

## شناسایی و مفهوم‌پردازی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک (مورد مطالعه: صنعت فوتبال)

سیده رویا کلاتی<sup>۱</sup>، اسداله کردنائیج<sup>۲\*</sup>، علی صابری<sup>۳</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۴</sup>  
قدرت‌اله باقری راغب<sup>۵</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، تهران، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، تهران، ایران.
- ۵- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۹

دریافت: ۱۴۰۲/۹/۲۷

### چکیده

**هدف:** علیرغم اهمیت پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، تحقیقات این حوزه در ابتدای راه است و اکثر مطالعات صرفاً به توصیف یک یا چند وجه از این عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته‌اند. هدف از مطالعه حاضر شناسایی و مفهوم‌پردازی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک است.  
**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی و از نظر رویکرد کیفی-کمی است. در بخش کیفی از دو رویکرد فراترکیب و مطالعه‌موردی و در بخش کمی از مدل‌سازی نرم دیمتل استفاده

E-mail: naeij@modares.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:



گردید. گردآوری داده‌ها در مرحله فراترکیب براساس تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظامند مطالعات در بازه زمانی ۲۴ سال اخیر (۱۹۹۸ لغایت ۲۰۲۲)، مرحله مطالعه‌موردی مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی و در مرحله پیمایشی از طریق پرسشنامه بوده است. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحلیل مفهوم، تحلیل محتوا و تحلیل تم و در بخش کمی از تکنیک دیمتل استفاده شده است.

**یافته‌های پژوهش:** نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در قالب پنج مقوله عوامل ساختاری، عوامل سرمایه انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی و کارآفرینانه و حمایت‌های مدیریتی قابل‌دسته‌بندی هستند و براساس تحلیل کمی انجام شده با استفاده از روش دیمتل مشخص گردید که عوامل ساختاری دارای بیشترین تعامل و حمایت‌های مدیریتی کمترین تعامل را دارا هستند و همچنین عوامل سرمایه انسانی، عوامل ساختاری و حمایت‌های مدیریتی اثرگذار و عوامل فرهنگی و کارآفرینانه و عوامل سازمانی اثرپذیر هستند.

**نوآوری پژوهش:** مدیران صنعت فوتبال می‌توانند با به‌کارگیری پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، بسترهای لازم برای نوآوری استراتژیک را فراهم کنند.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی، نوآوری، نوآوری در فوتبال، نوآوری استراتژیک، صنعت فوتبال.

## ۱- مقدمه

امروزه با توجه به بازار پویا و رقابتی، استراتژی‌های نوآورانه و پیشگیرانه ضروری است. جهانی شدن، افزایش رقابت‌پذیری و ظهور رشته‌های ورزشی جدید، سازمان‌های ورزشی را مجبور به توسعه ایده‌های نوآورانه کرده است. نوآوری نشان‌دهنده ایده‌ها و تغییرات جدید در سازمان‌های ورزشی، مربیگری، رویدادهای ورزشی، عملکرد و مزیت‌های رقابتی جدید است [۱]. بسیاری از سازمان‌ها برای تقویت نوآوری بر خلاقیت‌های سرسام‌آور تکیه می‌کنند. نوآوری استراتژیک یک رویکرد سیستماتیک است که بر ایجاد نوآوری‌های فرا افزاینده، پیشرفت یا ناپیوسته متمرکز است. نوآوری زمانی «استراتژیک» می‌شود که یک فرآیند عمدی و قابل‌تکرار باشد که تفاوت قابل‌توجهی در ارزش ارائه شده به مشتریان ایجاد کند. نوآوری استراتژیک مجموعه‌ای از فرصت‌های جدید رشد کسب‌وکار را از طریق یک فرآیند ساختار یافته و در عین حال خلاق ایجاد می‌کند [۲]. دراکر (۲۰۱۱) بیان می‌کند که مولدترین



نوآوری یک محصول یا خدمات متفاوت است نه بهبود آن که پتانسیل جدیدی برای رضایت ایجاد می‌کند [۳].

نوآوری استراتژیک از دو بخش نوآوری و استراتژیک ساخته شده است. به مسائلی استراتژیک اطلاق می‌شود که بلندمدت، رقابتی و حیاتی باشند. هر چند تعریف استراتژی ساده نیست اما استراتژی را می‌توان یک مفهوم پیچیده بیان کرد که شامل بسیاری از فرآیندها و فعالیت‌های مختلف در یک سازمان می‌شود. باتوجه به محیط پویا و رقابتی، استراتژی‌های آینده‌نگر با رویکرد نوآوری استراتژیک ضروری است و باعث می‌شود در این دنیای رقابت که تغییرات به شکل سریع اتفاق می‌افتد، شرکت‌ها و سازمان‌ها از دور رقابت خارج نشوند [۴]. از این رو، سازمان‌های ورزشی از طریق ایده‌های خلاقانه و بدیع به سازگاری، تجدید و توسعه خود ادامه می‌دهند. استراتژی‌های مختلف برای نوآوری که توسط سازمان‌های ورزشی اعمال می‌شود [۵]. در سازمان‌های ورزشی، مزیت‌های رقابتی اغلب از طریق نوآوری ایجاد می‌شود. به این ترتیب، استراتژی و نوآوری به‌طور ذاتی در ورزش به هم مرتبط هستند [۶].

در این عرصه، فوتبال بخش مهمی از صنعت ورزش در جهان به حساب می‌آید که به لحاظ اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی آثار زیادی بر جوامع گوناگون دارد [۷]. دوکری و همکاران (۲۰۰۳) زنجیره ارزش صنعت فوتبال را شامل حامیان، باشگاه‌ها، لیگ‌ها، تلویزیون و هواداران فوتبال می‌دانند و در تعریف صنعت فوتبال بیان می‌کنند که بسیاری از مردم در استفاده از اصطلاح تجارت برای توصیف فعالیت‌های انجام شده توسط بازیگران اصلی در فوتبال ناراحت هستند. باین‌حال، غیرقابل‌انکار است که فوتبال روند تجاری پر رنگی را پشت سر گذاشته و پول قابل‌توجهی را وارد بازی کرده باشد. بنابراین فوتبال به همان اندازه که یک بازی است، تجارت هم هست. مرادیان و همکاران (۱۴۰۰) نیز عوامل سخت‌افزاری، دیپلماتیک، گردشگری، اجتماعی، اقتصادی، ساختاری، رسانه‌ای و علمی پژوهشی را در صنعتی شدن فوتبال مؤثر دانستند. در نهایت باتوجه به دلایل فوق و همچنین باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال که مانند بنگاه‌های اقتصادی فعالیت دارند و همچنین پژوهش‌های متعددی که فوتبال را صنعت در نظر گرفته‌اند، در پژوهش حاضر نیز به این ورزش پرطرفدار به‌عنوان یک صنعت نگاه شده است [۱، ۴، ۶، ۲۷ و ۲۹].



امروزه در صنعت فوتبال میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری انجام می‌شود و در فضای رقابتی این صنعت، مدیران زمانی می‌توانند عملکرد بهتری داشته و از پتانسیل‌های این صنعت به نحو مناسبی استفاده کنند که از تکنیک‌های مختلف و به‌روزتری از جمله نوآوری استراتژیک استفاده نمایند. در چند سال اخیر، فیفا اقدامات نوآورانه زیادی را برای توسعه فوتبال اجرا کرده و در کنار آن باعث رشد فعالیت‌های کارآفرینانه در عرصه صنعت فوتبال نیز شده است. افزایش تغییرات تکنولوژی و فناوری‌های نوآورانه در آینده ادامه خواهد داشت و محصولاتی که در گذشته در خیال تصور می‌شدند در حال حاضر یک پدیده ثابت و تأثیرگذار محسوب می‌شوند [۱۶].

با عنایت به این که نوآوری‌ها در زمینه‌های مختلف ورزشی به‌طور مداوم فعالیت‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، صنعت فوتبال شامل تعداد زیادی از افراد و سازمان‌ها است و به‌عنوان یک بخش بسیار رقابتی در نظر گرفته می‌شود. از این رو، نوآوری استراتژیک و نگرش کارآفرینانه برای دستیابی به مزیت رقابتی حیاتی است. این ویژگی‌ها همراه با فناوری‌های جدید و جهانی‌سازی به فوتبال کمک کرده است تا ورزش شناخته شده در سراسر جهان به دلیل محبوبیت به‌طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته شود. به عبارتی، جهانی شدن، افزایش رقابت‌پذیری و ظهور رشته‌های ورزشی جدید، سازمان‌های ورزشی را مجبور کرده است که برای توسعه، ایده‌های نوآورانه داشته باشند [۱].

در نهایت می‌توان این‌طور بیان کرد که نتایج بررسی‌های حاکی از آن است که ادبیات چندانی در حوزه بازاریابی ورزشی استراتژیک به‌طور ویژه نوآوری استراتژیک، فعالیت‌های بازاریابی در صنعت ورزش و به‌خصوص صنعت فوتبال وجود ندارد و خیلی به این موضوعات پرداخته نشده است. به عبارتی، علی‌رغم اهمیت نوآوری استراتژیک به دلایل مختلف، تاکنون کمتر به مطالعه و پژوهش بنیادی و برنامه‌ریزی برای تدوین چارچوبی برای نوآوری استراتژیک پرداخته شده است. از این رو با توجه به اینکه پژوهشی با هدف شناسایی چارچوبی مشخص و نسبتاً جامع نوآوری استراتژیک انجام نشده است، این تحقیق درصدد است تا در راستای توجه و اهمیت به این مسأله مهم، پر کردن خلاء شناسایی شده و تعیین مولفه‌ها و ابعاد نوآوری استراتژیک در قالب چارچوبی نسبتاً جامع، الگوی مناسبی از نوآوری استراتژیک را در صنعت فوتبال ارائه نمایند و اعتبار آن را نیز مورد بررسی قرار دهد. این



تحقیق همچنین به‌دنبال آن است تا به پیش‌نیازها و پیامدهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال نیز بپردازد.

از گذشته تاکنون فوتبال و لیگ حرفه‌ای آن در ایران با اصول و رویه‌های مختلفی اداره شده است، ولی علی‌رغم ظرفیت بسیار بالا به‌دلیل نداشتن مدل کسب‌وکار مشخص و استراتژی‌های مدون به جایگاه واقعی خود نرسیده است. درحالی‌که توجه به توسعه کسب‌وکار فوتبال به‌عنوان بخش مهمی از صنعت ورزش کشور اهمیت بسیاری از لحاظ اقتصادی دارد، عدم‌کارایی روش‌های سنتی مدیریتی در فوتبال ایران و نبود نگاه کسب‌وکارمحور به آن، فوتبال کشور را به بخشی مصرف‌گرا، وابسته به دولت و غیربهره‌ور تبدیل کرده است که به‌کارگیری روش‌های سنتی نمی‌تواند پاسخگوی چالش‌های این صنعت باشند به‌همین دلیل لازم است که رویه‌های بدیعی جایگزین آن گردد. صنعت فوتبال برای حفظ بقاء، سودآوری و دستیابی به اهداف سازمانی باید به‌دنبال نوآوری و یافتن روش‌هایی باشد که بتواند مزیت رقابتی ایجاد کند؛ چراکه در دنیای در حال رشد امروزی و اهمیت مسائل گوناگون در بازارهای رقابتی تمایز از اهمیت بالایی برخوردار است.

با عنایت به مطالب فوق و مرور مطالعات صورت گرفته در حوزه نوآوری استراتژیک حاکی از عدم‌وجود دسته‌بندی نسبتاً جامعی از پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک است و اکثر مطالعات صرفاً به توصیف یک یا چند وجه از عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته‌اند. براین‌اساس طی مطالعه حاضر تلاش گردید در بخش کیفی از دو رویکرد فراترکیب و مطالعه‌موردی و در بخش کمی از مدل‌سازی نرم دیمتل در صنعت فوتبال، به شناسایی و مفهوم‌پردازی جامع‌تر پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک پرداخته شود.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- استراتژی سنتی نوآوری در مقابل نوآوری استراتژیک

کاتاریا (۲۰۱۳) بیان می‌کند که تفاوت بین رویکردهای سنتی به نوآوری و نوآوری استراتژیک به شرح زیر است [۸]:



### جدول ۱. مقایسه رویکرد سنتی به نوآوری و نوآوری استراتژیک

رویکرد نوآوری استراتژیک	رویکردهای سنتی به نوآوری
با «پایان در ذهن شروع می‌شود» - فرصت‌های بلندمدت را شناسایی می‌کند و سپس «پل بازگشت به زمان حال» را شکل می‌دهد.	جهت‌گیری «حال به آینده» را می‌پذیرد - امروز را به عنوان نقطه شروع در نظر می‌گیرد.
حالتی قانون‌شکن (انقلابی) به خود می‌گیرد.	حالت قاعده‌ساز/گیرنده (تدافعی/پیروی) را در نظر دارد.
به دنبال ایجاد فضای رقابتی/زمین‌های بازی جدید است.	مرزهای تجاری/دسته‌بندی‌های محصول را می‌پذیرد.
به دنبال دستیابی به موفقیت و نوآوری مخرب است - درحالی‌که به ساختن هسته ادامه می‌دهد.	بر نوآوری افزایشی تمرکز دارد.
از نظم و انضباط فرآیندی با الهامات خلاق مرتبط می‌شود.	از مدل‌های سنتی و خطی برنامه‌ریزی کسب‌وکار پیروی می‌کند.
به دنبال الهام گرفتن از منابع غیر متعارف است.	به دنبال ورودی از منابع آشکار و سنتی است.
به دنبال نیازهای نامشخص مصرف‌کننده است.	به دنبال نیازهای بیان شده مصرف‌کننده است.
الهام گرفته از مصرف‌کننده است (به دنبال لذت مصرف‌کننده است).	فناوری محور هستند (به دنبال رضایت مصرف‌کننده هستند).
ممکن است با «مخاطره جدید»، کارآفرینی یا سایر ساختارهای سازمانی را آزمایش کند.	ممکن است یک مدل سازمانی «یک اندازه مناسب برای همه» داشته باشد.

### ۲-۲- نقش قابلیت نوآوری در نوآوری استراتژیک

اسلاتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) معتقد است که به دلایل رقابت‌پذیری، علاقه فزاینده‌ای به شناسایی و درک ویژگی‌های شرکت‌هایی وجود دارد که آنها را قادر می‌سازد از نوآوری مستمر حمایت کنند. پراهالاد و همیل<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) نیز بیان کردند که رقابت منجر به توسعه ساختار «قابلیت نوآوری»<sup>۳</sup> برای توصیف توانایی یک شرکت برای نوآوری با توسعه محصولات، فرآیندها و سیستم‌های جدید می‌شود [۹].

لاوسون و سامسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) معتقدند قابلیت نوآوری عبارت است از توانایی تبدیل مداوم دانش و ایده‌ها به محصولات، فرآیندها و سیستم‌های جدید به نفع شرکت و سهامداران.

1. Slater
2. Prahalad & Hamel
3. Innovation Capability (IC)
4. Lawson And Samson



قابلیت‌نوآوری فقط توانایی موفقیت در اجرای یک جریان جدید کسب‌وکار یا مدیریت قابلیت‌های جریان اصلی نیست بلکه قابلیت نوآوری در مورد ترکیب این دو پارادایم عملیاتی است [۹].

منابع و قابلیت‌ها از طریق لنز دیدگاه مبتنی بر منابع تا حد زیادی باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند. علاوه‌براین، قابلیت‌های پویا و دیدگاه مبتنی بر منابع را با ارائه دیدگاهی تکاملی‌تر از منابع و قابلیت‌های شرکت افزایش داده‌اند. قابلیت‌های پویا توانایی سازمان برای تغییر قابلیت‌های معمولی خود هستند، که با توانایی پویا برای تغییر یا پیکربندی مجدد قابلیت‌های اساسی موجود سازگار است [۷].

## ۲-۳- سرمایه انسانی و نوآوری استراتژیک

القرشی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) معتقد است نوآوری استراتژیک رابطه مثبتی با سرمایه انسانی دارد. سوبرامانیام و یونت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معتقدند سرمایه انسانی در قلب سازمان‌ها قرار دارد و به دانش، مهارت، شایستگی، نوآوری و توانایی کارکنان مربوط می‌شود. علاوه‌براین، کارکنان از طریق شایستگی، نگرش و چابکی فکری خود سرمایه فکری تولید می‌کنند [۱۰].

سیوالوگاتوسان و وو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع عملکرد سازمان‌های مختلف شناخته شده است که منجر به افزایش قابلیت نوآوری، عملکرد سازمانی و رشد اقتصادی ملی می‌شود. القرشی و همکاران (۲۰۰۸) رابطه سرمایه انسانی و عملکرد را بررسی کرده‌اند و در بررسی رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد، رابطه معناداری یافته‌اند [۱۰].

## ۲-۴- ساختار سازمانی

اولسون، واکر، و روکرت<sup>۴</sup> (۱۹۹۵)، سونگ و مونتویا-ویس<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) یک عنصر حیاتی برای شرکت‌ها، شکل‌گیری ساختارهای سازمانی است که دانش و اشتراک منابع را ممکن می‌سازد و

1 AlQershi

2 Subramaniam & Youndt

3 Sivalogathan & Wu

4 Olson, Walker, & Ruckert

5 Song & Montoya-Weiss



تصمیم‌گیری استراتژیک، حل اختلافات و هماهنگی فعال و مؤثر فرآیند نوآوری را تضمین می‌کند. میلر<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) ساختار را به‌عنوان توزیع دائمی نقش‌های کاری و مکانیزم‌های اداری تعریف می‌کند تا سازمان را قادر به انجام، هماهنگی و کنترل فعالیت‌های کسب‌وکار و جریان‌های منابع کند [۱۱].

ساختار به دو دسته ارگانیک و مکانیکی طبقه‌بندی می‌شود. فرض بر این است وظایفی که دارای درجه بالایی از عدم قطعیت هستند نیاز به ساختارهای ارگانیک دارند، درحالی‌که وظایف حاوی عدم قطعیت کم، نیاز به رویکردهای مکانیکی دارند. میلر، دراگ و تولوس<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) معتقدند هنگامی که این نظریه به‌عنوان پایه در نظر گرفته شود، پروژه‌های نوآوری پیچیده را نمی‌توان با موفقیت در ساختارهای رسمی، غیررسمی و بوروکراتیک انجام داد. باین‌حال، ماتسونو، منتزر و اوزومر<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) و اولسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) استدلال می‌کنند ساختارهای ارگانیک انعطاف‌پذیر ممکن است نوآوری را با افزایش قدرت مفهوم‌سازی فناوری جدید تسهیل کند [۱۱].

کالای و گری<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) بیان کردند که فرهنگ نوآوری، قابلیت تکنولوژیکی، روابط مشتری و تأمین‌کننده نیز می‌توانند عملکرد نوآوری را تحت‌تأثیر قرار داده و افزایش دهند [۱۱].

### ۳- پیشینه تحقیق

ژو، چن و وو<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت‌عنوان «تحلیل پویای نوآوری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی سنتی - مطالعه موردی براساس گروه حایر» بیان می‌کنند که نوآوری سازمانی و نوآوری فرهنگی عناصر حمایت از نوآوری استراتژیک هستند که اجرای استراتژی را تضمین می‌کنند، درحالی‌که مکانیسم رهبری، مکانیسم هماهنگی و مکانیسم یادگیری، مکانیزم خرد نوآوری استراتژیک هستند [۱۲].

---

1. Miller  
2. Miller, Droge, & Toulouse  
3. Matsuno, Mentzer, & Ozsomer  
4. Olson  
5. Kalay & Gary  
6. Xu, Chen & Wu





کیتون و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله «نوآوری استراتژیک در ناسا: راهنمای مکانیسم راه‌حل» بیان کردند که نوآوری استراتژیک برای موفقیت آینده کسب‌وکار، از جمله نهادهای دولتی، حیاتی است. با این حال، برای جاسازی نوآوری استراتژیک در بافت ساختاری یک سازمان، مدیریت ارشد سازمان باید از نوآوری استراتژیک در سراسر سازمان حمایت کند [۱۳].

مانوئل، لطیفه و ریسمایانی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «تأثیر مدیریت نوآوری استراتژیک بر عملکرد نوآوری شرکت در صنعت ارتباطات راه دور متوسط اندونزی» بیان می‌کنند که ساختار سازمانی به‌عنوان یک منبع سازمانی کلیدی که می‌تواند به‌طور قابل توجهی به تقویت تمایل سازمان به نوآوری کمک کند [۱۴].

ایلدیکو- سیلا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مقاله خود تحت‌عنوان «مدیریت نوآوری استراتژیک از طریق تغییر سازمانی» معتقد است مدیریت استراتژیک و مدیریت نوآوری باید عوامل رقیب برتر را در نظر بگیرند که تغییرات سازمانی موفق را تضمین می‌کنند، زیرا مدیریت نوآوری دارای موقعیت استراتژیک اساسی است و به‌طور مستقیم با اهداف شرکت‌ها در ارتباط است [۱۵].

ویناند<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله خود تحت‌عنوان «آیا سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی نوآوری می‌کنند؟» نشان می‌دهند که فدراسیون‌های ورزشی در راستای برآورده کردن انتظارات خود از خدمات جدید، توسط درخواست‌های اعضا هدایت می‌شوند و ریسک‌گریزی ندارند. به‌طور متوسط، فدراسیون‌های ورزشی مورد بررسی نگرش مثبتی نسبت به جدید بودن دارند که به نفع نوآوری است [۱۶].

در تحقیق برگمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) تحت‌عنوان «ظرفیت نوآوری استراتژیک، مطالعه روش ترکیبی در مورد مکانیسم‌های یادگیری استراتژیک عمده» که به‌عنوان یک رساله دکتری انجام شد، مفهوم ظرفیت نوآوری استراتژیک بررسی شده است. این رساله با یک جست‌وجوی علمی برای هر مکانیزمی که شرکت‌ها می‌توانند برای افزایش عمده ظرفیت نوآوری استراتژیک خود استفاده کنند، آغاز می‌شود [۱۷].

1 Manuel, Latifah & Rismayani

2 Ildikó-Csilla

3 Winand

4 Berghman



کاتاریا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه خود با عنوان «نوآوری استراتژیک: یک مرور و یک چارچوب نظری» بیان کرد که کدام شاخص‌ها باعث نوآوری استراتژیک می‌شوند و تفاوت‌ها را در گونه‌شناسی نوآوری استراتژیک که منجر به مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی می‌شود، نشان می‌دهد [۸].

القرشی (۲۰۲۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط: نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی» بیان کرد استراتژیست‌ها مهارت‌ها و توانایی‌های منحصربه‌فردی برای ارتباط بین گذشته و حال دارند تا پیش‌بینی کنند چه اتفاقی ممکن است در آینده بیفتد. نتایج نشان می‌دهد متغیر سرمایه انسانی نقش کلیدی در نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت دارد [۱۰].

میرزا، محمود و وقار<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر متقابل نوآوری باز و نوآوری استراتژیک: بررسی نقش توانایی یادگیری سازمانی و ظرفیت جذب»، مدل تحقیق نوآوری باز را به منظور حذف موانع در سازمان‌های خدماتی، که در آن کمبود دانش مانع اصلی نوآوری است، بررسی کردند. هدف این مقاله ارائه یک مدل تحقیقاتی برای بررسی رابطه بین نوآوری باز، توانایی یادگیری سازمانی، ظرفیت جذب و نوآوری استراتژیک است [۱۸].

طاهرپور کلانتری و حسینی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «تأثیر جهت‌گیری یادگیری بر نوآوری استراتژیک در پرتو جو نوآورانه سازمانی» بیان کردند که تغییرات و فقدان اطمینان در محیط کسب‌وکارها موجب دگرگونی در محیط رقابتی آنها شده و سازمان‌ها باید برای موفقیت و رشد به نوآوری توجه کنند [۱۹].

حق‌شناس گرگابی و کیماسی (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و ارائه چارچوب مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک (مورد مطالعه: پارک‌های علم و فناوری تهران)» انجام داده‌اند که به هفت مضمون به دست آوردند که مضامین مذکور به شرح ذیل هستند: نوآوری استراتژیک در بازار، نوآوری استراتژیک در محصول، نوآوری استراتژیک در فرایندهای سازمانی، نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی، نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی، نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری و نوآوری استراتژیک طرح و برنامه سازمانی [۲۰].

1. Kataria  
2. Mirza, Mahmood & Waqar



سیرت و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان نقش مکانیسم‌های حاکمیت فناوری اطلاعات و نوآوری استراتژیک در چابکی سازمانی بیان کردند که مکانیسم‌های حاکمیت فناوری اطلاعات بر نوآوری استراتژیک و چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین بهبود مکانیسم‌های فناوری اطلاعات و نوآوری می‌تواند به سازمان کمک کند تا ظرفیت نوآوری استراتژیک را افزایش دهد [۲۱].

#### ۴- روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی-کیفی- کمی است. در بخش کیفی رویکرد فراترکیب و سپس مطالعه‌موردی استفاده شده است. باتوجه به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال است و نیاز به بررسی جامع تحقیقات انجام شده و شناسایی عوامل است از روش فراترکیب برای ارائه این پیش‌نیازها انتخاب گردید. سپس برای اینکه این پیش‌نیازها مختص صنعت فوتبال شوند و از آنجایی که هیچ تجربه شکست و موفقیتی در نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال وجود نداشت، از روش مطالعه‌موردی استفاده گردید. در بخش کمی نیز از مدل‌سازی نرم دیمتل استفاده گردیده است. جدول شماره ۲، مختصات اصلی روش شناسی پژوهش بر اساس لایه‌های فرآیند پژوهش نشان داده شده است [۲۲].

جدول ۲. خلاصه روش تحقیق

عناصر روش شناسی تحقیق	مورد مربوط در تحقیق حاضر
مبنای فلسفی	تفسیری-اثبات‌گرایی
جهت‌گیری	توسعه‌ای-کاربردی
رویکرد	استقرایی-قیاسی
نوع پژوهش	آمیخته (کیفی-کیفی-کمی)
صبغه پژوهش (محیط پژوهش)	کتابخانه‌ای و میدانی
استراتژی پژوهش	فراترکیب- مطالعه موردی-پیمایش
روش گردآوری داده‌ها	مرور سیستماتیک-مصاحبه-پرسشنامه



سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مدل هفت مرحله‌ای برای این انجام فراترکیب طراحی کرده‌اند که این گام‌ها به ترتیب تنظیم پرسش‌های پژوهش، بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین، جستجو و انتخاب پژوهش‌های مورد تأیید، استخراج یافته‌های کلیدی پژوهش‌های منتخب، تجزیه و تحلیل و ادغام یافته‌ها، کنترل کیفیت یافته‌ها و اعلام یافته‌های نهایی [۲۳]. روش فراترکیب قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج حاصل از پژوهش را بهبود می‌بخشد. با توجه به اینکه روش فراترکیب ماهیتی تفسیری دارد اما می‌تواند بدون نقض اصول پارادایم تفسیرگرایی و تنها با استفاده از روش‌هایی که عمل‌گرا هستند، ابزار بهتری را برای استفاده از تجربه‌های سایر پژوهش‌ها ایجاد کند و به دلیل استفاده از فرایندهای دقیق و روشکافانه، باعث تعمیم‌پذیری بالاتری است؛ بنابراین با توجه به اینکه مفاهیم و رویکردهای گوناگونی در ارتباط با پیشایندهای نوآوری استراتژیک بیان شده است، استفاده از روش فراترکیب در این پژوهش ضروری است.

پس از استخراج یک چارچوب براساس پژوهش‌های گذشته، فاز دوم یعنی اجرای یک مطالعه موردی به منظور اصلاح و تکمیل چارچوب در دستور کار قرار گرفت. از آنجاکه هدف این پژوهش شناسایی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال است، پس از بررسی اجمالی چندین مورد و با توجه به اهمیت امکان دستیابی به اطلاعات و در دسترس بودن مورد، باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران که در سال‌های اخیر تلاش‌هایی را در این راستا آغاز نموده‌اند برای مطالعه انتخاب گردید. در این پژوهش به منظور اجرای مطالعه موردی از رویکرد یین<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) که متشکل از پنج گام طرح‌ریزی، آماده‌سازی، گردآوری، تجزیه و تحلیل و گزارش می‌باشد بهره گرفته شده است [۲۴]. همچنین در بخش کمی برای ایجاد نقشه روابط شبکه و تعیین روابط متقابل بین عوامل از روش دیمتل استفاده گردید. در جدول صفحه بعد به طور خلاصه جامعه و روش نمونه‌گیری نشان داده شده است:

---

1. Sandelowski & Barroso  
2. Yin



### جدول ۳. جامعه هدف و نمونه‌گیری

نمونه‌گیری	جامعه هدف	روش
انتخاب نمونه براساس اعمال معیارهای شمول و عدم‌شمول	کلیه مقالات مرتبط منتشر شده در مجلات معتبر داخلی و خارجی دارای معیارهای ورودی	فراترکیب
نمونه‌گیری هدفمند	خبرگان دانشگاهی و اجرایی دارای معیارهای «کلیدی بودن» «شناخته‌شده» «فهم نظری موضوع» «تنوع» و «موافقت با مشارکت»	مطالعه‌موردی
نمونه‌گیری هدفمند	جامعه آماری شامل مدیران ارشد فدراسیون و باشگاه‌ها و فعالان صنعت	پیمایش

#### ۴-۱- روایی و پایایی تحقیق

تحقیق حاضر با ترکیبی از روش‌های مرور نظام‌مند در قالب فراترکیب، و مطالعه‌موردی در قالب مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان انجام شده است. لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) معتقدند در پایایی پژوهش کیفی مستلزم استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته برای گردآوری داده‌ها؛ سازماندهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛ وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به‌صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو و یا چند محقق و استفاده از کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرا است [۲۵].

در بخش کیفی پژوهش حاضر و در قابلیت اعتبار (اعتبارپذیری) پژوهش ضمن استفاده از همکار تحلیل، کلیه خروجی‌های ناشی از مصاحبه با خبرگان بعد از اخذ تأییدیه از ایشان مبنی بر صحت برداشت و تفسیر انجام شده، مورد استفاده قرار گرفت و در قابلیت انتقال (انتقال‌پذیری) نیز سعی شد تا ارتباط نتایج حاصل با تاسی از پیشینه و مقایسه تطبیقی، شرح و بسط داده شود. در قابلیت تأیید (تأییدپذیری) نیز کلیه مقالات تحلیل شده و همچنین کلیه پروتکل‌های مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و عملیاتی، کدگذاری و تحلیل محتوای آنها، تفاسیر مختلف و تأییدیه‌های اخذ شده؛ به‌صورت تاریخی و نظام‌مند بایگانی شده است.

درخصوص پایایی در پژوهش‌های کیفی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) معتقدند که قابلیت‌وابستگی در تحقیقات کیفی با پایایی در تحقیقات کمی مطابقت دارد. همچنین، آنها

1. Lincoln & Guba



ارزیابی دقیق تحقیق را یکی از مقیاس‌های مهم در افزایش قابلیت‌وابستگی دانسته‌اند. این امر می‌تواند برای بررسی فرآیند تحقیق برای ایجاد پایداری به‌کار رود. در پژوهش کیفی برای رسیدن به پایایی می‌توان از روش‌هایی که در ادامه بیان شده است، استفاده نمود: (۱) استفاده از فرآیندهای ساخت‌یافته برای گردآوری داده‌ها؛ (۲) سازماندهی فرآیندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛ (۳) وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به‌صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو و یا چند محقق؛ (۴) استفاده از کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرا. در پایایی این پژوهش، باتوجه‌به وجود فرایندی ساخت‌یافته برای گردآوری داده‌ها در هر دو بخش کیفی و همچنین فرایندی ساخت‌یافته برای ثبت و تفسیر داده‌ها، هر دو مورد اول به‌کار گرفته شده است و مصاحبه‌های موازی و مقایسه‌ای نیز برای پایایی استفاده شده است. اگرچه استادان راهنما و مشاور نیز به‌عنوان کمیته راهنما در کل فرایند پژوهش جهت ارزیابی و اجرا در کنار محقق حضور داشته‌اند. علاوه‌برآن در پژوهش حاضر به‌منظور حصول اطمینان از پایایی داده‌های گردآوری شده، از ضریب کاپا نیز استفاده شده است که مقدار ضریب کاپا در مطالعه‌موردی برابر با  $0/6467$  و در فراترکیب  $0/7660$  به‌دست آمد و علاوه‌برآن اتخاذ رویکرد فراترکیب برای مرور پیشینه؛ نتایج حاصل از مرحله مرور پیشینه از طریق مصاحبه با خبرگان مطرح و تلویحاً مورد تأیید قرار گرفت که این مهم خود گواهی بر پایایی نتایج مرحله کیفی می‌باشد. روایی و پایایی پژوهش در مراحل کمی نیز همانگونه که ذکر شد پرسش‌نامه براساس نتایج فاز کیفی که خود طی فرآیندی نظام‌مند و استفاده از استراتژی تحلیل مضمون انجام شده است، استخراج شده است که این مهم خود گواه بر روایی پژوهش در این فاز می‌باشد. البته به‌منظور حصول اطمینان بیشتر در این زمینه، طراحی پرسش‌نامه فرآیند تأییدی رفت و برگشتی طی نموده است. برای سنجش پایایی نتایج حاصل از این مرحله، از آزمون آماری آلفای کرونباخ استفاده شد که این مقدار برابر با  $0/971$  بوده است.



## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- فراترکیب

همانطور که گفته شد، بخش اول تحقیق با استفاده از مدل هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) روش فراترکیب انجام شد. گام اول تنظیم پرسش‌های پژوهش بود که چهار پرسش اصلی بیان شدند که عبارت است از: چه کسی (در این پژوهش، پایگاه‌های داده اسکوپوس، وب آو ساینس، ژورنال‌ها، کنفرانس‌ها و موتور جستجو بررسی شدند)؛ چه وقت (در این پژوهش، مقالات از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۲ مورد بررسی قرار گرفت)؛ چگونه (در این پژوهش از روش «تحلیل اسنادی» تحلیل داده‌های ثانویه استفاده شد). در ادامه محقق با دانستن این معیارها فرایند مرور سیستماتیک مقالات را آغاز نمود. گام دوم بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین بود که پایگاه‌های اصلی انتخاب مقالات در این تحقیق پایگاه داده وب آو ساینس و اسکوپوس بود که البته از پایگاه‌هایی مانند سید، نورمگز و ایرانداک نیز استفاده شده است. پایگاه‌های فارسی نیز در این پژوهش استفاده شده است. در این مرحله، محقق پژوهش‌ها در بازه زمانی ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۲ را جستجو نموده که این جستجو براساس ترکیب Innovation با کلیدواژه‌های زیر بوده است:

Designing, Create, Changing, Development, Competitive, Performance

در گام سوم که جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب بوده است، بعد از جستجو تعداد مقالات به ۴۲۳ رسید که بعد از بررسی‌های اولیه تعداد ۱۵۱ مقاله از پایگاه‌های داده اصلی دانلود گردید. در ادامه تعداد ۲۶ مقاله براساس عنوان و یا تکراری بودن مقالات حذف گردید و سپس چکیده مقالات بررسی شد و ۱۲ مقاله نیز براین اساس حذف شد. از ۱۱۳ مقاله باقیمانده به‌طور کلی مطالعه شد و ۱۰ مقاله نیز به این روش حذف شد و در نهایت ۱۰۳ مقاله باقی ماند. سپس معیارهایی تعریف شد که این معیارهای شامل نویسنده/ نویسندگان، هدف پژوهش، به روز بودن، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده، انعکاس‌پذیری، رعایت نکات اخلاقی، دقت تحلیل داده، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش بود و بعد از امتیاز دادن به این معیارها، در نهایت ۲۵ مقاله دیگر حذف شده که ۷۸ مقاله انتخاب شد و پس از اضافه شدن چهار مقاله فارسی، در نهایت ۸۲ مقاله نهایی برای تحلیل داده‌ها انتخاب گردید. در گام چهارم



که تبیین و استخراج اطلاعات کلیدی پژوهش‌های منتخب بود، همه عوامل پیش‌نیاز مؤثر بر نوآوری استراتژیک استخراج گردد. نتایج حاصل از این مرحله زیربنای کار پژوهش و تشکیل مفهوم و مقوله بود که وارد مرحله مدلسازی نهایی می‌شود. در گام پنجم (تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی) پژوهشگر به دنبال ایجاد تفسیری یکپارچه و نو از یافته‌های پژوهش‌های گذشته برای رسیدن به شناخت عمیق از پدیده موردنظر بود. پس از انجام کدگذاری و طبقه‌بندی مولفه‌ها، باتوجه به مولفه‌های استخراجی و باتوجه به فراوانی آن‌ها و همچنین با دریافت مشاوره از سوی خبرگان مولفه‌هایی که دوبار و بیشتر تکرار شده‌اند وارد دسته‌بندی بعدی شدند. بنابراین، مولفه‌های با بیشترین تکرار برای ترکیب و تبدیل به مولفه‌های فرعی و اصلی دسته‌بندی شدند.

جدول ۳. مفاهیم و درصد فراوانی‌های شناسایی شده

فراوانی	مفاهیم	فراوانی	مفاهیم
۳۳/۴۰٪	ظرفیت یادگیری سازمانی	۳۳/۴۰٪	چابکی سازمان
۲۲/۲۷٪	انطباق/ سازگاری استراتژیک	۴/۵۴٪	ساختار سازمانی ارگانیک
۲/۲۷٪	تخصیص منابع انعطاف‌پذیر	۵/۶۸٪	الزامات ساختاری نوآوری استراتژیک
۳۳/۴۰٪	آمادگی فرهنگی	۴/۵۴٪	کارکنان و مدیران توانمند و قوی
۳۳/۴۰٪	جو نوآورانه	۲/۲۷٪	نگاه استراتژیک
۵/۶۸٪	فرهنگ کارآفرینانه	۲/۲۷٪	ایده‌های نو و خلاقانه
۲/۲۷٪	رهبری کارآفرینانه	۲/۲۷٪	هوشمندی رقابتی
۱۱/۳۶٪	درگیر شدن و عجزین شدن و حمایت مدیریت ارشد	۲/۲۷٪	قابلیت‌های سازمانی
۲/۲۷٪	تفکر استراتژیک	۴/۵۴٪	قابلیت‌های نوآوری
۲/۲۷٪	گفتمان استراتژیک	۲/۲۷٪	آمادگی سازمانی
۲/۲۷٪	حمایت مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد	۴/۵۴٪	یادگیری برنامه‌ریزی شده

در ادامه و در گام ششم، کنترل کیفیت مراحل‌های انجام شده با استفاده از ضریب کاپا انجام شد. ضریب کاپا عددی بین ۱ و ۱- است و هر چه این عدد به دست آمده به ۱+ نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد میزان توافق بین دو کدگذار مستقیم و مناسب بوده است. در صورتیکه این عدد به ۱- نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده توافق معکوس بین دو گذار است و در نهایت هر چه عدد به سمت صفر گرایش داشته باشد نشان می‌دهد که بین دو کدگذار عدم توافق وجود دارد و باتوجه به نظر کوهن عدد ضریب کاپای کوهن بالای ۰/۶ مطلوب و میزان توافق مناسبی را نشان



می‌دهد [۲۶]. در این پژوهش این عدد ۰/۷۶۶۰ محاسبه گردید و باتوجه به اینکه مقدار ضریب کاپای کوهن در این پژوهش بالای ۰/۷ است یعنی توافق نظر بالایی در استخراج کدهای پژوهش‌ها بین کدگذار یک و کدگذار دو وجود دارد. گام نهایی و هفتم ارائه یافته‌های نهایی است که در جدول زیر، مقوله‌ها، مفاهیم و کد مقالات مربوطه نشان داده شده است:

#### جدول ۴. نتایج نهایی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

مقوله	مفهوم	متغیرهای هم معنی	کد مقالات
عوامل ساختاری	ساختار سازمانی منعطف؛ الزامات ساختاری	چابکی سازمان	۸۱، ۳۹، ۹
		ساختار سازمانی ارگانیک	۹۲، ۹۱، ۸۳، ۴۷
		انطباق / سازگاری استراتژیک	۱۰۲، ۹۸
		الزامات ساختاری نوآوری استراتژیک	۱۰۴، ۸۹، ۳۷، ۳۲، ۲۵
عوامل سرمایه انسانی	نیروی انسانی توانمند؛ نگاه استراتژیک	کارکنان توانمند	۱۰۴، ۹۶، ۹۲، ۹۱
		مدیران توانمند و قوی	۱۰۴، ۹۲، ۹۱
		نگاه استراتژیک	۲۵، ۱۴
		تفکر استراتژیک	۸۸، ۱۸
عوامل سازمانی	ظرفیت‌های سازمانی؛ قابلیت‌های سازمانی	قابلیت‌های سازمانی	۵۳، ۹
		قابلیت‌های نوآوری	۱۰۷، ۷۹، ۳۲، ۲۹
		آمادگی سازمانی	۶۱، ۲۵
		یادگیری برنامه‌ریزی شده	۱۰۶، ۸۴، ۲۷، ۲
		ظرفیت یادگیری سازمانی	۹۴، ۳۶، ۲۹
		گفتمان استراتژیک	۹۴، ۸۸
		هوشمندی رقابتی	۷۹، ۴۵
تخصیص منابع انعطاف‌پذیر	۹، ۲		
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	بستر فرهنگی؛ بسترهای کارآفرینی؛ ایده پردازی	آمادگی فرهنگی	۶۱، ۲۹، ۲۵
		ایده‌های نو و خلاقانه	۱۸، ۹
		جو نوآورانه	۱۰۶، ۹۲، ۱۱
		فرهنگ کارآفرینانه	۱۰۲، ۹۶، ۹۴، ۹۲، ۱۸
		رهبری کارآفرینانه	۵۶، ۳۳
حمایت‌های مدیریتی	حمایت‌های مدیریت ارشد؛ مشارکت مدیریت ارشد	حمایت تیم مدیریت ارشد	۷۹، ۶۶، ۵۰، ۴۵، ۳۳
		درگیر شدن و عجین شدن مدیریت ارشد	۹۸، ۹۶، ۹۲، ۹۱، ۲۶
		حمایت مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد	۹۰، ۵۶

## ۵-۲- مطالعه موردی

پس از استخراج یک چارچوب براساس پژوهش‌های گذشته، فاز دوم یعنی اجرای یک مطالعه‌موردی به‌منظور اصلاح و تکمیل چارچوب در دستور کار این پژوهش قرار گرفت. پس از بررسی اجمالی چندین مورد و با توجه به اهمیت امکان دستیابی به اطلاعات و در دسترس بودن مورد، باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران برای مطالعه انتخاب گردید. طرح پژوهش در یک بازه زمانی شش ماهه انجام گردید و براساس این طرح داده‌های مرتبط مطابق با اسناد، گزارشات، مشاهده‌ها، مشارکت‌ها و مصاحبه‌ها جمع‌آوری شده است.

پژوهشگر از طریق آشنایی‌های قبلی با برخی از دست‌اندرکاران نهادهای مرتبط با صنعت توانسته است مکرراً در سازمان‌ها، فدراسیون فوتبال، باشگاه‌ها و هیأت‌های فوتبال استان‌ها و دانشگاه‌ها شرکت نماید و از نزدیک مشاهداتی داشته و یا در مباحثات حضور پیدا کند. اغلب اطلاعات به‌دست آمده از این جنس در توصیف و شناخت صنعت و یا تفسیر کدهای به‌دست آمده از مصاحبه‌ها به‌کار رفته است. در نهایت تلاش شده یک چارچوب دیگر از مطالعه‌موردی استخراج شود تا در بخش بعد با نتایج حاصل از مرور ادبیات مقایسه گردد.

محقق در مراجعه به هر کدام از بازیگران همواره بخشی از دستور کار جمع‌آوری اطلاعات را شناسایی منابع بعدی قرار داده است و به‌این‌ترتیب منابع اطلاعاتی به‌صورت سلسله‌وار تا سرحد اشباع شناسایی شده‌اند. شیوه اصلی جمع‌آوری از طریق انجام مصاحبه با افراد اصلی شاغل در نهادهای درگیر در اکوسیستم بوده و در عین حال محقق از سایر داده‌ها از قبیل اسناد، گزارشات، مشارکت‌ها و مشاهدات نیز چشم‌پوشی نکرده است. مصاحبه‌ها به کمک پروتکلی تبیین شده مدیریت شد و هر مصاحبه به‌صورت کامل و در قالب فایل صوتی ضبط گردیده است. پس از انجام هر مصاحبه فایل صوتی پیاده شده و هم‌زمان کار بر روی متن به موازات اجرای مصاحبه‌های بعدی آغاز شده است. در نهایت مصاحبه با ۲۱ نفر از مدیران صنعت فوتبال انجام شد که به‌دلیل رعایت اصول اخلاقی نام‌ها و سمت‌های آن‌ها به‌صورت مخفف کدگذاری شد. شایان ذکر است در قسمت فدراسیون فوتبال با ۸ نفر از خبرگان، در قسمت باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور با ۶ نفر و در قسمت خبرگان دانشگاهی با ۷ نفر مصاحبه گردید.



پس از تکمیل فرایند استخراج جملات کلیدی از مصاحبه‌ها و مقایسه موارد مشابه یا مکمل پژوهشگر تلاش نمود آنها را دسته‌هایی گروه‌بندی نموده و کدگذاری نماید. این دسته‌بندی‌ها و استخراج مفاهیم زیربنایی آنها در نهایت یک چارچوب برای پیش‌نیازهای مدیریت استراتژیک ارائه نموده است. چارچوب به‌دست آمده از مرور ادبیات در توسعه چارچوب به‌دست آمده از مطالعه‌موردی بی‌تأثیر نبوده است؛ نتایج به‌دست آمده از مطالعه‌موردی یک چارچوب پویا و متغیر و نه مستقر را در صنعت فوتبال معرفی می‌کند. این بدان علت است که بسیاری از گزاره‌های به‌دست آمده از مدیران صنعت فوتبال حاکی از آن است که برخی مسأله در ارتباط با نوآوری استراتژیک تشخیص داده شده اما هنوز اقدامی در مورد آن صورت نگرفته و یا اقدامات صورت گرفته کافی و موثر نبوده است. باین‌حال موضوعاتی نیز وجود دارد که اساساً توسط اعضای باشگاه‌ها درک نشده است. پژوهشگر تلاش نموده در دسته‌بندی گزاره‌ها و کدها این موضوع را نیز منعکس کند.

در نهایت بعد از کدگذاری مصاحبه‌ها در قسمت مطالعه‌موردی، در بعد پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، چهارده مفهوم شناسایی گردیدند که عبارت است از «خلاقیت و ایده‌های خلاقانه»، «زیرساخت‌ها و امکانات»، «کارکنان، کادرفنی و بازیکنان توانمند»، «برنامه راهبردی»، «ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر باشگاه»، «ثبات مدیریت ارشد باشگاه (مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره)»، «تفکر و نگاه استراتژیک در سطح باشگاه»، «چابکی سازمانی»، «وضعیت مالی مناسب سازمان»، «وجود فناوری‌های پیشرفته در سازمان»، «فرهنگ کارآفرینانه و نوآورانه و جو نوآوری در سطح باشگاه»، «ایجاد انگیزه در کارکنان، کادر فنی و بازیکنان و حمایت‌های مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد»، «تحقیق و توسعه قوی» و «بالا بردن توانایی‌های فنی و تخصصی کارکنان، کادر فنی و بازیکنان». در نهایت در جدول زیر، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با آن نشان داده شده است:

### جدول ۵. پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در مدل نهایی

مفاهیم	مقوله
«ساختار سازمانی ارگانیک باشگاه»، «چابکی سازمانی»، «انطباق/ سازگاری استراتژیک باشگاه» و «الزامات ساختاری نوآوری استراتژیک»	عوامل ساختاری
«کارکنان، کادر فنی و بازیکنان توانمند»، «مدیران توانمند و قوی»، «تفکر و نگاه استراتژیک در سطح باشگاه» و «بالا بردن توانایی‌های فنی و تخصصی کارکنان، کادر فنی و بازیکنان»	عوامل سرمایه انسانی
«زیرساخت‌ها و امکانات»، «تحقیق و توسعه قوی»، «وضعیت مالی مناسب»، «استفاده از فناوری‌های پیشرفته در باشگاه»، «ثبات مدیریت ارشد باشگاه (مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره)»، «برنامه راهبردی» و «گفتمان استراتژیک مدیران ارشد باشگاه»	عوامل سازمانی
«فرهنگ کارآفرینانه و نوآورانه در سطح باشگاه»، «جو نوآوری در باشگاه»، «اخلاقیت و ایده‌های خلاقانه» و «رهبری کارآفرینانه»	عوامل فرهنگی و کارآفرینانه
«حمایت‌های مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد»، «ایجاد انگیزه در کارکنان، کادر فنی و بازیکنان» و «درگیر شدن و عجزین شدن مدیریت ارشد در امور باشگاه»	حمایت‌های مدیریتی

### ۵-۳- پیمایش

جهت انجام روش دیمتل در پژوهش حاضر، در گام اول برای تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M)، پرسش‌نامه‌ای تهیه گردید. در این پرسش‌نامه ارتباطات به صورت دودویی بررسی گردید که در هر سلول این پرسش‌نامه ارتباط و اثر سطر بر ستون موردبررسی قرار گرفتند بدین صورت که ارتباط میان عوامل با پنج سطح بدون تأثیر، تأثیرگذاری خیلی کم، تأثیرگذاری کم، تأثیرگذاری زیاد و تأثیرگذاری خیلی زیاد مشخص گردید.

در راستای تکمیل پرسش‌نامه بعد از ارسال پرسش‌نامه‌ها، با توجه به دشواری و زمان‌بر بودن تکمیل پرسش‌نامه که یک ماتریس ۵\*۵ بود، با پیگیری‌های بسیار زیاد، پژوهشگر موفق به جمع‌آوری ۱۵ پرسش‌نامه گردید. بعد از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، بجای عبارات بدون تأثیر، تأثیرگذاری خیلی کم، تأثیرگذاری کم، تأثیرگذاری زیاد و تأثیرگذاری خیلی زیاد، براساس استاندارد روش دیمتل به ترتیب اعداد صفر، ۱، ۲، ۳ و ۴ قرار داده شد. در گام اول ماتریس ارتباط مستقیم نرمال به دست آمد بدین صورت که میانگین پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده محاسبه می‌شود که این نتایج ارتباطی، ماتریس ارتباط مستقیم گفته می‌شود و پس از نرمال‌سازی، ماتریس ارتباط مستقیم نرمال، به دست آمد که در جدول زیر نشان داده شده است:



جدول ۶. ماتریس ارتباط مستقیم نرمال پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

عنوان شاخص	عوامل ساختاری	عوامل سرمایه انسانی	عوامل سازمانی	عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	حمایت‌های مدیریتی
عوامل ساختاری	۰/۰۰۰	۰/۲۸۱	۰/۴۰۶	۰/۵۳۱	۰/۳۷۵
عوامل سرمایه انسانی	۰/۲۸۱	۰/۰۰۰	۰/۲۸۱	۰/۴۶۹	۰/۳۴۴
عوامل سازمانی	۰/۵۹۴	۰/۶۵۶	۰/۰۰۰	۰/۶۵۶	۱/۰۰۰
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	۰/۲۵۰	۰/۶۵۶	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰	۰/۹۳۸
حمایت‌های مدیریتی	۰/۵۳۱	۰/۶۸۸	۰/۷۵۰	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰

در مرحله بعد، یک ماتریس یکه (اعضای قطر اصلی این ماتریس یک و بقیه اعضا صفر هستند) تشکیل خواهد شد و بعد از کسر ماتریس نرمال از ماتریس یکه، معکوس ماتریس به دست آمده محاسبه خواهد شد که این ماتریس معکوس در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۷. ماتریس معکوس (I-M)

عنوان شاخص	عوامل ساختاری	عوامل سرمایه انسانی	عوامل سازمانی	عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	حمایت‌های مدیریتی
عوامل ساختاری	۰/۵۴۵	-۰/۳۴۹	-۰/۲۳۷	-۰/۱۹۷	-۰/۳۲۷
عوامل سرمایه انسانی	-۰/۱۸۴	۰/۵۰۰	-۰/۲۲۹	-۰/۱۶۲	-۰/۲۷۹
عوامل سازمانی	-۰/۲۸۵	-۰/۴۴۹	۰/۲۵۱	-۰/۴۰۴	-۰/۳۹۰
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	-۰/۳۶۸	-۰/۳۲۹	-۰/۳۱۵	۰/۲۸۵	-۰/۲۹۹
حمایت‌های مدیریتی	-۰/۲۴۷	-۰/۳۵۳	-۰/۲۵۷	-۰/۳۶۸	۰/۱۸۴

سپس ماتریس نرمال ابتدایی (ماتریس ارتباط مستقیم نرمال) در ماتریس معکوس بیان شده، ضرب می‌شود که به این ماتریس، ماتریس ارتباط کل گفته می‌شود که در ادامه نشان داده شده است:



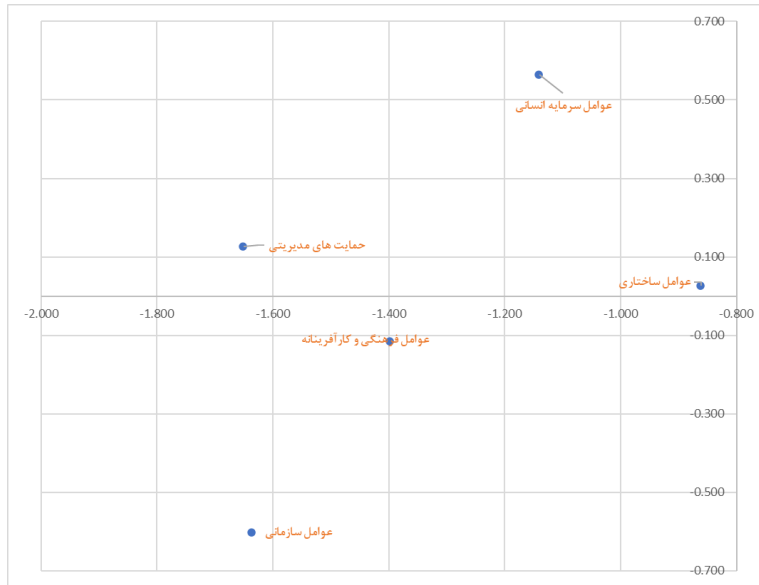
جدول ۸. ماتریس ارتباط کل پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

عنوان شاخص	عوامل ساختاری	عوامل سرمایه انسانی	عوامل سازمانی	عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	حمایت‌های مدیریتی
عوامل ساختاری	۰/۰۰۰	-۰/۰۹۸	-۰/۰۹۲	-۰/۱۰۴	-۰/۱۲۳
عوامل سرمایه انسانی	-۰/۰۵۲	۰/۰۰۰	-۰/۰۶۵	-۰/۰۷۶	-۰/۰۹۶
عوامل سازمانی	-۰/۱۶۹	-۰/۲۹۵	۰/۰۰۰	-۰/۲۶۵	-۰/۳۹۰
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	-۰/۰۹۲	-۰/۲۱۶	-۰/۱۶۷	۰/۰۰۰	-۰/۲۸۱
حمایت‌های مدیریتی	-۰/۱۳۱	-۰/۲۴۳	-۰/۱۹۳	-۰/۱۹۵	۰/۰۰۰

در گام آخر، محاسبه مقادیر D و R انجام شد، بدین شکل که D، مجموع سطرهای ماتریس ارتباط کل و R مجموع ستون‌های ماتریس ارتباط کل می‌باشد. در نهایت D+R و D-R به ترتیب بیانگر تعامل و اثرگذاری/اثرپذیری متغیر می‌باشند. در جدول زیر، این مقادیر برای کلیه متغیرهای پژوهش نشان داده شده است و پس از آن نیز نمودار «تعامل-اثرپذیری/اثرگذاری» پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک تحقیق نشان داده شده است:

جدول ۹. مقادیر تعامل، اثرگذاری/اثرپذیری پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

عنوان شاخص	D	R	D+R	D-R
عوامل ساختاری	-۰/۴۱۷	-۰/۴۴۴	-۰/۸۶۱	۰/۰۲۷
عوامل سرمایه انسانی	-۰/۲۸۸	-۰/۸۵۲	-۱/۱۴۰	۰/۵۶۴
عوامل سازمانی	-۱/۱۱۹	-۰/۵۱۷	-۱/۶۳۶	-۰/۶۰۲
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	-۰/۷۵۶	-۰/۶۴۱	-۱/۳۹۷	-۰/۱۱۵
حمایت‌های مدیریتی	-۰/۷۶۳	-۰/۸۸۸	-۱/۶۵۱	۰/۱۲۶



شکل ۱. نمودار تعامل، اثرگذاری/اثرپذیری پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

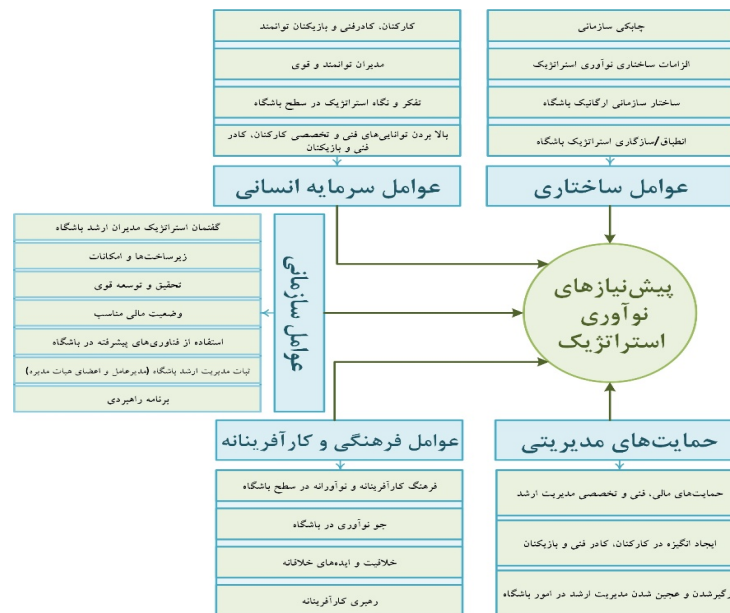
همانطور که در شکل و جدول بالا نشان داده شده است، بیشترین مقدار تعامل در میان تمامی مقوله‌های پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، با مقدار  $0/861-$  مربوط به عوامل ساختاری می‌باشد و عوامل سرمایه انسانی با مقدار  $1/140-$  در رتبه دوم تعامل قرار دارد و عوامل فرهنگی و کارآفرینانه، عوامل سازمانی و حمایت‌های مدیریتی نیز با مقادیر  $1/397-$ ،  $1/636-$  و  $1/651-$  در رتبه سوم تا پنجم تعامل قرار دارد. لازم به ذکر است که واژه تعامل بدین معنی است که به‌عنوان مثال عوامل ساختاری دارای بیشترین ارتباط با دیگر مقوله‌های پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک است و در طرف مقابل حمایت‌های مدیریتی کمترین ارتباط و تعامل را با دیگر مقوله‌های نوآوری استراتژیک دارد. در بخش اثرپذیری/اثرگذاری، به‌طور کلی سه مقوله عوامل سرمایه انسانی، عوامل ساختاری و حمایت‌های مدیریتی اثرگذار هستند و این بدان معنی است که در مجموع این مقوله‌ها بیشتر بر روی مقوله‌های دیگر اثرگذار هستند و کمتر اثرپذیری دارند و عوامل فرهنگی و کارآفرینانه و عوامل سازمانی، اثرپذیر هستند. بیشترین مقدار اثرگذاری مربوط به عوامل سرمایه انسانی است و این بدین معنی است که عوامل سرمایه



انسانی در مقوله‌های پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک دارای بیشترین تأثیر بر روی چهار مقوله دیگر می‌باشد و بیشترین مقدار اثرپذیری نیز مربوط به مقوله عوامل سازمانی است و این نیز بدین معنی است که عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را از چهار مقوله دیگر می‌پذیرد.

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که بیان شد، در نهایت نتایج حاصله در پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال پنج مقوله شناسایی گردید که در شکل زیر مدل نهایی تحقیق شامل پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک و مقوله‌ها و مفاهیم مربوطه نشان داده شده است: در ادامه مدل نهایی پژوهش نشان داده شده است:



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق





همانطور که در شکل بالان مشخص است، اولین مقوله در این بخش عوامل ساختاری بود که مفاهیم آن عبارت بودند از چابکی سازمانی، ساختار سازمانی ارگانیک باشگاه، الزامات ساختاری نوآوری استراتژیک و انطباق/ سازگاری استراتژیک باشگاه [۱۱، ۱۲، ۲۰، ۲۸، ۳۰، ۳۱، ۳۵، ۳۹، ۴۰ و ۴۱]. دومین مقوله در بخش پیش‌نیازها عوامل سرمایه انسانی بود که کارکنان، کادر فنی و بازیکنان توانمند، مدیران توانمند و قوی، تفکر و نگاه استراتژیک در سطح باشگاه و بالا بردن توانایی‌های فنی و تخصصی کارکنان، کادر فنی و بازیکنان، چهار مفهوم تشکیل دهنده آن بودند [۲۰، ۳۰، ۳۵، ۳۷ و ۳۸]. عوامل سازمانی سومین مقوله این بخش است که هفت مفهوم آن شامل زیرساخت‌ها و امکانات، تحقیق و توسعه قوی، وضعیت مالی مناسب، استفاده از فناوری‌های پیشرفته در باشگاه، ثبات مدیریت ارشد باشگاه (مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره)، برنامه راهبردی و گفتمان استراتژیک مدیران ارشد باشگاه بود [۱۲، ۱۵، ۱۸، ۲۸، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶ و ۳۷]. چهارمین مقوله بخش پیش‌نیازها حمایت‌های مدیریتی بود که حمایت‌های مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد، ایجاد انگیزه در کارکنان، کادر فنی و بازیکنان و درگیر شدن و عجزین شدن مدیریت ارشد در امور باشگاه، سه مفهوم تشکیل دهنده آن بودند [۱، ۲۷ و ۳۰] و در نهایت آخرین و پنجمین مقوله بخش پیش‌نیازها عوامل فرهنگی و کارآفرینانه بود که چهار مفهوم آن شامل فرهنگ کارآفرینانه و نوآورانه در سطح باشگاه، جو نوآوری در باشگاه، خلاقیت و ایده‌های خلاقانه و رهبری کارآفرینانه بود که کلیه یافته‌های بخش پیش‌نیازهای پژوهش در راستای تحقیقات گذشته بودند [۸، ۱۵، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱ و ۳۲].

در ادامه و بعد از استخراج مدل، پیمایش مدل به‌دست آمده با استفاده از تکنیک دیمتل انجام شد. در نهایت مشخص گردید که بیشترین مقدار تعامل در میان تمامی مقوله‌های پیش‌نیاز استراتژیک متعلق به مقوله عوامل ساختاری است و عوامل سرمایه انسانی، عوامل فرهنگی و کارآفرینانه، عوامل سازمانی و حمایت‌های مدیریتی در رتبه‌های دوم تا پنجم تعامل با دیگر مقوله‌ها قرار دارند. در قسمت اثرپذیری/اثرگذاری نیز مشخص شد که در میان پنج مقوله پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، عوامل سرمایه‌انسانی، عوامل ساختاری و حمایت‌های مدیریتی اثرگذار بر دیگر مقوله‌ها هستند و مقوله‌های عوامل فرهنگی و کارآفرینانه و عوامل سازمانی از دیگر مقوله‌های پیش‌نیاز نوآوری استراتژیک، اثرپذیر هستند.



بعد از ارائه کامل یافته‌ها، می‌توان نوآوری پژوهش را این‌طور بیان کرد که در پژوهش حاضر، پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال مدنظر بوده است. به‌عبارتی تعریف مقوله‌ها و متغیرها در صنعت فوتبال و مشخصاً در کشور ایران متمایز از صنایع دیگر می‌باشد و تعریف این متغیرها، مفاهیم و مقوله‌ها متفاوت است. به‌عنوان مثال عوامل ساختاری در فوتبال شامل ساختار باشگاه‌ها، ساختار فنی تیم‌ها و حتی ساختار فدراسیون می‌باشد یا سرمایه انسانی در صنعت فوتبال شامل طیف گسترده‌ای از افراد مانند بازیکنان، تماشاگران، کارکنان باشگاه، مدیران باشگاه، عموم جامعه، فدراسیون فوتبال، حکومت و ... می‌باشد. تعریف رقابت و همکاری در صنعت فوتبال کاملاً متمایز از رقابت در صنایع دیگر می‌باشد. عمر کوتاه مدیران باشگاه‌ها، مفهوم استراتژی را در صنعت فوتبال متفاوت کرده است و بسیاری از نوآوری‌های دیگر که بواسطه انتخاب صنعت فوتبال در این پژوهش قابل مشاهده است.

در نهایت بعد از مشخص شدن یافته‌های پژوهش و از آنجایی که عوامل سازمانی در میان مقوله‌های مرتبط با پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال دارای بیشترین تعامل است پیشنهاد می‌گردد که باشگاه‌ها به توسعه زیرساخت‌ها اهمیت بیشتری قائل شوند و ایجاد مراکز تحقیق و توسعه قوی یکی دیگر از مهمترین پیش‌نیازهای ایجاد ساختار نوآوری است. به‌منظور ایجاد زیرساخت‌ها و مراکز تحقیق و توسعه، استفاده از روش‌های تأمین مالی در حوزه فوتبال از مهمترین پیشنهادات محقق می‌باشد. استفاده از فناوری‌های پیشرفته در باشگاه‌ها و ایجاد مراکز تحلیل داده در این راستا می‌تواند مهمترین پیشنهادات کاربردی این بخش باشد. در این بخش ثبات مدیریت ارشد در باشگاه‌ها بسیار مهم است و انتظار می‌رود که با سنجش عملکرد منطقی بتوان فرصت بیشتری را در اختیار مدیران باشگاه‌ها قرار داد و از هرگونه انتصابات سیاسی و غیرعلمی ورزشی جلوگیری شود. تشکیل کمیته‌های راهبردی در باشگاه‌ها نیز در راستای ایجاد پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک می‌تواند بسیار راهگشا باشد. باتوجه‌به اهمیت عوامل فرهنگی و کارآفرینانه نیز برگزاری رویدادهای نوآوری باز پیشنهاد می‌گردد به این صورت که نیازهای فناورانه باشگاه‌ها شناسایی شود و در یک رویداد از نخبگان کشور در راستای حل این مسائل کمک گرفته شود. در راستای عوامل سرمایه انسانی نیز انتخاب کارکنان، کادر فنی و بازیکنان توانمند از مهمترین پیشنهادات محقق می‌باشد که در این مورد می‌توان مدل‌های انتخاب کارکنان، بازیکنان و کادر فنی توانمند را توسعه داد و بر



مبنای آن نیروی انسانی موردنظر خود را انتخاب نمایند. برگزاری دوره‌های تفکر و مدیریت استراتژیک جهت ایجاد تفکر و نگاه استراتژیک در سطح باشگاه نیز راهگشا خواهد بود. دوره‌های توسعه مهارت‌های فنی و تخصصی کارکنان، کادر فنی و بازیکنان نیز از دیگر پیشنهادات کاربردی پژوهشگر به‌منظور توسعه و بهبود پیش‌نیازهای مورد نیاز در راستای نوآوری استراتژیک می‌باشد. پیشنهاد کاربردی دیگر ایجاد حمایت‌های مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد است که این در نهایت باعث ایجاد انگیزه در کارکنان، کادر فنی و بازیکنان است و از طرفی نیاز است که مدیران باشگاه‌ها تک شغله باشند، به این معنی که به‌طورکامل با مسائل و مشکلات باشگاه درگیر و عجزین شوند و این می‌تواند یکی از مهمترین پیش‌نیازهای ایجاد نوآوری استراتژیک باشد.

## ۷- منابع

- [1] Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., Ratten, V. and Crespo, J. Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of science bibliometric analysis. *Sustainability*, 12(11), 2008, p.4499.
- [2] Strategic Innovation Group, A Framework for Strategic Innovation from Breakthrough Inspiration to Business Impact, 2002.
- [3] Junior, E. L., & Rodrigues, C. The Chinese plan for football development: a perspective from innovation theory. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(1), 2019, 63-77.
- [4] Vos, Steven; Breesch, Diane; Kesenne, Stefan L.J. and Lagae, Wim "The value of human resources in non-public sports providers: The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs", *International Journal of Sport Management and Marketing* 11(1/2), 2012, 3 – 25.
- [5] Walker, R. M. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 2008, 591-615.
- [6] Tjøndal, A. Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. *Brazilian Business Review*, 13(Special Ed), 2016, 38-56.

- [7] Tjønndal, A. Sport innovation: Developing a typology. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), 2017, 291-310.
- [8] Kataria, S. (2013). Strategic innovation: A review and a theoretical framework.
- [9] Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 2018, 44-55.
- [10] AlQershi, N. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 2021, pp.1003-1012.
- [11] Kalay, F. and Gary, L.Y.N.N. The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 2015, pp.412-429.
- [12] Xu, Qing-Rui; Chen, Zheng-Rong, and Wu, Hua-Bin. Dynamic Analysis of Strategic Innovation in Traditional Manufacturing Enterprises—A Case Study Based on Haier Group. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, 2020.
- [13] Keeton, K. E., Richard, E. E., & Davis, J. R. Strategic Innovation at NASA: The Solution Mechanism Guide. *The Journal of Business Inquiry*, 16(1 Spec), 2017, 50-59.
- [14] Rismayani, R., Manuel, B., & Latifah, U. The influence of strategic innovation management on firm innovation performance in the Indonesian mid-size telecommunication industry, 2022.
- [15] Ildikó-Csilla, T. Strategic innovation management through organizational change. *Journal of Innovation & Business Best Practice*, 2018, pp.1-10.
- [16] Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. and Zintz, T. Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation*, 18(3), 2016, pp.289-308.
- [17] Berghman, L. Strategic innovation capacity: a mixed method study on deliberate strategic learning mechanisms (No. EPS-2006-087-MKT).
- [18] Mirza, S., Mahmood, A. and Waqar, H. The interplay of open innovation and strategic innovation: Unpacking the role of organizational learning ability and absorptive capacity. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 2022, p.18479790211069745.

[۱۹] طاهرپورکلانتری، ح.، حسینی، س.م. «تأثیر جهت‌گیری یادگیری بر نوآوری استراتژیک در پرتو جو نوآورانه سازمانی»، *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۴۳، پاییز، ۱۳۹۹، ص



- [۲۰] حق‌شناسی گرگابی، م. و کیماسی، م.، «شناسایی و ارائه چارچوب مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک (مورد مطالعه: پارک‌های علم و فناوری تهران)»، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری/ دوره پنجم/ شماره ۳/ زمستان ۱، ۱۳۹۶، صص ۲۰۵-۱۶۹.
- [21] Sirat, A., Soleymani Damaneh, R., Dehghani Soltani, M. The Role of Information Technology Governance Mechanisms and Strategic Innovation in Organizational Agility. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 2023, 6(2): 70-49.
- [22] Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian. *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education, 2009.
- [23] Sandelowski, M. and Barroso, J. *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company, New York. 2007.
- [24] Yin, R. *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. 2014.
- [25] Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. *Naturalistic inquiry*. Sage.
- [26] Warrens MJ, Five Ways to Look at Cohen's Kappa. *J Psychol Psychother*, 2015, 5:107.
- [27] Ratten, Vanessa. Football ecosystems and innovation. In *Sport startups: New advances in entrepreneurship* (2020, pp. 71-87). Emerald Publishing Limited.
- [28] Kodama, M., & Shibata, T. Strategy transformation through strategic innovation capability—a case study of F anuc. *R&D Management*, 44(1), 2014, 75-103.
- [29] Kanario, M. C. *Influence Of Sports Innovation on Organizational Performance: A Case of Football Kenya Federation* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa), 2017.
- [30] Govindarajan, V., & Trimble, C. Strategic innovation and the science of learning. *MIT Sloan Management Review*, 2004.
- [31] Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of product innovation management*, 28(6), 2011, 819-832.
- [32] Szekely, F., & Strebels, H. *Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability*. Corporate governance, 2013.
- [۳۳] محمدی، ا؛ شرفی، و. و ویسی، س.، «تأثیر نوآوری استراتژیک بر تمایل به خرید مشتری: نقش تعدیل‌گری قابلیت‌های نوآوری»، فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال ششم، شماره دوازدهم، پاییز و زمستان، ۱۳۹۶، صص ۹۸-۸۱.

- [34] Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 2012, 57-73.
- [35] Markides, Constantinos C. "To Diversify or Not to Diversify", *Harvard Business Review*, November-December, 1997.
- [36] Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., & Vandenbempt, K. Deliberate learning mechanisms for stimulating strategic innovation capacity. *Long Range Planning*, 46(1-2), 2013, 39-71.
- [37] Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational change management*, 2005.
- [38] Palmer, Derrick & Kaplan, Soren. A Framework for Strategic Innovation Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. *Managing Principals*, Innovation Point LLC, 2007.
- [39] Enayati, G., Titkanloo, A.S. and Mahmoudie, A.M. Strategic Innovation: The Formation and Its Effect on Organization. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(1), 2014, pp.2231-6345.
- [40] Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X., & Ribera, J. Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: evidence from the electronics industry. *Journal of technology management & innovation*, 6(2), 2011, 14-39.
- [41] Schroeder, H. Strategic innovation for business performance: The art and science of transformation. *Technology Innovation Management Review*, 3(9), 2013.