

Research Paper

## Designing a Strategic Innovation Model in Sports Business based on Grounded Theory

Shirin Aghamohammadi<sup>1</sup>, Esfandiyar Khosravizadeh<sup>2</sup>, Zeinab Mondalizadeh<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student, Faculty of Humanity, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran
2. Associate Professor, Faculty of Sport Sciences, Arak University, Arak, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor, Faculty of Sport Sciences, Arak University, Arak, Iran

Received: 2020/11/30

Accepted: 2021/03/14

---

### Abstract

The purpose of this study was to design a strategic innovation model in sports businesses using the grounded theory. The research method was analytical, and qualitative methodology was used for this purpose. Participants in the study were 16 people including professors of sports management and sports managers of organizations. In the qualitative part, the sampling strategy was targeted with maximum diversity or heterogeneity. Interview content and coding were used to analyze the data. The research tool was open interview and the results were analyzed based on three stages of open, axial and selective coding. The findings showed that the presentation of innovative ideas, entrepreneurial policy and innovative opportunities as causal factors by considering contextual conditions such as innovative infrastructure, business model and plans and causal conditions including environmental, legal, economic and supportive factors affects strategic innovation. It seems that factors such as entrepreneurial policy along with the existence of innovative opportunities and therefore the ability to present innovative ideas, along with the existence of innovation infrastructure, the existence of an innovative culture in society, laws and other environmental factors can pave the way for the movement of sports businesses towards strategic innovation.

**Keywords:** Grounded Theory, Strategic Innovation, Sports Business.

---

---

1. Email: mohammadi\_sport90@yahoo.com

2. Email: es70kh@yahoo.co.uk

3. Email: z-mondalizade@araku.ac.ir



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

## Extended Abstract

### Background and Purposes

The sports industry is a competitive market in which initiative and innovation are considered important and necessary for its continued success (4). Because sport plays a major role in the global marketplace, the type of innovation in sport is also important for organizations, individuals and governments. Strategic innovation is a combination of innovation and strategy in the framework of strategic decisions and is one of the main ways through which small and medium-sized businesses can overcome these unfavorable business conditions for the growth and development of large business enterprises (1). The current problem in sports businesses is the lack of sufficient attention to innovation and innovative strategies in sports businesses. As a result, the purpose of this study is to develop a model of strategic innovation in sports businesses based on the grounded theory. Therefore, in this study, we try to identify the causes affecting strategic innovation to better understand this phenomenon.

### Materials and Methods

The method of this study was qualitative. The research strategy was data analysis of the Strauss-Corbin method. The statistical population included university professors and experts. Nonprobability sampling, with purposeful selection and with maximum variability or heterogeneity was used. Sampling continued until theoretical saturation was reached. The number of participants was 16. The duration of the interviews was 30-90 minutes and the interviews were recorded by a digital recorder. Prior to interviewing individuals for maximum participation of experts and professors, a letter with basic details of the study objectives and related questions was sent by E-mail to the participants. To analyze the interviews from an editorial approach, data-based theory of Glasser and Strauss, which is one of the approaches to data analysis in interviews was used (2). The first step in building a grounded theory is to do open coding. Open coding includes the number of primary codes that have been identified and categorized according to their implications (3). The concepts and categories obtained from the open coding stage are included in the coding pattern. The pattern of coding the relationships between categories such as describing causal conditions, contextual conditions, central categories, interventionist conditions, strategies, and consequences (2). Finally, the third stage or selective coding takes place, in which the final research model is formed and presented.

Due to the novelty of the research and the possible limitations of the data, the triangulation approach was used. Triangulation refers to the process of using a variety of approaches and resources to gather information in research (5). Because



of the using triangulation method (using multiple resources including library resources, focus group and interviews with experts) in this study, various sources were used to collect information.

### **Findings**

The causal factors of the strategic innovation model in sports businesses included 3 concepts and 18 final codes, which were the presentation of innovative ideas, entrepreneurial policies and innovative opportunities. The intervening factors of the strategic innovation model in sports businesses included 6 concepts and 30 final codes, which included environmental factors, legal factors, economic and financial factors, protection laws, innovation and entrepreneurship strategy, technology and information technology. The results related to the innovation strategies included 5 concepts and 18 final codes, which included entrepreneurial strategies, training courses, copyright, branding, financial policy and advocacy. The results related to the consequences of the strategic innovation including 4 concepts and 22 final codes were identified. These concepts include the use of skilled and capable manpower, expanding interaction and collaboration between academia and industry, the growth of new business jobs and sports and economic development. According to the model, the central category includes strategic innovation in sports businesses that causal, contextual and mediating factors have influenced this concept, which ultimately strategies to influence strategic innovation can be proposed and thus the effectiveness of these strategies can lead to consequences and changes in the use of manpower, institutional synergy and the growth of new sports jobs. In fact, strategies refer to the interactions and actions that actors take in response to circumstances (causal, contextual, and interventions). Entrepreneurial strategies were one of the strategies that were identified. By studying and reviewing, the necessary strategies can be identified and steps can be taken according to these strategies. In this regard, the policies of the businesses can be identified and according to these policies and goals, steps have been taken to develop the sports business, and the necessary ideas have been identified as well as the necessary contexts have been regarded to take advantage of these ideas.

### **Conclusion**

Factors such as entrepreneurial policy along with the existence of innovative opportunities and therefore the ability to present innovative ideas, with the existence of innovation infrastructure, and the existence of innovative culture in society, laws and other environmental factors can pave the way for sports businesses to develop. The consequences of such an approach will be the



development of innovative businesses, the creation of innovative businesses, the launch of sports startups, and ultimately the creation of sustainable development. According to the interviews with entrepreneurs and faculty members, the results of this study include components of the macro and micro levels that can be used by sports entrepreneurs as well as managers and organizational politicians in the sports industry.

**References**

1. Ayodeji, B. I. (2016). Innovations and innovation capability in palm kernel processing industry in south-western Nigeria. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 102-114.
2. Danaeifard, H., Alvani, S. M., Azar, A. (2009). *Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach*. Tehran: Saffar, Ishraqi Publications. (in Persian).
3. Kreuger, L., & Neuman, W. L. (2006). *Social work research methods: Qualitative and quantitative approaches: with Research Navigator*. Boston: Pearson.
4. Ratten, V., & Ferreira, J. J. (Eds.). (2016). *Sport entrepreneurship and innovation*. Taylor & Francis.
5. Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge.



## طراحی الگوی نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی بر اساس رویکرد داده‌بنیاد

شیرین آقامحمدی<sup>۱</sup>، اسفندیار خسروی‌زاده<sup>۲</sup>، زینب مندعلی‌زاده<sup>۳</sup>

۱. گروه تربیت‌بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۰

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد بود. روش پژوهش، تحلیلی بود که بدین منظور از روش‌شناسی کیفی استفاده شد. استراتژی پژوهش، استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها بود. مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۱۶ نفر از استادان مدیریت ورزشی و مدیران ورزشی سازمان‌ها بودند. استراتژی نمونه‌گیری در بخش کیفی، هدفمند و با بیشترین تنوع یا ناهمگونی بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و کدگذاری استفاده شد. ابزار پژوهش مصاحبه‌باز بود و نتایج بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که ارائه ایده‌های نوآورانه، خط‌مشی کارآفرینانه و فرصت‌های نوآورانه به‌عنوان عوامل علی با در نظر گرفتن شرایط زمین‌های از قبیل زیرساخت‌های نوآورانه، الگو و طرح‌های کسب‌وکار و شرایط علی از جمله عوامل محیطی، قانونی، اقتصادی و حمایتی، بر نوآوری استراتژیک اثرگذار هستند. به نظر می‌رسد عواملی مانند خط‌مشی کارآفرینانه در کنار وجود فرصت‌های نوآورانه و در نتیجه توانایی در ارائه ایده‌های نوآورانه، در کنار وجود زیرساخت‌های نوآوری، وجود فرهنگ نوآورانه در جامعه، قوانین و سایر عوامل محیطی می‌توانند زمینه را برای حرکت کسب‌وکارهای ورزشی به سمت نوآوری استراتژیک فراهم کنند.

**واژگان کلیدی:** نظریه داده‌بنیاد، نوآوری استراتژیک، کسب‌وکارهای ورزشی.

1. Email: mohammadi\_sport90@yahoo.com

2. Email: es70kh@yahoo.co.uk

3. Email: z-mondalizade@araku.ac.ir



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

## مقدمه

صنعت ورزش، بازاری رقابتی است که در آن ابتکار و نوآوری به دلیل موفقیت مداوم آن، مهم و ضروری تلقی می‌شود (وان و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۹۱). از آنجاکه ورزش نقش عمده‌ای در بازار جهانی ایفا می‌کند، نوع نوآوری در ورزش نیز برای سازمان‌ها، افراد و حکومت‌ها اهمیت دارد. در فضای کسب‌وکارهای ورزشی، نوآوری تنها یک فرایند تلقی نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از اجزای نوآور است که نیازهای پایدار محیطی، نیازهای رویه تولید، تغییر صنعت و بازار و ترکیب جمعیت‌شناختی را نیز در برمی‌گیرد (تان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۲۳۵). اهمیت نوآوری در کسب‌وکارها و از جمله کسب‌وکارهای ورزشی، به دلیل گستردگی و نقش مهم کسب‌وکارها در اقتصاد کشورها است. کسب‌وکارها پیوسته در حال تغییر و تکامل هستند و این مهم، نیازمند تغییرات نوآورانه همگام با تغییرات فناورانه روز دنیاست؛ از این رو نوآوری در کسب‌وکارها به منظور دوام و پایداری این کسب‌وکارها و کسب مزیت رقابتی در مقایسه با کسب‌وکارهای رقیب با ورزش تلقی می‌شود (اوردیزولا، بربگال میرابت و مریگو لیندا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ۸۷). ورزش و نوآوری مفاهیم پیچیده‌ای هستند؛ چراکه آن‌ها بسته به نوع ورزش یا نوآوری مطالعه‌شده تغییر می‌کنند. این امر ممکن است کاربرد نوآوری در ورزش را بسته به اینکه آیا نوآوری بنیادی یا تدریجی، اجتماعی یا فنی یا ترکیبی از هر دو باشد، پیچیده کند. مراحل مختلفی در فرایند نوآوری وجود دارد که نیازمند خلاقیت از جمله ارتقای استراتژی‌ها، تأمین بودجه و ایجاد برنامه‌های اجرایی است (وان و وانگ، ۲۰۱۷، ۱۰۲).

نوآوری استراتژیک<sup>۴</sup> تلفیقی از نوآوری و استراتژی، در چارچوب تصمیمات راهبردی است. نوآوری استراتژیک یکی از راه‌های اصلی است که از طریق آن کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌توانند بر این شرایط نامساعد تجاری برای رشد و توسعه نهادهای تجاری بزرگ غلبه کنند (ایلوری، لاول و سیمون اوک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷، ۱۰۶). کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه نسبت درخور توجهی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را دارند. در اقتصادهای نوظهور، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به ۶۰ درصد از کل اشتغال و ۴۰ درصد از تولید ناخالص داخلی<sup>۶</sup> کمک می‌کنند. به تازگی به نوآوری

- 
1. Van & Wang
  2. Tan
  3. Odrizola, Berbegal-Mirabent & Merigó-Lindahl
  4. Strategic Innovation
  5. Ilori, Lawal, & Simeon-Oke
  6. Gross Domestic Product (GDP)



استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط توجه شده است (الکرشی، بین عباس و مختار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۲۵). نوآوری استراتژیک به توانایی توسعه و اصلاح مفاهیم و راهکارهای تجاری برای همسوس کردن آن‌ها با تغییر در بازار، شرکت‌ها، صلاحیت‌ها و سیستم‌های تجاری اشاره دارد (شمس، ورونیتس، وبر و تسوکاتوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). فرایند نوآوری مستلزم تولید یا پذیرش خدمات، فرایندها، محصولات و ایده‌های جدید است. نوآوری استراتژیک زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت شکاف‌های موجود در نقشه استراتژیک صنعت را تعیین می‌کند و تصمیم می‌گیرد چنین شکاف‌هایی را به حداقل برساند؛ در نتیجه نوآوری استراتژیک می‌تواند از بازارهای انبوه جدید بهره‌برداری کند (کونن، گرلیچ، هانسن و مدیسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷، ۶۳).

نوآوری در کسب و کارها بخش بااهمیتی از استراتژی سازمانی است و به توانایی شرکت یا کسب و کار برای ایجاد منابع جدید شامل محصولات و خدمات جدید و موجود اشاره دارد (کاسیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ۲۱). نوآوری استراتژیک، نگرش کل‌نگر سیستماتیک است که بر ایجاد نوآوری‌های گسسته تمرکز دارد. از طرفی، نوآوری زمانی استراتژیک می‌شود که یک فرایند تکرارپذیر داشته باشد که تفاوت مشخصی را در انتقال ارزش به مشتریان، مصرف‌کنندگان، شرکا و بنگاه ایجاد کند. در این رابطه، نوآوری استراتژیک در حوزه کسب و کارهای ورزشی، سازمان‌های ورزشی را به مبارزه می‌طلبد تا ماورای مرزهای ایجادشده کسب و کار و مدل‌های ذهنی آن، نگاه و مسیری را به کار گیرند که کمتر سایر رقبا و سازمان‌ها استفاده کرده‌اند (ادرودیگر، ساکانی و کوالکاسکی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶، ۸۴).

پژوهش‌های اندکی به بررسی نوآوری استراتژیک، تدوین الگو و چگونگی پیاده‌سازی آن در کسب و کارها به‌ویژه کسب و کارهای ورزشی پرداخته‌اند. می‌توان گفت شکل نوآوری در کسب و کارهای ورزشی بسیار متفاوت از سازمان‌های دیگر است؛ زیرا تأکید اصلی نوآوری در حوزه ورزش، به‌گونه‌ای متفاوت به سازمان‌های ورزشی معطوف است که برای افزایش تعداد اعضا و افزودن خدمات بیشتر دست به نوآوری می‌زنند (ثایبالت، اسلک و هینینگز<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳). این نوآوری از مشتریانی به دست آمده است که با ایجاد ایده جدید نقش مهمی در سازمان‌های ورزشی ایفا می‌کنند؛ چراکه آن‌ها وابستگی عاطفی زیادی

1. AlQershi, Bin Abas & Mokhtar
2. Shams, Vrontis, Weber & Tsoukatos
3. Coenen, Grillitsch, Hansen & Moodysson
4. Cascio
5. Adrodegari, Sacconi & Kowalkowski
6. Thibault, Slack, & Hinings



دارند (فرانک و شه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۱۶۲). گاهی اوقات نوآوری در ورزش توسط مشتریان یا متخصصان، به دلیل سطح بالایی از مشارکتی که آن‌ها در ورزش دارند، ایجاد شده است (نیوول و سوان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵)؛ یعنی نوآوری ورزشی با انواع دیگری از نوآوری‌ها که معمولاً از درون یک سازمان از طریق فعالیت‌های تحقیق و توسعه ایجاد شده‌اند، متفاوت است (فرانک و شه، ۲۰۰۳، ۳۸۱).

در این راستا، تابع جماعت، موسی خانی، الوانی و داوری (۲۰۱۷) در پژوهشی به طراحی الگوی کارآفرینی استراتژیک پرداختند. نتایج نشان داد شرایط علی شامل قابلیت‌های کارآفرینانه سازمانی، قابلیت‌های کارآفرینانه منابع انسانی، وجود و تشخیص فرصت‌های کارآفرینی بود. شرایط زمینه‌ای شامل ساختار و فرایندها، فرهنگ سازمانی، بودجه و تأمین منابع، سبک مدیریت و رهبری بود. شرایط مداخله‌گر شامل شرایط محیط خارجی و مقوله اصلی شامل برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه بود. راهبردها شامل بهره‌برداری از فرصت‌ها و برنامه عملیاتی بود و در نهایت پیامدها شامل پیامدهای اجرایی و راهبردی بود. حق‌شناس گرگابی و کیماسی (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و ارائه چارچوب مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک» بیان کردند این مؤلفه‌ها شامل نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی، نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی، نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری و نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌ساز هستند. نتایج پژوهش عظیمی دلارستانی، رضوی و برومند (۲۰۱۸) نشان داد عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر استقرار کارآفرینی استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی شش مؤلفه سیاست‌های حمایتی دولت، عوامل قانونی و حقوقی، نظام آموزشی، عوامل فرهنگی، سیاست‌های تجاری و عوامل حاکمیتی بود.

رویو، روزنبلات و هرتز لازارویز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر قابلیت نوآوری و عملکرد در بازار در کشور ترکیه انجام دادند. آن‌ها دریافتند که جهت‌گیری فعال بازار و جهت‌گیری فناوری رابطه مثبت با قابلیت‌های نوآوری دارند و این قابلیت‌ها نقش کلیدی در عملکرد شرکت بازی می‌کنند. گیسدروفر، ولادیمیروا، ون فوسن و ایوان<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود بیان کردند نوآوری یکی از مزیت‌های مهم رقابتی در مدل‌های کسب‌وکار است که مدیران و مسئولان فروش در شرکت‌ها باید توجه لازم به آن داشته باشند. ژو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در مدل‌های کسب‌وکار، نوآوری یکی از عوامل مهم در تولید محصول جدید است. الکشری

1. Franke & Shah
2. Newell & Swan
3. Ruvio, Rosenblatt & Hertz-Lazarowiz
4. Geissdoerfer, Vladimirova, Van Fossen & Evans





و همکاران (۲۰۲۱) ارتباط بین نوآوری استراتژیک و عملکرد کسب و کارها را بررسی کردند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که نوآوری استراتژیک تأثیر معناداری بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط دارد. آن‌ها نقش متغیر سرمایه ساختاری را به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفتند. درباره پژوهش‌هایی که انجام شده است، باید گفت بیشتر آن‌ها در حوزه کسب و کار و ارتقای کسب و کارهای مختلف بوده‌اند و عوامل اثرگذار بر ارتقای کسب و کار را بیان کرده‌اند. در این میان مسئله حاضر در کسب و کارهای ورزشی، فقدان توجه کافی به نوآوری و راهبردهای نوآورانه در کسب و کارهای ورزشی است. اقتصاد کشورهای در حال توسعه همانند کشورهای توسعه یافته و پیشرفته، دانش بنیان و به اصطلاح نوآور محور نیست و در حال گذر از اقتصاد عامل محور است؛ در نتیجه نوآوری در بنگاه‌ها یا کسب و کارها چندان جست‌وجو نمی‌شود. در این راستا، براساس پژوهش ملک محمودی (۲۰۱۹) نیز مدت استمرار کسب و کارهای ورزشی در طول زمان کاهش یافته است که یکی از دلایل برای استمرار نیافتن کسب و کارهای ورزشی می‌تواند فقدان عملکرد نوآورانه در این نوع کسب و کارها باشد که پیامد آن، محو شدن در رقابت‌های فشرده کنونی است. از سوی دیگر، نوآوری ورزشی برای سازمان‌ها، افراد و دولت‌ها به دلیل نقش مهمی که ورزش در بازار جهانی دارد، با اهمیت است. به رغم محبوبیت فزاینده نوآوری‌های مرتبط با ورزش، پیشرفت‌های اندکی در توسعه نظریه‌ای که به انسجام این رشته بینجامد، وجود داشته است (وان و وانگ، ۲۰۱۷، ۱۰۵). علاوه بر این، نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که در زمینه ورزش و کسب و کارهای ورزشی هیچ پژوهشی در زمینه نوآوری استراتژیک انجام نشده است؛ بنابراین با توجه به اهمیت صنعت ورزش در دنیای کنونی و جذاب بودن و پرمخاطب بودن رویدادها و مسابقات ورزشی بین‌المللی و اهمیت خدمات این حوزه که از طریق کسب و کارهای ورزشی انجام می‌شود، بررسی موضوع نوآوری و به ویژه نوآوری استراتژیک در این صنعت و کسب و کارهای مرتبط با آن، یکی از مقوله‌های مهمی است که پژوهش‌های علمی اندکی در این زمینه وجود دارد؛ بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر، تدوین الگوی نوآوری استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی براساس رویکرد گراند تئوری است. همچنین پژوهش حاضر درصدد است به این سؤال‌ها پاسخ دهد که عوامل مؤثر (عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای حاصل از پژوهش حاضر) بر الگوی نوآوری استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی کدام‌اند؟ پاسخ به این سؤال‌ها می‌تواند ضمن شناخت موضوع نوآوری استراتژیک، راهبردهایی برای به کارگیری نوآوری در کسب و کارهای ورزشی ارائه کند و پتانسیل‌های ناشناخته در زمینه نوآوری راهبردی را کشف کند؛ بنابراین در این پژوهش سعی بر آن است تا با شناسایی علل مؤثر بر نوآوری استراتژیک به شناخت بیشتر این پدیده پرداخته شود.



## روش پژوهش

روش انجام‌شدن این پژوهش کیفی است. راهبرد پژوهش، تحلیل داده‌بنیاد روش استراوس و کوربین<sup>۱</sup> بود. جامعه آماری، اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران بودند. رشته تحصیلی، داشتن کتاب و مقالات علمی مرتبط با موضوع کارآفرینی و نوآوری و همچنین داشتن سمت‌های مدیریتی و تجارب اجرایی در حوزه کارآفرینی و کسب‌وکار ورزشی از جمله شاخص‌های انتخاب فهرست اولیه صاحب‌نظران بود. روش نمونه‌گیری، غیراحتمالی<sup>۲</sup> با انتخاب هدفمند و با بیشترین تنوع یا ناهمگونی بود. نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری ادامه داشت. وقتی کفایت نظری حاصل شد، هیچ نوع داده اضافی را نمی‌توان یافت که پژوهشگر به وسیله آن بتواند خواص یا ویژگی‌ها (مقوله‌ها) را تدوین کند. به موازاتی که پژوهشگر داده‌های مشابه را جمع‌آوری می‌کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله به کفایت رسیده است (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۲۰۰۹، ۱۷۳)؛ از این‌رو، تعداد مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ۱۶ نفر بود. برای گردآوری اطلاعات ابتدا پیشینه پژوهش با استفاده از کتب، مجلات، پایان‌نامه‌های مربوط، آیین‌نامه و اسناد مرتبط و سایت‌های اینترنتی بررسی شد. پس از تهیه راهنمای مصاحبه به نمونه آماری مراجعه شد و داده‌های لازم با استفاده از مصاحبه‌های باز جمع‌آوری شد. طول مدت مصاحبه‌ها سی تا نود دقیقه بود و مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط دیجیتالی ثبت شد. قبل از مصاحبه با افراد به‌منظور بیشترین مشارکت متخصصان و استادان، نامه‌ای همراه با جزئیات اساسی اهداف مطالعه و سؤال‌ها مرتبط با آن توسط ایمیل به مشارکت‌کنندگان ارسال شد و از آن‌ها برای ملاقات حضوری درخواست شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها از رویکرد ویرایشی<sup>۳</sup>، نظریه مبتنی بر داده<sup>۴</sup> گلاسر و استراوس که یکی از رویکردهای تحلیل داده‌ها در مصاحبه‌هاست، استفاده شد (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۰۹). نخستین گام در ساخت نظریه زمینه‌ای، انجام‌دادن کدبندی باز است. کدگذاری باز شامل تعداد کدهای اولیه است که شناسایی شده است و با توجه به مفاهیم آن‌ها دسته‌بندی می‌شود (کریوگر و نیومن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶، ۷۴). مفاهیم و مقوله‌های به‌دست‌آمده از مرحله کدگذاری باز، در الگوی کدگذاری<sup>۶</sup> جای می‌گیرد. الگوی کدگذاری روابط بین مقوله‌هایی مانند شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مقوله محوری،

1. Strauss & Corbin
2. Non Probability
3. Editing Approach
4. Grounded Theory
5. Kreuger & Neuman
6. Coding Paradigm



شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را ترسیم می‌کند (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۰۹). درنهایت، مرحله سوم یا کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد که مدل نهایی پژوهش شکل می‌گیرد و ارائه می‌شود. شایان ذکر است به دلیل نبودن پژوهش و محدودیت احتمالی داده‌ها، از رویکرد مثلث‌سازی<sup>۱</sup> استفاده شد. «مثلث‌سازی» به فرایند استفاده از رویکردها و منابع گوناگون برای جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش گفته می‌شود (اسکینر، ادواردز و کوربت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ۳۹). با توجه به استفاده از شیوه مثلث‌سازی (استفاده از منابع چندگانه شامل منابع کتابخانه‌ای، گروه کانونی با کارشناسان و مصاحبه با متخصصان)، در این پژوهش از منابع متنوع به منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. علاوه بر این، در پژوهش حاضر برای سنجش روایی از معیارهای اسکینر و همکاران (۲۰۱۴) که در جدول شماره یک ذکر شده است، استفاده شد.

## جدول ۱- روش‌های اطمینان از روایی

Table 1- Methods of Ensuring Validity

روش‌ها Methods	نحوه اجرا در این پژوهش The Method of Implementation in this Research
درگیری طولانی‌مدت Long-term Involvement	افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق
مشاهده پایدار Sustainable Observation	مشارکت عملی محقق و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان
بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات Re-inspection of the Way to Obtain Information	انجام‌دادن بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به‌دست‌آمده برای پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت، توسط محقق و یک همکار (دانشجوی دکتری) آشنا با موضوع پژوهش
چک کردن Checking	بررسی اطلاعات به‌دست‌آمده به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه‌شوندگان درباره نتایج
مثلث‌سازی Triangulation	استفاده از منابع متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها
مقایسه مستمر Continuous Comparison	مقایسه مستمر داده‌های به‌دست‌آمده از منابع بررسی‌شده با سایر منابع در تمام طول پژوهش

1. Triangulation
2. Skinner, Edwards & Corbett



برای محاسبه پایایی با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام‌دادن پژوهش حضور داشت و از آگاهی مناسبی دربارهٔ این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به‌عنوان همکار در کدگذاری پژوهش شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری به همکار پژوهش انتقال داده شد. سپس پژوهشگران به‌همراه همکار، به‌عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کردند و درصد توافق درون‌موضوعی محاسبه شد که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در جدول شمارهٔ دو مشاهده می‌شود که تعداد کل کدهای ثبت‌شده ۱۱۰ کد و تعداد کل توافقات بین کدها ۴۱ تاست. همچنین پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش، معادل ۷۸ درصد بود؛ بنابراین با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد بود، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان گفت میزان پایایی تحلیل مصاحبهٔ کنونی مناسب بود.

جدول ۲- محاسبه پایایی

Table 2 - Calculation of Reliability

ردیف Row	شماره مصاحبه Interview Number	تعداد کل کدها Total Number of Codes	کدهای مورد توافق Agreed Codes	کدهای عدم توافق Disagreement Codes	پایایی Reliability
1	4	10	4	2	0.80
2	9	15	6	3	0.80
3	12	16	6	4	0.75
	جمع Total	41	16	9	0.78

همهٔ تحلیل‌های آماری با کمک نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> نسخهٔ ۲۰۲۰ انجام گرفت. مکس کیودا، نرم‌افزاری پیشرفته برای تجزیه و تحلیل کیفی داده‌هاست که بسیار در حوزه‌های علوم اجتماعی و

## 1. MAXQDA



علوم انسانی و... کاربرد دارد. این نرم‌افزار برای دانشجویان، پژوهشگران، اساتید و مؤسسات پژوهشی که خواهان به‌کارگیری روش‌های پژوهش کیفی از جمله روش نظریه زمینه‌ای یا داده‌بنیاد، روش تحلیل محتوا، هستند بسیار کارگشاست. با بهره‌گیری از این نرم‌افزار می‌توان پژوهش‌های کیفی را با زمان کمتر، دقت و سهولت بیشتر انجام داد (بهشتی، ۲۰۱۶، ۷۱).

## نتایج

در جدول شماره ۳ برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، در نمونه پژوهش سعی شده است از اساتید و متخصصان حوزه کارآفرینی استفاده شود.

جدول ۳- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

Table 3- Profiles of the Interviewees

ردیف Row	سمت Post	رشته تحصیلی Major	تحصیلات Education	حوزه فعالیت Activity Area	
				اجرائی Executive	دانشگاهی Academic
1	هیئت‌علمی دانشگاه Faculty Member of University	مدیریت ورزشی Sports Management	دکترای مدیریت ورزشی Ph.D. in Sports Management	✓	
2	هیئت‌علمی دانشگاه Faculty Member of University	مدیریت ورزشی Sports Management	دکترای مدیریت ورزشی Ph.D. in Sports Management	✓	
3	هیئت‌علمی دانشگاه Faculty Member of University	مدیریت ورزشی Sports Management	دکترای مدیریت ورزشی Ph.D. in Sports Management	✓	
4	هیئت‌علمی دانشگاه Faculty Member of University	مدیریت ورزشی Sports Management	دکترای مدیریت ورزشی Ph.D. in Sports Management	✓	



ادامه جدول ۳- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

Table 3- Profiles of the Interviewees

حوزه فعالیت Activity Area		تحصیلات Education	رشته تحصیلی Major	سمت Post	ردیف Row
دانشگاهی Academic	اجرایی Executive				
✓		دکترای بازاریابی ورزشی Ph.D. in Sports Marketing	بازاریابی ورزشی Sports Marketing	هیئت علمی دانشگاه Faculty Member of University	5
	✓	دکترای کارآفرینی Ph.D. in Entrepreneurship	کارآفرینی Entrepreneurship	عضو کارگروه اشتغال و کارآفرینی Member of the Employment and Entrepreneurship Working Group	6
	✓	دکترای کارآفرینی Ph.D. in Entrepreneurship	کارآفرینی Entrepreneurship	عضو کارگروه اشتغال و کارآفرینی Member of the Employment and Entrepreneurship Working Group	7
		کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی Master in Sports Management	مدیریت ورزشی Sports Management	کارآفرین ورزشی Sports Entrepreneur	8
		کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی ورزشی Master in Sports Marketing	مدیریت بازاریابی ورزشی Sports Marketing Management	کارآفرین ورزشی Sports Entrepreneur	9
		دکترای مدیریت ورزشی Ph.D. in Sports Management	مدیریت ورزشی Sports Management	مدیران سازمان ورزشی Managers of Sports Organization	10



ادامه جدول ۳- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

Table 3- Profiles of the Interviewees

حوزه فعالیت Activity Area		تحصیلات Education	رشته تحصیلی Major	سمت Post	ردیف Row
اجرایی Executive	اجرایی Executive				
	✓	دکترای کارآفرینی Ph.D. in Entrepreneurship	کارآفرینی Entrepreneurship	کارآفرین Entrepreneur	11
	✓	دکترای کارآفرینی Ph.D. in Entrepreneurship	کارآفرینی Entrepreneurship	کارآفرین Entrepreneur	12
	✓	کارشناسی ارشد کارآفرینی Master in Entrepreneurship	کارآفرینی Entrepreneurship	کارآفرین Entrepreneur	13
	✓	کارشناسی ارشد کارآفرینی Master in Entrepreneurship	کارآفرینی Entrepreneurship	کارآفرین Entrepreneur	14
	✓	دکترای مدیریت ورزشی Ph.D. in Sports Management	مدیریت ورزشی Sports Management	مدیران سازمان ورزشی Managers of Sports Organization	15
	✓	دکترای مدیریت ورزشی Ph.D. in Sports Management	مدیریت ورزشی Sports Management	مدیران سازمان ورزشی Managers of Sports Organization	16

در جدول شماره چهار نتایج مربوط به عوامل علی‌الگوی نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ذکر شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، سه مفهوم و ۱۸ کد نهایی شناسایی و تأیید شده‌اند.



جدول ۴- مفاهیم و کدهای نهایی عوامل علی نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی

Table 4 - Concepts and Final Codes of Causal Factors of Strategic Innovation in Sports Organizations

مصاحبه‌شونده Interviewee	کدهای نهایی Final Codes	ردیف Row	مؤلفه Component	مقوله اصلی The Main Category
P2, P4, P8	وجود ذهن خلاق و نوآور در کسب‌وکارهای ورزشی	1	ارائه ایده نوآورانه Presenting an Innovative Idea	عوامل علی Causal Factors
P4, P12	وجود نگرش نوآورانه در کسب‌وکارهای ورزشی	2		
P3, P13	داشتن آزادی عمل در ایده‌پردازی در فضای کسب‌وکارهای ورزشی	3		
P3, P16	شجاعت برای ایجاد تغییر در فضای کسب‌وکارهای ورزشی	4		
P3, P8, P9	وجود افراد ریسک‌پذیر برای ایجاد کارآفرینی در ورزش	5		
P8, P9, P11	پذیرش تغییر در کسب‌وکارهای ورزشی	6		
P10, P1	ایجاد یسترهای لازم کارآفرینی در کسب‌وکارهای ورزشی	7		
P2, P7, P9	ایجاد محیط کارآفرینانه در کسب‌وکار ورزشی	8		
P13	وجود فرهنگ کارآفرینی و کار تیمی	9		
P5, P9	حمایت از ایده‌های نوآورانه در کسب‌وکارهای ورزشی	10	خط‌مشی‌های کارآفرینانه Entrepreneurial Policies	عوامل علی Causal Factors
P7, P9	تقویت خلاقیت برای بهبود فضای کسب‌وکارهای ورزشی	11		
P1, P2	روش مدیریتی مدیران برای کمک به فضای کسب‌وکارهای ورزشی	12		
P3, P9	ریسک‌پذیری مدیران در فضای کسب‌وکارهای ورزشی	13		
P2, P4, P8	بهره‌گیری از مدیریت کالیزمانیک برای توسعه کارآفرینی در صنعت ورزش	14		
P4, P12	قرصت نوآوری برای ورود به بازارهای ورزشی	15	قرصت‌های نوآورانه Innovative Opportunities	عوامل علی Causal Factors
P3, P13	قرصت نوآوری عملیاتی در الگوی‌های استراتژیک در ورزش	16		
P3, P16	رونق رهیبه توسعه نوآوری در کسب‌وکارهای ورزشی	17		
P3, P8, P9	نوآوری ارزشی در فضای کسب‌وکار ورزشی	18		

در جدول شماره پنچ، نتایج مربوط به عوامل زمینه‌ای الگوی نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ذکر شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، شش مفهوم و ۲۲ کد نهایی شناسایی و تأیید شده‌اند.





جدول ۵- مفاهیم و کدهای نهایی عوامل زمینه‌ای نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی  
**Table 5 - Concepts and Final Codes of Strategic Innovation Factors in Sports Organizations**

مصاحبه‌شونده Interviewee	کدهای نهایی Final Codes	ردیف Row	مؤلفه Component	مقوله اصلی The Main Category
P8, P12	زیرساخت‌های مناسب برای کسب‌وکارهای جدید ورزشی	1	زیرساخت‌های نوآوری	عوامل زمینه‌ای Contextual Factors
P10, P14	زیرساخت‌های نوآوری در کسب‌وکارهای ورزشی	2	Innovation	
P2	زیرساخت‌های مالی برای طراحی الگوی استراتژیک کسب‌وکارهای ورزشی	3	Infrastructure	
P13, P14	وجود استانداردهای ورزشی در کسب‌وکارهای مربوطه	4	وجود الگو برای موفقیت کسب‌وکار	
P1, P4	وجود طرح‌های نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای جدید ورزشی	5	The Existence of a Model for Business Success	
P10, P13	بهره‌برداری از طرح‌های مناسب برای بهبود فضای کسب‌وکارهای ورزشی	6		
P7, P10	شفافیت در فضای کسب‌وکارهای ورزشی	7	شفافیت و بهبود مدیریت کسب‌وکار	
P1, P16	محیط رقابتی سالم در فضای کسب‌وکارهای ورزشی	8		
P1, P9	نظام حقوقی شفاف برای بهبود الگوی کسب‌وکارهای ورزشی	9	Transparency and Improvement of Business Management	
P7, P16	شفافیت قوانین و مقررات کشور برای طراحی کسب‌وکارهای ورزشی	10		
P4, P6, P12	شفاف‌سازی در راه اندازی و مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی	11		
P10, P24	چاپ کتب و نشریات علمی برای بهبود فضای کسب‌وکارهای ورزشی	12	فعالیت‌های پژوهشی در کسب‌وکار ورزشی	
P2, P9	یرگزاری سمینارها و همایش‌های علمی برای کسب‌وکارهای ورزشی	13	Research Activities in Sports Business	
P2, P14	افزایش سطح علمی جامعه ورزش درباره نوآوری استراتژیک	14		
P2, P14, P15	ارائه واحدهای درسی مناسب درباره کسب‌وکارهای ورزشی	15		
P7, P15	وجود الگوهای نو در مشتری‌مداری برای رونق کسب‌وکارهای ورزشی	16	فرهنگ مشتری‌مداری	
P4, P9, P14	ارائه ایده جدید به مشتری برای حفظ آن‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی	17	Customer-oriented Culture	
P6, P8, P13	شناخت مشتری برای طراحی الگوی کسب‌وکار ورزشی	18		
P9	حفظ مشتری‌های فعلی برای تثبیت کسب‌وکارهای ورزشی	19		
P14, P15	توسعه فرهنگ کسب‌وکارهای ورزشی در آموزش و پرورش	20	فرهنگ کسب‌وکارهای ورزشی	
P3, P7, P13	ارتقای فرهنگ ارائه خدمات در کسب‌وکارهای ورزشی	21	Sports Business Culture	
P7, P14	توسعه فرهنگ مشارکت در ورزش در جامعه برای رشد کسب‌وکارهای ورزشی	22		

در جدول شماره شش، نتایج مربوط به عوامل مداخله‌گر الگوی نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ذکر شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، شش مفهوم و ۳۰ کد نهایی شناسایی و تأیید شده‌اند.



جدول ۶- مفاهیم و کدهای نهایی عوامل مداخله‌گر در نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی

Table 6 - Concepts and Final Codes of Intervention Factors on Strategic Innovation in Sports Organizations

مصاحبه‌شونده Interviewee	کدهای نهایی Final Codes	ردیف Row	مفاهیم Concepts	مقوله اصلی The Main Category
P1, P4	تدوین اهداف مناسب برای کسب‌وکارهای ورزشی	1		عوامل محیطی Environmental Factors
P10, P13	ایجاد تعهد به استفاده از ظرفیت‌های سازمان برای ایجاد فضای کارآفرینانه	2		
P10	توجه به نیازهای سازمان برای رشد و پیشرفت کسب‌وکار	3		
P1, P14	توجه به سیاست‌های بازار در طراحی الگوی کسب‌وکار ورزشی	4		
P1, P16	توجه به توانایی‌های رقبا در ایجاد فضای کسب‌وکار ورزشی	5		
P8, P12	شناسایی نقاط ضعف بازار ورزش برای طراحی الگوی کسب‌وکار ورزشی مناسب	6		
P4, P12, P16	شناسایی نیازهای بازار برای دستیابی به هدف‌های مناسب کسب‌وکار ورزشی	7		
P2, P8, P16	تغییر رویه بوروکراسی‌هایی اداری در کسب‌وکارهای ورزشی	8		
P4, P7, P16	تأثیر برخی رفتارهای اجتماعی در کسب‌وکارهای ورزشی	9		
P7, P16	نبودن قانون‌های حمایتی برای ایجاد کسب‌وکارهای ورزشی	10		
P2, P15	ضعف در سیاست‌گذاری‌های مربوط به نوآوری و خلاقیت در کشور	11		
P1, P6, P13	موانع قانونی در روند رشد کسب‌وکارهای ورزشی	12	عوامل قانونی Legal Factors	



P11, P14	نقش مسائل اقتصادی در افزایش تنش در کسب و کارهای ورزشی	13	عوامل اقتصادی و مالی Economic and Financial Factors
P10, P16	تأمین نشدن منابع مالی برای طراحی کسب و کارهای ورزشی	14	
P12	تأثیر تحریم‌های اعمال شده بر رشد استراتژیک کسب و کارهای ورزشی	15	
P9, P13	موانع مربوط به اخذ تسهیلات از بانک‌ها و مؤسسات مالی	16	
P1, P4	تأثیر محدودیت‌های ارتباطات بین‌المللی بر رشد کسب و کارهای ورزشی	17	
P10, P1	نبود بسترهای مناسب برای سرمایه‌گذاران خارجی در کسب و کارهای ورزشی	18	
P12, P16	مشکلات اجرایی قانونی در حمایت از کسب و کارهای نوپای ورزشی	19	قوانین حمایتی Protective Rules
P1, P14	حمایت نکردن مسئولان از رونق کارگاه‌های تولیدی در صنعت ورزش	20	
P1, P16	نبود صنف‌های منسجم در کسب و کارهای ورزشی	21	
P8, P12	نبود حمایت کافی دولت برای تأمین مواد اولیه در کسب و کارهای ورزشی	22	استراتژی نوآوری و کارآفرینی Innovation and Entrepreneurship Strategy
P4, P 13	کم‌توجهی به رفع موانع توسعه نوآوری استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی	23	
P2, P9, P15	کم‌توجهی به بهره‌برداری از فرصت‌های نوآوری استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی	24	
P4, P7, P15	فقدان برنامه استراتژیک کارآفرینی در کسب و کارهای ورزشی	25	
P7, P16	فعالیت پارک‌های علم و فناوری در کسب و کارهای ورزشی	26	تکنولوژی و فناوری اطلاعات
P2, P14	فناوری‌های نرم‌افزاری در کسب و کارهای ورزشی	27	



P1, P6, P13	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین در کسب‌وکارهای ورزشی	28	Technology and Information Technology
P10, P4	دسترسی به اطلاعات روز دنیا در کسب‌وکارهای ورزشی	29	
P1, P6	رشد تجهیزات و لوازم ورزشی در صنعت ورزش	30	

در جدول شماره هفت، نتایج مربوط به راهبردهای الگوی نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ذکر شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، پنج مفهوم و ۱۸ کد نهایی شناسایی و تأیید شده‌اند.

جدول ۷- مفاهیم و کدهای نهایی راهبردهای نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی

**Table 7- Final Concepts and Codes of Strategic Innovation Strategies in Sports Organizations**

مصاحبه‌شونده Interviewee	کدهای نهایی Final Codes	ردیف Row	مفاهیم Concepts	مقوله اصلی The Main Category
P2, P7, P13	تدوین استراتژی‌های کارآفرینی در صنعت ورزش	1	راهبردهای کارآفرینانه	راهبردهای نوآوری استراتژیک Strategies of Strategic Innovation
P2, P7, P11	تقویت اکوسیستم کارآفرینی در کسب‌وکارهای ورزشی	2	Entrepreneurial Strategies	
P1, P7, P10	تغییر رویکرد و سیاست در ارتباط با کارآفرینان حوزه صنعت ورزش	3		
P2, P4, P14	برگزاری دوره‌های آموزشی کسب‌وکارهای ورزشی	4	دوره‌های آموزشی Education Courses	
P1, P8	برگزاری دوره‌های توانمندسازی مهارت‌های کارآفرینی در ورزش	5		
P2, P11	معرفی فعالیت‌ها و اقدامات الگوها/سازمان‌های موفق در کسب‌وکار ورزشی	6		
P9, P13	تصویب و اجرای قانون کپی‌رایت در حوزه نوآوری در صنعت ورزش	7	رعایت حق تکثیر (قانون کپی‌رایت)	



P10	طراحی و به‌کارگیری لوگوهای شخصی و سازمانی مختص در ورزش	8	Observance of Reproduction Rights (Copyright Law)
P1, P9, P16	فرهنگ‌سازی در رعایت حقوق معنوی نوآوری و خلاقیت در کسب‌وکارهای ورزشی	9	
P7, P12	برندسازی در کسب‌وکارهای ورزشی	10	برندینگ Branding
P16	بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات قابل‌ارائه در کسب‌وکارهای ورزشی	11	
P4, P14	استفاده از نام و نشان تجاری برای معرفی کسب‌وکارهای ورزشی	12	
P1, P12, P15	بهره‌گیری از اصول مزیت رقابتی در کسب‌وکارهای ورزشی	13	
P4, P9, P13	شناسایی راهبردهای موفقیت سایر برندهای کسب‌وکار ورزشی	14	
P7, P16	حمایت دولت از کارآفرینان صنعت ورزش	15	
P5, P13	تأسیس صندوق حمایت برای کسب‌وکارهای ورزشی	16	سیاست مالی و حمایتی Financial and Support Policy
P7, P14, P15	تدوین سیاست‌های مالی، پولی و ارزی در حمایت از کسب‌وکارهای ورزشی مؤثر	17	
P3, P7	اجرای سیاست خصوصی‌سازی به شیوه مناسب در صنعت ورزش	18	

در جدول شماره هشت، نتایج مربوط به پیامدهای الگوی نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ذکر شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، چهار مفهوم و ۲۲ کد نهایی شناسایی و تأیید شده‌اند.



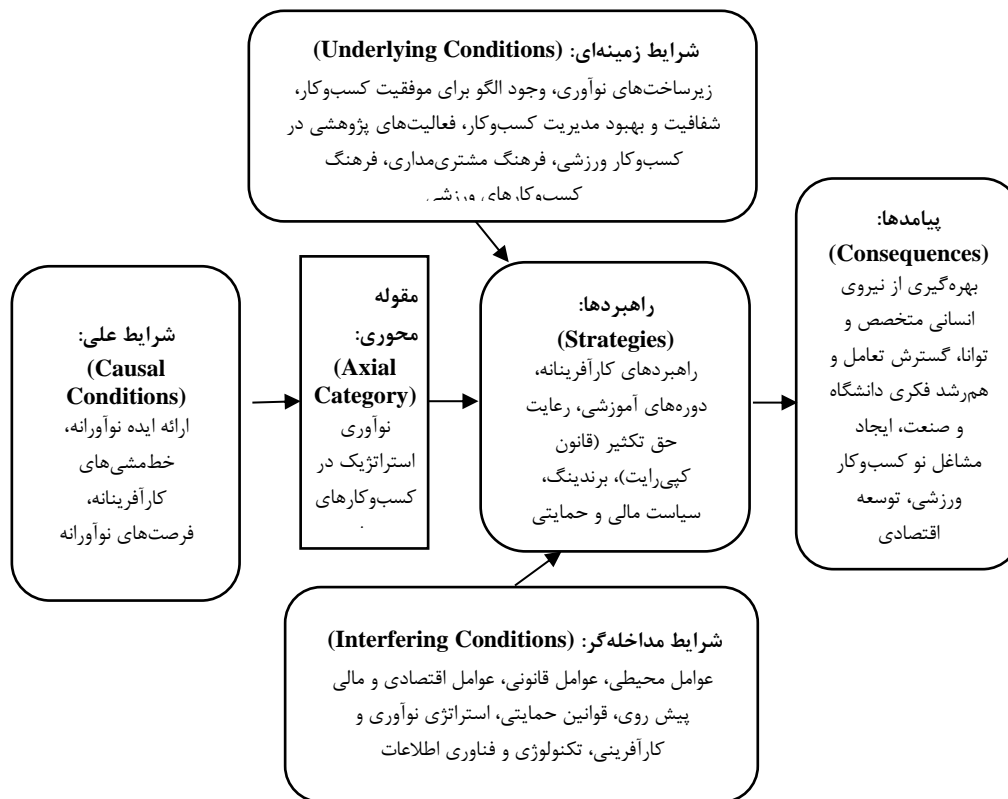
جدول ۸- مفاهیم و کدهای نهایی پیامدهای نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی  
**Table 8 - Concepts and Final Codes of the Consequences of Strategic Innovation in Sports Organizations**

مصاحبه‌شونده Interviewee	کدهای نهایی Final Codes	ردیف Row	مفاهیم Concepts	مقوله اصلی The Main Category
P2, P10	شناسایی ایده‌های جدید برای به‌وجودآوردن طرح‌ها و الگوهای نوآورانه	1	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و توانا	پیامدهای نوآوری استراتژیک Consequences of Strategic Innovation
P8, P9	ورود افراد متخصص علوم ورزشی به بازار کسب‌وکارهای ورزشی	2	Using Expert and Capable Human Resources	
P1, P3, P14	پرورش نیروهای نوآور در کسب‌وکارهای ورزشی دانش‌بنیان	3		
P7	بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی نوآور برای بقای سازمان‌های ورزشی کارآفرین	4		
P10, P15	فعالیت دانشگاه در حوزه کارآفرینی در کسب‌وکارهای ورزشی	5	گسترش تعامل و هم‌فکری دانشگاه و صنعت	
P3, P9	توسعه و گسترش کسب‌وکارهای ورزشی	6	Expansion of Interaction and Cooperation between University and Industry	
P2, P9	توسعه فکری دانش‌آموختگان علوم ورزشی در کسب‌وکارهای ورزشی	7		
P8, P15	ارتقای سلامت عموم مردم از طریق صنعت ورزش	8		
P6, P11	ایجاد رقابت بیشتر در صنعت ورزش مبتنی بر فعالیت‌های دانش‌بنیان	9	رشد مشاغل نو کسب‌وکار ورزشی The Growth of New Sports Business	
P5, P9	ارتقای جایگاه ورزش در کسب‌وکارهای کشور	10		
P1, 24, P5, P3	معرفی هرچه بیشتر ماهیت و حوزه‌های مختلف صنعت ورزش در جامعه	11		
P14	ارتقای جایگاه ورزش در بهبود سلامت جامعه	12		
P7, P16	رشد و توسعه ابعاد مختلف صنعت ورزش	13		
P1, P15	شناسایی و معرفی مشاغل ورزشی جدید	14		
P9, P11	ایجاد اشتغال در جامعه از طریق در صنعت ورزش	15		
P3, P9, P14	تنوع شغلی در صنعت ورزش و کسب‌وکارهای آن	16		
P1, P3	ایجاد ارزش افزوده در جامعه	17		



P3, P14	کمک به بهبود تولید ناخالص داخلی	18	Economic Development
P1, P3	کمک به جذب سرمایه‌گذاری بیشتر در صنعت ورزش	19	
P5, P12	توسعه اماکن و فضاهای ورزشی	20	
P9, P10	توسعه صادرات ورزشی	21	
P2, P7	افزایش درآمدزایی بخش خصوصی و دولتی	22	

الگوی نهایی پژوهش در شکل شماره یک ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، الگوی پژوهش با اقتباس از نظریه داده‌بنیاد (رویکرد استراوس و کوربین) ترسیم شد.



شکل ۱- مدل نهایی الگوی نوآوری استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی

Figure1- The Final Model of Strategic Innovation Model in Sports Business



## بحث و نتیجه‌گیری

طبق نتایج پژوهش، مفاهیم عوامل علی نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی شامل وجود و ارائه ایده نوآورانه، خطمشی‌های کارآفرینانه و وجود فرصت‌های نوآورانه بود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های عظیمی دلارستانی و همکاران (۲۰۱۸)، تابع جماعت و همکاران (۲۰۱۷)، میثاقی فاروجی و قامتی (۲۰۲۰) همسوست. در این رابطه می‌توان به مفاهیم استخراج‌شده در این پژوهش‌ها با پژوهش حاضر اشاره کرد که در یک راستا بود. غالباً نوآوری به‌طور گسترده‌ای به پذیرش یک ایده یا رفتار نسبت داده شده است که برای سازمان جدید است. ایده جدید نه‌تنها باید از طرف سازمان پذیرش شود، بلکه باید به‌طور موفقیت‌آمیزی نیز به کار گرفته شود. علاوه‌براین، سیاست‌ها و خطمشی‌های کارآفرینانه برای شیوه‌های یکپارچه و ایجاد روابط قوی می‌تواند در ایجاد نوآوری استراتژیک مؤثر باشد (وان و وانگ، ۲۰۱۷، ۱۰۱). صنعت ورزش فرصت‌های مختلفی مانند ایجاد راه‌های ممکن بر مبنای ارتباطات موجود کسب‌وکار به وجود می‌آورد (گران‌ا، ۲۰۱۶، ۳۶). در واقع، این فرصت‌های گسترده در بازار ورزش است که زمینه بیشتری را برای نوآوری در این عرصه ایجاد می‌کند. در این راستا، به نظر می‌رسد لازمه به‌کارگیری ایده‌های نوآورانه در دنیایی که فرصت‌های نوآورانه زیادی وجود دارد، خطمشی‌های کارآفرینانه و استقبال از نوآوری است که چنین سیاست‌ها و خطمشی‌هایی بر عملیاتی کردن ایده‌های نوآورانه تأکید می‌کند.

طبق نتایج پژوهش، عوامل زمینه‌ای نوآوری استراتژیک در سازمان‌های ورزشی شامل زیرساخت‌های نوآوری استراتژیک، وجود الگوی موفقیت کسب‌وکار، شفافیت و بهبود مدیریت کسب‌وکار، فعالیت‌های پژوهشی در کسب‌وکار ورزشی، فرهنگ مشتری مداری، فرهنگ کسب‌وکارهای ورزشی بود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های میثاقی فاروجی و قامتی (۲۰۲۰) و لیائو، وانگ، چائونگ، شیه و لیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در بیان این مفاهیم همخوانی دارد. نشانگرهای عوامل زمینه‌ای توجه به زیرساخت‌ها و بسترهای نوآوری استراتژیک، وجود الگو موفقیت کسب‌وکار، شفافیت و بهبود مدیریت کسب‌وکار، بهره‌گیری از تکنولوژی و اطلاعات به‌روز برای توسعه کسب‌وکارها، بروکراسی اداری، پژوهش و نگارش کتب تخصصی کسب‌وکار ورزشی و برگزاری همایش‌های تخصصی بودند. عوامل زمینه‌ای می‌توانند دارای شکل‌های مختلف از قبیل توسعه مؤسسه‌ای، گرایش‌های بازار و موجودیت زیرساخت‌ها باشند (هاسیکسون، رایت و فیلاتوتچو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ۱۳۲۱). این عوامل زمینه‌ای بر رقابت‌پذیری جهانی سازمان

1. Grant
2. Liao, Wang, Chuang, Shih & Liu
3. Hoskisson, Wright & Filatotchev





و توانایی کارآفرینی آن تأثیر می‌گذارد (استرین، کروستولا و میکویسیز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۲۳). مندعلی‌زاده، احسانی، کوزه‌چیان و هنری (۲۰۱۲) نیز نقش عواملی مانند زیرساخت‌های فنی، برنامه آموزشی، فناوری و سیاست‌گذاری را در توسعه کارآفرینی بررسی کردند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که ارتباط معناداری بین زیرساخت‌های کسب و کار و برنامه‌های آموزشی با توسعه کارآفرینی ورزشی وجود داشت. به نظر می‌رسد وجود زیرساخت‌ها یکی از عوامل مهم در رشد و ارتقای نوآوری باشد. اگر زیرساخت‌های لازم فراهم نشود، بدون شک، کسب و کار ورزشی از الگوهای نوآورانه در جهت ارتقای آن بهره نخواهد برد. در ادامه می‌توان به الگوهای موفق اشاره کرد که می‌توان از این الگوها نیز در صورت امکان بهره لازم را برد و به الگویی واحد برای کسب موفقیت دست یافت. این عوامل به مدیریت قوی و موفق وابسته است که باید افرادی در رأس مدیریت قرار گیرند که از دانش لازم برخوردار باشند و تجربه کافی در هدایت حوزه کسب و کار ورزشی داشته باشند. همچنین لازم است افرادی که در حوزه مدیریت در این بخش‌ها فعالیت می‌کنند، به صورت کاملاً شفاف فعالیت‌های خود را گزارش کنند؛ چون شفافیت یک اصل مهم در مباحث مدیریتی است. مدیریت موفق بدون بهره‌گیری از تکنولوژی امکان‌پذیر نخواهد بود. در واقع، مدیریت صحیح سرمایه انسانی نه تنها می‌تواند از علل ایجاد نوآوری استراتژیک باشد، بلکه مدیران نهادهای مسئول در ورزش، چه نهادهای رسمی و چه نهادهای غیررسمی می‌توانند نقش مهمی در این زمینه ایفا کنند.

طبق نتایج پژوهش، مفاهیم مداخله‌گر در نوآوری استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی شامل عوامل محیطی تأثیرگذار داخلی و خارجی بر کسب و کار قانونی در حوزه نوآوری و خلاقیت، عوامل اقتصادی و مالی پیش روی کسب و کار، قوانین حمایتی و ویژگی شخصیتی افراد متخصص بودند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های میثاقی فاروجی و قامتی (۲۰۲۰) و رویو و همکاران (۲۰۱۰) همخوان است. از موارد همخوانی می‌توان به مفاهیم زیربنایی نام برد که در بیشتر حوزه‌های پژوهشی شبیه است. عوامل مداخله‌گر در کسب و کارهای ورزشی، عوامل محیطی تأثیرگذار داخلی و خارجی بر کسب و کار، عوامل قانونی در حوزه 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 کردن اهداف چنین برنامه‌هایی متناسب با نیازهای فرهنگی می‌تواند در ایجاد نوآوری

1. Estrin, Korosteleva & Mickiewicz



استراتژیک باشد. قوانین حمایتی وضع شده هم باید در جهت تقویت سیاست‌های این حوزه باشد که اثرات مثبت داشته باشد. یکی از موارد مهم در زمینه کسب‌وکار یا دیگر زمینه‌ها، مباحث اقتصادی و موانع مرتبط در زمینه اقتصادی است. ورزش هم مانند دیگر صنعت‌های دنیا به اقتصاد وابسته است و از مهم‌ترین ارکان آن است. موانع اقتصادی زیادی پیش روی کسب‌وکارهای ورزشی است که می‌توان به همکاری نکردن بانک‌ها اشاره کرد که تسهیلات مناسبی در اختیار این حوزه قرار نمی‌دهند. همچنین نبود راهکارهای مناسب برای سرمایه‌گذاران خارجی در بخش کسب‌وکار ورزشی و حتی تحریم‌های اعمال شده بر کسب‌وکارهای ورزشی اثرگذار بوده است که باید این ارزیابی شوند و با برنامه‌ریزی‌های درست درصدد رفع آن‌ها گام برداشته شود. قوانین حمایتی می‌تواند در زمینه‌های گفته شده مفید باشد و به صورتی که دولت یا ارگان‌های مرتبط بتوانند حمایت‌های لازم را کنند، بخش تولیدات ورزشی داخلی نیز رغبت لازم را برای ادامه کار خواهد داشت.

طبق نتایج پژوهش، راهبردهای نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی شامل عوامل محیطی تأثیرگذار بر کسب‌وکار، راهبردهای قانونی در حوزه نوآوری و خلاقیت، راهبردهای اقتصادی و مالی پیش روی کسب‌وکار، راهبردهای قانونی، بهره‌گیری از تکنولوژی و اطلاعات به روز برای توسعه کسب‌وکارهای ورزشی بودند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های میثاقی فاروجی و قامتی (۲۰۲۰)، حق‌شناس گرگابی و کیماسی (۲۰۱۷) و رویو و همکاران (۲۰۱۰) در زمینه راهبردها همخوان است. منظور از راهبردها، تعامل‌ها و کنش‌هایی است که کنشگران در قبال شرایط (علّی، زمینه‌ای و مداخله-ای) از خود بروز می‌دهند. استراتژی‌های کارآفرینی یکی از راهبردهایی بود که شناسایی شد. با مطالعه می‌توان استراتژی‌های لازم را شناسایی کرد و طبق این استراتژی‌ها گام برداشت. در این رابطه می‌توان خط‌مشی‌های سازمان را مشخص کرد، طبق این خط‌مشی‌ها و اهداف گام برداشت، در جهت توسعه کسب‌وکار ورزشی ایده‌های لازم را نیز شناسایی کرد و بسترهای لازم را برای بهره‌گیری از این ایده‌ها گام برداشت. همچنین تدوین استراتژی منسجم به منظور رونق و توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای ورزشی که کارشناسی شده باشد، امری ضروری و واجب است که مسئولان باید توجه لازم را به آن داشته باشند. مطالب گفته شده نیز زمانی تحقق می‌یابد که نیروی متخصص و توانا در بطن کار قرار داشته باشند. لازم است از افراد تحصیل کرده با تحصیلات مرتبط مانند رشته‌ای بازاریابی ورزشی استفاده شود که دانش خود را در بهبود وضعیت کسب‌وکارهای ورزشی به کار گیرند. همچنین در جهت توانمندسازی کارکنان و مسئولان 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 برای آموزش دیدن در آن‌ها شرکت کنند. توجه به بحث برندینگ هم باید در دستور کار



مسئولان قرار گیرد. باید به نحوی عمل کرد که برندهای متنوعی در کسب‌وکار ورزشی ایجاد شود. این کار زمانی روی می‌دهد که محصولاتی طبق نیازهای مشتری تولید شود و دارای کیفیت لازم باشد که اگر این امر محقق نشود، استقبال مناسبی از سوی مصرف‌کنندگان شکل نخواهد گرفت؛ البته در این رابطه تا زمانی که قانون کپی‌رایت رعایت نشود، نمی‌توان به یک برند مورد اعتماد دست یافت و همچنین نبود قانون کپی‌رایت باعث می‌شود که سرمایه‌گذاران نیز ریسک کمتری برای سرمایه‌گذاری در این حوزه کنند. در این زمینه لازم است قوانین سختی تنظیم شود و اجرا شود تا کسب‌وکارهای ورزشی رونق لازم را داشته باشند. حمایت‌های دولتی را می‌توان در حمایت از تولید، اختصاص یارانه به تولید و ایجاد تسهیلات بانکی عنوان کرد. داوری و رضایی (۲۰۰۸) از جمله راهبردهای لازم برای نهادینه کردن کارآفرینی در جامعه را بسترسازی برای کارآفرینی (آموزش و فرهنگ‌سازی) و هدایت کارآفرینی در مرحله عمل (قانون‌گذاری و پشتیبانی) عنوان کردند.

درنهایت، پیامدهای نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی شامل فراهم کردن تعامل و هم‌فکری دانشگاه و صنعت، ایجاد مشاغل نو در زمینه کسب‌وکار ورزشی، توسعه پایدار و توسعه اقتصادی بودند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های حق‌شناس گرگابی و کیماسی (۲۰۱۷) و تابع جماعت و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است. منظور از پیامدها نتایجی است که از تعامل‌ها و راهبردها حاصل شده است. همواره یکی از ضعف‌های اقتصاد کشور در هر حوزه‌ای نبود ارتباط و هم‌فکری صنعت با دانشگاه بوده است. در حوزه ورزش نیز این نبود ارتباط وجود دارد، ولی اگر بسترهای لازم فراهم شود که میان این دو عنصر مهم ارتباط برقرار شود، بدون شک در حوزه اقتصادی و رونق کسب‌وکار در ورزش موفقیت‌های چشمگیری به دست خواهد آمد. ارتقای کسب‌وکارهای ورزشی و ایجاد بازارهای جدید نیز یکی دیگر از پیامدها بود که در این زمینه می‌توان گفت زمانی که کسب‌وکارهای ورزشی داخلی رونق پیدا کند، بدون شک می‌تواند با محصولات خارجی در داخل و حتی در منطقه نیز رقابت کند و یک بازار جدید داخلی برای کارآفرینان و سرمایه‌گذاران باشد. در واقع، رونق کسب‌وکارهای ورزشی به توسعه اقتصادی ورزش منجر خواهد شد و از این طریق افرادی زیادی مشغول به کار خواهند شد و مشاغل جدیدی به وجود خواهد آمد که افراد در حیطه ورزش به فعالیت بپردازند و چرخ صنعت ورزش به حرکت درآید. درنهایت می‌توان به توسعه پایدار اشاره کرد که از طریق رونق‌گرفتن کسب‌وکارها به وجود می‌آید. ورزش به‌عنوان یکی از حوزه‌هایی که مخاطبان بسیار زیادی در تمامی نسل‌های جامعه دارد، می‌تواند نقش مهمی در توسعه پایدار جامعه ایفا کند؛ به نحوی که اگر درآمدی در حوزه ورزش باشد، بدون شک به این دلیل که مخاطبان آن هر روز بیشتر خواهند شد، این درآمد و توسعه هر روز پایدارتر



خواهد شد و جذب سرمایه هر روز بیشتر و بیشتر خواهد شد که این امر مستلزم بهره‌گیری از ایده‌های جدید و نو است.

پیامدهای مهم ورزش، به‌وجود آمدن کسب‌وکارهای متعدد است و کسب‌وکارهای ورزشی در رشد انواع ورزش بی‌تأثیر نیستند؛ زیرا امروزه شاهد روی آوردن به منابع مالی جدید در توسعه اقتصاد ملی و بهره‌گیری از صنعت ورزش برای درآمدزایی به‌صورت عام و استقلال مالی بخش ورزش جامعه به‌صورت خاص هستیم. در این راستا ایجاد کسب‌وکارهای ورزشی و موفقیت آن‌ها، یکی از کانال‌های بسیار مهم جهانی در توسعه سهم صنعت ورزشی از تولید ناخالص ملی محسوب می‌شود و از طرفی افزایش نیروهای تحصیل‌کرده ورزشی و تنوع نیازها و علاقه‌مندی‌های مردم وجود کسب‌وکارهای ورزشی را توجیه می‌کند. علاوه بر این موارد، محیط کاملاً رقابتی و افزایش رکودها و تورم، صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی را به خروج داوطلبانه از بازار تشویق می‌کند (نوبخت ساریان، احسانی، کوزه‌چیان و امیری، ۲۰۱۵، ۲۱).

در نتیجه‌گیری کلی به نظر می‌رسد عواملی مانند خط‌مشی کارآفرینانه در کنار وجود فرصت‌های نوآورانه و در نتیجه توانایی در ارائه ایده‌های نوآورانه در کنار وجود زیرساخت‌های نوآوری، وجود فرهنگ نوآورانه در جامعه، قوانین و سایر عوامل محیطی بتواند زمینه را برای حرکت کسب‌وکارهای ورزشی به سمت‌وسوی نوآوری استراتژیک فراهم کند. پیامدهای چنین رویکردی، توسعه کسب‌وکارهای نوآورانه، ایجاد کسب‌وکارهای نوآورانه، راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی و در نهایت ایجاد توسعه پایدار خواهد بود.

با توجه به مصاحبه با افراد کارآفرین در سطح خرد و اعضای هیئت‌علمی در سطح کلان، نتایج این پژوهش دربرگیرنده مؤلفه‌های سطوح کلان و خرد است که کارآفرینان ورزشی و مدیران و سیاست‌مداران سازمانی در صنعت ورزش می‌توانند از آن استفاده کنند.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در اجرای پژوهش، تیم تحقیقاتی را یاری رساندند به‌ویژه اساتید مدیریت ورزشی، کارآفرینان فعال ورزشی و مدیران سازمان‌های ورزشی سپاسگزاری می‌نماییم.

## References

1. Adrodegari, F., Sacconi, N., & Kowalkowski, C. (2016). A framework for PSS business models: formalization and application. *Procedia CIRP*, 47, 519-524.



2. AlQershi, N., Bin Abas, Z., & Mokhtar, S. (2021). The intervening effect of structural capital on the relationship between strategic innovation and manufacturing SMEs' performance in Yemen. *Management Science Letters*, 11(1), 21-30.
3. Azimi Delarestagh, A., Razavi, S. M., Hossein., Broumand, M. R. (2018). Identify the underlying factors affecting the establishment of strategic entrepreneurship in sports businesses. *Sports Management and Development*, 7(4), 70-87. (in Persian).
4. Beheshti, S. (2016). Analysis of qualitative data with MAXQDA software (3<sup>rd</sup> ed.). Tehran: Miscellaneous Publications. (in Persian).
5. Cascio, R. P. (2011). Marketing innovation and firm performance: Research model, research hypotheses, and managerial implication (Doctoral dissertation). University of Central Florida Orlando, Florida.
6. Coenen, L., Grillitsch, M., Hansen, T., & Moodysson, J. (2017). An innovation system framework for system innovation policy: The case of Strategic Innovation Programs (SIPs) in Sweden, CIRCLE-Center for Innovation, Research and Competences in the Learning Economy, University Lund.
7. Danaeifard, H., Alvani, S. M., Azar, A. (2009). Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach. Tehran: Saffar, Ishraqi Publications. (in Persian).
8. Davari, A., Rezaei, H. R. (2008). The role of government and government policies in entrepreneurship development. *Iranian Journal of Management Sciences*, 1(2), 109-129. (in Persian).
9. Estrin, S., Korosteleva, J., & Mickiewicz, T. (2013) Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations? *Journal of Business Venturing*, 24(4), 564-580.
10. Franke, N., & Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: An exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, 32(1), 157-178.
11. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Van Fossen, K., & Evans, S. (2018). Product, service, and business model innovation: A discussion. *Procedia Manufacturing*, 21, 165-172.
12. Grant, R. (2016) *Contemporary Strategy Analysis, Text and cases edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley.
13. Haghshenas Gorgabi, M., & Kimasi, M. (2017). Identifying and presenting the framework of strategic innovation components (Case study: Tehran Science and Technology Parks). *Technology Development Management Quarterly*, 5(3), 169-205. (in Persian).
14. Hoskisson, R., Wright, M., & Filatotchev, I. (2013) Emerging multinationals from mid-range economies: The influence of institutions and factor markets. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1295-1321.
15. Ilori, A. B., Lawal, A., & Simeon-Oke, O. O. (2017). Innovations and innovation capability in palm kernel processing industry in southwestern Nigeria. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 102-114.
16. Kreuger, L., & Neuman, W. L. (2006). *Social work research methods: Qualitative and quantitative approaches: with Research Navigator*. Boston: Pearson.



17. Liao, C. C., Wang, H. Y., Chuang, S. H., Shih, M. L., & Liu, C. C. (2010). Enhancing knowledge management for Rand D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 4, 3026-3038.
18. Malek Mahmoodi, V. (2019). Explaining the relationship between the dimensions of innovation capability and the innovation performance of sports Clubs in Lorestan province (Unpublished master's thesis). University of Arak, Arak, Iran. (in Persian).
19. Misaghi Faroji, M., & Ghamati Tavail, H. (2020), Presenting a financing model for the implementation of development projects in small cities with a social business approach. Paper presented at the International Conference on Civil Engineering, Architecture, Development and Reconstruction of Urban Infrastructure in Iran, Tehran. (in Persian).
20. Mondalizadeh, Z., Ehsani, M., Koozehchian, H., & Honari, H. (2012). Investigating the environmental factors affecting the development of entrepreneurship in sports in the country. *Sports Management Studies*, 7(29), 99-116. (in Persian).
21. Newell, S., & Swan, J. (1995). Professional associations as important mediators of the innovation process. *Science Communication*, 16(4), 371-387.
22. Nobakht, F., Ehsani, M., Koozehchian, H., & Amiri, M. (2015), Factors affecting the success of medium, small sports businesses in Iran. Paper presented at the National Conference on New Approaches to Business Management, Tabriz. (in Persian).
23. Odriozola, I., Berbegal-Mirabent, J., & Merigó-Lindahl, J. M. (2019). Open innovation in small and medium enterprises: A bibliometric analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 32(5), 533-557.
24. Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowiz, R (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for profit organizations, *Journal of the Leadership Quarterly*, 21(6), 144-158.
25. Shams, S. R., Vrontis, D., Weber, Y., & Tsoukatos, E. (2018). Strategic innovation management: A cross-functional vision to be materialised. In *Business Models for Strategic Innovation* (pp. 1-10). London: Routledge
26. Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge.
27. Tab Jamaat, M., Mousa Khani, M., Alvani, M., & Davari, A. (2017). Strategic entrepreneurship model: a case study of the ministry of energy. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*. 3(7), 171-200. (in Persian).
28. Tan, J. (2006). Growth of industry clusters and innovation: Lessons from Beijing Zhongguancun Science Park. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 827-850.
29. Thibault, L., Slack, T. B., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
30. Van Someren, T. C., & Van Someren-Wang, S. (2017). The instrument: Strategic innovation as a new foundation for russian innovation system. In *Strategic Innovation in Russia* (pp. 81-161). Cham: Springer.
31. Zhu, X., Xiao, Z., Dong, M. C., & Gu, J. (2019). The fit between firms' open innovation and business model for new product development speed: A contingent perspective. *Technovation*, 86, 75-85.



**استناد به مقاله**

آقامحمدی، شیرین؛ خسروی‌زاده، اسفندیار؛ و مندعلی‌زاده، زینب. (۱۴۰۱). طراحی الگوی نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی براساس رویکرد داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۱)، ۸۵-۱۱۶. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.9768.3261

Aghamohammadi, Sh., Khosravizadeh, E., & Mondalizadeh, Z. (2022). Designing a Strategic Innovation Model in Sports Business based on Grounded Theory. Sport Management Studies, 14(71), 85-116. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2021.9768.3261

