





Original Research

E-ISSN: 2538-4430

ISSN: 2382-9796

## Identifying and Validating Strategies Affecting Strategic Innovation in Sports Businesses

Shirin Agha Mohammadi<sup>1</sup>, Esfandiar Khosravizadeh<sup>2\*</sup> , Zainab Mandalizadah<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>PhD Student, Department of Sports Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran.

<sup>2</sup>Associate Professor, Department of Sports Management, Arak University, Arak, Iran.

<sup>3</sup>Assistant Professor, Department of Sports Management, Arak University, Arak, Iran.

### ARTICLE INFO

**Received:** 06.18.2021

**Revised:** 08.06.2021

**Accepted:** 09.18.2021

**Keyword:**

Organizational innovation  
Sports departments  
Technology operations  
Technology infrastructure  
Validation

**\*Corresponding Author:**

Esfandiar Khosravizadeh

**Email:** [es70kho@yahoo.co.uk](mailto:es70kho@yahoo.co.uk)

### ABSTRACT

The purpose of this study was to identify and validate strategies affecting strategic innovation in sports businesses. The research method was mixed in terms of data collection which was qualitative-quantitative. The statistical population in the qualitative section included university professors and experts in the field of sports business. The field of study and having scientific papers related to the subject, having managerial positions and executive experiences in the field of entrepreneurship and sports business were the criteria for selection of the 360 participants that consisted of a small number of sports club managers and staff, sports business managers and staff, senior managers from the Ministry of Sports and Youth, PhD students in sports marketing, and sports service clients. The research tools included semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire that was designed according to the extracted codes in the qualitative part of the study. Qualitative analysis was performed with Maxqda software and quantitative analysis was performed with AMOS structural equation modeling software. The findings related to the strategies affecting strategic innovation in the sports business consisted of 5 concepts and 18 codons identified and approved. Finally, the results of the model were confirmed in terms of validation. Society, laws and other environmental factors can pave the way for sports businesses to move towards strategic innovation.



---

## **EXTENDED ABSTRACT**

---

### **Introduction**

Today, with the increase in complexity, businesses no longer focus on their assets and resources but focus on innovative competences and innovative business networks. In addition, due to facing global changes (social, technological, economic), businesses can no longer compete in the changing fields of globalization through only one type of innovation such as only technological innovation; and if an organization wants to withstand tough global competition, it needs to quickly change the way it does business. For this, it requires a type of innovation that helps the institution or business to adapt to the changing business environment as quickly as possible by using the appropriate forms of innovation. The first step for the development of sports business is knowing that effective strategies in the success of strategic innovation in sports businesses without designing a model will minimize or destroy the possibility of continuation of sports businesses. The need to strengthen innovation and strategy in sports is not possible by itself except by designing a model with a group of elites and experts in this field. Therefore, strategy and strategic management refers to the management process for formulating the model of actions necessary for success in sports innovation. There is a lack of scientific research taking into consideration the importance of the sports industry currently, the attractiveness and audience of international sports events and competitions, the importance of services provided through sports businesses, and the issue of effective strategies in innovation and particularly strategic innovation in this industry and related businesses. Therefore, the main problem of the current research is to identify and validate effective strategies in strategic innovation of sports businesses.

### **Methodology**

The current research was applied and conducted in the field. The research method used was mixed in terms of the data collection method, which was carried out in two qualitative and quantitative phases; experts were interviewed in the qualitative part and codes extracted in the quantitative part through a questionnaire. After confirmation of the questionnaires, they were distributed among the statistical population and collected. The statistical population in the qualitative section included university professors and experts. The selection indicators for the initial list of experts included having relevant field of study and scientific publications on the subject, and holding managerial positions and executive experience in the field of entrepreneurship and sports business. The sampling method used was non-probability sampling with targeted selection and with maximum diversity or heterogeneity. The sample size in this research was 16 experts based on the theoretical saturation index. The experts were interviewed, and after analyses of each interview, codes related to the research were extracted. Furthermore, the quantitative part of the current study included managers and employees of sports clubs, managers and employees of sports businesses, high-level managers of the Ministry of Sports and Youth, PhD students in the field of sports marketing, and finally, customers who were provided with sports services, totaling 360 people, were selected based on their occupational, educational and research records and knowledge of the current research topic using available random sampling method. Questionnaires were distributed in person or via e-mail and virtual space. The research tools included semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire,

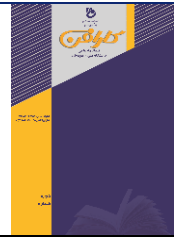
which was designed in two ways according to the research objectives and methods. In general, this questionnaire contained 18 effective strategies on strategic innovation in sports business whose content validity was confirmed by 10 sports management professors not included in the qualitative part of the research. Then, to validate the model drawn using the structural equation method, the questions were designed in the form of a 5-point Likert scale. A mixed method (qualitative-quantitative) was used to analyze the data of this research. The analysis of the qualitative part was carried out using Maxqda software version 2020, and the analysis of the quantitative part (validation) was carried out using AMOS structural equation model software.

### **Results and discussion**

The findings revealed that the presentation of innovative ideas, entrepreneurial policy and innovative opportunities as causal factors taking into account background conditions such as innovative infrastructures, models and business plans and causal conditions including environmental, legal, economic and support for strategic innovation was effective. Furthermore, quantitative results demonstrated that the factor loading obtained from the items was 0.4, indicating the approval of each of the items and components.

### **Conclusion**

In general, it appears that factors such as entrepreneurial policy, the existence of innovative opportunities, the ability to present innovative ideas, the existence of innovation infrastructure, the existence of an innovative culture in society, laws and other environmental factors can provide the basis for the movement of sports businesses towards strategic innovation. The consequences of such an approach will be the development of innovative businesses, the creation of innovative businesses, the launch of sports start-ups and finally the creation of sustainable development. According to interviews with entrepreneurs at the micro level and faculty members at the macro level, the results of this research included macro and micro level components that could be used by sports entrepreneurs as well as managers and organizational policy makers in the sports industry.



شاپای الکترونیکی: ۲۵۳۸-۴۴۳۰

شاپای چاپی: ۲۲۸۲-۹۷۹۶



## شناسایی و اعتباریابی راهبردهای مؤثر بر نوآوری راهبردی در کسب و کارهای ورزشی

شیرین آقامحمدی<sup>۱</sup>، اسفندیار خسروی زاده<sup>۲\*</sup> (ID)، زینب مندعلی زاده<sup>۳</sup> (ID)

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.
- ۲- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.
- ۳- استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و اعتباریابی راهبردهای مؤثر بر نوآوری راهبردی در کسب و کارهای ورزشی بود. روش پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها آمیخته بود که به صورت کیفی-کمی بود. جامعه‌ی آماری در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران حوزه‌ی کسب و کار ورزشی بودند. رشته‌ی تحصیلی و داشتن تألیفات علمی مرتبط با موضوع، دارا بودن سمت‌های مدیریتی و تجارب اجرایی در حوزه‌ی کارافرینی و کسب و کار ورزشی معیارهای انتخاب این افراد بود. در بخش کمی مدیران و کارکنان باشگاه ورزشی، مدیران و کارکنان کسب و کارهای ورزشی، مدیران رده‌ی بالای وزارت ورزش و جوانان، دانشجویان دکترا رشته‌ی بازاریابی ورزشی و مشتریانی بودند که خدماتی ورزشی به آنها ارائه می‌شود، تعداد آنان ۳۶۰ نفر بود. ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته‌ای بود که با توجه به کدهای استخراج شده در قسمت کیفی، طراحی گردید. تجزیه و تحلیل قسمت کیفی با نرم افزار Maxqda، همچنین تجزیه و تحلیل قسمت کمی با نرم افزار مدل معادلات ساختاری AMOS انجام گرفت. نتایج مربوطه به راهبردهای مؤثر بر نوآوری راهبردی در کسب و کار ورزشی نشان داده شده است که شامل، ۵ مفهوم و ۱۸ کدنهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در نهایت نتایج مدل به لحاظ اعتباریابی نیز تأیید گردید نتایج این تحقیق نشان داد عواملی مانند خط مشی کارآفرینانه در کنار وجود فرصت‌های نوآورانه و در نتیجه توانایی در ارائه‌ی ایده‌های نوآورانه، در کنار وجود زیرساخت‌های نوآوری، وجود فرهنگ نوآورانه در جامعه، قوانین و سایر عوامل محیطی بتوانند زمینه را برای حرکت کسب و کارهای ورزشی به سمت و سوی نوآوری استراتژیک فراهم کند.

### اطلاعات مقاله

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۲۸

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۱۵

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۷

### کلید واژگان:

اعتباریابی  
زیرساخت فناوری  
عملیات فناوری  
گروه‌های ورزشی  
نوآوری سازمانی

\*نویسنده مسئول: اسفندیار خسروی زاده

پست الکترونیکی:

[es70kho@yahoo.co.uk](mailto:es70kho@yahoo.co.uk)



## مقدمه

امروزه با افزایش پیچیدگی، کسب و کارها دیگر بر دارایی‌ها و منابع خود تمرکز نمی‌کنند بلکه تمرکز خود را به شایستگی‌های نوآورانه و شبکه‌های نوآوری کسب و کار متوجه می‌کنند (حسین پور و همکاران، ۲۰۲۱) و با توجه به مواجه شدن با تغییرات جهانی (اجتماعی، فناورانه، اقتصادی) دیگر نمی‌توان به شکل سنتی در حوزه‌های در حال تغییر جهانی شدن از طریق فقط یک نوع نوآوری به طور مثال صرفاً نوآوری فناورانه با رقابتی بزرگ جهانی رقابت کرد و اگر سازمانی بخواهد در مقابل رقابت سخت جهانی مقاومت کند نیاز دارد که به سرعت روش انجام کسب و کارش را تغییر دهد. برای این کار نیاز به نوعی از نوآوری دارد که با به کارگیری شکل‌های مناسب نوآوری به مؤسسه یا کسب و کار کمک کند تا هر چه سریع‌تر با محیط تجاری متغیر تطبیق پیدا کند (اوزدمیر، ۲۰۱۰).<sup>۱</sup>

در کشور ما در شرایط فعلی، به دلایل متعدد مانند بهره‌وری پایین و گرایش به تعدیل نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی و از دیگر سو، خیل تازه واردان به عرصه‌ی کار، بیکاری به یک معضل بزرگ اقتصادی و اجتماعی تبدیل شده است (داوری و رضایی، ۲۰۰۶). گسترش بی‌رویه‌ی دانش‌آموختگان در سال‌های اخیر از یک سمت و فقدان توانایی بازار کار در جذب آنها از سوی دیگر، مشکلات عدیده‌ای را برای فارغ‌التحصیلان به همراه داشته است؛ نرخ بیکاری جمعیت فارغ‌التحصیل یا در حال تحصیل دوره‌های عالی در سال ۱۳۹۷ برای گروه «مردان و زنان» در کل ایران ۱۸.۳ درصد بوده که این نرخ برای گروه مردان ۱۳.۱ درصد و برای گروه زنان، ۲۸.۷ درصد است. از کل جمعیت دارای تحصیلات عالی یا در حال تحصیل دوره‌های عالی ایران، ۵۲.۶ درصد را مردان تشکیل می‌دهند که از این میزان، ۷۲.۲ درصد فعال و ۲۷.۳ درصد غیرفعال اقتصادی بوده‌اند؛ این در حالی است که ۴۷.۴ درصد از کل جمعیت دارای تحصیلات عالی یا در حال تحصیل دوره‌های عالی ایران را زنان تشکیل می‌دهند که از این میزان ۴۱ درصد فعال و ۵۹ درصد غیرفعال اقتصادی هستند (عظیم زاده و همکاران، ۲۰۱۴).

یک مدل کسب و کار ایزاری مفهومی است که حاوی مجموعه‌ای از عناصر و روابط بین آنها است و منطق کسب و کار یک شرکت را تبیین می‌کند (آنسوف، ۱۹۹۴).<sup>۲</sup> یک مدل کسب و کار مشخص می‌کند سازمان برای ایجاد ارزش چه اقداماتی انجام می‌دهد، موقعیت آن در میان شرکای بالا دستی و پایین دستی چگونه است و برای درآمدزایی چه مناسباتی را با مشتریانانش برقرار می‌کند (تابع جماعت و همکاران، ۲۰۱۷). یک مدل کسب و کار خوب به این سوالات قدیمی پیترو دراکر جواب می‌دهد: مشتری کیست؟ چه چیزی برای او ارزش محسوب می‌شود؟ همچنین برای سوالات اساسی که هر مدیر باید بی‌پرسد پاسخی دارد: چگونه درآمد کسب کنیم؟ منطق اقتصادی نحوه‌ی انتقال ارزش به مشتریان با یک هزینه مناسب چیست (مگرتا، ۲۰۰۲).<sup>۳</sup> امروزه سازمان‌های ورزشی از طریق ایده‌های خلاق و جدید توسعه یافته و تجدید می‌شوند. استراتژی‌های مختلفی برای نوآوری توسط سازمان‌های ورزشی به کار رفته‌اند که پتانسیل تغییر نحوه‌ی بازی، دیدگاه و سازماندهی ورزش را دارند. به عبارت دیگر، از طریق استراتژی، مدیریت استراتژیک و نوآوری، ورزش مدرن شکل گرفته و بهبود می‌یابد (بون، ۲۰۰۵).<sup>۴</sup> مطالعات نشان داده است که از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۴ صنعت ورزش در دنیا هر ساله به طور متوسط هفت درصد رشد داشته است که این مقدار رشد از متوسط نرخ رشد اقتصادی در بسیاری از کشورها بالاتر است. بررسی‌های انجام شده بیانگر این است که صنعت ورزش در سال (۲۰۱۴) حدود ۷۰۰ میلیارد دلار درآمد داشته است و حدود یک درصد از کل تولید ناخالص جهانی را به خود اختصاص داده است. این آمار و ارقام نشان از اهمیت رو به رشد صنعت ورزش دارد. شایان ذکر است که موفقیت‌های موجود، جز با کارآفرینی و نوآوری میسر نمی‌باشد و در آینده نیز نوآوری و کارآفرینی به عنوان رکن اساسی موفقیت، صنعت ورزش هر کشور را به خود اختصاص

<sup>1</sup> Özdemir

<sup>2</sup> Ansoff

<sup>3</sup> Magretta

<sup>4</sup> Bonn

خواهد داد و در صورت نیل به این مهم، صنعت ورزش از سهمی بزرگ در تولید ناخالص داخلی برخوردار خواهد بود. همچنین کسب و کارهای کوچک و متوسط به این دلیل که رشد اقتصادی را به مقیاس‌های کوچک و در حد منطقه‌ای و محلی انتقال می‌دهند اهمیت دارند (آدرودگاری و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۱</sup>. علاوه بر این، آنها نه تنها مشاغل جدید ایجاد می‌کنند که نیز کارکنان را برای کسب مهارت‌های ارزشمند و تجارب کاری، آماده می‌کنند (হারدی و پوپ، ۱۹۹۶)<sup>۲</sup>. در کل، این کسب و کارها، و به طور ویژه، ایجاد آنها نقش مهمی را در حفظ و همچنین، در ایجاد اقتصاد بازار دارند. و به طور ویژه، ابزاری هستند در جهت تحرک رقابت، ایجاد شغل و ترویج نوسازی اقتصاد (کوراتکو و آدرتسچ، ۲۰۰۹)<sup>۳</sup>. امروزه در اکثر کشورها، اعم از توسعه یافته و در حال توسعه، جایگاه بنگاه‌های کوچک و متوسط در اقتصاد مورد توجه سیاستگذاران اقتصادی قرار گرفته و تلاش می‌شود تا از پتانسیل‌های این گروه از بنگاه‌ها برای تحقق اهداف کلان اقتصادی استفاده گردد. تقویت روحیه رقابت و کارآفرینی در اقتصاد، افزایش بهره‌وری و ایجاد اشتغال سه ویژگی عمده بنگاه‌های کوچک و متوسط است که چنین جایگاهی به آنها بخشیده است (مورتا تارتالیونه و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۴</sup>. به طور کلی برخی از کارشناسان عقیده دارند، بنگاه‌های کوچک و متوسط از بنگاه‌های بزرگ دارای بهره‌وری بالاتری می‌باشند، ولی معضلات و موانع آنها در رابطه با تامین مالی از بازار مالی و سایر نهادهای مرتبط، می‌تواند مانع از رشد و توسعه‌ی آنها گردد. لذا برنامه‌های حمایتی دولت به خصوص در زمینه‌ی تامین مالی توسعه‌ی اقتصادی را ارتقاء دهد (مون، ۲۰۱۳)<sup>۵</sup>. نوآوری راهبردی یک نگرش کل‌نگر سیستماتیک است که روی ایجاد نوآوری‌های گسسته تمرکز دارد. از طرفی، نوآوری زمانی راهبردی می‌شود که یک فرایند تکرارپذیر داشته باشد که تفاوت مشخصی را در انتقال ارزش به مشتریان، مصرف‌کنندگان، شرکا و بنگاه ایجاد نماید. در این رابطه، نوآوری استراتژیک در حوزه‌ی کسب و کارهای ورزشی، سازمان‌های ورزشی را به مبارزه می‌طلبد تا ماورای مرزهای ایجاد شده کسب و کار و مدل‌های ذهنی آن نگاه و مسیری را که کمتر سایر رقبا و سازمان‌ها استفاده کرده‌اند به کار گیرند (হারدی و پوپ، ۱۹۹۶).

ورزش صنعت رو به رشد و گسترده‌ای است و از نظر جهانی ارزش آن ۶۰۰ میلیارد دلار برآورده شده، با توجه به این موضوع کسب و کارهای ورزشی در بخش خدمات و صنعت از این قاعده مستثنا نیستند و می‌توانند در جهت توسعه‌ی پایدار در ورزش مشارکت کنند، چراکه سهم مشارکت کسب و کارهای ورزشی در بخش خدمات و صنایع شایان توجه است (مندعلی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۵). از این رو یک مدل کسب و کار ورزشی مجموعه ایست که نشان می‌دهد یک شرکت چه فعالیت‌هایی را به چه صورت و در چه زمانی انجام دهد تا با استفاده از منابع خود بتواند ارزش مشتری خلق کرده و موقعیت مناسبی برای خود کسب کند. کسب و کارهای کوچک و متوسط بخش جدایی‌ناپذیر فرایند تحول و دگرگونی در بازار رو به گسترش دنیای امروز هستند. این کسب و کارها در ابداع شیوه‌های جدیدی که به تغییرات فناوری و افزایش توانایی تولید منجر خواهد شد نقش مهمی ایفا می‌کنند. می‌توان گفت چنین واحدهایی در جست و جوی تغییر و تحول و رقابت هستند، چون در حال دگرگون کردن ساختار کلی بازارند (بون، ۲۰۰۵).

همچنین بررسی نقاط قوت و ضعف مدل کسب و کار، کشف گزینه‌هایی برای نوآوری مدل کسب و کار و پی بردن به راه‌های تقویت نوآوری مدل کسب و کار از منابع کلیدی مزیت رقابتی در اقتصاد امروز می‌باشد. یک سازمان موفق باید مدام به بررسی و نوآور نمودن مدل کسب و کار خود از طرق مختلف بپردازد، از جمله‌ی این موارد پاسخ به این پرسش‌ها می‌باشد: چه مدل‌های کسب و کار جدیدی در صنعت شما در حال ظهورند؟ آیا پایه و اساس رقابت در حال تغییر است؟ مدل‌های کسب و کار جدید و نفاق افکن از کجا پدیدار می‌شوند؟ از درون صنعت شما یا از جانب رقبای جدید و صنایع

<sup>1</sup> Adrodegari

<sup>2</sup> Hardy & Pope

<sup>3</sup> Kuratko & Audretsch

<sup>4</sup> Moretta Tartaglione

<sup>5</sup> Moon

دیگر؟ درجه‌ی تغییر و نوآوری در صنعت شما چه میزان است؟ چه نکاتی را می‌توانیم از نوآوری‌های موفق مدل‌های کسب و کار چه در صنعت خودمان و چه در سایر صنایع بیاموزیم؟ آیا شما باعث تغییر در صنعت خود می‌شوید و یا تغییر بر شما تحمیل می‌شود؟ آیا یک راه سیستماتیک برای به تصویر کشیدن سناریوهای آینده‌ی صنعت و نتایج آنها برای استراتژی نوآوری خود دارید؟ (گیسن و همکاران، ۲۰۰۷)<sup>۱</sup>. از طرف دیگر، با توجه به صنعتی شدن جوامع و فقر حرکتی و کاهش اوقات فراغت و تبلیغ ضرورت و اهمیت پرداختن به ورزش، فرصت‌های روز افزونی در این صنعت برای مشاغل و کسب و کارهای آن که اغلب محصولات آن خدمات محور هستند، ایجاد کرده است. با توجه به این که ورزش یکی از حوزه‌های پر تقاضا در جوامع کنونی محسوب می‌شود، رقبای مختلفی نیز وجود دارند که نوآوری در ارائه‌ی خدمات و محصولات توسط هر کدام از رقبای این بخش می‌تواند مزیت رقابتی را ایجاد کند. لذا، نوآوری راهبردی در کسب و کارهای حوزه‌ی ورزش که اغلب دانش بنیان و مبتنی بر فناوری‌های نوین هستند، موضوع کلیدی است که ضرورت پرداختن آن جهت توسعه‌ی بدنه‌ی دانش حوزه‌ی بازاریابی ورزشی و توجیه‌کننده‌ی پرداختن به موضوع پژوهش حاضر نیز می‌باشد. تحقیقاتی نیز در این زمینه انجام شده است. در این خصوص نتایج پژوهش (عظیم زاده و همکاران، ۲۰۱۴) نشان داد که هر سه عامل فردی، محیطی و سرمایه‌ای با ایجاد کسب و کار رابطه‌ی مثبت و معنی داری دارند؛ با وجود این، برآزش مدل تحقیق نشان داد که تنها عامل فردی توانست در ایجاد کسب و کار ورزشی نقش مؤثری ایفا کند؛ هرچند، عامل محیطی نیز به صورت غیرمستقیم و از طریق عامل فردی بر آن تأثیر گذاشت. نتایج تحقیق (نوبخت و همکاران، ۲۰۱۴) نشان داد که عوامل بازاریابی، طرح کسب و کار، حمایت دولت، شبکه سازی، آمادگی کارآفرینی، تکنولوژی، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به سرمایه و قانونمندی از عوامل زمینه‌ای موفقیت کسب و کار ورزشی در ایران می‌باشد. نتایج پژوهش (همایونی‌بابی و همکاران، ۲۰۱۵) نشان داد که منابع تسهیلاتی و پشتیبانی مهم‌ترین سازوکار در تأمین منابع مالی کسب و کارهای کوچک ورزش در شهرستان بیرجند می‌باشند. (محمدکاظمی و همکاران، ۲۰۱۴)، بیان کردند سه گروه عمده از این فرصت‌ها مشتمل بر فرصت‌های خدماتی، ایجاد و فروش و بازاریابی وجود دارند. از این میان، گروه فرصت‌های خدماتی بالاترین رتبه و گروه ایجاد و فروش پایین‌ترین رتبه را دارند؛ علاوه بر این، در این مطالعه اولویت نسبی هریک از فرصت‌های ۸۹گانه شناسایی و در سازه‌های بیان شده مشخص شده‌اند. همچنین (ایزدفر و همکاران، ۲۰۲۱)، در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل کسب و کار آکادمی‌های ورزشی (مورد مطالعه: آکادمی ملی ژیمناستیک) به این نتیجه رسیدند، ۹ مؤلفه‌ی اصلی و ۴۵ مقوله‌ی محوری کشف و احصاء گردید. پایایی بازگدینگ (کدگذاری مجدد) مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر ۹۰ درصد است. مدیران، روسای فدراسیون و آکادمی‌های ورزشی با این مقوله‌ها و مؤلفه‌ها به صورت جامع آشنا شوند تا بتوانند متناسب با نیاز و ویژگی‌های کسب و کار خود نسبت به طراحی اجزاء و عناصر کسب و کار آکادمی ورزشی خاص رشته‌ی ورزشی خود اقدام نمایند.

در این خصوص نتایج پژوهش ناپیر در سال (۲۰۱۶)، نشان داد که ورزش، نوآوری و مدیریت راهبردی: یک بررسی پژوهش سیستماتیک انجام دادند (ناپیر و همکاران، ۲۰۰۴)<sup>۲</sup>. نتایج پژوهش (روویو و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۳</sup>، نشان داد که تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر قابلیت نوآوری و عملکرد در بازار در کشور ترکیه، دریافتند که جهت‌گیری فعال بازار، جهت‌گیری ... و جهت‌گیری فناوری رابطه‌ی مثبتی با قابلیت‌های نوآوری دارد و این قابلیت‌ها نقش کلیدی در عملکرد شرکت بازی می‌کند. نتایج پژوهش (گالوی و همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۴</sup>، نشان داد که ارتباط دهی جهت‌گیری‌های راهبردی به عملکرد سازمانی نقش نوآوری، به این نتیجه رسیدند که نوآوری وابستگی زیادی به

<sup>1</sup> Giesen

<sup>2</sup> Napier

<sup>3</sup> Ruvio

<sup>4</sup> Galloway

جهت‌گیری شرکت دارد و به‌عنوان متغیر میانجی برای پیشبرد عملکرد سازمانی عمل می‌کند. از طرفی ارتباطی بین جهت‌گیری استراتژیک و نوآوری و عملکرد سازمانی مشاهده نشد در خصوص تحلیل تحقیقات فوق می‌توان گفت کسب و کارهای ورزشی تحت تاثیر عوامل زیادی از جمله عامل فردی، محیطی، آمادگی کارآفرینی، تکنولوژی، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به سرمایه و قانونمندی و منابع تسهیلاتی و پشتیبانی مهمترین عوامل در رسیدن به ساز و کارهای کسب و کارهای ورزشی می‌باشد که هر اندازه به این عوامل توجه گردد دستیابی به موفقیت در زمینه‌ی کسب و کار ورزشی بیشتر خواهد بود. اولین گام برای توسعه‌ی کسب و کار ورزشی، شناخت راهبردهای مؤثر بر موفقیت نوآوری راهبردی در کسب و کارهای ورزشی می‌باشد بدون طراحی الگو امکان استمرار کسب و کارهای ورزشی به حداقل یا نابودی می‌رسد. نیاز به تقویت نوآوری و استراتژی در ورزش به خودی خود امکان پذیر نیست مگر با طراحی الگو با نظر سنجی از نخبگان و کارشناسان در این حوزه. بنابراین استراتژی و مدیریت استراتژیک به فرایند مدیریتی برای تدوین الگوی اقدامات لازم برای موفقیت در نوآوری ورزشی اشاره دارد (آنسوف، ۱۹۹۴).

لذا با توجه به اهمیت صنعت ورزش در دنیای کنونی و جذاب بودن و پر مخاطب بودن رویدادها و مسابقات ورزشی بین‌المللی و اهمیت خدمات این حوزه که از طریق کسب و کارهای ورزشی انجام می‌شود، بررسی موضوع راهبردهای مؤثر بر نوآوری و به ویژه نوآوری استراتژیک در این صنعت و کسب و کارهای مرتبط به آن یکی از مقوله‌های مهمی است که پژوهش‌های علمی در این زمینه بسیار اندک می‌باشد. بنابراین مسأله‌ی اصلی پژوهش حاضر شناسایی و اعتباریابی راهبردهای مؤثر بر نوآوری راهبردی در کسب و کارهای ورزشی می‌باشد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع، تحقیقات کاربردی می‌باشد که به صورت میدانی انجام گردید. روش تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته بود که به دو روش کیفی و کمی انجام گرفت، به صورتی که در بخش کیفی از صاحب‌نظران مصاحبه انجام گرفت و در روش کمی نیز کدهای استخراج شده به صورت پرسش‌نامه تنظیم گردید و بعد از تایید، پرسش‌نامه‌ها در میان جامعه‌ی آماری پخش و گردآوری شد. جامعه‌ی آماری در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران بودند. رشته‌ی تحصیلی و داشتن تالیفات علمی مرتبط با موضوع، دارا بودن سمت‌های مدیریتی و تجارب اجرایی در حوزه‌ی کارآفرینی و کسب و کار ورزشی از جمله شاخص‌های انتخاب لیست اولیه‌ی صاحب‌نظران بود. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی<sup>۱</sup>، با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. اندازه‌ی نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۱۶ نفر بود، که با هریک از این افراد مصاحبه انجام شد و تک تک مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و کدهای مرتبط با پژوهش استخراج گردید. همچنین در بخش کمی مدیران و کارکنان باشگاه ورزشی، مدیران و کارکنان کسب‌وکارهای ورزشی، مدیران رده‌ی بالای وزارت ورزش و جوانان، دانشجویان دکترای رشته‌ی بازاریابی ورزشی و در نهایت مشتریانی که خدماتی ورزشی به آنها ارائه می‌شود، که ۳۶۰ نفر بودند. با توجه به سوابق شغلی، تحصیلی و پژوهشی نمونه‌های آماری، از میان آنان افرادی که در مورد تحقیق حاضر آگاهی داشته باشند به عنوان نمونه‌ی تحقیق مشخص گردیدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس این افراد به عنوان نمونه مشخص گردیدند. در جهت پخش پرسش‌نامه‌ها از روش ارسال پرسش‌نامه به صورت حضوری، پست الکترونیک و فضای مجازی استفاده گردید.

ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته‌ای بود که با توجه به اهداف و روش تحقیق، این پرسش‌نامه به دو شکل طراحی گردید. به طور کلی این پرسش‌نامه حاوی ۱۸ راهبرد مؤثر بر نوآوری استراتژیک در کسب و کار ورزشی بود. از این رو با توجه به راهبردهای شناسایی شده، در قالب پرسش‌نامه تنظیم گردید

<sup>1</sup> Non probability



که روایی محتوای آن توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تایید گردید، این افراد خارج از نمونه‌های بخش کیفی بودند. سپس به منظور اعتباریابی مدل ترسیم شده در غالب روش معادلات ساختاری، سؤالات به صورت طیف ۵ ارزشی لیکرت طراحی گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده گردید. تجزیه و تحلیل قسمت کیفی با کمک نرم افزار Maxqda نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت، همچنین تجزیه و تحلیل قسمت کمی (اعتباریابی) با نرم افزار مدل معادلات ساختاری AMOS انجام گرفت.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی پژوهش

درصد	فراوانی	گروه‌ها	ویژگی‌های جمعیت شناختی	
۵۷/۱۴	۹	مرد	جنسیت	بخش کیفی تحقیق
۴۲/۸۶	۷	زن		
۸۵/۷۱	۱۲	دکتری		
۱۴/۳۹	۴	کارشناسی ارشد	سطح تحصیلات	
۶۲/۵	۲۲۵	مرد	جنسیت	بخش کمی تحقیق
۳۷/۵	۱۳۵	زن		
۱۵/۸	۵۷	زیر ۳۵ سال	رده سنی	
۵۱/۷	۱۸۶	۳۶-۴۵ سال		
۲۴/۲	۸۷	۴۶-۵۵ سال		
۳/۸	۳۰	بالای ۵۵ سال		

در بخش کیفی کدهای استخراج شده و مؤلفه‌های مربوط به هر یک از آن‌ها و در شناسایی راهبردهای مؤثر بر نوآوری استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی خواهد شد. به گونه‌ای که پس از تجزیه و تحلیل صورت گرفته این امکان وجود دارد تا به سؤالات اصلی و فرعی مطرح شده پاسخ داده شود.

نخستین گام در ساخت نظریه‌ی زمینه‌ای انجام کدگذاری باز است (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۹). کدبندی باز از نظر واحد تحلیل به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت، یا پاراگراف به پاراگراف یا به صورت صفحه‌ی جداگانه انجام می‌شود. چنانچه واحد کدبندی، سطر باشد به هر یک از سطرها یا جمله‌ها، مفهوم یا کدی الصاق می‌شود. این کدها یا مفاهیم باید بتواند حداکثر فضای مفهومی و معنای آن را اشباع کنند (بهشتی، ۲۰۱۶). در این مرحله تمام اطلاعات کدبندی می‌شود. در کدبندی اولیه محقق براساس واحد کدبندی، به هر واحد مورد نظر یک کد (مفهوم، نام، برچسب) الصاق می‌کند. مفاهیم یا کدهای به‌دست آمده در این مرحله، سنگ بنای مقوله‌های عمده‌ی بعدی و نیز اجزای اصلی نظریه‌ی زمینه‌ای در حال ظهور را شکل می‌کند (محمدپور، ۲۰۱۳). حال که کلیه‌ی داده‌ها کدگذاری شده و کدها یا مفاهیم اولیه‌ی متعددی ساخته شدند، مرحله‌ی دوم کدگذاری باز آغاز می‌شود. محقق در این مرحله با متون خام کار ندارد، بلکه با مفاهیمی که تولید کرده است، سروکار دارد. هدف این مرحله از کدبندی باز که به کدگذاری «متمرکز» نیز مرسوم است، تولید و استخراج مقوله‌های عمده است. در جدول شماره ۳، نحوه‌ی کدگذاری سطح اول (اولیه) و سطح دوم (متمرکز) با عنوان درک معنای شناسایی راهبردهای مؤثر بر نوآوری راهبردی در کسب و کارهای ورزشی آمده است. در جدول شماره ۲، نتایج مربوطه به راهبردهای مؤثر بر نوآوری راهبردی در کسب و کار ورزشی نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ۵ مفهوم و ۱۸ کدنهایی شناسایی و مورد تایید قرار گرفته‌اند.

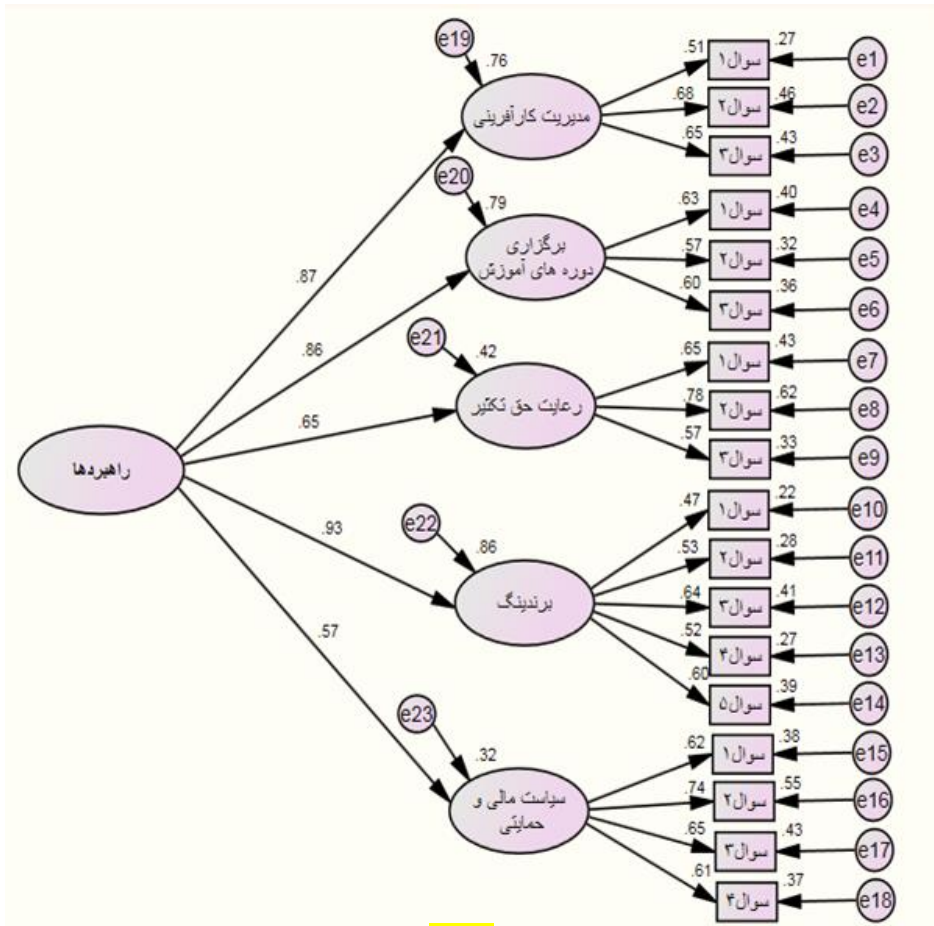
## جدول ۲. مفاهیم و کدهای نهایی راهبردهای نوآوری راهبردی در سازمان‌های ورزشی

مقوله اصلی	مفهوم	ردیف	کدنهایی
راهبردهای نوآوری راهبردی	مدیریت کارآفرینی	۱	تدوین استراتژی‌های کارآفرینی در صنعت ورزش
		۲	تقویت اکوسیستم کارآفرینی در کسب و کارهای ورزشی
		۳	تغییر رویکرد و سیاست در ارتباط با کارآفرینان حوزه صنعت ورزش
	برگزاری دوره‌های آموزش	۴	برگزاری دوره‌های آموزشی کسب و کارهای ورزشی
		۵	برگزاری دوره‌های توانمندسازی مهارت‌های کارآفرینی در ورزش
		۶	معرفی فعالیت‌ها و اقدامات الگوها/سازمان‌های موفق در کسب و کار ورزشی
	رعایت حق تکثیر (قانون کپی رایت)	۷	تصویب و اجرای قانون کپی رایت در حوزه نوآوری در صنعت ورزش
		۸	طراحی و به‌کارگیری لوگوهای شخصی و سازمانی مختص در ورزش
		۹	فرهنگ‌سازی در رعایت حقوق معنوی نوآوری و خلاقیت در کسب و کارهای ورزشی
	برندینگ	۱۰	برندسازی در کسب و کارهای ورزشی
		۱۱	بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات قابل ارائه در کسب و کارهای ورزشی
		۱۲	استفاده از نام و نشان تجاری برای معرفی کسب و کارهای ورزشی
	سیاست مالی و حمایتی	۱۳	بهره‌گیری از اصول مزیت رقابتی در کسب و کارهای ورزشی
		۱۴	شناسایی راهبردهای موفقیت سایر برندهای کسب و کار ورزشی
		۱۵	حمایت دولت از کارآفرینان صنعت ورزش
		۱۶	تاسیس صندوق حمایت برای کسب و کارهای ورزشی
		۱۷	تدوین سیاست‌های مالی، پولی و ارزی در حمایت از کسب و کارهای ورزشی مؤثر
		۱۸	اجرای سیاست خصوصی سازی به شیوه‌ی مناسب در صنعت ورزش

در ادامه در بخش کمی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه رابطه‌ی عامل یا عامل‌ها (متغیرهای پنهان) با گویه‌ها (متغیرهای مشاهده‌پذیر) مورد سنجش قرار می‌گیرد. در این روش هیچ‌گونه رابطه‌ای بین متغیرهای پنهان مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. این نوع مدل اندازه‌گیری صرفاً برای اطمینان از آن است که متغیرهای پنهان درست اندازه‌گیری شده‌اند. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول می‌توان رابطه‌ی یک عامل با چند گویه یا چندعامل با چند گویه را مورد بررسی قرار داد. جهت تأیید عوامل و فاکتورهای استخراج شده پرسش‌نامه‌های پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی (مرتبه اول) بر پایه‌ی نرم‌افزار آموس استفاده شد. یکی از روش‌های ارزیابی متغیرهای پنهان در مدل اندازه‌گیری سازنده یا ترکیبی استفاده از تحلیل آماری در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر است (اسکینر و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۱</sup>. در اینجا سؤال‌هایی که مطرح می‌شود این است که آیا هر کدام از مشاهده‌پذیرها سهمی در متغیر پنهان تشکیل شده داشته و معنای مفهوم مورد نظر را منتقل می‌کنند؟ در این روش دو رابطه وجود دارد:

<sup>1</sup> Skinner

معناداری وزن‌ها: در اینجا هدف بررسی این مورد است که آیا این متغیر مشاهده‌پذیر می‌تواند برای ایجاد متغیر پنهان تشکیل شونده مرتبط یا نا مرتبط باشد؟ برای پاسخ به این سؤال معناداری معرف‌های تشکیل دهنده در خور توجه قرار می‌گیرد (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹)¹.



شکل ۱.

جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل نهایی	بزرگتر از قابل قبول
شاخص‌های برازش	نیکویی برازش	GFI	۰/۹۰۶	بزرگتر از ۰/۹۰
	نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۸۷۲	بزرگتر از ۰/۹۰
شاخص‌های برازش مطلق	برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۴۳	بزرگتر از ۰/۹۰
	برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۹۲	بزرگتر از ۰/۹۰
	برازش نسبی	RFI	۰/۹۱۲	بزرگتر از ۰/۹۰

¹ Henseler

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل نهایی	برازش قابل قبول
	برازش افزایشی	IFI	۰/۹۹۴	بزرگتر از ۰/۹۰
	برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۷۰۱	بزرگتر از ۰/۵۰
شاخص‌های برازش	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۷۲	کمتر از ۰/۱۰
مقتصد	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	CMIN/df	۲/۷۸۴	مقدار بین ۱ تا ۳

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله‌ی ساختاری با توجه به دامنه‌ی مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله‌ی ساختاری دارند. در کل می‌توان گفت با توجه به نتایج به دست آمده اعتباریابی راهبردهای مؤثر بر نوآوری استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی مورد تایید است.

#### جدول ۴. مقادیر بارهای عاملی راهبردهای مؤثر

معرف	بار عاملی	سطح معناداری
سوال ۱	۰/۵۱	۰/۰۰۱
سوال ۲	۰/۶۸	۰/۰۰۱
سوال ۳	۰/۶۵	۰/۰۰۱
مدیریت کارآفرینی	۰/۸۷	۰/۰۰۱
سوال ۱	۰/۶۳	۰/۰۰۱
سوال ۲	۰/۵۷	۰/۰۰۱
سوال ۳	۰/۶۰	۰/۰۰۱
برگزاری دوره‌های آموزش	۰/۸۶	۰/۰۰۱
سوال ۱	۰/۶۵	۰/۰۰۱
سوال ۲	۰/۷۸	۰/۰۰۱
سوال ۳	۰/۵۷	۰/۰۰۱
رعایت حق تکثیر ( قانون کپی رایت)	۰/۶۵	۰/۰۰۱
سوال ۱	۰/۴۷	۰/۰۰۱
سوال ۲	۰/۵۳	۰/۰۰۱
سوال ۳	۰/۶۴	۰/۰۰۱
سوال ۴	۰/۵۲	۰/۰۰۱
سوال ۵	۰/۶۰	۰/۰۰۱
پرنسپلینگ	۰/۹۳	۰/۰۰۱
سوال ۱	۰/۶۲	۰/۰۰۱
سوال ۲	۰/۷۴	۰/۰۰۱
سوال ۳	۰/۶۵	۰/۰۰۱
سوال ۴	۰/۶۱	۰/۰۰۱
سیاست مالی و حمایتی	۰/۵۷	۰/۰۰۱

مقادیر برآورد شده در جدول بالا (بار عاملی و سطح معناداری) بیانگر این است بارهای عاملی مربوط به همه‌ی «اعتباریابی راهبردهای مؤثر بر نوآوری راهبردی در کسب و کارهای ورزشی» در وضعیت مطلوبی قرار دارند، به عبارت دیگر همبستگی متغیر «اعتباریابی راهبردهای مؤثر بر نوآوری راهبردی در کسب و کارهای ورزشی» با معرف‌های این متغیر در حد متوسط به بالا برآورد می‌شوند و در نتیجه ابزار سنجش این متغیر از اعتبار عاملی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

صنعت ورزش در دهه‌های اخیر دوران جدید و تازه‌ای را تجربه می‌نماید به طوری که ورزش به عنوان یک بخش اقتصادی در تولید کالاها و خدمات ورزشی و توسعه‌ی اقتصاد ملی کشورها، یکی از پردرآمدترین صنایع در قرن بیست و یکم به شمار می‌رود (سپهردوست و همکاران، ۲۰۱۶). به عبارت دیگر، ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه یافته، به عنوان یک صنعت جذاب متشکل از کسب و کارهای متنوع به عنوان بخش تأثیرگذار در رشد اقتصاد آنها مورد توجه بوده قرار گرفته است (روویو و همکاران، ۲۰۱۰). امروزه ورزش به صنعت بین‌المللی و درآمدزا تبدیل شده است. در عرصه‌ی تجارت جهانی، ورزش صنعتی منحصر به فرد است، زیرا مشتریانی دارد که در مقابل تماشای ورزش و نه خرید یا مصرف آن پول پرداخت می‌کنند (فکور و انصاری، ۲۰۰۹). یکی از پیامدهای مهم ورزش به وجود آمدن کسب و کارهای متعدد می‌باشد. و کسب و کارهای ورزشی در رشد انواع ورزش بی تأثیر نیستند. با توجه به این‌که امروزه شاهد روی آوردن به منابع مالی جدید در توسعه‌ی اقتصاد ملی و بهره‌گیری از صنعت ورزش برای درآمدهای به صورت عام و استقلال مالی بخش ورزش جامعه به صورت خاص بوده و در این راستا ایجاد و موفقیت کسب و کارهای ورزشی یکی از کانال‌های بسیار مهم جهانی در توسعه‌ی سهم صنعت ورزشی از تولید ناخالص ملی محسوب می‌گردد و از طرفی افزایش نیروهای تحصیل کرده‌ی ورزشی و تنوع نیازها و علاقمندی‌های مردم وجود کسب و کارهای ورزشی را توجیه می‌نماید. علاوه بر این موارد، محیط کاملاً رقابتی و افزایش رکودها و تورم، صاحبان کسب و کارهای ورزشی را به خروج داوطلبانه از بازار تشویق می‌کند (بون، ۲۰۰۵).

طبق نتایج پژوهش، مفاهیم راهبردهای نوآوری راهبردی در کسب و کارهای ورزشی شامل عوامل محیطی تأثیرگذار بر کسب و کار، موانع قانونی در حوزه‌ی نوآوری و خلاقیت، موانع اقتصادی و مالی پیش روی کسب و کار، نبود قوانین حمایتی، موانع راهبردی نوآوری و کارآفرینی، بهره‌گیری از تکنولوژی و اطلاعات به روز برای توسعه‌ی کسب و کارهای ورزشی. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های (حق شناس و کیماسی، ۲۰۱۸)، (بادزبان و همکاران، ۲۰۲۰)، (میثاقی فاروجی و قامتی طویل، ۲۰۲۰)، (روویو و همکاران، ۲۰۱۰) و (گالووی و همکاران، ۲۰۰۵) همخوان است. از موارد همخوان می‌توان به مفاهیم زیربنایی نام برد که در اکثر حوزه‌های تحقیقاتی شبیه است. عوامل مداخله‌گر در کسب و کارهای ورزشی شامل، عوامل محیطی تأثیرگذار داخلی و خارجی بر کسب و کار، عوامل قانونی در حوزه‌ی نوآوری و خلاقیت، عوامل اقتصادی و مالی پیش روی کسب و کار، قوانین حمایتی، استراتژی نوآوری و کارآفرینی و ویژگی شخصیتی افراد متخصص بودند. کیفیت نهادی و از جمله مؤلفه‌های آن شامل هماهنگی نهادها، تعهد نهادها و کسب و کارهای ورزشی به اجرای قوانین و برنامه‌ها، حمایت نهادهای دولتی از کارآفرینی ورزش و نوآوری، لزوم برنامه‌محوری و برنامه‌ریزی راهبردی و متناسب ساختن اهداف چنین برنامه‌هایی متناسب با نیازهای فرهنگی می‌تواند در ایجاد نوآوری استراتژیک باشد. منظور راهبردها تعامل‌ها و کنش‌های است که کنشگران در قبال شرایط (علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای) از خود بروز می‌دهند. شناسایی راهبردهای کارآفرینی یکی از راهبردهای بود که شناسایی گردید. با مطالعه و بررسی می‌توان استراتژی‌های لازم را شناسایی کرد و طبق این استراتژی‌ها گام برداشت. در این رابطه می‌توان خط مشی‌های سازمان را مشخص کرد و طبق این خط مشی‌ها و اهداف گام برداشت در جهت توسعه‌ی کسب و کار ورزشی و ایده‌های لازم را نیز شناسایی کرد و بسترهای لازم جهت بهره‌گیری از این ایده‌ها گام برداشت. همچنین تدوین یک استراتژی منسجم در جهت رونق و توسعه‌ی کارآفرینی در کسب و کارهای ورزشی که کارشناسی شده باشد و این‌که مورد بررسی

کارشناسان باشد یک امر ضروری و واجب است که مسئولین باید توجه لازم را به آن داشته باشند (لیائو و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۱</sup>. مطالب گفته شده نیز زمانی تحقق می یابد که نیروی متخصص و توانا در بطن کار قرار داشته باشند. لازم است که از افراد تحصیل کرده با تحصیلات مرتبط مانند رشته‌ی بازاریابی ورزشی استفاده شود که دانش خود را در بهبود وضعیت کسب و کارهای ورزشی به کار گیرد. همچنین در جهت توانمندسازی کارکنان و مسئولین نیز باید اقداماتی مانند برگزاری دوره‌های آموزشی برگزار شود که این افراد بتوانند آموزش‌های لازم را ببینند. همچنین دوره‌هایی برگزار شود که افراد تحصیل کرده و علاقه‌مند جهت آموزش دیدن در آنها شرکت نمایند. توجه به بحث برندینگ هم باید در دستور کار مسئولین قرار گیرد. باید به نحوی عمل کرد که برندهای متنوعی در کسب و کار ورزشی ایجاد شود. این کار زمانی شکل می‌گیرد که محصولاتی طبق نیازهای مشتری تولید شود و دارای کیفیت لازم باشد که اگر این امر محقق نگردد استقبال مناسبی از سوی مصرف‌کنندگان شکل نخواهد گرفت. البته در این رابطه تا زمانی که قانون کی‌رایت رعایت نشود نمی‌توان به یک برند مورد اعتماد دست یافت و همچنین نبود قانون کی‌رایت باعث شده که سرمایه‌گذاران هم ریسک کمتری کنند و در این حوزه سرمایه‌گذاری کنند (وونگ و همکاران، ۲۰۰۹)<sup>۲</sup>. در این رابطه لازم است قوانین سختی تنظیم شود و به مرحله‌ی اجرا دربیاید تا کسب و کارهای ورزشی رونق لازم را داشته باشند. (داوری و رضایی، ۲۰۰۶)، از جمله راهبردهای لازم برای نهادینه کردن کارآفرینی در جامعه‌ی بسترسازی برای کارآفرینی (آموزش و فرهنگ‌سازی) و هدایت کارآفرینی در مرحله‌ی عمل (قانون‌گذاری و پشتیبانی) عنوان کردند.

در انجام هر پژوهشی محدودیت‌هایی وجود دارد که می‌تواند بر انجام پژوهش اثرگذار باشد. در این پژوهش نیز به محدودیت‌هایی مانند این که پژوهش حاضر در محدوده‌ی کسب و کار ورزشی بود و تنها مبحث نوآوری راهبردی مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های شناسایی شده که در قالب یک مدل کلی ارائه گردید می‌تواند در ارتقاء کسب و کارهای ورزشی مؤثر باشد. همچنین باید بیان کرد که مطالعات انجام شده در حوزه‌ی نوآوری استراتژیک به ما می‌آموزد که مدل‌های مورد بررسی شده می‌تواند در ارتقاء انواع کسب و کارها تاثیر مثبت داشته باشد و همچنین می‌توان گفت که در مباحث کارآفرینی نیز از مدل‌های مذکور استفاده می‌شود و نتایج آنها در نهایت به کارآفرینی در حوزه‌های مختلف منتهی می‌شود.

در نهایت در رابطه به این مطلب که نتایج حاضر چه اطلاعاتی به حوزه‌ی موضوع اضافه می‌کند باید گفت که در حوزه‌ی ورزش پژوهشی که بخواهد مدل نوآوری راهبردی را در کسب و کارهای ورزشی ارائه دهد وجود نداشت و این تحقیق در این راستا انجام شد که خلاء گفته شده را پر نماید و مدل حاضر به عنوان یک راهنما در این زمینه عمل نماید و همچنین با بهره‌گیری از مؤلفه‌های شناسایی شده و کاربرد آن در کسب و کارهای ورزشی زمینه‌ی پیشرفت کسب و کار ورزشی فراهم شود.

در نتیجه‌گیری کلی به نظر می‌رسد عواملی مانند خط مشی کارآفرینانه در کنار وجود فرصت‌های نوآورانه و در نتیجه توانایی در ارائه‌ی ایده‌های نوآورانه، در کنار وجود زیرساخت‌های نوآوری، وجود فرهنگ نوآورانه در جامعه، قوانین و سایر عوامل محیطی بتواند زمینه را برای حرکت کسب و کارهای ورزشی به سمت و سوی نوآوری استراتژیک فراهم کند. پیامدهای چنین رویکردی، توسعه‌ی کسب و کارهای نوآورانه، ایجاد کسب و کارهای نوآورانه، راه اندازی استراتژیک آپ‌های ورزشی و در نهایت ایجاد توسعه‌ی پایدار خواهد بود.

با توجه به مصاحبه با افراد کارآفرین در سطح خرد و اعضای هیئت علمی در سطح کلان، نتایج این تحقیق دربرگیرنده مؤلفه‌های سطح کلان و خرد است که می‌تواند مورد استفاده‌ی کارآفرینان ورزشی و نیز مدیران و سیاست‌مداران سازمانی در صنعت ورزش قرار گیرد.

<sup>1</sup> Liao

<sup>2</sup> Wong

## References

- Adrodegari, F., Saccani, N., & Kowalkowski, C. (2016). A Framework for PSS Business Models: Formalization and Application. *Procedia CIRP*, 47, 519-524. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.073>
- Ansoff, H. I. (1994). Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. *Long Range Planning*, 27(3), 31-32. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=159728>
- Azimzadeh, S. M., Ehsani, M., Kordnaeij, A. A., & Kozechian, H. (2014). Identifying a conceptual model for starting-up small and medium sized sport enterprises. *Sport Management Studies*, 6(22), 189-208. [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_216.html?lang=en](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_216.html?lang=en)
- Badzaban, F., Rezaei-Moghaddam, K., & Fatemi, M. (2020). Entrepreneurship Education and its Effects on the Function of Rural Women's Businesses. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 17(3), 79-94. <https://doi.org/10.48301/kssa.2020.124671>
- Beheshti, S. S. (2016). *Qualitative data analysis with MAXQDA 11 software*. Methodologists. <https://www.gisoom.com/book/11238473/>
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354. <https://doi.org/10.1108/01437730510607844>
- Danaeifard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (2019). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach* (6 ed.). Safar. <https://www.gisoom.com/book/11532286/>
- Davari, A., & Rezaei, H. R. (2006). The Role Of Government Policies On Entrepreneurship Development. *Iranian Journal Of Management Sciences*, 1(2), 109-129. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=112969>
- Fakour, B., & Ansari, M. T. (2009). A study of barriers to and motives for innovation in the selected Iranian small enterprises. *Journal of Entrepreneurship Development*, 2(2), 39-65. [https://jed.ut.ac.ir/article\\_22906.html?lang=en](https://jed.ut.ac.ir/article_22906.html?lang=en)
- Galloway, L., Anderson, M., Brown, W., & Wilson, L. (2005). Enterprise skills for the economy. *Education + Training*, 47(1), 7-17. <https://doi.org/10.1108/00400910510580593>
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35(6), 27-33. <https://doi.org/10.1108/10878570710833732>
- Haghshenas, M., & Keimasi, M. (2018). Identify and present the framework of strategic innovation components (Case study: Tehran Science and Technology Parks). *Journal Of Technology Development Management*, 5(4), 169-205. <https://doi.org/10.22104/jtdm.2018.2635.1890>
- Hardy, S., & Pope, S. (1996). Entrepreneurs, organizations, and the sport marketplace. In S. W. Pope (Ed.), *The new American sport history*. University of Illinois Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In T. Cavusgil, R. R. Sinkovics, & P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)000\\_0020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)000_0020014)
- Homayouni Bayi, S. M., Shafiei, M., & Nabipour, E. (2015, May 20). *Identification of financing mechanisms in small sports businesses*. 2th National Conference of the Scientific Association of Sports Management of Iran, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1027755/>
- Hosseinpour, M., Jamshidi, M. J., Mohamadifar, Y., & Behvar, S. (2021). Investigating the effect of strategic innovation on innovative performance with the role of the moderator of the business environment (Case study: small and medium companies in Kermanshah).

- Karafan Quarterly Scientific Journal*, 17(5), 177-194. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.128450>
- Izadfar, V., Shariffifar, F., & Mohammad Kazemi, R. (2021). Designing the Business Model of the Sports Academies (Case Study: National Academy of Gymnastics). *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 11(22), 105-129. <https://doi.org/10.52547/jrsm.11.22.105>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>
- Liao, C., Wang, H-Y., Chuang, S-H., Shih, M-L., & Liu, C-C. (2010). Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3026-3038. [https://www.researchgate.net/publication/267305019\\_Enhancing\\_knowledge\\_management\\_for\\_RD\\_innovation\\_and\\_firm\\_performance\\_An\\_integrative\\_view](https://www.researchgate.net/publication/267305019_Enhancing_knowledge_management_for_RD_innovation_and_firm_performance_An_integrative_view)
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business School Publishing Corporation. [http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why\\_Business\\_Models\\_Matter2.pdf](http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf)
- Misaghi Farooji, M., & Ghamati Tavail, H. (2020, July 16). *Presenting a financing model for the implementation of development projects in small cities with a social business approach*. International Conference on Civil, Architecture, Development and Reconstruction of Urban Infrastructure in Iran, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1113924/>
- Mohamadkazemi, R., Zaffarian, R., Khodayari, A., & Javadinia, M. (2014). Identifying Entrepreneurial Business Opportunities in Sports Industry with an IT Approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 7(1), 95-112. <https://doi.org/10.22059/jed.2014.51557>
- Mohammadpour, A. (2013). *Anti-Method Qualitative Research: (Practical Steps and Procedures in Qualitative Methodology) (Volume 2) (2 ed.)*. Sociologists. <https://www.gisoom.com/book/1889909/>
- Mondalizadeh, Z., Ehsani, M., Kozechian, H., & Honari, H. (2015). The Environmental Factor Affecting on Sport Entrepreneurship. *Sport Management Studies*, 7(29), 99-116. [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_433.html?lang=en](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_433.html?lang=en)
- Moon, B-J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.006>
- Moretta Tartaglione, A., Cavacece, Y., Russo, G., & Granata, G. (2019). A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management. *Administrative Sciences*, 9(1), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci9010008>
- Napier, G., Serger, S. S., & Hansson, E. W. (2004). *Strengthening innovation and technology policies for SME development in Turkey*. International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development. <http://www.iked.org/pdf/Strengthening%20Innovation%20and%20Technology%20Policies%20for%20SME%20Development%20in%20Turkey.pdf>
- Nobakht, F., Ehsani, M., Koozehchian, H., & Amiri, M. (2014, November 20). *Effective Success Factors of Small and Medium Enterprise in Sports in Iran*. National Conference on New Approaches in Business Management, Tabriz, Iran. <https://civilica.com/doc/324755/>



- Özdemir, S. (2010). 'To err is human, but to persist is diabolical': Loss of organizational memory and e-learning projects. *Computers & Education*, 55(1), 101-108. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.12.007>
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.011>
- Sepehrdoust, H., Fotros, M. H., & Berjisian, A. (2016). A Comparative Study of Corruption's Effect Channels on Economic Growth in Rentier and Non Rentier Economies. *Quarterly Journal of Applied Theories of Economics*, 3(1), 59-88. [https://ecoj.tabrizu.ac.ir/article\\_4830\\_0.html?lang=en](https://ecoj.tabrizu.ac.ir/article_4830_0.html?lang=en)
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203856123>
- Tabejamaat, M., Mousakhani, M., Alvani, S. M., & Davari, A. (2017). Strategic entrepreneurial model: the case of ministry of energy. *Journal of energy planning and policy research*, 7(7), 171-200. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?ID=602276>
- Wong, A., Tjosvold, D., & Liu, C. (2009). Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence†. *British Journal of Management*, 20(2), 238-251. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00563.x>