

## Hybrid Entrepreneurship Development Model in Sports (A Qualitative Study)

Hashem Cheraghi Hafshejani<sup>1</sup>, Ahmadali Asefi<sup>2</sup>

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

E-mail: [hashem\\_29@yahoo.com](mailto:hashem_29@yahoo.com)

2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

E-mail: [aa.asefi@spr.ui.ac.ir](mailto:aa.asefi@spr.ui.ac.ir)

| Article Info                                                                                                                                                             | ABSTRACT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Article type:</b><br>Research Article                                                                                                                                 | <b>Introduction:</b> This study aims to develop a model for hybrid entrepreneurship in sports using a qualitative approach.<br><b>Methods:</b> The research adopted an exploratory qualitative design to examine hybrid entrepreneurship development in a sports context. Thirteen participants with experience in launching a sports business while maintaining salaried employment were selected through purposive and convenience sampling, following the information power principle. Data was collected via semi-structured interviews, and credibility, transferability, and confirmability were ensured to strengthen the study's validity.<br><b>Results:</b> The results revealed that the hybrid entrepreneurship development model in sports consists of several key components. Causal factors such as differences between first and second jobs and individual capabilities drive entrepreneurial activity. Contextual factors, including economic circumstances and digital innovations, shape entrepreneurial opportunities. Intervening conditions, such as financial and organizational constraints, may either facilitate or hinder entrepreneurial growth. The model also encompasses strategies ranging from organizational to technological approaches, along with potential consequences spanning individual, organizational, and economic levels. These findings illustrate the broader impact of hybrid entrepreneurship in sports.<br><b>Conclusion:</b> This study advances the understanding of hybrid entrepreneurship by proposing a sport-specific conceptual framework. The findings offer valuable insights for sports entrepreneurs, policymakers, and industry decision-makers. |
| <b>Article history:</b><br>Received:<br>13 May 2025<br>Received in revised form:<br>12 August 2025<br>Accepted:<br>16 August 2025<br>Published online:<br>7 October 2026 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Keywords:</b><br><i>Business,<br/>Development,<br/>Entrepreneurship,<br/>Hybrid Entrepreneurship,<br/>Sport.</i>                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Cite this article:** Cheraghi\_hafshejani, H., & Asefi, A. A. (2026). Hybrid Entrepreneurship Development Model in Sports (A Qualitative Study). *Sport Management Journal*, 18(3), 226-251. DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2025.394836.3486>



[Journal of Sport Management](#) by [University of Tehran Press](#) is licensed under [CC BY-NC 4.0](#)  
| Website: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir).

## Extended Abstract

### Introduction

Hybrid entrepreneurship has gained increasing attention in entrepreneurial literature as a distinct phenomenon that bridges traditional employment and self-employment (Kritskaya et al, 2017). Scholars define this concept as the simultaneous combination of wage employment and entrepreneurial activities, offering individuals a unique pathway to business ownership while maintaining financial stability (Folta et al, 2010). Existing research demonstrates that this approach provides multiple advantages, including risk mitigation during business formation, reduced exit barriers, and potential income diversification (Raffiee & Feng, 2014; O'Brien & Folta, 2009; Schulz et al, 2017). Within the sports industry, where career trajectories often involve multiple income streams, hybrid entrepreneurship presents particular relevance. However, the absence of a structured framework specifically addressing sports entrepreneurship creates implementation challenges for practitioners. This study seeks to address this gap by developing a comprehensive model through qualitative investigation.

### Methods

The research employed an exploratory qualitative design to examine hybrid entrepreneurship development in sports context. The study focusing on thirteen participants who successfully established sports-

related ventures while maintaining regular employment. Participant selection followed purposive sampling criteria, ensuring representation of diverse sports business experiences. Data collection incorporated both comprehensive literature review and in-depth semi-structured interviews. To ensure methodological rigor, the study implemented multiple validation measures including member checking, peer review, and triangulation of data sources. The analytical process followed Strauss & Corbin (1998) grounded theory principles, enabling systematic theory development from qualitative data while maintaining flexibility for emerging patterns.

### Results

The research results showed that the model of hybrid entrepreneurship development in sport encompasses causal factors from differences between first and second jobs to individual capabilities that influence the initiation of entrepreneurial activity. It also encompasses contextual factors that shape entrepreneurial opportunities, from economic conditions to digital innovations. The study revealed various intervening conditions that may facilitate or constrain entrepreneurial development, including financial, organizational constraints and market dynamics. The model also encompasses organizational, policy, informational and technological strategies. Finally, the model outlines potential consequences at the individual, occupational, economic and socio-cultural levels and shows the broader impact of hybrid entrepreneurship in the sport context.

**Table 1.** Categories and subcategories from research interviews

| Core categories           | Subcategories               | Core categories               | Subcategories                     |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Causal factors</b>     | Job characteristics         | <b>Intervening conditions</b> | Organizational constraints        |
|                           | Individual needs            |                               | Individual constraints            |
|                           | Personal characteristics    |                               | Financial and capital constraints |
|                           | Motivators                  |                               | Legal constraints                 |
|                           | Individual capabilities     |                               | Market constraints                |
| <b>Contextual factors</b> | Political situation         | <b>Key Phenomenon</b>         | Low-Risk Entrepreneurship         |
|                           | Economic situation          |                               |                                   |
|                           | Social Values               | <b>Strategies</b>             | Organizational                    |
|                           | Legal                       |                               | Educational                       |
|                           | Support Digital Innovations |                               | Political                         |
|                           |                             |                               | Informational                     |
|                           |                             |                               | Technological                     |

| Consequences | Personal<br>Professional<br>Economic<br>Socio-cultural |
|--------------|--------------------------------------------------------|
|--------------|--------------------------------------------------------|

### Conclusion

This study contributes to the growing body of knowledge on hybrid entrepreneurship by developing a sports-specific conceptual framework. The findings suggest that successful implementation requires careful consideration of initiating factors, environmental conditions, and potential barriers. For sports entrepreneurs, the model provides a structured approach to business development while maintaining employment security. At the organizational level, the findings offer insights for developing supportive policies and programs. The broader implications extend to economic development, as hybrid entrepreneurship can stimulate innovation and job creation within the sports industry.

**Ethical Considerations:** This study strictly adhered to ethical standards.

**Funding:** This research received no financial support from any organization.  
**Authors' Contributions:** All authors made substantial contributions throughout the research process.

**Conflict of Interest:** The authors declare that there are no conflicts of interest related to the publication of this study.

**Acknowledgments:** The authors sincerely thank the participants for their time and for sharing valuable insights that made this research possible.

## الگوی توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش (یک مطالعه کیفی)

هاشم چراغی هفشجانی<sup>۱</sup>، احمدعلی آصفی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: [hashem\\_29@yahoo.com](mailto:hashem_29@yahoo.com)

۲. نویسنده مسؤول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: [aa.asefi@spr.ui.ac.ir](mailto:aa.asefi@spr.ui.ac.ir)

| اطلاعات مقاله             | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع مقاله: مقاله پژوهشی   | <b>مقدمه:</b> هدف این تحقیق ارائه مدل توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش با کاربرد رویکرد کیفی بود.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۳  | <b>روش پژوهش:</b> این تحقیق از یک طرح کیفی اکتشافی برای بررسی توسعه کارآفرینی ترکیبی در زمینه ورزشی استفاده کرد. ۱۳ نفر از افرادی که سابقه راه اندازی یک کسب و کار ورزشی در کنار شغل حقوق بگیری خود داشتند به روش نمونه گیری هدفمند با کاربرد رویکرد قدرت اطلاعات به عنوان نمونه انتخاب شدند. از مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع آوری داده های تحقیق استفاده شد و معیارهای مقبولیت (باورپذیری)، قابلیت انتقال و تأیید پذیری برای افزایش اعتبار تحقیق مدنظر قرار گرفت.                                                                                                                                                                                        |
| تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱ | <b>یافته ها:</b> نتایج نشان داد الگوی توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش دربرگیرنده عوامل علی اعم از تمایزات شغل اول و دوم تا قابلیت های فردی است که بر شروع فعالیت کارآفرینی تأثیر دارند. همچنین عوامل زمینه ای که فرصت های کارآفرینی را شکل می دهند از شرایط اقتصادی گرفته تا فناوری های دیجیتال را در برمی گیرد. این مطالعه شرایط مداخله گر مختلفی از جمله محدودیت های مالی و سازمانی را آشکار کرد که ممکن است توسعه کارآفرینی را تسهیل یا محدود کنند. مدل همچنین راهبردهای سازمانی تا فناوریانه را دربرمی گیرد. درنهایت، این مدل پیامدهای بالقوه ای را در سطوح فردی تا اقتصادی ترسیم می کند و تأثیر گسترده تر کارآفرینی ترکیبی در زمینه ورزشی را نشان می دهد. |
| تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۵   | <b>نتیجه گیری:</b> این مطالعه با ارائه یک چارچوب مفهومی خاص ورزشی، به دانش رو به رشد در مورد کارآفرینی ترکیبی کمک می کند. یافته های این مطالعه دستاوردهای منحصربه فردی برای کارآفرینان حوزه ورزش و سیاست گذاران و تصمیم گیران آن دارد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۱۵  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### کلیدواژه ها:

توسعه،

کارآفرینی،

کارآفرینی ترکیبی،

کسب و کار،

ورزش.

**استناد:** چراغی هفشجانی، هاشم و آصفی، احمدعلی (۱۴۰۵). الگوی توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش (یک مطالعه کیفی). نشریه مدیریت ورزشی، ۱۸(۳)، ۲۵۱-۲۲۶.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2025.394836.3486>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار

کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)

© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.



## مقدمه

کارآفرینی پدیده‌ای بسیار مشهور در بسیاری از کشورها و اقتصادها است (لاک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). کارآفرینی به‌عنوان فرایند کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد کالاها و خدمات آینده تعریف شده است (شان و ونکاتارامان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). همچنین، کارآفرینی به‌عنوان عمل تولید و توسعه یک ایده برای اعتبارسنجی تعریف شده است (پراینس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). تعاریف زیادی از کارآفرینی وجود دارد، با این حال، منظور نهایی همه تعاریف، ایجاد فرصت‌های شغلی است که منجر به توسعه اقتصادی می‌گردد (دیاندرا و آزمی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). کارآفرینی انواع مختلفی دارد (راتن<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳)، در این میان کارآفرینی ترکیبی<sup>۶</sup> به‌عنوان پدیده‌ای جدید در ادبیات کارآفرینی توجه بسیاری به خود جلب کرده است و یک زمینه مطالعاتی جدید است (کریستکایا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). به عبارتی، تغییرات در ویژگی‌های جمعیت شناختی، هنجارهای اجتماعی و شرایط بازار کار منجر به ظهور ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر و مشاغل تکه‌تکه شده است که نمونه غالب چنین پیشرفت‌هایی، کارآفرینی ترکیبی است (دمیر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). کارآفرینی ترکیبی به‌عنوان درگیری فرد در فعالیت‌های خوداشتغالی تعریف شده است، درحالی‌که به‌طور همزمان دارای یک شغل اصلی در کار مزدگیر است. به عبارتی، کارآفرین ترکیبی به‌عنوان فردی شناخته می‌شود که در فعالیت‌های خوداشتغالی شرکت می‌کند، درحالی‌که به‌طور همزمان شغل اصلی را در کار دستمزدی دارد (فولتا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰؛ شولز و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷؛ دمیر و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۲). همچنین، کارآفرینی ترکیبی به‌عنوان فرآیندی تعریف شده است که در آن افراد درگیر خوداشتغالی و اشتغال همزمان با حقوق می‌شوند، درحالی‌که تنوع مهارت، رفتار نوآورانه، و رفاه روانی را دربرمی‌گیرند (ماریتز و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۳). کارآفرینان ترکیبی فقط باید یک شغل دستمزدی اولیه و یک شغل ثانویه در خوداشتغالی داشته باشند، همچنین، کار مزدی باید شغل اصلی و خوداشتغالی باید شغل دوم باشد (فولتا و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۰).

تحقیقات نشان داده‌اند تبدیل شدن به یک کارآفرین ترکیبی مزایای زیادی دارد. کارآفرینی ترکیبی راهی برای کاهش ریسک و عدم اطمینان مرتبط با راهاندازی و بقای کسب‌وکار در بازار می‌باشد و ورود به کارآفرینی تمام‌وقت از طریق کارآفرینی ترکیبی، شانس بقای کسب‌وکار را افزایش می‌دهد (رافای و فنگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۴). همچنین کارآفرینی ترکیبی، هزینه‌های خروج از کسب‌وکار کمتری دارد (آبرین و فولتا<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۹). کارآفرینی ترکیبی همچنین احتمال کسب درآمد بالاتر در شغل دوم را در مقایسه با شاغل بودن در هر دو شغل افزایش می‌دهد (شولز و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۷). به‌علاوه، یک مزیت برجسته کارآفرینی ترکیبی، فرآیند یادگیری در مورد کسب‌وکار است که ضمن آن کارآفرینان ترکیبی ممکن است با ریسک کمتر از آن بهره ببرند و زمان بیشتری برای تولید تجربیات کارآفرینی و انباشت دانش تجاری داشته باشند. در نتیجه، افرادی که تصمیم می‌گیرند به‌طور کامل وارد کار خوداشتغالی با طی یک فرآیند مرحله‌ای از طریق کارآفرینی ترکیبی شوند، نسبت به افرادی که بدون طی این مرحله، مستقیماً از شغل حقوق‌بگیری وارد کار خوداشتغالی می‌شوند، بیشتر بقاء می‌یابند (کورچسکا و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۰). به عبارتی، کارآفرینی ترکیبی فرصت تجربه خوداشتغالی و ارزیابی توانایی سازگار شدن با محیط خوداشتغالی تمام‌وقت است (فولتا و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰). این فرایند روشی کم‌خطر

<sup>1</sup> Luke<sup>2</sup> Shane & Venkataraman<sup>3</sup> Prince<sup>4</sup> Diandra & Azmy<sup>5</sup> Ratten<sup>6</sup> Hybrid entrepreneurship<sup>7</sup> Kritskaya<sup>8</sup> Demir<sup>9</sup> Folta<sup>10</sup> Schulz<sup>11</sup> Maritz<sup>12</sup> Raffiee & Feng<sup>13</sup> O'Brien & Folta<sup>14</sup> Kurczewska

برای کسب تجربه به عنوان یک کارآفرین است و می تواند استراتژی خوبی برای آزمایش مفاهیم کسب و کار در بازار باشد ([کریستسکایا و همکاران، ۲۰۱۷](#)). از این رو، مشخص شده است تقریباً یک چهارم تمام استارت آپ های جهانی توسط کارآفرینان ترکیبی راه اندازی می شوند ([ماریتز و همکاران، ۲۰۲۳](#)). در این روند، فرد با حفظ شغل حقوقی، سرمایه گذاری خود را آغاز می کند، از این رو، وی قادر می شود تا در عین حال که از نظر مالی و اجتماعی توسط کارفرما (و با ریسک های شخصی محدود) تأمین می شود، به پتانسیل کارآفرینی خود پی ببرد ([کورچسکا و همکاران، ۲۰۲۰](#)). همچنین مشخص شده است در میان تازه واردان در هر صنعتی با تکنولوژی بالا، که توجه ویژه از سمت سیاست گذاران دریافت می کند، سهم کارآفرینان ترکیبی تقریباً ۵۸ درصد است. به علاوه، اغلب کارآفرینان ترکیبی تحصیلات بالاتری نسبت به کارآفرینان تمام وقت دارند و انتظار است که ایده های تجاری آن ها منجر به مشاغل با رشد بیشتری شود. کسب و کارهایی که از طریق کارآفرینی ترکیبی شروع می شوند نسبت به کارآفرینی تمام وقت، به طور متوسط عمر بالاتری دارند و در نهایت توانایی های کارآفرینان ترکیبی آن ها را قادر به ایجاد مشاغل ارزشمند تمام وقت می کند ([شولز و همکاران، ۲۰۲۱](#)). به طور کلی، کارآفرینی ترکیبی گزینه جالبی برای راه اندازی یک کسب و کار جدید ([ماریتز و همکاران، ۲۰۲۳](#)) و راهی برای به دست آوردن درآمد اضافی و مزایای غیر پولی مانند خودمختاری و رضایت شخصی است که ممکن است در شغل اصلی مزدی در دسترس نباشد ([فولتا و همکاران، ۲۰۱۰](#)). این نشان می دهد افراد به دلایل پولی و غیر پولی، کارآفرینی ترکیبی را انتخاب می کنند. به عبارتی، برخی افراد به دلیل محدودیت های مالی، به دلیل نیاز به حداکثر کردن درآمد یا به منظور تنوع بخشیدن به ریسک مالی، تصمیم به کارآفرینی ترکیبی می گیرند ([کورچسکا و همکاران، ۲۰۲۰](#)) و برخی دیگر برای کشف فرصت ها، بدون اینکه منبع اصلی درآمد خود را از دست بدهند ([سولسویک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷](#)).

اگرچه روند رو به رشدی در خصوص توجه به کارآفرینی ترکیبی وجود دارد و درگیر شدن در فعالیتهای خوداشتغالی، همزمان با داشتن یک شغل اولیه در کار دستمزدی در بسیاری از کشورهای جهان در حال افزایش است ([بوسما و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸](#))، با این حال، در حوزه ورزش تحقیق خاصی به بررسی این پدیده نپرداخته است و در سایر حوزه ها هم تحقیقات اندکی صورت گرفته است.

حوزه ورزش به دلیل ویژگی های منحصربه فردی مانند تعامل مبتنی بر اشتیاق، ساختارهای شغلی انعطاف پذیر و فرصت های درآمدزایی ذاتی نسبت به سایر حوزه ها، زمینه ای منحصربه فرد برای کارآفرینی ترکیبی ارائه می دهد. برخلاف صنایع متعارف، متخصصان ورزشی اغلب از مزایای قابل توجهی مانند برندهای شخصی تثبیت شده، پایگاه های هواداران وفادار و مهارت های تخصصی برخوردار هستند که می توانند ورود به کارآفرینی ترکیبی را تسهیل کند. ورزشکاران، مربیان و سایر متخصصان ورزشی به طور طبیعی اعتبار و مخاطبی دارند که ایجاد آن در بخش های دیگر سال ها طول می کشد و به آن ها اجازه می دهد تا کسب و کارهای دیگر خود را با کشش بیشتری راه اندازی کنند. در خصوص تحقیقات گذشته می توان به تحقیق [شریعت نژاد و عسگری ذهابی \(۲۰۲۲\)](#)، اشاره کرد که در تحقیقی نشان دادند کارآفرینی ترکیبی بر جهت گیری مسیر شغلی متنوع و موفقیت مسیر شغلی اثرگذار است. همچنین نتایج نشان داد راهبرد کارآفرینی ترکیبی و جهت گیری مسیر شغلی متنوع می تواند افراد را به سوی کسب و کارهای جدید و کارآفرینانه رهنمون سازد و از این طریق، افراد بخت خود را در موفقیت مسیر شغلی جدید و یک کسب و کار دیگر امتحان نموده و با بهره گیری از مزایای شغل دوم، از عدم اشتغال در امان بمانند. همچنین، [لطفی آشتیانی و همکاران \(۲۰۲۱\)](#)، در تحقیقی نشان دادند بین یادگیری تجربی حاصل از کارآفرینی ترکیبی و احتمال انتقال کارآفرینی ترکیبی به کارآفرین تمام وقت رابطه معنی داری وجود داشت. یادگیری تجربی حاصل از کارآفرینی ترکیبی رویکردهای ترس از شکست، ریسک ادراک شده، توسعه شایستگی کارآفرینی و خودکارآمدی را دنبال می کنند و تأثیرات مثبت قابل توجهی در معناسازی، جهت دهی و همدلی دارند. تحقیق باشکوه اجیرلو و قاسمی همدانی (۲۰۲۳)، نیز نشان داد یادگیری تجربی بر مهارت های شخصی، مهارت های کارآفرینی و انتقال از کارآفرینی ترکیبی به کارآفرینی تمام وقت تأثیر دارد. مهارت های شخصی و مهارت های کارآفرینی بر انتقال از کارآفرینی ترکیبی به

<sup>1</sup> Solesvik<sup>2</sup> Bosma

کارآفرینی تمام‌وقت تأثیر دارد. مهارت‌های شخصی و مهارت‌های کارآفرینی در ارتباط بین یادگیری تجربی و انتقال از کارآفرینی ترکیبی به کارآفرینی تمام‌وقت نقش واسطه‌ای دارد. همچنین، [حسنی و مهدی‌زاده \(۲۰۱۹\)](#)، در تحقیقی نشان داده‌اند کارآفرینان ترکیبی نسبت به کارآفرینان تمام‌وقت از شایستگی کمتری در دو مؤلفه مدیریت مالی و مدیریت و ارزیابی ریسک از شایستگی‌های فنی سطح صنعت برخوردارند. با این حال، میزان شایستگی‌های آنان در هر چهار مؤلفه بیشتر از حقوق‌گیران عادی است. تحقیق [خدادوستی و همکاران \(۲۰۲۳\)](#)، نیز نشان داد مدل موفقیت کارآفرینی ترکیبی از عوامل علی با مقوله‌هایی همچون عوامل اقتصادی و مالی، ویژگی‌های یادگیری و تجارب، یادگیری مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، کمک خانواده و دیگران و شایستگی‌ها؛ عوامل زمینه‌ای با مقوله‌هایی مانند بوروکراسی اداری، موانع مالی و موانع فرهنگی، عوامل مداخله‌گر با مقوله‌هایی همچون نوسانات بازار و تلاطم‌های محیطی، راهبردها با مقوله‌هایی مانند بهبود کارآفرینی ترکیبی، راهبردهای آموزشی، الگوسازی، کاهش بوروکراسی، راهبردهای انگیزشی، راهبردهای مالی و راهبردهای مدیریتی و پیامدها با مقوله‌هایی همچون بهبود روحیه کارآفرینانه، توسعه صنعت و توسعه اقتصادی تشکیل شده است. [ملکی و همکاران \(۲۰۲۳\)](#)، نیز در تحقیقی نشان دادند ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اقتصادی، نقش خانواده، ویژگی‌های سازمانی، شبکه‌سازی و پیوند بین فناوری‌های نوین علمی و صنعت، مدیریت زمان بر پذیرش کارآفرینی ترکیبی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر دارند.

تحقیق [بهاروند و همکاران \(۲۰۲۵\)](#)، نشان داد چالش‌های قانونی، ضعف‌های فرهنگی، ضعف‌های ساختاری - نهادی، چالش‌های اقتصادی - محیطی و موانع شغلی موانع پرورش کارآفرین ترکیبی در نظام آموزش عالی هستند. تحقیق [توماس و همکاران<sup>۱</sup> \(۲۰۲۱\)](#)، نیز نشان داد کارآفرینی ترکیبی به‌طور متوسط دارای سطوح تحصیلات بالاتری هستند و زنان کمتر به دنبال کارآفرینی ترکیبی هستند. [ماریتز و همکاران \(۲۰۲۳\)](#)، نیز در تحقیقی نشان دادند ورود به کارآفرینی ترکیبی در افراد با ریسک‌پذیری، سطح تحصیلات و تجربه کاری بالا بیشتر است. همچنین رضایت شغلی، نوآوری و مزایای بقا و ماندگاری در بین کارآفرینان ترکیبی قابل مشاهده است. کارآفرینان ترکیبی با انگیزه‌های مالی (کسب و تکمیل درآمد) و غیرمالی (اشتیاق، به رسمیت شناخته شدن از بعد اجتماعی، انتقال به کارآفرینی تمام‌وقت) به این نوع کارآفرینی می‌پردازند. تحقیق [کریدر و همکاران<sup>۲</sup> \(۲۰۲۴\)](#)، نیز نشان داد سطح خلاقیت و رضایت شغلی افرادی که تمایل بالاتری به سطوح مختلف فعالیت‌های مخاطره‌آمیز کارآفرینی ترکیبی (ایجاد، تأسیس، شروع یا اجرای کسب‌وکار) دارند در محل کار بیشتر است.

با توجه به اینکه موفقیت اقتصادی یک کشور اغلب مرتبط با ظرفیت آن برای تولید قهرمانان ملی است که قادر به توسعه کل بافت اقتصادی هستند ([ازبرونی و المالکی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲](#)) و کارآفرینی امروزه یکی از عواملی رشد و توسعه اقتصادی - اجتماعی محسوب می‌شود ([نیازی و رافعی دهکردی، ۲۰۲۲](#))، توجه به کارآفرینی ترکیبی در شرایط فعلی اقتصاد جهانی و به‌خصوص در جامعه ایرانی که افراد حقوق‌بگیر از نظر مالی جهت گذران امورات زندگی خود چندان تأمین مالی نیستند و این پدیده می‌تواند گزینه مناسبی برای کسب درآمد تکمیلی، علاوه بر درآمد حاصل از مشاغل متعارف یا امتحان یک ایده تجاری جدید باشد ([شولز و همکاران، ۲۰۱۷](#)) ضروری و حائز اهمیت است. همچنین، از آنجایی که شواهد نشان می‌دهد پدیده کارآفرینی ترکیبی در حوزه ورزش چندان موردبررسی قرار نگرفته است و رشد و توسعه آن با کمبودها و چالش‌هایی روبه‌رو است، از این‌رو، با توجه به این خلأ تحقیقاتی، این تحقیق با کاربرد رویکردی کیفی به دنبال ارائه الگویی جهت توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش ایران و کمک به رشد و توسعه این پدیده مهم در عرصه اقتصادی است. بنابراین سؤال اصلی این تحقیق این است که الگوی توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش ایران چگونه است؟

<sup>1</sup> Thomas<sup>2</sup> Dvouletý & Bögenhold<sup>3</sup> Crider<sup>4</sup> Ezzerhouni & Elmalki

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر کیفی از نوع اکتشافی بود که به شکل میدانی اجرا و ازلحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی بود. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق افرادی بودند که سابقه راه‌اندازی یک کسب‌وکار ورزشی در کنار شغل حقوق‌گیری خود با سابقه حداقل ۳ سال را داشتند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود. در این تحقیق برای تعیین حجم نمونه از رویکرد قدرت اطلاعات<sup>۱</sup> استفاده شد که توسط [مالترود و همکاران](#)<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) به‌عنوان روشی جهت تعیین حجم نمونه در تحقیقات کیفی ارائه شده است. از این‌رو، با توجه به هدف مطالعه (تمرکز بر موضوعی خاص)، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان (دانش و تجارب مصاحبه‌شوندگان)، پیشینه موضوع (عدم وابستگی به نظریه خاص)، کیفیت گفتگو (گفتگو با افراد صاحب‌تجربه در زمینه موضوع) و استراتژی تجزیه‌وتحلیل داده‌ها (رویکرد اشتراک و کوربین) با تعداد ۱۳ نفر مصاحبه‌صورت گرفت (جدول ۱). این تعداد مصاحبه برای کسب داده‌های تحقیق کافی می‌باشد (هسه - بiber و لیوی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق

| شماره | سطح تحصیلات   | جنسیت | رشته       | گرایش                    | سابقه فعالیت کارآفرینانه | نوع فعالیت کارآفرینانه                  |
|-------|---------------|-------|------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| ۱     | دکتری         | مرد   | علوم ورزشی | فیزیولوژی                | ۱۲                       | باشگاه حرکات اصلاحی، مشاوره و تغذیه     |
| ۲     | "             | "     | "          | "                        | ۴                        | آکادمی تخصصی ورزش کودکان                |
| ۳     | "             | "     | "          | حرکات اصلاحی و توان‌بخشی | ۱۵                       | باشگاه حرکات اصلاحی و ماساژ             |
| ۴     | "             | "     | "          | حرکات اصلاحی             | ۳                        | باشگاه حرکات اصلاحی                     |
| ۵     | "             | "     | "          | "                        | ۷                        | "                                       |
| ۶     | کارشناسی ارشد | "     | "          | "                        | ۱۴                       | باشگاه توان‌بخشی ورزشی                  |
| ۷     | دکتری         | "     | "          | رفتار حرکتی              | ۸                        | "                                       |
| ۸     | "             | "     | "          | رفتار حرکتی              | ۵                        | باشگاه بدنسازی                          |
| ۹     | "             | "     | "          | فیزیولوژی                | ۴                        | باشگاه بدنسازی و بدنساز تیم ورزشی       |
| ۱۰    | "             | "     | "          | فیزیولوژی                | ۸                        | باشگاه بدنسازی                          |
| ۱۱    | کارشناسی ارشد | زن    | "          | "                        | ۴                        | باشگاه ابروبیک و فیتنس                  |
| ۱۲    | دکتری         | زن    | "          | بیومکانیک ورزشی          | ۴                        | آکادمی حرکات اصلاحی و استعدادیابی ورزشی |
| ۱۳    | دکتری         | مرد   | "          | "                        | ۵                        | باشگاه ترای‌اتلون (سه‌گانه)             |

جمع‌آوری داده‌های این تحقیق در دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی انجام شد. در بخش کتابخانه‌ای با مرور دقیق ادبیات و پیشینه تحقیق به جمع‌آوری مبانی نظری و پیشینه تحقیق پرداخته شد و در بخش میدانی از مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌های کیفی تحقیق استفاده شد. قبل از انجام مصاحبه‌ها با توجه به هدف اصلی تحقیق و رویکرد تحلیلی آن یعنی نظریه زمینه‌ای [اشتراک و کوربین](#)<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) که رویکردی بسیار مفید جهت توسعه مجموعه‌ای یکپارچه از مفاهیم و دسته‌بندی‌ها از داده‌ها است و به پژوهشگر کمک می‌کند تا داده‌ها را ترکیب، تفسیر و همچنین روابط فرآیندی آن‌ها را نشان دهد ([اتکینسون](#)<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲)، راهنمای مصاحبه‌ها تهیه و بر اساس آن مصاحبه‌ها انجام گرفت. در انجام مصاحبه‌ها، سؤالات مصاحبه با نظم و منطق خاصی با هر مصاحبه‌شونده طرح و گفتگو صورت می‌گرفت. زمان انجام مصاحبه‌ها به‌طور متوسط ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول کشید. همچنین ضمن کسب موافقت و هماهنگی با مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط گردید.

<sup>۱</sup> Information Power<sup>۲</sup> Malterud<sup>۳</sup> Hesse-Biber & Leavy<sup>۴</sup> Strauss & Corbin<sup>۵</sup> Atkinson

کار تحلیل داده‌ها بعد از انجام هر مصاحبه و تبدیل آن‌ها به حالت نوشتاری آغاز شد. این روند با هدف استفاده از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها جهت کسب اطلاعات مفید برای کیفیت‌بخشی به مصاحبه‌های بعدی صورت گرفت. بر مبنای رویکرد تحلیلی تحقیق، ابتدا کدگذاری‌های باز صورت گرفت. کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی می‌شوند و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸). بر این اساس، به هر کلمه، جمله یا عبارت مرتبط با سؤال تحقیق برچسب مفهومی زده شد. همچنین در طول این مرحله، از روش مقایسه دائمی استفاده شد، بدین معنی که کلمات، جملات، پاراگراف‌ها دائماً با یکدیگر و با ادبیات موجود در طول کار مقایسه می‌گردید. همچنین ضمن فرآیند کدگذاری از یادداشت‌برداری نیز استفاده شد. بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت. کدگذاری محوری فرآیند مرتبط کردن دسته‌ها به زیرمجموعه‌های آن‌ها است (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸). ابتدا کدهای باز به دسته‌های مرتبط تبدیل شدند، در ادامه روابط بین دسته‌ها و زیر دسته‌ها موردبررسی قرار گرفت. بعد از انجام کدگذاری محوری، فرآیند کدگذاری انتخابی انجام شد. کدگذاری انتخابی «فرآیند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها» است (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸). در این فرآیند، تمام دسته‌ها و زیر دسته‌ها به دسته اصلی پیوند خورد. در طول این مرحله مقایسه دسته اصلی، دسته‌ها و مفاهیم مرتبط با ادبیات تحقیق نیز انجام گرفت تا کفایت «تناسب»، رابطه و در صورت لزوم، توسعه آن از طریق یافته‌های تحقیق نشان داده شود. تحلیل‌ها تا سطح اشباع نظری ادامه یافت، جایی که هیچ ایده یا بینش جدیدی که برای توسعه نظریه مهم بود، ظاهر نشد (اسپیگر و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در این تحقیق معیارهای مقبولیت (باورپذیری)، قابلیت انتقال و تأیید پذیری (پیتنی و پارکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) برای افزایش اعتبار تحقیق مدنظر قرار گرفت. جهت افزایش مقبولیت از منابع، تحلیل گران و روش‌های متعدد استفاده شد. در قسمت منابع متعدد سعی شد مصاحبه‌شوندگان با سابقه فعالیت کارآفرینانه متفاوت مورد مصاحبه قرار بگیرند و همچنین تا حد امکان فعالیت‌های کارآفرینانه مختلف باشد. همچنین سعی شد از چند نفر آشنا به روش و تحلیل داده‌های کیفی بهره برده شود تا معیار تحلیل گران متعدد پوشش داده شود، اسنادکاوی و مصاحبه نیز به عنوان روش‌های متعدد برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق به کار برده شد. در این تحقیق همچنین سعی شد با ضمن ارائه اطلاعات جمعیت‌شناختی، سابقه کارآفرینی، نوع فعالیت کارآفرینانه و تجربیات مشارکت‌کنندگان همراه با ارائه نقل قول‌های مستقیم شرکت‌کنندگان احتمال انتقال مفاهیم به سایر محیط‌ها افزایش یابد. درنهایت به منظور رعایت معیار تأیید پذیری نیز سعی شد در تمام مراحل کار روند تحقیق مکتوب و ضمن کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان، تمام مصاحبه‌ها ضبط گردد و همچنین یادداشت‌برداری در طول تحقیق در دستور کار باشد. همچنین، قبل از مصاحبه‌ها، اطلاعات جامعی در مورد هدف و روش‌های مطالعه به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد. به علاوه، سعی شد نمونه‌های انتخابی با سؤال تحقیق حداکثر تناسب را داشته و نسبتاً همگن باشند. به علاوه، تحلیل‌ها به طور جامع، سیستماتیک و تفسیرگرانه انجام شد و از توصیف صرف فراتر رفت تا معانی عمیق‌تر موجود در داده‌ها کشف شود. در این تحقیق از نظرخواهی از مصاحبه‌شوندگان و همچنین از یک نفر بی‌طرف به عنوان دوست منتقد جهت ارائه بازخورد و نقد داده‌های تحقیق دعوت به همکاری شد.

### یافته‌های پژوهش

جداول ۲ و ۳ نمونه کدگذاری حاصل از مصاحبه‌های تحقیق و شکل ۱ الگوی نظری توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش را نشان می‌دهند.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز حاصل از مصاحبه‌های تحقیق

| متن مصاحبه | کد باز (مفاهیم) | مصاحبه‌شونده |
|------------|-----------------|--------------|
|------------|-----------------|--------------|

<sup>۱</sup>. Sparkes & Smith

<sup>۲</sup>. Pitney & Parker

|         |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شماره ۵ | کسب درآمد و ارتقای مالی<br>نیاز به منزلت و جایگاه اجتماعی<br>رئیس خود بودن                 | این روزها شرایط به شکلی شده که حتی جایگاه اجتماعی اشخاص مثل گذشته به سواد و مدرک تحصیلی نیست، پول و شرایط مالی هم رفاه میاره هم جایگاه و منزلت اجتماعی فرد رو بالا می بره که هیچ کدام از این ها در شغل ثابت و حقوق بگیر به تنهایی به دست نمیداد. همه اینا باعث میشه خود بخود به سمت کارآفرینی و کسب و کاری برم که هم از لحاظ مالی من رو ارتقا بده هم اینکه خودت رئیس و کارفرمای خودت باشی و هم منزلت و جایگاه اجتماعی که دنبالش هستم رو به دست بیارم. |
| شماره ۲ | علاقه به رشد و توسعه ورزش در جامعه                                                         | البته علاقمندی ما به موضوع ورزش دلیل دیگری برای ورود ما به راه اندازی این شغل بود به نوعی به قصد اینکه ورزش رو در جامعه توسعه بدیم و جامعه نیز به نوعی از علم ما در حیطه ورزش منتفع بشه.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| شماره ۶ | نداشتن استقلال مدیریتی در شغل حقوق بگیر<br>کسب استقلال فکری<br>اجرای عملیاتی ایده ها       | بله در اصل منظور استقلال مدیریتی، اینجا برعکس شغل ثابت و حقوق بگیر که هیچ استقلالی نداری تو تند تند ایده پردازی می کنی برای خودت و این وابسته به ارگان نیست، می تونی بدون اینکه هماهنگی بکنی با یک در اصل مسئول دولتی کار خودتو تو محیط کاری شغلی خودت پیش ببری، استقلال فکری در کنارش ایده هایی که داری و این ایده ها رو می تونی اجرا و عملی کنی.                                                                                                    |
| شماره ۳ | تبدیل تئوری به عمل (کاربرد آموزه ها و یادگیری ها در عمل)<br>افزایش بازدهی در شغل حقوق بگیر | شغل دوم وقتی مرتبط با شغل اول باشه کمک می کنه به شغل اول من، به عنوان مثال من هیات علمی به دانشجویی که حالا داره به صورت تئوری مطالبی یاد میگیره هم به عنوان آموزش بهتر و به صورت عملی از شغل دوم استفاده کنم، هم به عنوان شغل اون دانشجو رو هدایت کنم به سمت شغلی که مرتبط به درسش هم میشه و اون چیزایی که سر کلاس درس بهش یاد دادم تو شغل دوم به صورت عملی اونا رو بکار بگیره.                                                                      |

## جدول ۳. دسته ها و زیردسته های حاصل از مصاحبه های تحقیق

| اجزای تئوری | طبقات (مقوله‌ها)           | کد باز (مفاهیم)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                            | قوانین محدودکننده و خشک شغل حقوق‌بگیری<br>مشکلات ناشی از شغل حقوق‌بگیری<br>محدودیت‌های شغل حقوق‌بگیری<br>عدم احساس مفید بودن در شغل حقوق‌بگیری<br>نارضایتی از شغل حقوق‌بگیری<br>روزمرگی و تکراری بودن شغل حقوق‌بگیری<br>درآمد و مزایای ناچیز شغل حقوق‌بگیری<br>نداشتن استقلال مدیریتی<br>داشتن حس بهتر در شغل دوم<br>امکان رشد و پیشرفت در شغل دوم<br>آزادی عمل در شغل دوم<br>نبود سلسله‌مراتب اداری در شغل دوم<br>نبود نیاز به پاسخگویی به مافوق و ...<br>وجود جو کاری بهتر در شغل دوم<br>منافع مالی شغل دوم |
| عوامل علی   | تمایزات شغل اولیه و ثانویه | نیاز به رشد و توسعه<br>نیاز به نشاط و سرزندگی<br>نیاز به رفاه و آسایش بیشتر<br>نیاز به حرفه‌ای بودن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|             | نیازهای فردی               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

نیاز به خلاقیت و نوآوری  
نیاز به استقلال و آزادی عمل  
نیاز به تغییر و تنوع  
نیاز به کسب درآمد بیشتر

علاقه و اشتیاق  
ریسک‌پذیری  
شجاعت  
سخت‌کوشی  
ماجراجویی  
استقلال‌طلبی  
خودکارامدی  
نوگرایی

### خصوصیات فردی

شناخته شدن و کسب جایگاه اجتماعی بهتر  
وجود تسهیلات و کمک‌های مالی  
فرصت اجرای ایده‌ها و طرح‌های نوآورانه  
شرایط بهتر اجرای مهارت‌ها و توانمندی‌ها خارج از محیط کاری فعلی  
علاقه به رشد و توسعه ورزش در جامعه  
تنوع بخشیدن به سبد مالی  
تبدیل تئوری به عمل (کاربرد آموزه‌ها و یادگیری‌ها در عمل)  
رسیدن به خودمختاری و خودشکوفایی در حیطه کاری  
تشویق دیگران مهم (خانواده، دوستان، همکاران)

### انگیزاننده‌ها

تحصیلات بالا  
آشنایی با روندهای کاری و ورزشی  
سوابق و تجربیات کاری و ورزشی  
مدیریت زمان  
مدیریت شغلی

### قابلیت‌های فردی

تنش‌های سیاسی  
تحریم‌ها  
عدم ثبات سیاسی  
عدم قابلیت پیش‌بینی شرایط سیاسی  
عدم تداوم ساختارهای قدرت  
احزاب و نهادها  
پیچیدگی ارتباطات و تعاملات سیاسی کشور

### وضعیت سیاسی

نرخ تورم  
نرخ بیکاری  
عدم ثبات اقتصادی  
سطح حقوق و دستمزد  
سیاست‌های پولی و مالی در حوزه ورزش  
حمایت‌ها و تسهیلات مالی در حوزه ورزش  
بازار غیررقابتی

### عوامل زمینه‌ای

### وضعیت اقتصادی

چشم بر هم‌چشمی  
خطرپذیری  
مسئولیت‌پذیری اجتماعی

### ارزش‌های اجتماعی

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <p>امنیت و اعتماد اجتماعی<br/>ارزش کار و تلاش<br/>پیشینه خانوادگی<br/>آداب، ارزش‌ها و هنجارهای جامعه</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                       |
| <p>قوانین حمایت از کارآفرینان ورزشی<br/>قوانین حمایت از کالاها و خدمات ورزشی داخلی<br/>قانون حمایت از حقوق مالکیت معنوی در ورزش<br/>تسهیل اعطای مجوز راه‌اندازی کسب‌وکارهای ورزشی</p>                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>حمایت قانونی</b></p>                            |
| <p>رشد و گسترش اینترنت<br/>توسعه فضا و شبکه‌های مجازی در حوزه ورزش<br/>ظهور شیوه‌های کاری جدید (کار از راه دور) در حوزه ورزش<br/>پیدایش اپلیکیشن‌ها و نرم‌افزارهای کاری و مدیریتی در حوزه ورزش</p>                                                                                                                                                                                                           | <p><b>نوآوری‌های دیجیتال</b></p>                      |
| <p>حفظ منابع شغل حقوق‌بگیری<br/>حفظ ثبات مالی<br/>درآمدزایی مضاعف<br/>کاهش عدم قطعیت<br/>بهره‌گیری از مهارت‌ها<br/>کارآفرینی با تعهد مالی کم</p>                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><b>پدیده محوری</b><br/><b>کارآفرینی کم‌خطر</b></p> |
| <p>تداخل وظایف شغل حقوق‌بگیری و شغل دوم<br/>عدم حمایت مدیران و مسئولین سازمانی<br/>نبود دیدگاه مثبت در مسئولین سازمانی<br/>بروز مشکلات سازمانی<br/>تعهدات شغلی و کاری<br/>کاهش امنیت شغلی<br/>کاهش احتمال ارتقای شغلی در شغل حقوق‌بگیری<br/>نگاه منفی و حسادت همکاران سازمانی<br/>بوروکراسی و قوانین دست‌وپا گیر سازمانی<br/>نبود قوانین حامی و پشتیبان سازمانی<br/>نبود آموزش‌های کارآفرینانه در سازمان</p> | <p><b>مشکلات سازمانی</b></p>                          |
| <p>محدودیت و مشکلات زمانی<br/>عدم گذراندن دوره‌ها و کارگاه‌های کارآفرینی<br/>عدم توانایی حفظ تعادل بین شغل حقوق‌بگیری و شغل دوم<br/>نداشتن مهارت‌های مدیریتی و بازاریابی<br/>ترس از دست دادن اعتبار و سرمایه</p>                                                                                                                                                                                             | <p><b>شرایط مداخله‌گر</b><br/><b>نواقص فردی</b></p>   |
| <p>عدم تناسب درآمد با سطح تورم<br/>گرانی سرسام‌آور کالاها و خدمات<br/>عدم تأمین مالی مناسب در حوزه ورزش<br/>عدم تمایل سرمایه‌گذاران خصوصی برای سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش<br/>نداشتن سرمایه اولیه کافی برای شروع کسب‌وکار ورزشی</p>                                                                                                                                                                           | <p><b>محدودیت‌های مالی و سرمایه‌ای</b></p>            |
| <p>پیچیدگی‌های قانونی شروع کسب‌وکارهای جدید ورزشی<br/>نبود قوانین کافی حمایت از فعالیتهای کارآفرینانه افراد شاغل</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>پیچیدگی‌های قانونی</b></p>                      |

روشن نبودن وضعیت حقوقی درگیری در فعالیتهای کارآفرینانه افراد شاغل  
عدم شفافیت قوانین تجاری و کسب و کار در حوزه ورزش

## بازار بی قاعده

نوسانات شدید قیمت‌ها در بازار  
رقابت ناعادلانه در بازار کالاها و خدمات ورزشی  
ورود و فروش بی‌رویه کالاها و ورزشی قاچاق  
انحصاری و غیررقابتی بودن بازار کالاها و خدمات ورزشی

## سازمانی

حمایت مدیران و مسئولین سازمان از افراد کارآفرین  
ارائه کمک‌ها و تسهیلات مالی سازمان به افراد کارآفرین  
ایجاد فرصت‌های حضور در بازار کار  
افزایش هم‌دلی و همکاری بین شاغلین  
رفع بوروکراسی و قوانین دست‌وپا گیر سازمانی  
تدوین قوانین حمایتی و پشتیبان ورود به شغل دوم

## آموزشی

آموزش راه و رسم شروع کسب و کارهای ورزشی به شاغلین  
برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای کارآفرینی در ورزش برای شاغلین  
معرفی و ارائه مشاغل ورزشی مورد نیاز جامعه به شاغلین  
ترویج فرهنگ کارآفرینی در سازمان

## سیاستی

## راهبردها

افزایش ثبات و پایداری شرایط اقتصادی  
تدوین سیاست‌های مشوق و حامی کارآفرینی در ورزش  
ارائه وام‌ها و تسهیلات مالی بدون بهره و کم‌بهره در حوزه ورزش  
تسهیل فرایند اخذ مجوز و شروع کسب و کارهای ورزشی  
ایجاد سازوکارهای رقابت عادلانه در بازار  
حذف رانت‌ها، کمک‌ها و مجوزهای غیرقانونی  
ایجاد سازوکارهای ممانعت از ورود بی‌رویه کالاها و ورزشی قاچاق

## اطلاعاتی

افزایش شفافیت و پاسخگویی نهادی  
ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی مشاغل ورزشی  
معرفی کسب و کارهای جدید کم‌خطر در پایگاه اطلاعاتی  
ایجاد پایگاه اطلاعاتی نیازمندی‌های مشاغل ورزشی جامعه  
ایجاد پایگاه اطلاعاتی معرفی ایده‌ها و فرصت‌های ورزشی  
ایجاد امکان ترکیب ایده‌ها در پایگاه اطلاعات  
ایجاد فضای تعامل و هم‌فکری برای افراد مایل به کارآفرینی

## فناورانه

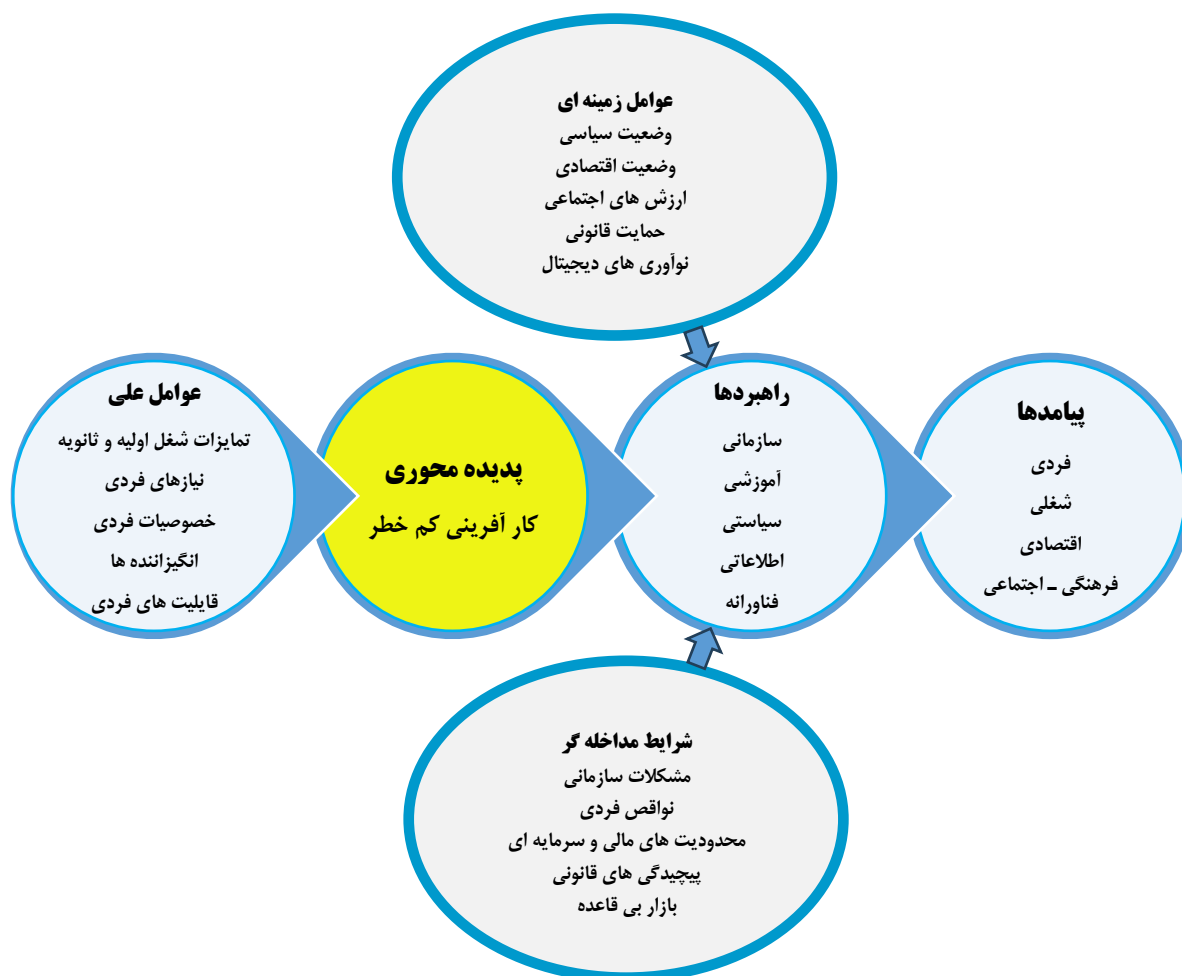
راه‌اندازی کسب و کارهای ورزشی در فضای مجازی  
ایجاد کسب و کارهای ورزشی بدون نیاز به حضور فیزیکی  
به‌کارگیری اینترنت و فضای مجازی در مدیریت شغل دوم  
کاربرد نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌های نوظهور در راه‌اندازی شغل دوم

## فردی

## پیامدها

کسب درآمد بیشتر  
افزایش سلامت و رفاه فردی  
کاهش مشکلات مالی زندگی شخصی  
کاهش فشارهای روانی ناشی از درآمد پایین  
کسب فرصت اجرای ایده‌ها و طرح‌های نوآورانه  
تجربه استقلال و آزادی مدیریتی و کاری

|                                                  |                               |
|--------------------------------------------------|-------------------------------|
| افزایش بازدهی در شغل حقوق‌بگیری                  | شغلی                          |
| افزایش نوآوری و خلاقیت در شغل حقوق‌بگیری         |                               |
| کاهش احتمال ترک شغل                              |                               |
| افزایش تعهد به شغل حقوق‌بگیری به خاطر تأمین مالی |                               |
| افزایش امکان رشد و پیشرفت حرفه‌ای                | اقتصادی                       |
| کمک به رشد اقتصادی کشور                          |                               |
| افزایش دستاوردهای اقتصادی در ورزش                |                               |
| تولید درآمد و ثروت در حوزه ورزش                  |                               |
| افزایش مشاغل و کسب‌وکارهای ورزشی                 | فرهنگی - اجتماعی              |
| کمک به کاهش نرخ بیکاری                           |                               |
| کاهش جرم و بزه‌کاری‌های اجتماعی                  |                               |
| توسعه و تقویت فرهنگ کار و کارآفرینی              |                               |
| تقویت نظام و بنیاد خانواده‌ها                    | گسترش فرهنگ کارآفرینی در ورزش |
| گسترش فرهنگ کارآفرینی در ورزش                    |                               |



شکل ۱. الگوی نظری توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق، ارائه الگوی توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش با یک رویکرد کیفی بود. بر این اساس نتایج نشان داد مسئولین و مدیران حوزه ورزشی و همچنین افرادی که خواهان داشتن کسب‌وکار خود هستند می‌توانند تحت شرایط علی خاص و در زمینه‌های محیطی متفاوت به توسعه کارآفرینی ترکیبی با به‌کارگیری راهبردهای مؤثر و کنترل شرایط مداخله‌گر برای کسب پیامدهای اساسی اقدام ورزند.

تحلیل مصاحبه‌های تحقیق نشان داد رویدادها و اتفاقاتی بر توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش تأثیر گذاشته و باعث بروز آن می‌شوند. این عوامل علی عبارت از تمایزات شغل اولیه و ثانویه، نیازهای فردی، خصوصیات فردی، انگیزاننده‌ها و قابلیت‌های فردی بودند. یک دسته از عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی ترکیبی تمایزات شغل فعلی و شغل دوم افراد می‌باشد. اکثر مصاحبه‌شوندگان بر این اعتقاد بودند که شغل حقوق‌بگیری فضای مناسب و بهینه‌ای برای رشد و توسعه و بروز استعدادها و خلاقیت‌های فردی ندارد. آن‌ها اعتقاد داشتند قوانین محدودکننده و خشک شغل حقوق‌بگیری، محدودیت‌ها و مشکلات ناشی از آن، عدم احساس مفید بودن و نارضایتی از شغل حقوق‌بگیری، روزمرگی و تکراری بودن شغل حقوق‌بگیری، درآمد و مزایای ناچیز شغل حقوق‌بگیری و نداشتن استقلال مدیریتی بر تصمیم آن‌ها برای قدم گذاشتن در شغل دوم تأثیر گذاشته است. همچنین مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند داشتن حس بهتر، امکان رشد و پیشرفت، آزادی عمل، نبود سلسله‌مراتب اداری و وجود جو کاری بهتر همراه با نبود نیاز به پاسخگویی به مافوق و کسب منافع مالی ویژگی‌های شغل دوم است که بر شروع کارآفرینی ترکیبی تأثیر دارد. در این راستا، تحقیقات نشان داده‌اند که افراد به دلایل مختلفی تصمیم به کارآفرینی ترکیبی می‌گیرند که یکی از این دلایل نارضایتی از شغل حقوق‌بگیری و درآمد حاصل از آن است (کورچسکا و همکاران، ۲۰۲۰). از این‌رو برخی افراد برای کسب درآمد بیشتر و تکمیل میزان درآمد خود اقدام به ورود به شغل دوم در کنار شغل حقوق‌بگیری می‌کنند (فولتا و همکاران، ۲۰۱۰؛ ازیرونی و المالکی، ۲۰۲۲؛ کالیندو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). این ورود به خوداشتغالی به‌عنوان شغل دوم به‌طور قابل‌توجهی احتمال کسب میانگین درآمد بالاتر را افزایش می‌دهد (شولز و همکاران، ۲۰۱۷). این در حالی است که شواهد نشان می‌دهد در کشورهایی با سیستم‌های تأمین اجتماعی قوی، حقوق بالا و سایر مزایا برای کارمندان (مانند روزهای کاری کوتاه، طرح‌های سخاوتمندانه تأمین اجتماعی و بیمه درمانی، مرخصی زایمان طولانی و با حقوق پدر یا مادر)، افراد کمتر تمایلی به خوداشتغالی دارند (سولسویک، ۲۰۱۷) و در کشورهایی که دستمزدها پایین است، کارکنان به‌احتمال زیاد برای افزایش درآمد خود به کارآفرینی ترکیبی می‌پردازند (کریستکایا و همکاران، ۲۰۱۷). به‌طور کل، در حوزه کارآفرینی مشخص شده است که کسب درآمد موردنیاز یا اضافی از دلایل مهم راه‌اندازی یک کسب‌وکار است (استفان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) و جستجوی ثروت همواره مهم‌ترین مؤلفه انگیزشی کارآفرینی در نظر گرفته شده است (شی و وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). از طرفی، برخی افراد تمایل به تجربه استقلال در فعالیت‌های کاری خود دارند و بعضاً فضاهای مشاغل حقوق‌بگیری چنین فرصتی را برای آن‌ها فراهم نمی‌کند و از این‌رو، یا اقدام به خروج از کار خود یا حفظ آن و شروع شغل دوم می‌کنند. در این راستا نشان داده شده است میل به رئیس خود بودن از دلایل شروع کسب‌وکارهای کارآفرینانه است (کالیندو و همکاران، ۲۰۲۳). در حوزه کارآفرینی ترکیبی نیز نشان داده شده است یکی از دلایل ورود به کارآفرینی ترکیبی عمدتاً به دلیل مزایای روانی (استقلال) ارائه شده توسط فعالیت‌های کارآفرینانه است (بوگنهلد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). به عبارتی، کارآفرینان ترکیبی ممکن است به دلیل «رئیس خود بودن» اقدام به ورود به شغل دوم کنند (سولسویک، ۲۰۱۷). همچنین، مشخص شده است کسب توانایی کنترل زندگی خود، استقلال، آزادی و رئیس خود بودن از دلایل مهم شروع کسب‌وکارهای کارآفرینانه است (استفان و همکاران، ۲۰۱۵). تحقیق ملکی و همکاران (۲۰۲۳)، نیز نشان داد کنترل داشتن بر سرنوشت خویش، کاری را برای خود انجام دادن و رئیس خود بودن بر پذیرش کارآفرینی ترکیبی تأثیر دارد. بر این اساس به‌طور

<sup>1</sup> Caliendo

<sup>2</sup> Stephan

<sup>3</sup> Shi & Wang

<sup>4</sup> Bögenhold

کل می‌توان گفت تمایزات شغل حقوق‌گیری و شغل دوم می‌تواند بر توسعه کارآفرینی ترکیبی تأثیر گذارد. همچنین به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان مجموعه‌ای از نیازها بر شروع کارآفرینی ترکیبی اثرگذار بود. نیاز به رشد و توسعه، نشاط و سرزندگی، رفاه و آسایش بیشتر، منزلت و جایگاه اجتماعی بهتر، حرفه‌ای بودن، خلاقیت و نوآوری، آزادی عمل، تغییر و تنوع و کسب درآمد بیشتر از این دسته نیازها بودند. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان نیازهای مختلفی در زندگی انسان وجود دارد که ارضای این نیازها مسیر حرکت فرد را دستخوش تغییر می‌کند و به‌خصوص در شرایطی که فرد در فضایی مشغول به کار است که چندان برآورده‌کننده این نیازها نیست، از این‌رو، افراد دستیابی به این نیازها را در محیط‌ها و فضاهای دیگر جستجو می‌کنند. بر این اساس، شروع به شغل دوم می‌تواند به‌عنوان راه‌حلی برای پاسخگویی به این نیازها عمل کند. در این راستا نشان داده شده است کارآفرینان توسط نیازها و اهداف اجتماعی-اقتصادی به سمت ایجاد کارآفرینی ترکیبی هدایت می‌شوند (کولبورن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). همچنین، نشان داده شده است رسیدن به توسعه حرفه‌ای یا بهبود مهارت‌ها از عوامل شروع کسب‌وکار جدید است (استفان و همکاران، ۲۰۱۵). به عبارتی، کارآفرینی نه‌تنها کیفیت کار و زندگی کارآفرینان را بهبود می‌بخشد، بلکه باعث رشد شخصی کارآفرینان نیز می‌شود (شی و وانگ، ۲۰۲۱). در خصوص آزادی عمل و تنوع نیز تحقیق ملکی و همکاران (۲۰۲۳)، نشان داده است این دو عامل بر پذیرش کارآفرینی ترکیبی تأثیر دارند. به عبارتی، در شغل حقوق‌گیری فرد بعد از مدتی به‌احتمال زیاد احساس می‌کند یک کار تکراری و خسته‌کننده دارد و باید تنوع ایجاد کند، از این‌رو، برای ایجاد تنوع و استفاده از دانش و تجربیات خود اقدام به کارآفرینی ترکیبی می‌کند. نیاز به حداکثر کردن درآمد نیز از جمله عوامل مؤثر بر تصمیم به کارآفرینی ترکیبی عنوان شده است (ویلجاما و وراماکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ کورچسکا و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین نتایج تحقیق پالیماکا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، نیز نشان داد کسب درآمد بیشتر، فرصت دنبال کردن منافع خود از انگیزه‌های شروع کارآفرینی بود. تحقیق فولتا و همکاران (۲۰۱۰) نیز نشان داد شناخت اجتماعی یا خودآگاهی از دلایل روان‌شناختی شروع کارآفرینی ترکیبی است. نتایج تحقیق ماریتز و همکاران (۲۰۲۳)، نیز گویای این است که به رسمیت شناخته شدن از بعد اجتماعی بر ورود به کارآفرینی ترکیبی تأثیر دارد. بر این اساس می‌توان گفت نیازهای فردی افراد می‌تواند بر توسعه کارآفرینی ترکیبی تأثیر گذارد و از این‌رو، شناخت نیازهای افراد به‌عنوان راهکاری برای توسعه کارآفرینی ترکیبی می‌تواند در دستور کار قرار گیرد. مصاحبه‌شوندگان همچنین بر این اعتقاد بودند که برخی خصوصیات فردی بر ورود آن‌ها به کارآفرینی ترکیبی مؤثر بوده است. به اعتقاد آن‌ها علاقه و اشتیاق، ریسک‌پذیری، شجاعت، ماجراجویی، تلاشگری، استقلال‌طلبی، خودکارآمدی و نوگرایی از جمله خصوصیات فردی آن‌ها بوده است. ویژگی‌های فردی از عوامل کلیدی قصد و راه‌اندازی کسب‌وکار و دنبال کردن آموزش کارآفرینی هستند (بروج و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲) و تأثیر ویژگی‌های شخصی بر قصد کارآفرینی یک موضوع کلاسیک در زمینه تحقیقات کارآفرینی است (سان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). به‌عنوان مثال، تحقیق خان و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۵)، نشان داد میل به موفقیت، پذیرش مسئولیت، سخت‌کوشی و ریسک‌پذیری بر موفقیت کارآفرینان تأثیر دارند. همچنین، فولتا و همکاران (۲۰۱۰)، علاقه و اشتیاق شخصی را از عوامل مؤثر بر کارآفرینی ترکیبی عنوان کردند. تحقیق یالسینتاس و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۳)، نیز نشان داد عواملی مانند شخصیت و ریسک‌پذیری بر تصمیم فرد برای بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری تأثیر دارد. تحقیق گمز - جورج و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۲۵) نیز نشان داد عزت‌نفس بر جهت‌گیری کارآفرینی و در نتیجه موفقیت کارآفرینی تأثیر مثبت دارد. همچنین، مشخص شده است خلاقیت و ریسک‌پذیری به‌طور مستقیم و نیاز به موفقیت و منبع کنترل به‌طور غیرمستقیم بر قصد کارآفرینی تأثیر دارند (سان و همکاران، ۲۰۲۰). اسدی و عریضی (۲۰۲۳)، نیز در تحقیق خود نشان دادند ویژگی‌های شخصیتی مانند کنترل درونی، توفیق‌طلبی، خلاقیت، ریسک‌پذیری، عزت‌نفس و خودکارآمدی با کارآفرینی رابطه دارد. به‌علاوه، تحقیق

<sup>1</sup> Colbourne

<sup>2</sup> Viljamaa and Varamaki

<sup>3</sup> Palimaka

<sup>4</sup> Burch

<sup>5</sup> Sun

<sup>6</sup> Khan

<sup>7</sup> Yalcintas

<sup>8</sup> Gómez-Jorge

**ریسسوا و همکاران**<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نیز نشان داد ویژگی‌های شخصی مانند اتکاء به نفس، توانایی پذیرش ریسک، خلاقیت، فعال بودن و مسئولیت‌پذیری بر تمایل به راه‌اندازی یک کسب‌وکار تأثیر دارد که از این بین مهم‌ترین آن‌ها توانایی پذیرش ریسک بود. در ارتباط با کارآفرینی ترکیبی نیز نتایج تحقیق **ماریتز و همکاران** (۲۰۲۳)، نشان داد ورود به کارآفرینی ترکیبی در افراد با ریسک‌پذیری بالا بیشتر است. همچنین، تحقیق **ملکی و همکاران** (۲۰۲۳)، نشان داد ویژگی‌های فردی و شخصیتی مانند خودآگاهی، استقلال‌طلبی، قدرت تحمل ابهام، خودکارآمدی و مرکز کنترل درونی بر پذیرش کارآفرینی ترکیبی تأثیر دارد. در نهایت تحقیق **خدادوستی و همکاران** (۲۰۲۳)، نیز نشان داد ریسک‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، سازش‌پذیری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری بالا همراه با ذهن باز و تنوع‌طلبی از ویژگی‌های شخصیتی مؤثر بر راه‌اندازی و موفقیت در کارآفرینی ترکیبی است. با توجه به موارد مطرح‌شده می‌توان گفت خصوصیات فردی عامل مهمی بر توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش می‌تواند باشد و پرورش این خصوصیات در افراد می‌تواند رویکردی مؤثر بر توسعه کارآفرینی در ورزش باشد. همچنین اکثر مصاحبه‌شوندگان بیان کردند برخی انگیزاننده‌ها اعم از شناخته شدن و کسب جایگاه اجتماعی بهتر، حل مشکلات مالی زندگی شخصی، وجود تسهیلات و کمک‌های مالی، فرصت اجرای ایده‌ها و طرح‌های نوآورانه، شرایط بهتر اجرای توانمندی‌ها و مهارت‌ها خارج از محیط کاری فعلی، علاقه به رشد و توسعه ورزش در جامعه، تنوع بخشیدن به سبد مالی، تبدیل تئوری به عمل (کاربرد آموزه‌ها و یادگیری‌ها در عمل)، رسیدن به خودمختاری و خودشکوفایی در حیطه کاری و تشویق دیگران مهم (خانواده، دوستان، همکاران) بر راه‌اندازی شغل دوم در کنار شغل حقوق‌بگیری اثرگذار بود. انگیزه یک نیروی اصلی و یکی از مؤلفه‌های مهمی است که افراد را تشویق می‌کند تا کسب‌وکار خود را راه‌اندازی کنند و کارآفرین شوند. انگیزه میزان تلاش فرد را مشخص می‌کند و در صورت لزوم آن را افزایش یا کاهش می‌دهد. انگیزه کارآفرینی اصطلاحی است که برای توصیف نیاز و میل درونی که افراد را برای راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکار خود سوق می‌دهد و شامل عناصر مختلفی مانند اهداف فردی، علایق، استقلال و میل به پول است، استفاده می‌شود. این انگیزه تأثیر قابل توجهی بر موفقیت کسب‌وکار دارد (**پاندی**<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). تحقیقات نشان داده‌اند انگیزه‌های مختلفی بر شروع کسب‌وکارهای کارآفرینانه تأثیر دارد. به‌عنوان مثال، تحقیق **پالیماکا** (۲۰۲۱)، نشان داد تمایل به مستقل بودن از انگیزه‌های اصلی شروع کارآفرینی است. همچنین، تحقیق **استفان و همکاران** (۲۰۱۵)، نیز نشان داد علاقه شخصی، کسب رضایت شغلی، داشتن ایده، کمک به دیگران، تجربه چالش جدید و تغییر مسیر زندگی، استفاده از اوقات فراغت، سرمایه‌گذاری، فعال بودن در دوران بزنشستگی و تشویق دیگران از انگیزاننده‌های اصلی کارآفرینی است. به‌علاوه، تحقیق **شی و وانگ** (۲۰۲۱)، نیز نشان داد بیشتر کارآفرینان «به دست آوردن ثروت» را به‌عنوان اصلی‌ترین انگیزه کارآفرینی در نظر می‌گیرند. درحالی‌که **تورگن و همکاران**<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، نشان دادند اشتیاق انگیزه اصلی کارآفرینان ترکیبی است. توصیه دیگران، تحقق ایده کسب‌وکار و رهایی از تبعیض تجربه‌شده در شغل قبلی نیز از انگیزاننده‌های شروع کسب‌وکارهای کارآفرینانه عنوان شده است (**کالیندو و همکاران**، ۲۰۲۳). بر این اساس می‌توان گفت شناخت و کاربرد انگیزاننده‌های مؤثر بر کارآفرینی ترکیبی می‌تواند جهت توسعه آن دستاوردهای مهمی برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان در حوزه کارآفرینی در ورزش داشته باشد. ازاین‌رو، با شناسایی و درک متغیرهای انگیزشی می‌توان یک محیط کارآفرینی ترکیبی پررونق و خلاق ایجاد کرد و باعث رشد اقتصادی افراد و در نهایت جامعه شد. همچنین تحلیل بیانات مصاحبه‌شوندگان نشان داد قابلیت‌های فردی از عوامل علی مؤثر بر کارآفرینی ترکیبی بود. تحصیلات بالا، آشنایی با روندهای کاری و ورزشی، سوابق و تجربیات کاری و ورزشی، مدیریت زمان و مدیریت شغلی از جمله این قابلیت‌ها بود. تحقیقات حوزه کارآفرینی و کارآفرینی ترکیبی نشان داده‌اند قابلیت‌های فردی اعم از داشتن توانمندی و مهارت بر نیت و راه‌اندازی کسب‌وکار جدید تأثیر دارد و افرادی که از مهارت‌ها و توانمندی‌های خاص و متنوعی برخوردارند، احتمالی بیشتری وجود دارد که به کارآفرینی اقدام ورزند و موفقیت کسب کنند (**استفان و همکاران**، ۲۰۱۵؛ **براون و فرشید**<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ **کریستکایا و همکاران**،

<sup>1</sup> Reissová<sup>2</sup> Pandey<sup>3</sup> Thorgren<sup>4</sup> Brown & Farshid

۲۰۱۷؛ کورچسکا و همکاران، ۲۰۲۰؛ خدادوستی و همکاران، ۲۰۲۳؛ ملکی و همکاران، ۲۰۲۳). به نظر می‌رسد افرادی با ترکیبی متعادل اما متنوع از مهارت‌ها و دانش که از منابع و حوزه‌های مختلف جمع‌آوری کرده‌اند، احتمال بیشتری برای کارآفرین شدن دارند (کورچسکا و همکاران، ۲۰۲۰) و داشتن مهارت و تجربه برای انجام کار از انگیزاننده‌های اصلی کارآفرینی است (استفان و همکاران، ۲۰۱۵). در حوزه کارآفرینی ترکیبی نیز عنوان شده است چرخش بین شغل با حقوق و کسب‌وکار خود، مستلزم ترکیبی منحصربه‌فردی از مهارت‌ها و مدیریت زمان است (براون و فرشید، ۲۰۱۷) و احتمال کارآفرینی ترکیبی با تنوع تحصیلات کسب‌شده، گستردگی تجربیات حرفه‌ای، مدیریتی، زندگی و همچنین با سطح خودکارآمدی کارآفرینی افزایش می‌یابد (کورچسکا و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، تحقیقات نشان داده‌اند ورود به کارآفرینی ترکیبی از طریق ایجاد استارت‌آپ‌های جدید در میان افراد با سطوح تحصیلات، تجربه کاری و تجربه مدیریتی بالاتر بیشتر رایج است (ژی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ کریستکایا و همکاران، ۲۰۱۷؛ ماریتز و همکاران، ۲۰۲۳) و توانایی ترکیب فعالیت‌های شغلی و کارآفرینانه دلیلی برای انتخاب کارآفرینی ترکیبی است (تورگن و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین نشان داده شده است داشتن تجربه کاری و توانایی مدیریت زمان بر پذیرش کارآفرینی ترکیبی تأثیر دارد (ملکی و همکاران، ۲۰۲۳) و یادگیری و تجارب از عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینی ترکیبی است (خدادوستی و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به این موارد و اینکه کارآفرینی ترکیبی روشی کم‌خطر برای کسب تجربه به‌عنوان یک کارآفرین و کسب اطلاعات بیشتر در مورد مدیریت کسب‌وکار است و می‌تواند استراتژی خوبی برای آزمایش مفاهیم تجاری در بازار باشد (کریستکایا و همکاران، ۲۰۱۷)، کمک به افراد برای شناسایی مهارت‌ها و توانمندی‌های خود و بهبود آن‌ها می‌تواند زمینه توسعه کارآفرینی ترکیبی را فراهم کند.

همچنین تحلیل اظهارات مصاحبه‌شوندگان نشان داد در کنار عوامل علی مؤثر بر کارآفرینی ترکیبی شرایط یا موقعیت‌های خاصی وجود دارد که بر چگونگی اجرای کارآفرینی ترکیبی در ورزش تأثیر می‌گذارند. این شرایط و موقعیت‌ها عبارت از وضعیت سیاسی، اقتصادی، ارزش‌های اجتماعی، حمایت قانونی و نوآوری‌های دیجیتال بودند. کارآفرینی یک مهارت ذاتی نیست، بلکه محصول محیط است و در نتیجه برای موفقیت، یک کارآفرین باید پویا و مسئولیت‌پذیر در برابر کل محیط باقی بماند. کارآفرینی به‌سختی می‌تواند تحت هر شرایطی زنده بماند، فقط در محیط مناسب می‌تواند شکوفا شود. از این رو، عوامل اجتماعی، فرهنگ، سیاست‌های دولت، نظام سیاسی، فناوری، شرایط اقتصادی، قوانین و غیره بر رشد کارآفرینی تأثیر می‌گذارند (بای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). به اعتقاد اکثر مصاحبه‌شوندگان وضعیت سیاسی کشور بر تصمیم آن‌ها برای کارآفرینی ترکیبی و چگونگی به اجرا درآوردن آن تأثیر داشت. تنش‌های سیاسی، تحریم‌ها، عدم ثبات سیاسی، عدم قابلیت پیش‌بینی شرایط سیاسی، عدم تداوم ساختارهای قدرت، احزاب و نهادها و پیچیدگی ارتباطات و تعاملات سیاسی کشور از جمله شرایط سیاسی مؤثر بر چگونگی اجرای کارآفرینی ترکیبی بودند. در این خصوص، نتایج تحقیق وانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نشان داد هم ارتباطات سیاسی صریح و هم ارتباطات ضمنی تأثیرات مثبتی بر عملکرد کارآفرینی یک شرکت از طریق تأثیر واسطه‌ای کسب منابع دانش کارآفرینی و منابع دارایی کارآفرینانه دارند. به عبارتی، اگرچه کارآفرینی اغلب در مورد انگیزه فردی برای نوآوری و بهره‌برداری از فرصت‌ها است، با این حال، در دنیایی که به‌طور فزاینده‌ای به هم متصل می‌شود، اکوسیستم‌های کارآفرینی از همکاری‌های ارگانیک بین کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاران، با دخالت سیاسی کمی پدید می‌آیند (کورمیدها و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). ادبیات توسعه فقدان ثبات سیاسی را به‌عنوان یک مانع جدی برای رشد اقتصادی مطرح کرده‌اند و مشخص شده است سطوح بالایی از بی‌ثباتی سیاسی منجر به کاهش سرمایه‌گذاری، تورم و دیگر مشکلات اقتصادی - اجتماعی می‌شود. همچنین بی‌ثباتی سیاسی منجر به تأثیر منفی بر توسعه مالی، افزایش ریسک، عدم اطمینان در قراردادهای، اعمال محدودیت‌های قانونی، ساختار حقوق مالکیت و سیاست‌های مالیاتی با هزینه بالا برای کارآفرینان می‌شود

<sup>۱</sup> Xi<sup>۲</sup> Bai<sup>۳</sup> Wang<sup>۴</sup> Kromidhaa

(انصاری سامانی و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین نقش سیاست بر کارآفرینی و توسعه آن بر کسی پوشیده نیست و در حوزه کارآفرینی ترکیبی نیز می‌تواند تأثیرات خود را داشته باشد و توسعه آن را با تسهیل‌ها و چالش‌های متعددی مواجه کند. در این خصوص، تحقیق [خدادوستی و همکاران](#) (۲۰۲۳)، نشان داد تحریم‌های بین‌المللی و عدم قطعیت نسبت به آینده بر موفقیت کارآفرینی ترکیبی تأثیر دارد. همچنین به اعتقاد اکثر مصاحبه‌شوندگان وضعیت اقتصادی کشور با مفاهیمی همچون نرخ تورم، نرخ بیکاری، عدم ثبات اقتصادی، سطح حقوق و دستمزد، سیاست‌های پولی و مالی در حوزه ورزش، حمایت‌ها و تسهیلات مالی در حوزه ورزش و بازار غیررقابتی بر چگونگی اجرای کارآفرینی ترکیبی در ورزش تأثیر می‌گذارند. به عنوان مثال، نتایج تحقیق [مندز-پیکازو و همکاران](#)<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، نشان داد توزیع درآمد، اشتغال، هزینه‌های سرمایه ثابت و هزینه‌های تحقیق و توسعه با کارآفرینی رابطه مثبتی دارند. همچنین تحقیق [کاستانو و همکاران](#)<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، نیز نشان داد عوامل اقتصادی اعم از اقدامات سیاست اقتصادی، باز بودن، نوآوری و عملکرد اقتصادی بر کارآفرینی تأثیر مثبت دارند. تحقیق [خان و همکاران](#) (۲۰۰۵)، نیز نشان داد بانکداری خوب با اعتبار موجود، تجارت آزاد با تعرفه‌های محدود و وجود مناطق تجاری برای ایجاد کارآفرینی مهم هستند. در حیطه کارآفرینی ترکیبی نیز تحقیق [خدادوستی و همکاران](#) (۲۰۲۳)، نشان داد نوسانات در قیمت محصولات و دلار و عدم دسترسی مناسب به مواد اولیه از عوامل اقتصادی مؤثر بر کارآفرینی ترکیبی هستند. همچنین، تحقیق [بهاروند و همکاران](#) (۲۰۲۵)، نیز نشان داد عوامل اقتصادی اعم از رقابتی نبودن بازار، شرایط بی‌رونق کسب‌وکارها، تورم، عدم حمایت مالی، هزینه‌های بالای تأمین تجهیزات و فضای کسب‌وکار و غیره از بازدارنده‌های پرورش کارآفرینان ترکیبی محسوب می‌شوند. به‌طور کل می‌توان گفت وضعیت اقتصادی بر توسعه کارآفرینی به‌طور کل و کارآفرینی ترکیبی به‌طور اخص تأثیرگذار است. وضعیت اقتصادی مناسب، انتظارات اقتصادی مثبت ایجاد می‌کند و ادراک فرصت‌ها را بهبود می‌بخشد و افراد را برای مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینی برمی‌انگیزد ([کاستانو و همکاران، ۲۰۱۵](#)). بنابراین، هر ابتکاری که باعث تقویت وضعیت اقتصادی و کمک به ایجاد یک محیط اقتصادی مثبت و باثبات شود، می‌تواند زمینه توسعه کارآفرینی ترکیبی و چگونگی پیاده‌سازی آن در سطح جامعه را فراهم کند. همچنین مصاحبه‌شوندگان بر این اعتقاد بودند که ارزش‌های اجتماعی جامعه و محیط‌هایی که در آن مشغول به فعالیت هستند بر کارآفرینی ترکیبی در ورزش و چگونگی اجرای آن تأثیر دارند. به عبارتی به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان رفتار چشم بر هم‌چشمی، خطرپذیری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، امنیت و اعتماد اجتماعی، ارزش کار و تلاش، پیشینه خانوادگی و آداب، ارزش‌ها و هنجارهای جامعه از ارزش‌های اجتماعی مؤثر بر کارآفرینی ترکیبی بودند. در این راستا، تحقیق [بلز و همکاران](#)<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، نشان داد ارزش قائل شدن جامعه برای کارآفرینان، درک سیاستمداران و عموم مردم از سهم کارآفرینان در جامعه، حمایت خانواده و دوستان، اطلاع‌رسانی صادقانه و حمایت رسانه‌ها و جایگاه اجتماعی کارآفرین در جامعه از عوامل اجتماعی مؤثر بر کارآفرینی هستند. همچنین [خان و همکاران](#) (۲۰۰۵)، نیز در تحقیق خود نشان دادند عوامل اجتماعی مانند تشویق و حمایت جامعه و خانواده، ادغام اجتماعی، وضعیت اجتماعی و دموکراسی معنادار برای ایجاد کارآفرینی مهم هستند. از آنجایی که کارآفرینی محصول محیط است و فقط در یک محیط مناسب می‌تواند شکوفا شود، نمی‌توان کارآفرینی را از تغییر ارزش‌های اجتماعی، ایدئولوژی‌ها، آرمان‌های نوظهور، فشارهای محیطی، باورهای مذهبی، خواسته‌های مصرف‌کننده و نیازهای جامعه دور نگه داشت ([بای، ۲۰۱۴](#)). از این‌رو، با توجه به نتایج تحقیق می‌توان گفت ارزش‌های اجتماعی جامعه بر توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش تأثیر دارد و توجه به آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز توسعه بهتر کارآفرینی ترکیبی در حوزه ورزش شود. از طرفی تحلیل بیانات مصاحبه‌شوندگان نشان داد حمایت قانونی با مقوله‌هایی همچون قوانین حمایت از کارآفرینان ورزشی، قوانین حمایت از کالاها و خدمات ورزشی داخلی، قانون حمایت از حقوق مالکیت معنوی در ورزش و تسهیل اعطای مجوز راهاندازی کسب‌وکارهای ورزشی بر چگونگی اجرای کارآفرینی ترکیبی در ورزش تأثیر دارد. در این راستا تحقیق فتحی باغبادرانی و موسوی راد (۲۰۲۰)، نشان داد قوانین دولتی حاکم بر ایجاد و ارتقای کارآفرینی در ورزش تأثیر دارد. همچنین، تحقیق [بهاروند و همکاران](#) (۲۰۲۵)، نشان داد عوامل حقوقی - قانونی اعم از قوانین دست و پاگیر فضای کسب‌وکار، تبعات جانبی و قانونی راهاندازی کسب‌وکار

<sup>۱</sup> Castaño<sup>۲</sup> Méndez-Picazo<sup>۳</sup> Belas

مانند مالیات و غیره و کندی فرایندهای قانونی ثبت و راه اندازی کسب و کار از جمله عوامل مؤثر بر پرورش کارآفرینان ترکیبی هستند. تحقیق [نواسر و همکاران<sup>۱</sup>](#) (۲۰۱۱)، نیز نشان داد قوانین و مقررات دولتی، مالیاتی، کار، ورشکستگی، گمرکی، شهرداری، صادرات و واردات، حق چاپ و اختراع، ثبت شرکتها و زیست محیطی بر کارآفرینی تأثیر دارند. به علاوه، تحقیق [سرافیموسکا و سوتیروسکی<sup>۲</sup>](#) (۲۰۱۴) نیز نشان داد عوامل حقوقی - قانونی بر ایجاد و ارتقای کارآفرینی و کارآفرینی ترکیبی مؤثر هستند. تجلی قانون بر توسعه کارآفرینی می تواند از طریق اثرات عمیق و قابل توجه آن بیان شود. بسته به شکل و ماهیت قوانین، آن ها ممکن است با هدف مهار فرآیند کارآفرینی یا با هدف تحریک، تقویت و ایجاد شرایط مناسب برای دستیابی به حداکثر نتایج در کارآفرینی عمل کنند ([سرافیموسکا و سوتیروسکی، ۲۰۱۴](#)). با توجه به این می توان گفت انجام موفقیت آمیز کارآفرینی و کارآفرینی ترکیبی مستلزم تدوین و ارائه قوانین مناسب در حوزه کسب و کار و تجارت با هدف توسعه کارآفرینی است. تحلیل اظهارات مصاحبه شوندگان همچنین نشان داد نوآوری های دیجیتال اعم از رشد و گسترش اینترنت، توسعه فضای و شبکه های مجازی در حوزه ورزش، ظهور شیوه های کاری جدید (کار از راه دور) در حوزه ورزش و پیدایش اپلیکیشن ها و نرم افزارهای کاری و مدیریتی در حوزه ورزش بر چگونگی اجرای کارآفرینی ترکیبی مؤثر هستند. در این راستا تحقیق [خان و همکاران \(۲۰۰۵\)](#)، نشان داد فناوری موجود و شبکه های مخابراتی و توزیع قوی آن برای ایجاد کارآفرینی مهم هستند ([خان و همکاران، ۲۰۰۵](#)). همچنین [ردوندو-رودریگز و همکاران<sup>۳</sup>](#) (۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند نوآوری تکنولوژیکی محرک مهمی برای کارآفرینی دیجیتال است که باید با سایر عوامل کلیدی مانند دانش و مهارت های دیجیتال جهت موفقیت ترکیب شود. تحقیق [امما<sup>۴</sup>](#) (۲۰۲۴)، نیز نشان داد فناوری بر مدل های کسب و کار، کارایی عملیاتی، استراتژی های جذب مشتری و موقعیت رقابتی آن ها تأثیر دارد. امروزه، فناوری، به ویژه در اکوسیستم استارت آپی دیجیتال، چشم انداز کارآفرینی را به طور قابل توجهی تغییر داده است و با کاهش هزینه ها و تسهیل همکاری از راه دور، موانع ورود به کسب و کار را کاهش داده و کارآفرینان را با منابع محدود قادر می سازد تا سرمایه گذاری های خود را در یک بازار بسیار رقابتی راه اندازی و رشد دهند. با گسترش اینترنت، رایانش ابری، هوش مصنوعی و فناوری های تلفن همراه، کارآفرینان اکنون به ابزارهای قدرتمندی برای نمونه سازی سریع، آزمایش و ارائه محصولات و خدمات جدید به بازار مجهز شده اند ([امما، ۲۰۲۴](#)). از این رو و با توجه به موارد مطرح شده می توان گفت نوآوری های دیجیتال نه تنها بر کارآفرینی ترکیبی تأثیر دارد، بلکه با توجه به قابلیت های ایجاد کرده می تواند فرصت های بی نظیری را برای افراد حقوق بگیر جهت راه اندازی کسب و کار خود با کاهش مشکلات ورود به شغل دوم فراهم کنند.

تحلیل اظهارات مصاحبه شوندگان نشان داد کارآفرینی کم خطر به عنوان پدیده محوری در توسعه کارآفرینی ترکیبی با مفاهیمی همچون حفظ منابع شغل حقوق بگیر، حفظ ثبات مالی، درآمدزایی مضاعف، کاهش عدم قطعیت، بهره گیری از مهارت ها و کارآفرینی با تعهد مالی کم نمایان شد. ادبیات تحقیق نشان می دهد کارآفرینی ترکیبی راهی کم خطرتر و مطمئن تر برای ورود به دنیای کارآفرینی ([رافی و فنگ، ۲۰۱۴](#)) است و با کاهش هزینه های خروج از کسب و کار ([اُبرین و فولتا، ۲۰۰۹](#))، افزایش میانگین درآمدی بالاتر ([فولتا و همکاران، ۲۰۱](#)؛ [شولز و همکاران، ۲۰۱۷](#))، حفظ شغل حقوق بگیر و بقای بیشتر در کارآفرینی ([کورچسکا و همکاران، ۲۰۲۰](#))، فرصت تجربه و ارزیابی توانایی سازگار شدن با محیط خوداشتغالی ([فولتا و همکاران، ۲۰۱۰](#)) و آزمایش مفاهیم کسب و کار در بازار ([کریسکایا و همکاران، ۲۰۱۷](#)) به کارآفرینان کمک می کند در مورد کسب و کار بیشتر و بهتر یاد بگیرند و زمان بیشتری برای تولید تجربیات کارآفرینی و انباشت دانش تجاری داشته باشند و نهایتاً به کارآفرینان موفق تبدیل شوند.

با توجه به موارد بالا و اهمیت کارآفرینی ترکیبی در ورزش، تحلیل اظهارات مصاحبه شوندگان نشان داد راهبردها یعنی فرایندهای مؤثری که به اجرای کارآفرینی ترکیبی در ورزش کمک می کنند، وجود دارد که می تواند زمینه ساز توسعه کارآفرینی

<sup>1</sup> Nawaser

<sup>2</sup> Serafimovska & Sotiroski

<sup>3</sup> Redondo-Rodriguez

<sup>4</sup> Emma

ترکیبی در ورزش شود. بر این اساس نتایج تحقیق نشان داد جهت توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش به کارگیری راهبردهای سازمانی، آموزشی، سیاستی، اطلاعاتی و فناورانه می‌تواند کمک شایانی در این خصوص بکند. در حوزه سازمان، حمایت مدیران و مسئولین سازمان از افراد کارآفرین، ارائه کمک‌ها و تسهیلات مالی سازمان به افراد کارآفرین، ایجاد فرصت‌های حضور در بازار کار، افزایش همدلی و همکاری بین شاغلین، رفع بوروکراسی و قوانین دست‌وپا گیر سازمانی و تدوین قوانین حمایتی و پشتیبان ورود به شغل دوم از راهکارهای سازمانی بیان شده برای توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش است. در این خصوص تحقیقات نشان داده‌اند رویه‌ها و روندهای سازمانی بر توسعه کارآفرینی ترکیبی تأثیر دارد (خدادوستی و همکاران، ۲۰۲۳؛ ملکی و همکاران، ۲۰۲۳).

همچنین، راهبردهای آموزشی اعم از آموزش راه و رسم شروع کسب‌وکارهای ورزشی به شاغلین، برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای کارآفرینی در ورزش برای شاغلین، معرفی و ارائه مشاغل ورزشی موردنیاز جامعه به شاغلین و ترویج فرهنگ کارآفرینی در سازمان از راهکارهای آموزشی بیان شده برای توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش است. تحقیق خدادوستی و همکاران (۲۰۲۳)، نشان داد راهبردهای آموزشی اعم از آموزش افراد بالقوه و با پتانسیل و حقوق‌گیر برای انجام کارآفرینی، تقویت مهارت‌های بازاریابی و کارآفرینی، بازدید از پروژه‌های موفق کارآفرینی ترکیبی و کمک گرفتن از افراد متخصص در زمینه بازاریابی و کارآفرینی در موفقیت کارآفرینی ترکیبی نقش دارد. همچنین رویه‌ها و سیاست‌های کلی که دولت به معنای عام در برمی‌گیرد نیز می‌تواند بر توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش تأثیر گذارد و زمینه رشد آن را فراهم کند. افزایش ثبات و پایداری شرایط اقتصادی، تدوین سیاست‌های مشوق و حامی کارآفرینی در ورزش، ارائه وام‌ها و تسهیلات مالی بدون و کم‌بهره در حوزه ورزش، تسهیل فرایند اخذ مجوز و شروع کسب‌وکارهای ورزشی، ایجاد سازوکارهای رقابت عادلانه در بازار، حذف رانت‌ها، کمک‌ها و مجوزهای غیرقانونی و ایجاد سازوکارهای ممانعت از ورود بی‌رویه کالاهای ورزشی قاچاق از جمله سیاست‌هایی است که می‌تواند کمک‌کننده در این خصوص باشد. به‌طور کلی، اقدامات و فعالیت‌های دولت می‌تواند کارآفرینی را تحریک کند. به عبارتی، اقدامات دولت می‌تواند کارآفرینی را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم توسعه دهد یا مانع آن شود (مندز-پیکازو و همکاران، ۲۰۲۱). کارآفرینی یک مهارت ذاتی نیست، بلکه محصول محیط است و در نتیجه سیاست‌های دولت و نظام سیاسی می‌تواند بر رشد کارآفرینی تأثیر گذارند (بای، ۲۰۱۴).

همچنین راهبردهای اطلاعاتی نظیر افزایش شفافیت و پاسخگویی نهادی، ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی مشاغل ورزشی، معرفی کسب‌وکارهای جدید کم‌خطر در پایگاه اطلاعاتی، ایجاد پایگاه اطلاعاتی نیازمندی‌های مشاغل ورزشی جامعه، ایجاد پایگاه اطلاعاتی معرفی ایده‌ها و فرصت‌های ورزشی، ایجاد امکان ترکیب ایده‌ها در پایگاه اطلاعات و ایجاد فضای تعامل و هم‌فکری برای افراد مایل به کارآفرینی می‌تواند بر توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش تأثیر گذارند. در نهایت راهبردهای فناورانه می‌تواند توسعه کارآفرینی ورزشی را با به کارگیری مواردی همچون راهاندازی کسب‌وکارهای ورزشی در فضای مجازی، ایجاد کسب‌وکارهای ورزشی بدون نیاز به حضور فیزیکی، به کارگیری اینترنت و فضای مجازی در مدیریت شغل دوم و کاربرد نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌های نوظهور در راهاندازی شغل دوم تحت تأثیر قرار دهد و به توسعه آن کمک کند. با توجه به مشکلات کارآفرینان ترکیبی به‌خصوص در مدیریت شغل اول و دوم و محدودیت‌هایی که سازمان‌ها برای آن‌ها ایجاد می‌کند، ایجاد کسب‌وکارهای ورزشی دیجیتال می‌تواند یک راه‌کار مؤثر باشد و همچنین، به کارگیری فناوری‌های نوظهور در مدیریت کسب‌وکار می‌تواند به کارآفرینان ترکیبی کمک کند تا کمتر با مشکلات و محدودیت‌های سازمانی و غیره مواجه شوند. فناوری‌های جدید می‌توانند به کارآفرینان کمک کنند نه تنها هزینه‌های عملیاتی را به‌طور قابل توجهی کاهش دهند، بلکه بتوانند در مقیاسی بزرگ‌تر فعالیت کنند. همچنین، قبل از راهاندازی فیزیکی کسب‌وکار خود، آن را به‌صورت آنلاین راهاندازی کنند تا بتوانند نبض بازار را در مورد پذیرش محصولات خود بررسی کنند (رادیکا، ۲۰۱۹).

اگرچه چنین راهبردهایی برای توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش می‌تواند به کار گرفته شود، با این حال تحلیل بیانات مصاحبه‌شوندگان نشان داد شرایطی وجود دارد که می‌تواند در نقش تسهیل‌گر یا مانع اجرای راهبردها عمل کنند. این شرایط مداخله‌گر عبارتند از مشکلات سازمانی، نواقص فردی، محدودیت‌های مالی و سرمایه‌ای، پیچیدگی‌های قانونی و بی‌قاعدگی بازار.

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد سازمان‌هایی که افراد کارآفرین در آن مشغول به کار هستند، مشکلاتی برای آن‌ها ایجاد می‌کنند که بروز کارآفرینی ترکیبی را با چالش روبه‌رو می‌کند. این مشکلات عبارتند از تداخل وظایف شغل حقوق‌گیری و شغل دوم، عدم حمایت مدیران و مسئولین سازمان ورزشی، نبود دیدگاه مثبت در مسئولین سازمان ورزشی، بروز مشکلات سازمانی، تعهدات شغلی و کاری، کاهش امنیت شغلی، کاهش احتمال ارتقای شغلی در شغل حقوق‌گیری، نگاه منفی و حسادت همکاران، بوروکراسی و قوانین دست‌وپا گیر سازمانی، نبود قوانین حامی و پشتیبان سازمانی و نبود آموزش‌های کارآفرینانه در سازمان بودند. در کنار مشکلات سازمانی، نواقص فردی نیز اعم از محدودیت و مشکلات زمانی، عدم گذراندن دوره‌ها و کارگاه‌های کارآفرینی، عدم توانایی حفظ تعادل بین شغل حقوق‌گیری و شغل دوم، نداشتن مهارت‌های مدیریتی و بازاریابی و ترس از دست دادن اعتبار و سرمایه‌بر توسعه کارآفرینی ترکیبی تأثیرگذار هستند. همچنین، بنا بر اعتقاد مصاحبه‌شوندگان محدودیت‌های مالی و سرمایه‌ای نظیر عدم تناسب درآمد با سطح تورم، گرانی سرسام‌آور کالاها و خدمات، عدم تأمین مالی مناسب در حوزه ورزش، عدم تمایل سرمایه‌گذاران خصوصی برای سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش و نداشتن سرمایه اولیه کافی شروع کسب‌وکار ورزشی در کنار پیچیدگی‌های قانونی همچون پیچیدگی‌های قانونی شروع کسب‌وکارهای جدید ورزشی، نبود قوانین کافی حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه افراد شاغل، روشن نبودن وضعیت حقوقی درگیری در فعالیت‌های کارآفرینانه افراد شاغل و عدم شفافیت قوانین تجاری و کسب‌وکار در حوزه ورزش و بی‌قاعدگی بازار در آن نوسانات شدید قیمت‌ها، رقابت ناعادلانه در بازار کالاها و خدمات ورزشی، ورود و فروش بی‌رویه کالاها و ورزشی قاچاق و انحصاری و غیررقابتی بودن بازار کالاها و خدمات ورزشی وجود دارد نیز توسعه کارآفرینی ترکیبی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بنابراین با رفع این شرایط مداخله‌گر و اتخاذ سیاست‌هایی شایسته می‌توان اثر آن‌ها بر توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش را کم کرد و نهایتاً توسعه آن را شاهد بود.

درنهایت تحلیل بیانات مصاحبه‌شوندگان نشان داد رشد و توسعه کارآفرینی ترکیبی در ورزش می‌تواند پیامدهای مثبتی در برداشته باشد. پیامدهای فردی (اعم از کسب درآمد بیشتر، افزایش سلامت و رفاه فردی، کاهش مشکلات مالی زندگی شخصی، کاهش فشارهای روانی ناشی از درآمد پایین، کسب فرصت اجرای ایده‌ها و طرح‌های نوآورانه و تجربه استقلال و آزادی مدیریتی و کاری)؛ شغلی (همانند افزایش بازدهی در شغل حقوق‌گیری، افزایش نوآوری و خلاقیت در شغل حقوق‌گیری، کاهش احتمال ترک شغل، افزایش تعهد به شغل حقوق‌گیری به خاطر تأمین مالی و افزایش امکان رشد و پیشرفت حرفه‌ای)؛ اقتصادی (نظیر کمک به رشد اقتصادی کشور، افزایش دستاوردهای اقتصادی در ورزش، تولید درآمد و ثروت در حوزه ورزش، افزایش مشاغل و کسب‌وکارهای ورزشی و کمک به کاهش نرخ بیکاری) و فرهنگی - اجتماعی (کاهش جرم و بزه‌کاری‌های اجتماعی، توسعه و تقویت فرهنگ کار و کارآفرینی، تقویت نظام و بنیاد خانواده‌ها و گسترش فرهنگ کارآفرینی در ورزش) از این جمله هستند. تحقیقات مختلف در خصوص کارآفرینی ترکیبی نشان دادند این نوع کارآفرینی مزایای متعددی در سطح فردی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در بردارد (أبرین و فولتا، ۲۰۰۹؛ فولتا و همکاران، ۲۰۱۰؛ رافی و فنگ، ۲۰۱۴؛ بلاک و لندگراف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ کریستکایا و همکاران، ۲۰۱۷؛ شولز و همکاران، ۲۰۱۷؛ لوک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ کورچسکا و همکاران، ۲۰۲۰؛ شی و وانگ، ۲۰۲۱؛ توماس و همکاران، ۲۰۲۱؛ ماریتز و همکاران، ۲۰۲۳؛ کریدر و همکاران، ۲۰۲۴؛ کولبورن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴؛ مارشال و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ لطفی آشتیانی و همکاران، ۲۰۲۱؛ شریعت نژاد و عسگری ذهابی، ۲۰۲۲؛ ملکی و همکاران، ۲۰۲۳؛ خدادوستی و همکاران، ۲۰۲۳ و بهاروند و همکاران، ۲۰۲۵). به‌طور کل می‌توان گفت کارآفرینان ترکیبی با توجه به پویایی بازار کار برای جامعه مهم هستند و وجود آن‌ها می‌تواند به‌عنوان لرزه‌نگار برای تغییرات در هنجارهای اجتماعی و شرایط اقتصادی و سیاسی عمل کنند (دمیر و

<sup>۱</sup> Block and Landgraf

<sup>۲</sup> Luc

<sup>۳</sup> Colbourne

<sup>۴</sup> Marshall

همکاران، ۲۰۲۲). از این رو، توجه به نتایج این تحقیق و کاربرد آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های توسعه‌ای کارآفرینی ترکیبی در کشور و به‌خصوص در حوزه ورزش می‌تواند زمینه‌ساز رشد و توسعه کارآفرینی و نهایتاً رشد اقتصادی کشور گردد. در نهایت باید گفت اگرچه تحقیق حاضر مفاهیم و کاربردهای مهمی برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران در حوزه ورزش و همچنین افراد شاغل متمایل به کارآفرینی در بردارد، با این حال، تحقیق از محدودیت‌هایی نیز برخوردار است که در کاربرد نتایج آن باید به آن دقت شود. از جمله محدودیت‌های این تحقیق کاربرد روش کیفی برای رسیدن به داده‌های تحقیق و تحلیل داده‌ها و عدم کاربرد تحلیل‌های کمی بود. همچنین، بیشتر نمونه‌های تحقیق مرد بودند و مشاغل کارآفرینانه راه‌اندازی شده توسط آن‌ها بیشتر ماهیت خدماتی داشت و از این رو تعمیم نتایج آن به سایر حوزه‌ها نیاز به دقت و توجه دارد.

### تقدیر و تشکر

نویسندگان از کلیه صاحب‌هوشندگان که با صبر و حوصله، وقت و اطلاعات ارزشمندشان را در اختیار قرار دادند و موجب غنی هرچه بیشتر این تحقیق شدند، نهایت سپاس و قدردانی را ابراز می‌دارند.

### منابع

- Ansari Samani, H., Mirzapour, M., & Dalvandi, H. (2023). The effect of political risk on entrepreneurship: Evidence from selected countries of the world. *Innovation Economic Ecosystem Studies*, 3(4), 13-36. (In Persian)
- Asadi, E., & Oreyzi, H. (2023). Meta-analysis of Studies on the Personality Characteristics of Entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(5 (Special Issue)), 211-230. (In Persian)
- Atkinson, M. (2012). Chapter 2 The Empirical strikes back: Doing realist ethnography. In *Qualitative research on sport and physical culture* (pp. 23-49). Emerald Group Publishing Limited.
- Bai, S. (2014). Social factors influencing entrepreneurship. *Intercontinental Journal of Marketing Research Review*, 2(2), 36-42.
- Baharvand, F., Rezaee, B., Naderi, N., & Mohamadifar, Y. (2025). Analyzing the Barriers for Nurturing Hybrid Entrepreneurs in the Higher Education System, Focusing on University Faculty Members. *Public Management Researches*, 18(67), 119-150. (In Persian)
- Bashokouh Ajirlo, M., & Ghasemi Hamedani, I. (2023). The role of personal skills and entrepreneurship to transform from hybrid entrepreneurship to full-time entrepreneurship with emphasis on experiential learning theory. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 10(2), 57-76. (In Persian)
- Belas, J., Cepel, M., Gavurova, B., & Kmecova, I. (2020). Impact of social factors on formation of business environment for SMEs. *Economics and Sociology*.
- Block, J. H., & Landgraf, A. (2016). Transition from part-time entrepreneurship to full-time entrepreneurship: the role of financial and non-financial motives. *International entrepreneurship and management journal*, 12, 259-282.
- Bögenhold, D. (2019). From hybrid entrepreneurs to entrepreneurial billionaires: Observations on the socioeconomic heterogeneity of self-employment. *American Behavioral Scientist*, 63(2), 129-146.
- Bosma, N., Jones, K., Autio, E., & Levie, J. (2008). Global entrepreneurship monitor, executive report 2007. Babson College y London Business School. Babson Park, MA. y Londres, UK.

- Brown, T. E., & Farshid, M. (2017). To grow or not to grow, that is the question. *Entrepreneur & innovator*, (3), 29-37.
- Burch, T., Tocher, N. M., & Murphy, G. (2022). An examination of how personal characteristics moderate the relationship between startup intent and entrepreneurship education. *New England Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 161-182.
- Caliendo, M., Kritikos, A. S., & Stier, C. (2023). The influence of start-up motivation on entrepreneurial performance. *Small Business Economics*, 61(3), 869-889.
- Castaño, M. S., Méndez, M. T., & Galindo, M. Á. (2015). The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. *Journal of business research*, 68(7), 1496-1500.
- Colbourne, R. (2017). Indigenous entrepreneurship and hybrid ventures. In Hybrid ventures (pp. 93-149). *Emerald Publishing Limited*.
- Colbourne, R., Ejaz, L., Grinevich, V., Husain, S., & O'Farrell, D. A. (2024). Hybrid entrepreneurship in just transitions: Dealing with dilemmas facing 'the other'. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53, 100924.
- Crider, C. J., Aghaey, A., Lortie, J., Peake, W. O., & Digan, S. (2024). Hybrid entrepreneurship, job satisfaction and the spillover effect of creativity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(5), 1197-1223.
- Demir, C., Werner, A., Kraus, S., & Jones, P. (2020). Hybrid entrepreneurship: a systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(1), 29-52.
- Diandra, D., & Azmy, A. (2020). Understanding definition of entrepreneurship. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), 235-241.
- Dvouletý, O., & Bögenhold, D. (2023). Exploring individual and family-related characteristics of hybrid entrepreneurs. *Entrepreneurship Research Journal*, 13(3), 693-723.
- Emma, L. (2024). The Impact of Technology on Entrepreneurship: A Case Study of Digital Startups.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2020). Exploring environmental and entrepreneurial antecedents of social performance in Spanish sports clubs: *A symmetric and asymmetric approach*. *Sustainability*, 12(10), 4234.
- Ezzerhouni, A., & Elmalki, T. (2022). Transitory hybrid entrepreneurship: A path to full-time entrepreneurship. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-1), 1-20.
- Fathi, M., & MousaviRad, S. T. (2020). Identification of Effective Factors on Creation and Promotion of Entrepreneurship between the Sport Science Students. *Applied Research in Sport Management*, 9(1), 49-63. (In Persian)
- Folta, T. B., Delmar, F., & Wennberg, K. (2010). Hybrid entrepreneurship. *Management science*, 56(2), 253-269.
- Gómez-Jorge, F., Bermejo-Olivas, S., Díaz-Garrido, E., & Soriano-Pinar, I. (2025). Success in entrepreneurship: the impact of self-esteem and entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 1-43.
- Hasani, M., & Mahdizadeh, H. (2019). A comparison study on entrepreneurial competencies of hybrid entrepreneurs, wageworkers and other entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(4), 541-560. (In Persian)
- Hesse-Biber, S. J., & Leavy, P. (2004). Approaches to qualitative research: *A reader on theory and practice*. (No Title).

- Jena, R. K. (2020). Measuring the impact of business management Student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention: A case study. *Computers in Human Behavior*, 107, 106275.
- Khan, E. A., Khan, S. M., & Alam, M. N. (2005). Factors affecting the growth of entrepreneurship in small-scale business. *Business Review*, 5(1), 33-37.
- Khodadosti, M., Mohamdifar, Y., & Naderi, N. (2023). Conceptualization of hybrid entrepreneurs' success model in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(5 (Special Issue)), 347-367. (In Persian)
- Kromidha, E., Altinay, L., & Arici, H. E. (2024). The influence of politics on the governance of an entrepreneurial ecosystem in a developing country: a generative institutional discourse approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(9-10), 1257-1274.
- Kritskaya, L., Kolvereid, L., & Isaksen, E. J. (2017). Hybrid entrepreneurs: characteristics and achievements. *Entreprendre & innover*, 34(3), 7-19.
- Kurczewska, A., Mackiewicz, M., Doryń, W., & Wawrzyniak, D. (2020). Peculiarity of hybrid entrepreneurs—revisiting Lazear's theory of entrepreneurship. *Journal of Business Economics and Management*, 21(1), 277-300.
- Lambert, T. E. (2019). Monopoly capital and entrepreneurship: whither small business?. *Cambridge Journal of Economics*, 43(6), 1577-1595.
- Lotfiastiyani, S. M., Lotfiastiyani, S. M. H., & Sharifi, S. (2021). Factors affecting the change from hybrid entrepreneurship to full-time entrepreneurship with an emphasis on the role of experiential learning theory. *Quarterly Journal of Management Sciences Research*, 3(9), 120-136. (In Persian)
- Luc, S., Chirita, G. M., Delvaux, E., & Kepnou, A. K. (2018). Hybrid entrepreneurship: Employees climbing the entrepreneurial ladder. *International Review of Entrepreneurship*, 16(1), 89-114.
- Luke, B., Verreynne, M. L., & Kearins, K. (2007). Measuring the benefits of entrepreneurship at different levels of analysis. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 312-330.
- Maleki, M., Fatemi, M., Rezaei-Moghaddam, K., Hayati, D., & Nassiri, S. M. (2023). An Exploration of the Components of Hybrid Entrepreneurship Acceptance among Public Sector Employees: A Case Study of Fars Province. *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(4), 124-95. (In Persian)
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26(13), 1753-1760.
- Maritz, A., Nguyen, Q., & Ismail, A. (2023). Hybrid Entrepreneurs as the Neoteric Driver of Skill Variety and Economic Prosperity. *Administrative Sciences*, 13(6), 140.
- Marshall, D. R., Davis, W. D., Dibrell, C., & Ammeter, A. P. (2019). Learning off the job: examining part-time entrepreneurs as innovative employees. *Journal of Management*, 45(8), 3091-3113.
- Méndez-Picazo, M. T., Galindo-Martín, M. A., & Castaño-Martínez, M. S. (2021). Effects of sociocultural and economic factors on social entrepreneurship and sustainable development. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(2), 69-77.
- Nawaser, K., Khaksar, S. M. S., Shakhshian, F., & Jahanshahi, A. A. (2011). Motivational and legal barriers of entrepreneurship development. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 112.
- Nikolaeva, I. V., Shikhovtsov, Y. V., Nikolaev, P. P., & Levchenko, A. V. Entrepreneurship In The Sports Industry: Role In The Country's Economy. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.

- Niazy, P., & Rafeei Dehkordi, F. (2022). Presenting a sports entrepreneurship model with a social capital approach based on data foundation theory. *Sociological Studies in Sport*, 2(2), 103-114. (In Persian)
- O'Brien, J. P., & Folta, T. B. (2009). A transaction cost perspective on why, how, and when cash impacts firm performance. *Managerial and Decision Economics*, 30(7), 465-479.
- Palimaka, K. (2021). Financial and non-financial aspects of entrepreneurship: The Polish perspective. *Financial Internet Quarterly*, 17(4), 105-119.
- Pandey, P. (2022). A Study on Entrepreneurial Motivation. *International Journal of Innovative Research in Engineering and Management (IJIREM)* 9(3), 54-59.
- Pitney, W. A., & Parker, J. (2009). Qualitative research in physical activity and the health professions (pp. 63-65). *Champaign, IL: Human Kinetics*.
- Prince, S., Chapman, S., & Cassey, P. (2021). The definition of entrepreneurship: is it less complex than we think?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(9), 26-47.
- Radhika, T. (2019). Impact of technology on entrepreneurship. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(2), 284-286.
- Raffee, J., & Feng, J. (2014). Should I quit my day job?: A hybrid path to entrepreneurship. *Academy of management journal*, 57(4), 936-963.
- Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 79-90.
- Redondo-Rodríguez, L., Yábar, D. C. P. B., & Díaz-Garrido, E. (2023). Impact of technological innovation on digital entrepreneurship and the effects on the economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1501-1526.
- Reissová, A., Šimsová, J., Sonntag, R., & Kučerová, K. (2020). The influence of personal characteristics on entrepreneurial intentions: International comparison. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 29-46.
- Schulz, M., Schwens, C., & Fisch, C. (2021). Bankruptcy regulation and self-employment entry: The moderating roles of income share, parenthood, and hybrid entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(6), 1522-1549.
- Schulz, M., Urbig, D., & Procher, V. (2017). The role of hybrid entrepreneurship in explaining multiple job holders' earnings structure. *Journal of business venturing insights*, 7, 9-14.
- Selvan, S. S., & Vivek, N. (2020). Importance and Role of Entrepreneurship in Economic Development. *Novel International Journal of Multidisciplinary Arts and Humanities*.
- Serafimovska, H., & Sotiroski, L. (2014). Implications of the Legal Framework for the Development of Entrepreneurship. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 7(1), 263-273.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shariatnejad, A. S., & Zahabi, S. A. (2022). The survey of the impact of hybrid entrepreneurship on career success; Explain the mediating role of diverse career path orientation. *Journal of Industrial Management Studies*, 20(65). (In Persian)
- Shi, B., & Wang, T. (2021). Analysis of entrepreneurial motivation on entrepreneurial psychology in the context of transition economy. *Frontiers in Psychology*, 12, 680296.
- Solesvik, M. Z. (2017). Hybrid entrepreneurship: how and why entrepreneurs combine employment with self-employment. *Technology innovation management review*, 7(3).

- [Sparkes, A. C., & Smith, B. \(2013\). Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product. \*Routledge\*.](#)
- [Stephan, U., Hart, M., & Drews, C. C. \(2015\). Understanding motivations for entrepreneurship: A review of recent research evidence.](#)
- [Strauss, A., & Corbin, J. \(1998\). Basics of qualitative research techniques. 23-25.](#)
- [Sun, H., Ni, W., Teh, P. L., & Lo, C. \(2020\). The systematic impact of personal characteristics on entrepreneurial intentions of engineering students. \*Frontiers in Psychology\*, 11, 1072.](#)
- [Thomas, O. O., & Okunbanjo, O. I. \(2021\). Hybrid entrepreneurship as a tool for poverty reduction in Nigeria: A review of literature with qualitative research and content analysis. \*EMAJ: Emerging Markets Journal\*, 11\(1\), 41-49.](#)
- [Thorgren, S., Nordström, C., & Wincent, J. \(2014\). Hybrid entrepreneurship: The importance of passion. \*Baltic journal of management\*, 9\(3\), 314-329.](#)
- [Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. \(2011\). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. \*International small business journal\*, 29\(2\), 105-118.](#)
- [Uriarte, S., Baier-Fuentes, H., Espinoza-Benavides, J., & Inzunza-Mendoza, W. \(2025\). Artificial intelligence technologies and entrepreneurship: a hybrid literature review. \*Review of Managerial Science\*, 1-49.](#)
- [Viljamaa, A., Varamäki, E., & Joensuu-Salo, S. \(2017\). Best of both worlds? Persistent hybrid entrepreneurship. \*Journal of Enterprising Culture\*, 25\(04\), 339-359.](#)
- [Wang, Z., Liu, X., & Liu, Q. \(2019\). Study of the relationship between political connections and corporate re-entrepreneurial performance. \*Sustainability\*, 11\(15\), 4027.](#)
- [Xi, G., Block, J., Lasch, F., Robert, F., & Thurik, R. \(2018\). Work experience from paid employment and entry mode to entrepreneurship: business takeover versus new venture start-up. \*Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship\*, 17\(2\), 91-112.](#)
- [Yalcintas, M., Iyigun, O., & Karabulut, G. \(2023\). Personal characteristics and intention for entrepreneurship. \*The Singapore Economic Review\*, 68\(02\), 539-561.](#)