع و یکپارچه‌ای را می‌توان ارائه داد؟ هدف این مقاله، پاسخگویی به این پرسش دو وجهی از طریق یک مطالعه کیفی عمیق است. این پژوهش در پی آن است تا نخست تصویری روشن و ساختاریافته از طیف گسترده موانع ترسیم کند و سپس، با عبور از رویکردهای تک‌بعدی، مدلی راهبردی مبتنی بر راهکارهای به هم پیوسته طراحی نماید. دستیابی به این هدف، نه تنها دانش نظری حوزه را با

ارائه یک چارچوب بومی غنی می‌سازد، بلکه ابزاری کاربردی برای سیاست‌گذاران، مدیران و کارآفرینان این صنعت فراهم می‌آورد تا گامی بلند در جهت تحقق پتانسیل‌های خفته گردشگری ورزشی ایران بردارند.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده و روش جمع‌آوری و تحلیل، کیفی است. با توجه به ماهیت اکتشافی سؤالات پژوهش که در پی کشف عمیق «موانع» و «راهکارها» در یک بافت خاص است، پارادایم تفسیری و رویکرد استقرایی به عنوان چارچوب فلسفی و روشی انتخاب شدند. استراتژی پژوهش، تحلیل مضمون بود که به دلیل انعطاف و قابلیت آن در سازمان‌دهی، تحلیل و گزارش الگوهای معنادار (مضامین) در مجموعه‌ای از داده‌های متنی غنی، مناسب تشخیص داده شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل دو گروه منبع اطلاعاتی بودند تا اعتبار یافته‌ها افزایش یابد: منابع انسانی آگاه: متشکل از خبرگان، متخصصان و صاحب‌نظران در حوزه‌های موضوعی مرتبط با پژوهش، شامل: اساتید دانشگاه در رشته‌های مدیریت ورزشی، گردشگری و کارآفرینی؛ پژوهشگران فعال در این حوزه‌ها؛ و مدیران و فعالان اجرایی با سابقه در صنعت گردشگری ورزشی (مانند تولیدرهای تخصصی، مدیران رویدادهای ورزشی)، با حداقل ۳ سال سابقه تخصصی اثبات‌شده در حوزه‌های مرتبط؛ و منابع اطلاعاتی مکتوب: شامل مقالات علمی منتخب و معتبر با جستجوی کلیدواژه‌های کارآفرینی، کارآفرینی استراتژیک و گردشگری ورزشی در پایگاه‌های علمی جهاد دانشگاهی، نورمگز و SID و با اعمال معیار ورود ارتباط مستقیم با موضوع.

نمونه‌گیری از هر دو گروه به صورت هدفمند و با استفاده از معیار اشباع نظری انجام شد. بدین معنا که انتخاب افراد و اسناد تا جایی ادامه یافت که داده‌های جدید، منجر به ظهور مفهوم یا مضمون تازه‌ای نشود. در نهایت، ۱۱ نفر از خبرگان و ۱۰ مقاله علمی فارسی که از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی استخراج شده بودند، به عنوان نمونه نهایی پژوهش مورد تحلیل قرار گرفتند. داده‌های مورد نیاز با بهره‌گیری از دو روش کیفی زیر گردآوری شد: اول: مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق: با طراحی یک راهنمای مصاحبه انعطاف‌پذیر مبتنی بر اهداف پژوهش، جلسات مصاحبه به صورت فردی، حضوری یا آنلاین برگزار گردید. سؤالات مصاحبه حول دو محور اصلی شناسایی و تشریح موانع و سپس پیشنهاد راهکارهای عملی برای توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران متمرکز بود. مدت هر مصاحبه بین ۲۰ تا ۴۰ دقیقه متغیر بود. با کسب رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان، کلیه مصاحبه‌ها ضبط صوتی شده و سپس برای تحلیل، به دقت پیاده‌سازی شدند. دوم: مطالعه اسنادی و تحلیل محتوای کیفی: با جستجوی نظام‌مند و هدفمند در پایگاه‌های علمی، مقالات مرتبط انتخاب و مورد بررسی عمیق محتوایی قرار گرفتند. هدف از این بررسی، استخراج دیدگاه‌ها، شواهد و تحلیل‌های مکتوب مرتبط با موانع و راهکارها بود تا داده‌های میدانی (مصاحبه) در بستر ادبیات موجود قرار گیرند.

تحلیل داده‌ها بر اساس رویه شش مرحله‌ای تحلیل مضمون (Braun & Clarke, 2006) انجام شد: ۱- آشنا شدن با داده‌ها: مطالعه مکرر و فعال متون پیاده‌شده مصاحبه‌ها و مقالات. ۲- ایجاد کدهای اولیه: تولید کدهای معنادار اولیه از جملات و بخش‌های کلیدی متون، با نگاهی کاملاً باز و بدون پیش‌فرض. ۳- جستجوی مضامین: سازماندهی کدهای اولیه در قالب مضامین بالقوه گسترده‌تر. ۴- بازنگری مضامین: بازبینی و پالایش مضامین استخراج‌شده، بررسی همپوشانی‌ها و ایجاد یک «نقشه مضامین» منسجم. ۵- تعریف و نامگذاری مضامین: شفاف‌سازی ماهیت، دامنه و حدود هر مضمون و انتخاب نامی گویا برای آن. ۶- تنظیم گزارش نهایی: انتخاب نقل‌قول‌های شاهد از داده‌های خام و ارائه تحلیل نهایی از مضامین در رابطه با سؤالات پژوهش. در این فرآیند، مضامین در سه سطح شناسایی و طبقه‌بندی شدند: مضامین پایه (کدهای اولیه)، مضامین سازمان‌دهنده (مقوله‌های میانی که مضامین پایه مرتبط را گرد هم می‌آورند) و مضامین فراگیر (مفاهیم اصلی و کلانی که پاسخگوی سؤالات پژوهش هستند). در نهایت، برای سؤال پژوهش حاضر، ۶ مضمون فراگیر مربوط به موانع و ۴ مضمون فراگیر مربوط به راهکارها استخراج و تدوین گردید.

در این پژوهش، اصول اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، ضمانت محرمانه ماندن اطلاعات و هویت مشارکت‌کنندگان و آزادی آنان در ترک پژوهش رعایت شد. برای افزایش اعتبار و اتکاپذیری یافته‌های کیفی، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا استفاده گردید. به منظور سنجش عینی‌تر قابلیت اتکا، از روش ضریب توافق هولستی استفاده شد. بدین منظور، کدگذاری اولیه تمام داده‌های متنی توسط محقق انجام و پس از فاصله زمانی یک ماه، کدگذاری مجدد بر روی همان داده‌ها صورت گرفت. با جای‌گذاری تعداد کدهای مشابه در دو مرحله (توافق) و کل کدهای هر مرحله در فرمول $PAO = 2M / (n1 + n2)$ ، ضریب پایایی ۰/۸۸ محاسبه شد که نشان‌دهنده ثبات و توافق درونی مطلوب در فرآیند کدگذاری و تحلیل است.

یافته‌های تحقیق

توجه به اهداف پژوهش و نیز معیارهای ورود به مطالعه در مجموع ۱۰ مقاله مورد بررسی عمیق قرار گرفتند و ۱۱ نفر نیز در این پژوهش شرکت داده شدند. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1. Characteristics of research participants

ردیف	سن	جنسیت	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت	سابقه فعالیت	مدت مصاحبه
مصاحبه‌شونده ۱	۳۶	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	آموزشی-پژوهشی	۵	۴۰
مصاحبه‌شونده ۲	۳۴	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	پژوهشی	۳	۲۰
مصاحبه‌شونده ۳	۳۵	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	آموزشی-پژوهشی	۴	۲۵
مصاحبه‌شونده ۴	۳۹	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	آموزشی-پژوهشی	۷	۲۰
مصاحبه‌شونده ۵	۳۶	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	آموزشی-پژوهشی	۸	۳۵
مصاحبه‌شونده ۶	۳۵	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	اجرایی	۴	۳۵
مصاحبه‌شونده ۷	۴۷	مرد	کارشناسی	مدیریت ورزشی	اجرایی	۱۲	۳۹
مصاحبه‌شونده ۸	۵۲	مرد	دکتری	مدیریت-کارآفرینی	آموزشی-پژوهشی	۱۵	۲۰
مصاحبه‌شونده ۹	۵۵	مرد	دکتری	مدیریت-کارآفرینی	آموزشی-پژوهشی	۱۶	۳۰
مصاحبه‌شونده ۱۰	۴۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت کسب و کار	اجرایی	۱۰	۲۵
مصاحبه‌شونده ۱۱	۵۳	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت کسب و کار	اجرایی	۸	۳۵

تحلیل مضمون داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با ۱۱ خبره و مطالعه ۱۰ مقاله منتخب، منجر به شناسایی نظام‌مند دو دسته مضمون فراگیر اصلی شد: (۱) موانع توسعه کارآفرینی استراتژیک و (۲) راهکارهای توسعه. در مجموع، ۵۹ مضمون پایه مربوط به موانع و ۴۳ مضمون پایه مربوط به راهکارها استخراج شد که در ادامه، این مضامین در سطح سازمان‌دهنده و فراگیر ارائه می‌گردند. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که ۵۹ مضمون پایه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر در ارتباط با موانع توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران شناسایی شد که در جدول ۲ ارائه شده است.

پس از کدگذاری، موانع در شش مضمون فراگیر اصلی "موانع محیط کلان و نهادی"، "موانع مالی و اقتصادی"، "موانع منابع انسانی و مدیریتی"، "موانع بازاریابی و رقابتی"، "موانع اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی"، و "موانع فناورانه و نیروی انسانی آینده" دسته‌بندی شده‌اند که هر کدام نشان‌دهنده یک سطح کلان از موانع هستند.

جدول ۲. مضامین شناسایی شده مربوط به موانع توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی

Table 2. Identified themes related to barriers to the development of strategic entrepreneurship in sports tourism

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مصاحبه‌ها	مقالات منتخب
موانع سیاسی، اقتصادی و تحریم‌ها		بی‌ثباتی‌های اقتصادی و سیاسی	P1-P5P6-P7-P8-P9	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A9-
		تحریم‌ها	P1-P5-P6-P7-P8-P9-P10	A4
		ریسک‌های سیاسی	P2-P5-P8-P9	A2-A3-A5
		تغییرات قوانین و مقررات	P1-P2-P4-P5-P7-P9	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8
		ایران‌هراسی و اسلام‌هراسی	P5-P6	-
موانع قانونی و بروکراسی		قوانین و مقررات دست‌وپاگیر	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P9	A1-A3-A5
		پیچیدگی دریافت مجوزها	P1-P2-P4-P5-P6-P7-P9	A3-A4-A5
		بروکراسی اداری	P1-P5-P7	A4-A5
		قوانین سختگیرانه ویزا	P5-P6	A3
		محدودیت‌های زیرساختی	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-P10-P11	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10
موانع محیط کلان و نهادی (موانعی که خارج از کنترل بنگاه هستند)	موانع زیرساختی کلان	عدم وجود زیرساخت‌های ضروری (استادیوم، حمل‌ونقل، هتل)	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P10-P11	A1-A2-A3
		ضعف سیستم حمل‌ونقل و هواپیمایی	P1-P4-P5-P6-P8-P9	A1-A2-A3-A4-A5
		نبود سیستم‌های بانکی بین‌المللی	P1-P5-P7	A7-A8
		عدم حمایت کافی از نوآوری	P1-P4-P5-P6-P7	A4-A5-A8
		کمبود برنامه‌های حمایتی دولتی	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-P10-P11	A3-A4-A5
موانع دسترسی به شبکه‌های حمایتی و زیرساخت‌های نوآوری		فقدان مشوق‌ها	P1-P4-P5-P6-P7	A1-A2-A3-A5
		دشواری جذب سرمایه‌گذار به دلیل ریسک بالا	P1-P5-P6-P9	A7-A8
		مشکلات مالی	P1-P5	A3-A4
		کمبود سرمایه	P5-P7	A3-A4-A5
		دشواری تأمین سرمایه اولیه	P5	A3-A4
موانع دسترسی به منابع مالی		محدودیت‌های مراودات بانکی	P5-P7	A6-A7
		وابستگی به سرمایه‌گذاری کلان (موانع مربوط به سرمایه و مدل درآمدی)	P5	A1-A2-A3-A4-A6-A7
		تغییرات فصلی و تقاضای ناپایدار	P1-P5-P6-P7	A3-A4-A5
		وابستگی به اسپانسرها	P5	-
		دشواری در سنجش بازگشت سرمایه	P5	-
موانع پایداری درآمد و ریسک‌های مالی		ریسک‌های مالی	P1-P5	A1-A2-A3-A4
		مشکلات قیمت‌گذاری	P5	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8

A3-A4-A6-A9	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9	کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر		
A3-A4-A5	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P10-P11	فقدان افراد متخصص (مربی، مدیر رویداد، راهنمای تور)	موانع جذب و توسعه نیروی انسانی متخصص	
A3	P1-P5-P9	کمبود تخصص در بازاریابی بین‌المللی و فناوری اطلاعات		
A2-A4	P1-P2-P4-P5-P9	کمبود مهارت‌های مدیریتی	موانع منابع انسانی و مدیریتی	
A2-A4	P1-P5-P6	نداشتن اطلاعات و آمار دقیق		
A2-A4	P5-P6-P7	فقدان تجربه کافی در گردشگری و ورزش	موانع مهارت‌های مدیریتی و کارآفرینانه	(موانع مرتبط با سرمایه انسانی)
A2-A4	P5-P8-P9	وجود خلأ دانش در کارآفرینی استراتژیک		
A3-A4	P5-P6-P7	مشکلات مربوط به تیم‌سازی	موانع تیم‌سازی و فرهنگ سازمانی	
A6-A7	P5-P7	عدم علاقه به کار تیمی		
A1-A2-A3-A4-A5	P5-P6-P7	عدم توانایی در تطبیق با تغییرات سریع بازار		
A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	P1-P5-P6-P7	ضعف در بازاریابی و برندسازی		
A6-A7-A8-A10	P5-P7	فقدان استراتژی‌های بازاریابی مؤثر	موانع برندسازی و بازاریابی بین‌المللی	
A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	P1-P3-P4-P5-P6-P7-P10	عدم تبلیغات کافی		
A3	P5-P7	دشواری دسترسی به بازارهای هدف جهانی (موانع در جذب مشتری و رقابت)	موانع بازاریابی و رقابتی (موانع در جذب مشتری و رقابت)	
A3-A5	P5-P7	رقابت شدید با برندهای بزرگ و مقاصد دیگر	موانع ناشی از رقابت و تغییرات بازار	
A3-A4-A5	P1-P5-P7	تغییرات سریع ترجیحات گردشگران		
A4	P5-P7	رقابت با انواع دیگر گردشگری		
A4-A5-A6	P5-P10	اختلافات حقوقی حول مالکیت معنوی (مثل حق پخش)	موانع حقوقی و ایمنی	
A3-A4	P2-P3-P4-P6-P7-P10	مسائل مربوط به ایمنی و امنیت گردشگران		
A2-A3-A40	P7	نگرش منفی جامعه به گردشگری به عنوان فعالیت لوکس	موانع نگرش‌های اجتماعی و فرهنگی	موانع اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی (موانع نرم و بیرونی)
A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	P5-P7	عدم وجود فرهنگ کارآفرینی		
A7-A8	P5	انتقادات اجتماعی		
A3-A4-A6-A7	P4-P5-P6-P7	اعتراضات جوامع محلی		
A2-A3-A4-A5	P1-P2-P4-P5-P6-P7-P9	تأثیرات منفی بر محیط زیست (آلودگی، تخریب)	موانع زیست محیطی و تأثیرات بر جامعه محلی	
A3-A4	P5-P7-P9	تأثیرات منفی بر فرهنگ محلی		
-	P5	جایجایی ساکنان		
A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8	کمبود نوآوری و فناوری‌های به روز	موانع دسترسی به فناوری‌های به‌روز	موانع فناورانه و نیروی انسانی آینده (موانع فنی)
-	P5-P6-P7	اینترنت پرسرعت و فیلترینگ		

A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	P1-P5-P6-P7	عدم وجود زیرساخت‌های هوشمند (موانع فنی و آمادگی برای آینده)	و آمادگی برای آینده
-	P5	عدم وجود سرفصل‌های آموزشی جدید	موانع آموزشی و آمادگی
A3-A4	P5-P6-P7	کمبود تجربه و دانش	نیروی انسانی برای آینده
-	P5-P7	لزوم بسترسازی برای آموزش	

"موانع محیط کلان و نهادی"، شامل موانعی است که ریشه در شرایط کلی کشور دارد و خارج از حوزه کنترل مستقیم کارآفرینان و سازمان‌هاست. این موانع بزرگ‌ترین تهدید برای برنامه‌ریزی بلندمدت و جذب سرمایه‌گذاری محسوب می‌شوند و عمدتاً شامل بی‌ثباتی‌ها، تحریم‌ها، بوروکراسی پیچیده و کمبود زیرساخت‌های اساسی می‌گردد. "موانع مالی و اقتصادی" مستقیماً به مسائل بودجه، سرمایه‌گذاری و مدل درآمدی کسب‌وکارها مربوط می‌شوند. دسترسی نداشتن به منابع مالی پایدار، نوسانات تقاضا و ریسک‌های مالی بالا، امکان سرمایه‌گذاری بر روی نوآوری و توسعه کیفی را از بین می‌برد. "موانع منابع انسانی و مدیریتی" به "سرمایه انسانی" صنعت گردشگری ورزشی برمی‌گردد. کمبود نیروی متخصص، فقدان مهارت‌های مدیریتی مدرن و ناتوانی در تشکیل تیم‌های کارآمد، باعث می‌شود حتی ایده‌های بسیار خوب نیز به درستی اجرا نشوند. "موانع بازاریابی و رقابتی" شامل موانعی است که بنگاه‌ها در جذب مشتری و رقابت در بازارهای داخلی و بین‌المللی با آن روبرو هستند. ضعف در برندسازی، ناتوانی در پاسخگویی به تغییرات سریع سلیقه مشتری و رقابت با برندهای معتبر جهانی از جمله این موانع است. "موانع اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی" نیز ناظر بر مسائل نرم و اثرات خارجی فعالیت‌های گردشگری ورزشی هستند. نگرش‌های منفی اجتماعی، عدم پذیرش فرهنگی و آسیب‌های زیست‌محیطی می‌توانند به "مشروعیت اجتماعی" این صنعت آسیب زده و توسعه آن را با مانع مواجه کنند. "موانع فناورانه و نیروی انسانی آینده" نیز به آمادگی صنعت برای مواجهه با آینده مربوط می‌شود. عقب‌ماندگی فناورانه، ضعف در زیرساخت دیجیتال و عدم تطبیق سیستم‌های آموزشی با نیازهای آینده، رقابت‌پذیری بلندمدت صنعت را تهدید می‌کند.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی همچنین نشان داد که ۴۳ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر در ارتباط با راهکارهای توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران شناسایی شد که در جدول ۳ ارائه شده است. کدگذاری نهایی راهکارهای توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران در این پژوهش ۴ راهکار "راهکارهای کلان و نهادی"، "راهکارهای توسعه بازار و برندسازی"، "راهکارهای توسعه کسب‌وکار و نوآوری"، و "راهکارهای توسعه منابع انسانی و همکاری" را در قالب یک مدل عملگرا و چندسطحی ارائه کرد.

جدول ۳. مضامین شناسایی شده مربوط به راهکارهای توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی

Table 3. Identified themes related to strategic entrepreneurship development strategies in sports tourism

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مصاحبه‌ها	مقالات منتخب
		سرمایه‌گذاری در ساخت و تجهیز ورزشگاه‌ها و پیست‌های مدرن	P1-P5-P6-P7	A1-A2
	بهبود و توسعه زیرساخت‌های پایه	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل (فرودگاه، جاده)	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-P10-P11	A1-A2
راهکارهای کلان و نهادی		ارتقای خدمات اقامتی و ارتباطی (اینترنت پرسرعت)	P1-P5-P6-P7-P9	A6
(اقدامات حکومتی برای بسترسازی)		ایجاد مناطق ویژه اقتصادی گردشگری ورزشی	P1-P4-P5-P6-P7	A1-A2
		کاهش بروکراسی اداری و تسهیل صدور مجوزها	P1-P2-P4-P5-P6-P7-P8-P9-P10-P11	A1-A2-A5-A7
	تسهیل مقررات و ارائه مشوق‌ها	اصلاح قوانین	P5-P7	A5-A7
		ارائه معافیت‌های مالیاتی و وام‌های کم‌بهره	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10

A5-A8	P5-P7	تسهیل صدور ویزا		
A8	P5-P6-P7	حمایت از حقوق مالکیت معنوی		
A1-A6-A9	P3-P4-P5-P6-P7-P10	تدوین سند جامع راهبردی با همکاری وزارت ورزش و گردشگری	تدوین راهبرد ملی و ایجاد هماهنگی بین دستگاهی	
-	P5	ایجاد پنجره واحد خدمات		
A1-A6	P5-P6-P7	تقویت دیپلماسی ورزشی برای میزبانی رویدادهای بین المللی		
A1-A6	P5-P7	ایجاد برند قوی مبتنی بر هویت ملی و محلی (مثلاً: ایران، سرزمین ورزش و تاریخ)	توسعه برند گردشگری ورزشی ایران	
A5	P5-P6	تبلیغات هدفمند در رسانه های بین المللی		
A1-A3-A6	P2-P3-P5-P7	استفاده از اینفلوئنسرهای ورزشی		
A6	P5-P7	استفاده حرفه ای از رسانه های اجتماعی و پلتفرم های دیجیتال		
-	P5	شرکت در نمایشگاه های بین المللی	بازاریابی دیجیتال و هدفمند	راهکارهای توسعه بازار و برندسازی (اقدامات برای جذب گردشگر)
A1-A6	P5-P6-P7	راه اندازی پورتال جامع اطلاعات گردشگری ورزشی		
-	P5-P6-P7	توسعه محصولات متنوع (کوهنوردی، اسکی، ورزش های بومی)		
-	P5-P6-P7-P11	تمرکز بر رشته های خاص دارای مزیت (دموند، زورخانه)	تنوع بخشی به محصولات و تجربیات	
-	P1-P5-P6-P7	خلق تورهای ترکیبی (ورزش + فرهنگ)		
A6	P5-P6	توسعه گردشگری ماجراجویانه و تندرستی		
A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	P5	راه اندازی شتاب دهنده ها و مراکز نوآوری تخصصی		
A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	P5-P6	حمایت از استارت آپ ها	توسعه اکوسیستم استارت آپی و نوآوری	
A3	P5	تشویق نوآوری در مدل های درآمدی		
A3	P1-P5-P6	سرمایه گذاری در زیرساخت های هوشمند		راهکارهای توسعه کسب و کار و نوآوری (اقدامات برای توانمندسازی بنگاه ها)
A3	P5-P6-P7-P10-P11	استفاده از اپلیکیشن های موبایل و هوش مصنوعی	بهره گیری از فناوری های نوین	
A3	P5	به کارگیری سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری و داده کاوی		
-	P5	تدوین برنامه های مدیریت ریسک جامع (برای رویدادها و ...)		
-	P5-P6	توسعه سیستم های پاسخ گویی به بحران	مدیریت ریسک و تاب آوری	
A3	P5-P6	تضمین امنیت گردشگران		



-	P5-P6	بیمه کردن رویدادها و خدمات	پایداری و مسئولیت اجتماعی
-	P5	ادغام استانداردهای پایداری در رویدادها	
-	P5	حفاظت از منابع طبیعی و فرهنگی	
A4	P5-P6-P7	تمرکز بر مسئولیت اجتماعی (تخصیص درصدی از درآمد به مناطق محروم)	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی
A6	P2-P3-P4-P5-P6-P7	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای راهنمایان تور و مدیران رویداد	
A6	P5-P6-P7	آموزش جوامع محلی	
A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	P1-P5-P6	توسعه مهارت‌های کارآفرینی	راهکارهای توسعه منابع انسانی و همکاری (اقدامات برای سرمایه انسانی)
A6	P5-P7	جذب متخصصان بین‌المللی	
A1-A6	P1-P5-P6-P7-P9	ایجاد مشارکت قوی بین بخش دولتی و خصوصی	
A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	P1-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9	همکاری با جوامع محلی	تقویت همکاری و مشارکت‌های چندجانبه
A8	P5-P6-P7-P8	همکاری با سازمان‌های بین‌المللی (مثل آژانس‌های مسافرتی خارجی)	
A8	P1-P5-P7-P8-P9	تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه	

مطابق جدول ۳، اولین مضمون فراگیر شناسایی شده "راهکارهای کلان و نهادی" است. این دسته شامل اقدامات بنیادینی است که مسئولیت اصلی آن بر عهده نهادهای حاکمیتی و دولت است. این راهکارها با هدف ایجاد یک محیط کسب‌وکار امن و باثبات برای سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی هستند. این راهکارها پیش‌نیاز اجرای موفق سایر راهکارها محسوب می‌شوند. "راهکارهای توسعه بازار و برندسازی" دومین مضمون فراگیر شناسایی شده می‌باشد. این راهکارها بر روی جذب گردشگر و ایجاد تقاضا متمرکز هستند. هدف اصلی، تغییر تصویر فعلی و موقعیتیابی ایران به عنوان یک مقصد جذاب، امن و منحصر به فرد در نقشه گردشگری ورزشی جهان است. این راهکارها مستقیماً بر افزایش درآمد صنعت تأثیر می‌گذارند. "راهکارهای توسعه کسب‌وکار و نوآوری" سومین مضمون فراگیر شناسایی شده در این پژوهش می‌باشد. این دسته بر توانمندسازی خود بنگاه‌های فعال در این صنعت متمرکز است. هدف، افزایش بهره‌وری، رقابت‌پذیری و سودآوری این کسب‌وکارها از طریق نوآوری در محصول، فناوری و مدل کسب‌وکار است. این راهکارها موتور محرک رشد درون‌زا هستند. چهارمین مضمون فراگیر شناسایی شده "راهکارهای توسعه منابع انسانی و همکاری" می‌باشد. این راهکارها سرمایه انسانی و اجتماعی صنعت را هدف قرار می‌دهند. هدف، ایجاد یک نیروی کار متخصص، ماهر و نوآور و همچنین تقویت همکاری و اعتماد بین تمامی ذینفعان (دولت، بخش خصوصی، جامعه محلی و نهادهای بین‌المللی) است. این راهکارها ضامن پایداری بلندمدت توسعه هستند.

به طور کلی مضامین شناسایی شده نشان می‌دهد که توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی نیازمند یک "رویکرد یکپارچه، سیستماتیک و چندسطحی" است. هیچ یک از این راهکارها به تنهایی کارساز نیستند. برای مثال، برندسازی بین‌المللی (راهکار ۲) بدون توسعه زیرساخت‌های باکیفیت (راهکار ۱) یا ارائه خدمات نوآورانه توسط کسب‌وکارها (راهکار ۳) به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. بنابراین، برنامه‌ریزی و اجرای همزمان و هماهنگ این راهکارها در قالب یک "طرح جامع ملی" ضروری به نظر می‌رسد.

بررسی یافته‌ها به وضوح نشان می‌دهد که هر دسته از راهکارها، پاسخی مستقیم و هدفمند به یک یا چند دسته از موانع مشخص هستند. به عنوان مثال، «راهکارهای کلان و نهادی» مستقیماً برای مقابله با «موانع محیط کلان و نهادی» و بخشی از «موانع مالی» طراحی شده‌اند. به طور مشابه، «راهکارهای توسعه منابع انسانی» پاسخگوی «موانع منابع انسانی و مدیریتی» هستند. این رابطه متقابل، ضرورت نگرش یکپارچه و سیستماتیک را در طراحی و اجرای راهکارها تأکید می‌کند، چرا که موفقیت در یک حوزه (مثلاً بازاریابی) می‌تواند به دلیل وجود مانع در حوزه دیگر (مثلاً زیرساخت یا نیروی انسانی) خنثی شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی موانع و ارائه راهکارهای عملیاتی کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران بود. تحلیل مضمون داده‌ها، ۵۹ مضمون پایه را در قالب ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر در ارتباط با موانع توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران آشکار ساخت. این موانع، که عمدتاً در مصاحبه‌ها (به ویژه P5 و P7 به عنوان صاحبان تجربه اجرایی) و مقالات منتخب (به ویژه A3, A4, A5, A7) برجسته شده‌اند، نه تنها تهدیدهایی بیرونی، بلکه نشان‌دهنده شکاف‌های ساختاری و مدیریتی داخلی نیز هستند. این موانع در شش حیطه کلان، تصویری روشن از چالش‌های پیش‌رو ترسیم می‌کنند. موانع را می‌توان در شش دسته اصلی طبقه‌بندی نمود: «محیط کلان و نهادی»، «مالی و اقتصادی»، «منابع انسانی و مدیریتی»، «بازاریابی و رقابتی»، «اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی»، و «فناورانه و نیروی انسانی آینده». در این بخش، هر یک از این دسته‌بندی‌ها در چارچوب ادبیات موجود به بحث گذاشته شده می‌شود.

«موانع محیط کلان و نهادی» به عنوان سنگین‌ترین و فراگیرترین مانع (با پوشش تقریباً تمام مصاحبه‌ها و مقالات) شناسایی شد. مواردی چون «بی‌ثباتی اقتصادی و سیاسی»، «تحریم‌ها» و «تغییرات مکرر قوانین» (که در مقالات A1 تا A10 و مصاحبه‌های متعدد به آن اشاره شد)، پیش‌بینی‌پذیری را از بین برده و هرگونه برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت را با مخاطره مواجه می‌سازد. به طور خاص، «ضعف سیستم حمل‌ونقل و هواپیمایی» و «محدودیت‌های زیرساختی» (مانند نبود استادیوم‌ها و هتل‌های استاندارد بین‌المللی) که در بیش از ۱۰ مصاحبه و مقالات A1 تا A3 تأکید شده، نه تنها جذب گردشگر را دشوار می‌کند، بلکه هزینه‌های عملیاتی را به شدت افزایش می‌دهد. در این خصوص مصاحبه‌شوندگان (کدهای ۱، ۵، ۷) به کرات به تأثیر مخرب «تحریم‌ها» بر دسترسی به سیستم‌های مالی بین‌المللی و جذب گردشگر خارجی اشاره کردند. به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شونده‌ها (کد ۶) بیان کرد: «ایران هراسی ناشی از تحریم‌ها و فضای رسانه‌ای، بزرگ‌ترین سد در برابر بازاریابی برای گردشگران بین‌المللی است. حتی وقتی امکانات خوبی داریم، نمی‌توانیم خود را به درستی به جهان معرفی کنیم». مطالعاتی مانند Zolghadr et al., 2012 و Eslami, Hemmati & Zarini, 2016 در خصوص موانع توسعه گردشگری ورزشی در ایران نیز بر مشکلاتی مانند «نبود ثبات در سیاست‌ها» و «ضعف در مدیریت یکپارچه» تأکید داشته‌اند.

مضمون «موانع مالی و اقتصادی» حلقه معیوبی را توصیف می‌کند که مانع خروج از وضعیت موجود می‌شود. «دشواری تأمین سرمایه اولیه» و «محدودیت مراودات بانکی» (ناشی از تحریم‌ها) امکان راه‌اندازی یا توسعه کسب‌وکارها را محدود می‌کند. «کمبود منابع مالی» و «تغییرات فصلی و تقاضای ناپایدار»، یک دور باطل ایجاد می‌کنند: کمبود سرمایه مانع از سرمایه‌گذاری روی کیفیت و نوآوری می‌شود و در نتیجه، جریان درآمدی پایدار شکل نمی‌گیرد. از سوی دیگر، «تغییرات فصلی و تقاضای ناپایدار» (که در مقالات A3, A4, A5 نیز ذکر شده) و «وابستگی به اسپانسرها»، درآمدزایی پایدار را تحت‌الشعاع قرار داده و امکان سرمایه‌گذاری روی نوآوری و کیفیت را کاهش می‌دهد. در این رابطه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها (کد ۶) اظهار داشت: «جذب سرمایه‌گذار برای یک ایده نوآورانه در ورزش به خودی خود سخت است، اما وقتی «وابستگی به اسپانسرها» و «نوسانات اقتصادی» را هم اضافه کنید، سرمایه‌گذاران به شدت محتاط می‌شوند». این یافته با مفهوم «شکست بازار» Zerbe Jr & McCurdy, 1999 قابل تبیین است. در این حالت، بازار به



خودی خود قادر به تأمین مالی فعالیت‌های پرریسک اما دارای بازده اجتماعی بالا (مانند برخی پروژه‌های کارآفرینی ورزشی) نیست. این موضوع لزوم مداخله هوشمندانه دولت از طریق ایجاد "صندوق‌های ضمانت خطرپذیر" یا "مشوق‌های مالیاتی" را ایجاب می‌کند. به طور کلی این موانع، دستیابی به «الزامات برنامه‌ریزی مالی دقیق» و تحقق «عامل مؤثر» دسترسی به منابع مالی را غیرممکن یا بسیار پرهزینه می‌سازد.

مضمون دیگر شناسایی شده "موانع منابع انسانی و مدیریتی" است. «کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر» در حوزه‌هایی مانند مدیریت رویداد، راهنمای تور ورزشی و بازاریابی بین‌المللی (تأکید شده در مصاحبه‌های متعدد و مقالات A3, A4, A5) و «فقدان تجربه کافی در گردشگری و ورزش»، اجرای حتی بهترین راهکارها را با مشکل مواجه می‌سازد. به عبارتی، «عامل مؤثر» دانش تخصصی و مهارت‌های مدیریتی، در سطح گسترده وجود ندارد. همچنین، «وجود خلأ دانش در کارآفرینی استراتژیک» (اشاره شده در مصاحبه‌های P5, P8, P9 و مقاله A2, A4) نشان می‌دهد که درک خود مفهوم نیز یک چالش است. این امر منجر به «عدم توانایی در تطبیق با تغییرات سریع بازار» می‌شود. به طور کلی این مضمون شناسایی شده در این پژوهش نشان می‌دهد که حتی در صورت فراهم بودن نسبی بستر سخت‌افزاری، «کمبود نیروی انسانی متخصص» و «ضعف مهارت‌های مدیریتی و کارآفرینانه» به عنوان یک گلوگاه جدی عمل می‌کنند. این مانع، ضعف در "سرمایه انسانی" صنعت را نشان می‌دهد. این یافته بر اهمیت "سرمایه انسانی" به عنوان کلیدی‌ترین دارایی یک صنعت خدماتی مانند گردشگری ورزشی تأکید دارد. مطابق با "نظریه سرمایه انسانی" (Becker, 1964)، سرمایه‌گذاری ناکافی در آموزش و پرورش نیروی متخصص، بهره‌وری و توانایی رقابت صنعت را به شدت کاهش می‌دهد. این نتیجه در مطالعه Dastum & Savadi, 2017 نیز تأکید شده است به طوری که بر "کمبود نیروی متخصص" به عنوان یکی از موانع اصلی توسعه گردشگری ورزشی در ایران اشاره کرده‌اند. مضمون "موانع بازاریابی و رقابتی" دلیل ضعف در تحقق «الزامات برندسازی و بازاریابی یکپارچه» و «عامل مؤثر» تمایز و خلق ارزش در بازار را توضیح می‌دهد. «ضعف در بازاریابی و برندسازی» و «فقدان استراتژی‌های بازاریابی مؤثر» (که تقریباً در تمام مقالات A1-A10 به آن اشاره شده) باعث شده ایران با وجود جاذبه‌های منحصر به فرد، در نقشه ذهنی گردشگران ورزشی بین‌المللی جایگاه مشخصی نداشته باشد. «رقابت شدید با برندها و مقاصد بزرگ جهانی» و «دشواری دسترسی به بازارهای هدف جهانی» (به دلیل تحریم‌ها و محدودیت‌های ارتباطی) فشار مضاعفی را بر کسب‌وکارهای داخلی وارد می‌آورد. این بخش از یافته‌ها حاکی از آن است که بنگاه‌های ایرانی در "بازاریابی و برندسازی بین‌المللی" با ضعف مفروضی روبرو هستند. در عین حال، "رقابت شدید" با مقاصد معروف جهانی و "تغییرات سریع ترجیحات گردشگران"، فضا را برای بقا و رشد آنان دشوارتر کرده است. این موانع، اهمیت اتخاذ "راهبردهای تمایز" و "بازاریابی تجربه‌محور" را در صنعت گردشگری ورزشی پررنگ می‌کند.

مضمون "موانع اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی"، مضمون شناسایی شده بعدی هست که تهدیدی برای مسئولیت اجتماعی و پایداری و عامل مؤثر پایداری اجتماعی و محیطی محسوب می‌شود. این پژوهش نشان می‌دهد که مسائلی مانند "نگرش منفی جامعه"، "تأثیرات منفی بر محیط زیست" و "فقدان فرهنگ کارآفرینی" می‌تواند به "مشروعیت اجتماعی" کسب‌وکارهای این حوزه آسیب بزند و مانع پذیرش آنان در جامعه میزبان شود. «اعتراضات جوامع محلی» (که در مقالات A3, A4, A6, A7 اشاره شده) و «تأثیرات منفی بر محیط زیست و فرهنگ محلی» نشان می‌دهد که توسعه بدون در نظر گرفتن منافع و فرهنگ جامعه میزبان، با مقاومت و تهدید مواجه خواهد شد و «مشروعیت اجتماعی» خود را از دست می‌دهد. همچنین، «عدم وجود فرهنگ کارآفرینی» (اشاره شده تقریباً در همه مقالات) یک مانعی است که تمایل به ریسک‌پذیری و فعالیت‌های نوآورانه را کاهش می‌دهد. این مضمون

¹ Human capital theory

² Differentiation Strategies

³ Experiential Marketing



شناسایی شده در یافته‌ها، لزوم حرکت به سمت "کارآفرینی پایدار"^۱ و رعایت "مسئولیت اجتماعی بنگاه‌ها" را گوشزد می‌کند. توسعه‌ای که به بهای تخریب محیط زیست یا نادیده گرفتن حقوق جامعه محلی باشد، در بلندمدت پایدار نخواهد بود. مضمون شناسایی شده "موانع فناورانه و نیروی انسانی آینده"، نشان می‌دهد که صنعت نه تنها با چالش‌های فعلی، بلکه با تهدید «عقب‌ماندن از آینده» نیز روبرو است. «کمبود نوآوری و فناوری‌های به‌روز» و «نیاز به زیرساخت‌های هوشمند» (تأکید شده در اکثر مقالات) مانع تحقق «الزامات فناورانه» و کاهش بهره‌وری و کیفیت تجربه مشتری می‌شود. «نیاز به سرفصل‌های آموزشی جدید» نیز هشدار می‌دهد که سیستم آموزشی فعلی برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز آینده (مانند تحلیلگران داده، متخصصان واقعیت مجازی در گردشگری) آماده نیست. در نهایت موانعی مانند "کمبود فناوری‌های به‌روز" و "فقر آموزشی"، نیز نشان می‌دهد که صنعت گردشگری ورزشی ایران برای همگامی با تحولات دیجیتال و رقابت در آینده با مشکل مواجه است.

به طور کلی تحلیل این موانع نشان می‌دهد که توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران، با یک «چالش چندلایه و سیستمیک» روبرو است و موانع توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران، سیستماتیک، چندلایه و درهم‌تنیده هستند. موانع محیط کلان و نهادی به عنوان "ریشه‌ای‌ترین موانع"، بستر را ناامن کرده‌اند. موانع مالی، منابع لازم را قطع می‌کنند. موانع انسانی، عامل اجراء را تضعیف می‌کنند و موانع بازاریابی، امکان خلق و معرفی ارزش را محدود می‌سازند. این موانع در یک رابطه علی تقویت‌کننده یکدیگر قرار دارند. به عنوان مثال، «موانع محیط کلان» (مثل تحریم) منجر به «موانع مالی» (دشواری نقل و انتقال پول) و «موانع بازاریابی» (دشواری دسترسی به بازار جهانی) می‌شود که به نوبه خود انگیزه سرمایه‌گذاری در «رفع موانع انسانی» (آموزش نیرو) را کاهش می‌دهد. شکستن این چرخه معیوب، نیازمند تدوین راهکارهای هوشمند و چندوجهی است که در بخش بعدی به آن پرداخته شده است.

تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران نیازمند عزمی هماهنگ در چهار عرصه کلان است: (۱) راهکارهای کلان و نهادی، (۲) راهکارهای توسعه بازار و برندسازی، (۳) راهکارهای توسعه کسب‌وکار و نوآوری، و (۴) راهکارهای توسعه منابع انسانی و همکاری.

مضمون فراگیر اول "راهکارهای کلان و نهادی (لزوم تحول در حکمرانی)" می‌باشد. یافته‌های این پژوهش به وضوح نشان می‌دهد که نقطه آغازین هرگونه تحول، ایجاد یک "بستر توانمندساز نهادی" است. راهکارهای پیشنهادی مصاحبه‌شوندگان، از جمله "توسعه زیرساخت‌های پایه"، "تسهیل مقررات و ارائه مشوق‌های مالیاتی" و "تدوین راهبرد ملی یکپارچه"، بر این اصل تأکید دارند که دولت باید نقش خود را از یک نهاد تصدی‌گر و کنترل‌کننده به یک "تسهیل‌گر هوشمند" تغییر دهد. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها (کد ۷) با تأکید بر لزوم نگاه کلان اظهار داشت: «ما به یک سند راهبردی مصوب و فرادستیگاهی نیاز داریم که تمام نهادها را موظف به همکاری کند. بدون این سند، اقدامات پراکنده و بی‌ثمر خواهد بود». ایجاد "مناطق ویژه گردشگری ورزشی" با قوانین ساده شده می‌تواند یک نقطه شروع عملی باشد. این نتایج، یافته‌های پژوهش‌هایی مانند [Shirmohammadi & Moaveni, 2019](#)؛ [Ashouri et al., 2011](#) و [Tabejamaat et al., 2017](#) را که بر لزوم برنامه‌ریزی کلان و ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی تأکید داشتند، تأیید و تکمیل می‌کند. مضمون فراگیر دوم "راهکارهای توسعه بازار و برندسازی (بازپس‌گیری تصویر ایران)" می‌باشد. این پژوهش نشان می‌دهد که یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، ضعف در "بازاریابی و برندسازی بین‌المللی" است. راهکارهای پیشنهادی چون "ایجاد برند مبتنی بر هویت ملی"، "بازاریابی دیجیتال هدفمند" و "تنوع‌بخشی به محصولات"، بر لزوم تغییر تصویر ایران از یک مقصد پرخطر به یک مقصد جذاب و ایمن تأکید دارند. دو نفر از مصاحبه‌شونده‌ها به عنوان تولیدر (کدهای ۶ و ۷) به نوعی بیان کردند: «ما باید داستان‌سرای کنیم. ایران تنها کشوری است که می‌تواند "کوهنوردی در دماوند" را با "بازدید از تخت جمشید" در یک تور ترکیب کند». این یک ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد است که باید از طریق اینفلوئنسرهای ورزشی و پلتفرم‌های مختلف به جهان عرضه شود. این بعد از یافته‌ها

¹ Sustainable Entrepreneurship



با اصول "بازاریابی مقصد"^۱ و "مدیریت برند مقصد" پیوند می خورد. موفقیت در گرو شناسایی نقطه تمایز و انتقال مؤثر آن به بازارهای هدف است. تأکید بر "تورهای ترکیبی ورزشی-فرهنگی" نیز با نظریه "اقتصاد تجربه"^۲ Pine & Gilmore, 2013 همسو است که بر خلق خاطرات به یادماندنی برای مشتری به عنوان منبع اصلی ارزش آفرینی تأکید می ورزد. این قسمت از یافته ها نتایج تحقیقات Nazimian et al., 2024 و Naeji, 2022 را نیز تأیید می کند.

"راهکارهای توسعه کسب و کار و نوآوری (نوآوری به مثابه موتور محرک)" به عنوان سومین مضمون فراگیر شناسایی شده می باشد. یافته ها حاکی از آن است که توسعه درونزا و پایدار این صنعت، در گرو توانمندسازی خود بنگاه های اقتصادی از طریق "نوآوری" است. راهکارهایی مانند "توسعه اکوسیستم استارت آپ"، "بهره گیری از فناوری های نوین" و "ادغام استانداردهای پایداری"، بر این موضوع صحنه می گذارند. این بعد، هسته اصلی پارادایم "کارآفرینی استراتژیک" را تشکیل می دهد که بر تلفیق "چشم انداز کارآفرینانه" (کشف فرصت های نو از طریق استارت آپ ها و فناوری) با "بینش استراتژیک" (بهره برداری سودآور با در نظر گیری پایداری و مدیریت ریسک) تأکید دارد. راهکار "راه اندازی شتاب دهنده های تخصصی" نیز با مدل های موفق جهانی در توسعه "اکوسیستم های کارآفرینی منطقه ای" Isenberg, 2010 مطابقت کامل دارد. Alidoost Ghahfarkhi et al., 2023 نیز بر بازاریابی دیجیتالی، بازاریابی ویروسی و بازاریابی اینفلوئنسری به عنوان راهکارهای مؤثر بر توسعه کارآفرینی استراتژیک تأکید داشته اند. مضمون فراگیر چهارم "راهکارهای توسعه منابع انسانی و همکاری" می باشد. این پژوهش بر این نکته تأکید می کند که هیچ راهبردی بدون "سرمایه انسانی متخصص" و "سرمایه اجتماعی قوی" به نتیجه نمی رسد. راهکارهای "آموزش نیروی انسانی" و "تقویت همکاری های چندجانبه"، بر نقش محوری "انسان" و "اعتماد" در موفقیت بلندمدت تأکید دارند. همچنین، تأکید بر "همکاری با جوامع محلی" و "مسئولیت اجتماعی"، بازتابی از حرکت به سمت "کارآفرینی پایدار" و الگوهای "توسعه گردشگری جامعه محور" است که تضمین کننده توزیع عادلانه منافع و پایداری اجتماعی است. در این رابطه Talebpour, Keshtidar & Golgoli, 2023 نیز آموزش و تحقیق را به عنوان راهکار مؤثر در توسعه کارآفرینی استراتژیک مطرح کرده است.

به طور کلی، می توان نتیجه گرفت که راهکارهای توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران در یک مدل یکپارچه قابل جمع بندی است. این مدل بر سه اصل استوار است. ۱) توانمندسازی^۳: از طریق راهکارهای "کلان و نهادی" که بستر لازم را فراهم می کنند. ۲) خلق ارزش و رقابت پذیری^۴: از طریق راهکارهای "توسعه بازار و برندسازی" و "توسعه کسب و کار و نوآوری" که باعث جذب گردشگر و سودآوری بنگاه ها می شوند. ۳) پایداری^۵: از طریق راهکارهای "توسعه منابع انسانی و همکاری" که تضمین کننده تداوم موفقیت هستند.

به طور کلی، یافته های این پژوهش درک عمیقی از موانع و راه حل های توسعه کارآفرینی استراتژیک در گردشگری ورزشی ایران ارائه می دهد. مهم ترین درک حاصل از تحلیل داده ها، سیستماتیک و چندلایه بودن موانع است که باعث شده صنعت در یک چرخه معیوب باقی بماند. برای نمونه، موانع نهادی و حکمرانی (مانند بی ثباتی قوانین و بوروکراسی پیچیده) منجر به موانع مالی (ریسک بالا و عدم جذب سرمایه) می شود و این دو، دسترسی به منابع و انگیزه برای رفع موانع انسانی (کمبود تخصص) را محدود می سازد. این یافته با دیدگاه اکثر مشارکت کنندگان که «موانع کلان سنگین ترین سد هستند» همخوانی کامل دارد و توضیح می دهد که چرا تلاش های پراکنده و جزءنگر در گذشته به نتیجه مطلوب نرسیده است. در مواجهه با این موانع پیچیده، پژوهش حاضر به جای ارائه فهرستی از راهکارهای مجزا، یک چارچوب یکپارچه متشکل از چهار جریان به هم پیوسته ارائه کرده است. نوآوری این چارچوب در ضرورت اجرای همزمان و تعاملی راهکارهاست. به عنوان مثال، راهکارهای بازاریابی و برندسازی بدون وجود راهکارهای کلان که

¹ Destination Marketing

² Experience Economy

³ Empowerment

⁴ Value Creation & Competitiveness

⁵ Sustainability



امنیت و زیرساخت فراهم کند، و بدون راهکارهای توسعه کسب و کار که محصول نوآورانه عرضه کند، نمی‌تواند اثرگذار باشد. این نگاه سیستمی، خط‌مشی روشنی برای سیاست‌گذاران ترسیم می‌کند: هیچ راهکار منفرد و سریعی وجود ندارد، بلکه نیازمند یک برنامه بلندمدت و هماهنگ در چند جبهه موازی هستیم.

در نهایت، این پژوهش بر این امر تأکید دارد که توسعه گردشگری ورزشی ایران، بیش از هر چیز یک مسئله حکمرانی و مدیریت راهبردی است تا یک موضوع صرفاً ورزشی یا تفریحی. موفقیت در گرو آن است که نهادهای مسئول، با عبور از نگاه بخشی، این چارچوب یکپارچه را به عنوان نقشه راه ملی بپذیرند و برای اجرای هماهنگ آن، سازوکارهای فرابخشی ایجاد کنند. پیام کلیدی این پژوهش آن است که رویکردهای جزئی و مقطعی برای رفع این موانع کافی نیست. آنچه مورد نیاز است، یک "تحول نهادی و راهبردی" است که با اولویت‌بندی و درمان ریشه‌ای این موانع، بستری برای ظهور و رشد کارآفرینی استراتژیک در این صنعت پربها ولی پرچالش فراهم آورد. این تحول نیازمند عزمی جدی از سوی تمامی ذینفعان، به ویژه نهادهای حاکمیتی به عنوان بازیگران کلیدی است.

این تحقیق یا محدودیت‌هایی نیز مواجه بود: (۱) ماهیت کیفی و اکتشافی این پژوهش، اگرچه برای کشف عمیق مفاهیم مناسب بود، اما امکان سنجش کمی شدت اثر و اولویت نهایی هر مانع یا راهکار را فراهم نمی‌آورد. (۲) نمونه پژوهش عمدتاً شامل خبرگان دانشگاهی و سیاست‌گذاری بود. اگرچه دیدگاه‌های اجرایی نیز لحاظ شد، اما نمایندگی بیشتر از کارآفرینان عملیاتی خرد و صاحبان کسب و کارهای کوچک در این حوزه می‌توانست غنای بیشتری به داده‌ها ببخشد. (۳) پژوهش بر سطح کلان و ملی متمرکز بود و ممکن است تفاوت‌های ظریف و چالش‌های خاص مناطق جغرافیایی مختلف ایران (مانند تفاوت سواحل شمالی با مناطق کویری) را به طور کامل پوشش نداده باشد.

براساس نتایج حاصل از پژوهش پیشنهادهایی اجرایی ارائه می‌شود: (۱) به منظور مقابله مستقیم با موانع مالی و ریسک‌های اقتصادی که سرمایه‌گذاری را در این حوزه بازدارنده کرده است، پیشنهاد می‌شود که وزارت امور اقتصادی و دارایی و بانک مرکزی، «بسته مالی و بیمه‌ای ویژه گردشگری ورزشی، شامل وام‌های کم‌بهره بلندمدت، ضمانت صادرات خدمات و بیمه رویدادهای ورزشی بین‌المللی طراحی کنند. (۲) به منظور تقویت راهکارهای توسعه کسب و کار و نوآوری و ایجاد همکاری و شبکه‌سازی درون صنعتی، به اتاق بازرگانی و تشکلهای بخش خصوصی پیشنهاد می‌شود که «شبکه ملی کسب و کارهای گردشگری ورزشی را راه‌اندازی کنند و برای حمایت از استارت‌آپ‌ها و توانمندسازی کسب و کارهای موجود «شتاب‌دهنده تخصصی گردشگری ورزشی» ایجاد کنند. (۳) به منظور مقابله فوری با موانع منابع انسانی و پر کردن شکاف مهارتی موجود در بازار کار، به دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی پیشنهاد می‌شود که دوره‌های کوتاه‌مدت مهارت‌محور در رشته‌هایی مانند مدیریت رویداد ورزشی، راهنمای تور تخصصی و بازاریابی دیجیتال گردشگری، با همکاری بخش صنعت راه‌اندازی کنند. (۴) به شورای عالی ورزش و دبیرخانه گردشگری پیشنهاد می‌شود که «سند راهبردی توسعه یکپارچه گردشگری ورزشی» با محوریت چهار جریان راهکاری این پژوهش و تعیین دستگاه‌های مجری و شاخص‌های ارزیابی برای هر جریان تدوین و ابلاغ نمایند. چرا که پاسخ مستقیم به موانع نهادی و ضرورت هماهنگی فرابخشی بدون سند بالادستی واحد، اجرای هماهنگ راهکارها ممکن نیست. پیشنهادهایی نیز برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌گردد: (۱) انجام یک مطالعه پیمایشی گسترده با روش‌هایی مانند تکنیک دلفی یا تحلیل سلسله مراتبی به منظور اولویت‌بندی و وزن‌دهی موانع و راهکارهای شناسایی شده از دیدگاه جامعه آماری وسیع‌تری از ذینفعان. (۲) انجام پژوهش‌های موردی عمیق برای بررسی سازوکارهای اجرایی و مدل‌های حکمرانی موفق در کشورهای پیشرو در گردشگری ورزشی (مانند اسپانیا، نیوزیلند یا ترکیه) و استخراج درس‌های کاربردی برای بستر ایران. (۳) انجام مطالعاتی با تمرکز بر یک منطقه خاص (مانند البرز برای ورزش‌های زمستانی یا خلیج فارس برای ورزش‌های آبی) به منظور شناسایی موانع و راهکارهای منحصربه‌فرد و بومی آن منطقه. (۴) طراحی و اجرای یک مطالعه طولی برای ارزیابی اثرات اجرای راهکارهای پیشنهادی پس از به کارگیری در یک پروژه یا منطقه پایلوت. (۵) طراحی و اعتبارسنجی سنجش کمی مبتنی بر یافته‌های کیفی این پژوهش.



سیاسگزاری

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

منابع

- Agha, M. H., & Gafforova, E. B. (2019). Strategic entrepreneurship: A management method for improving the performance of small and medium-sized tourism enterprises (SMTEs). *Управленец*, 10(3), 25-35. DOI: [10.29141/2218-5003-2019-10-3-3](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-3-3)
- Alidoost Ghahfarkhi, E., Dastgerdi, M., Ranjbar, N & Khosromanesh, R. (2023). Strategic analysis of the development of active sports tourism in Iran. *Sports Marketing Studies*, 4(1), 73-90. (In Persian). https://gsmsmr.uok.ac.ir/article_62677.html.
- Alivand Zamhriri, A., Heyrani, F., & Moinuddin M. (2022). Identifying the components of strategic entrepreneurship using the meta-combination method. *Urban Economics and Management*. 10 (39), 91-114. (In Persian). <http://iueam.ir/article-1-1900-fa.html>.
- Amiri Fahlani, M.R & Maleki, S. (2019). The mutual relationship between strategic management and tourism in the era of globalization. *Strategic and Macro Policies*, 7(28), 697-670. (In Persian). https://www.jmsp.ir/article_77081.html.
- Ashouri, T., Doosti, M., Razavi, S.M.H & Hosseini, A. (2011). Strategies for developing sports entrepreneurship opportunities at the macro level. *Quarterly Journal of Public Policy in Management*, 12(44), 125-142. (In Persian). https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_19658.html.
- Becker, G. S. (1964). Human capita. *New York: N ational Bureau of Economic R esearch*. <http://digamo.free.fr/becker1993.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dastum, Salah & Savadi, Mehdi. (2017). Designing a framework for entrepreneurship development in the sports tourism industry. *Geography (Regional Planning)*, 7(2), 269-285. (In Persian). http://www.jgeogeshm.ir/article_49689.html
- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1288-1294. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.290>
- Eslami, S., Hemmati, J & Zarini, E. (2016). Identifying and ranking barriers to entry of sports tourists into Iran. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 15(33), 189-200. (In Persian). https://faslname.msy.gov.ir/article_172.html.
- Ghoreyshnia, R. (2019). *Strategic Entrepreneurship Analysis. New Approaches in Islamic Studies*, 2(4), 239-252. (In Persian). <https://civilica.com/doc/1500754/download/>.
- Gibson, C. (2021). Theorising tourism in crisis: Writing and relating in place. *Tourist Studies*, 21(1), 84-95.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75. <https://doi.org/10.5465/amp.25.2.57>
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50. <https://dhriiti.com/wp-content/uploads/2017/11/Isenberg-How-to-Start-an-Entrepreneurial-Revolution.pdf>.
- Khan, S., Fatma, N., Khan, M. I., & Haleem, A. (2022). Modelling of barriers towards the adoption of strategic entrepreneurship: an Indian context. *Contextual Strategic Entrepreneurship*, 35-55. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-86028-8_3
- Klein, Peter G. and Barney, Jay B. and Foss, Nicolai J., Strategic Entrepreneurship (August 27, 2012). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2137050> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2137050>
- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European business review*. 22(1), 43-63. <https://doi.org/10.1108/09555341011009007>
- Naeji, M.J. (2022). Criticism and redefinition of the concept and tools for measuring strategic entrepreneurship. *Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs*, Institute for Humanities and Cultural Studies, 22(9), 459-443. (In Persian). https://criticalstudy.ihcs.ac.ir/article_8372.html.
- Nazimian, T., Nemati, N & Bagherpour, T. (2024). Presenting a model of strategic entrepreneurship in sports businesses, *Quarterly Journal of Management and Organizational Behavior*, 13(13), 1-19. (In Persian). <https://civilica.com/doc/209181>.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. In *Handbook on the experience economy* (pp. 21-44). Edward Elgar Publishing. https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/14875_2.html.



- Sarani, N. (2013). Globalization and Culture and Tourism Management. Iran and World Tourism Information Site.. (In Persian). <http://modiriyatfarhangi91.blogfa.com/post/25>.
- Shirmohammadi, Y & Moaveni, M.A. (2019). Designing a Strategic Entrepreneurship Model in the Tourism Industry. *Tourism and Development*, 9(3), 1-16. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/367821/fa>.
- Tabe Jamaat, M., Musa Khani, M., Alvani, S.M & Davari, A. (2017). Strategic Entrepreneurship Model: A Case Study of the Ministry of Energy. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*, 3(7), 171-200. (In Persian). <http://epprjournal.ir/article-1-198-fa.html>.
- Talebpour, M., Keshtidar, M., & Golgoli, M. (2023). Providing a Model for the Development of Strategic Entrepreneurship in Sports Organizations. *Research in Sport Management and Marketing*, 4(3), 29-43. https://rsmm.uma.ac.ir/article_2226.html
- Thomas, G. H., Douglas, E. J., Yamada, J. I., & Senyard, J. (2022). A systematic bibliometric review of the strategic entrepreneurship domain. *Management Research Review*, 45(6), 841-863. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2020-0709>
- Tülüce, N. S., & Yurtkur, A. K. (2015). Term of strategic entrepreneurship and Schumpeter's creative destruction theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 720-728. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.146>
- Tzoumaka, E., Leivadi, S., & Kaplanidou, K. (2022). Recurring rural destination sport events: A study on participants' direct spending. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 78. <https://www.mdpi.com/2227-7072/10/3/78>
- Zerbe Jr, R. O., & McCurdy, H. E. (1999). The failure of market failure. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 18(4), 558-578. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6688\(199923\)18:4<558::AID-PAM2>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6688(199923)18:4<558::AID-PAM2>3.0.CO;2-U)
- Zolghadr, M., Safania, A.M., Farahani, A & Hemmati, J. (2012). Presenting a model of economic barriers to the development of Iranian sports tourism with a hybrid approach. *Tourism and Development*, 11(4), 109-99. (In Persian). https://www.itsairanj.ir/article_143116.html.