



پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری

دوره ۸، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، صص ۶۱-۹۱

نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی عوامل زمینه‌ای موثر بر نوآوری تصمیمات

استراتژیک (مورد مطالعه: صنعت فوتبال)

سیده رویا کلاتی^۱، اسداله کردنائیج^۲، علی صابری^{۳*}، حمیدرضا یزدانی^۴،

قدرت اله باقری راغب^۵

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکده‌گان 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، دانشکده‌گان فارابی، تهران، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکده‌گان فارابی، تهران، ایران

۵- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکده‌گان فارابی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۷

چکیده

عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار زیادی بر نوآوری استراتژیک وجود دارد که علی‌رغم اهمیت آن به صورت جامع بررسی نشده است، از این رو هدف از مطالعه حاضر شناسایی و مفهوم‌پردازی زمینه‌های نوآوری استراتژیک است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی و از نظر رویکرد کیفی-کمی است. در بخش کیفی از دو رویکرد فراترکیب و مطالعه موردی و در بخش کمی از مدل‌سازی نرم دیمتل استفاده شد. گردآوری داده‌ها در مرحله فراترکیب بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند مطالعات در بازه زمانی ۲۴ سال اخیر (۱۹۹۸ لغایت ۲۰۲۲)، مرحله مطالعه موردی 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 محتوا و تحلیل تم و در بخش کمی از تکنیک دیمتل استفاده شده است. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که زمینه‌های نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال در قالب پنج مقوله شناسایی گردیدند که شامل ذینفعان کلیدی، عوامل سیاسی-قانونی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل اجتماعی-روانشناختی و رقابت بین رقبای صنعت و محیط کسب و کار است. از میان پنج مقوله فوق بیشترین مقدار اثر بر روی نوآوری استراتژیک مربوط به ذینفعان کلیدی است. بعد از ذینفعان کلیدی بیشترین تعامل و اثرگذاری بر نوآوری استراتژیک مربوط به عوامل سیاسی و قانونی است. سومین مقوله، مقوله محیط کسب و کار و رقبای صنعت بوده و در نهایت دو مقوله عوامل تکنولوژیکی و عوامل اجتماعی و روانشناختی در رتبه‌های چهارم و پنجم اثرگذار بر نوآوری استراتژیک قرار دارند. نتایج پژوهش حاضر به مدیران و دست‌اندرکاران صنعت فوتبال کمک می‌کند تا با شناختن زمینه‌های نوآوری‌های استراتژیک در صنعت فوتبال تصمیمات مناسبی در رابطه با باشگاه‌ها خود داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: موضوعات استراتژیک، نوآوری، زمینه‌های نوآوری استراتژیک، صنعت فوتبال



۱- مقدمه و بیان مسئله

در محیط حاکم بر فضای کسب‌وکار امروز که روز به روز بر پیچیدگی آن افزوده می‌شود، تکیه بر تفکر سنتی و ایستا، نتیجه‌ای جز شکست ندارد. این شرایط نیازمند سطح مناسبی از نوآوری استراتژیک است که امکان موفقیت و بقا سازمان‌ها را فراهم آورد. نوآوری استراتژیک نوع خاصی از نوآوری است که برآیند آن خلق استراتژی‌های بدیع برای مواجهه با شرایط متلاطم امروزی است. بسیاری از شرکت‌ها به‌طور شگفت‌آوری تصور کمی از اینکه صنعت‌شان به کجا می‌رود، دارند. به ندرت به فراتر از مرزهای خود نگاه می‌کنند، آن‌قدر مشغول مبارزه با درگیری‌های روزمره هستند که نمی‌توانند واقعاً درک کنند که چه چیزی محیط عملیاتی آنها را هدایت می‌کند و چگونه ممکن است تکامل یابد. در حالی که مدیران مشغول مدیریت هستند و مدیران اجرایی مشغول اجرا هستند، هیچ کس مشغول آینده‌نگری نیست. این بیشتر شبیه نشستن در یک قایق بادبانی کوچک است که از شرایط آب و هوایی پیش رو - خارج از کنترل - آگاهی ندارد. «آینده‌نگاری صنعت» یک رویکرد «بالا به پایین» است که محرک‌ها، روندها، توانمندسازها و جابه‌جایی‌ها را در یک یا چند صنعت بررسی می‌کند. در نگاه به نیروهای مانند مقررات زدایی، همگرایی صنعت و بازارهای در حال ظهور، و در کاوش در تلاقی‌های اجتماعی، جمعیتی، فنی، زیست محیطی، سیاسی، رقابتی و سایر روندها است که فرصت‌های بالقوه «فضای سفید»^۱ آشکار می‌شود. از آنجایی که دنیای امروز خطی نیست، نمی‌توان گذشته را به آینده تعمیم داد. بنابراین آینده‌نگاری صنعت، با در نظر گرفتن دیدگاه گمانه‌زنی «چه می‌شد»، و در جستجوی جابجایی‌های صنعت، فراتر از پژوهش‌های سنتی روند بازار است. هنگامی که یک سازمان به فراتر از مرزها و محدودیت‌های خود نگاه می‌کند، توانایی خود را برای ایجاد استراتژی کسب‌وکار موفق به طور چشمگیری افزایش می‌دهد [۱].

با یک دید کلی نوآوری به فرآیند تبدیل یک ایده یا اختراع به کالا یا خدماتی اطلاق می‌شود که ارزش ایجاد می‌کند یا مشتریان برای آن هزینه می‌پردازند و یافتن راه بهتری برای انجام کاری است. فرانکلوس^۲ بیان می‌کند که نوآوری را می‌توان به‌عنوان استفاده از راه‌حل‌های بهتری که نیازمندی‌های جدید، نیازهای درونی یا نیازهای موجود بازار را برآورده می‌کند، در نظر گرفت. نوآوری از طریق داشتن محصولات، فرآیندها، خدمات، فناوری‌ها یا ایده‌های مؤثری که به

^۱ White space

^۲ Frankelius



آسانی در دسترس بازارها، دولت‌ها و جامعه باشد، محقق می‌شود. اصطلاح نوآوری را می‌توان به عنوان چیزی اصیل و در نتیجه جدید که به بازار یا جامعه نفوذ می‌کند، تعریف کرد [۲]. همچنین، نوآوری به کوشش‌های یک شرکت برای جستجوی فرصت‌های جدید و راه‌های نو گفته می‌شود. نوآوری برای رشد و بقای سازمان‌ها ضروری است و امروزه عامل بسیار مهمی برای آینده یک شرکت به شمار می‌آید [۳؛ ۴]. نوآوری استراتژیک از دو بخش نوآوری و استراتژیک ساخته شده است. به مسائلی استراتژیک گفته می‌شود که بلند مدت، 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. دی (۲۰۲۳) بیان می‌کند نوآوری‌های استراتژیک از یک فرآیند یادگیری تکراری که با جستجوی گسترده و بازارمحور برای فرصت‌های رشد جذاب شروع می‌شود، پدید می‌آیند. این رویکرد با تجسم مجدد و گسترش هر بعد از ارزش پیشنهادی مشتری و مدل کسب‌وکار که در مجموع استراتژی یک شرکت را تشکیل می‌دهند، تسهیل می‌شود. همچنین او نوآوری استراتژیک را وسیله‌ای برای رسیدن به هدف می‌داند. اکثر شرکت‌ها هدف نهایی آن‌ها دستیابی به نرخ سریع‌تر رشد ارگانیک نسبت به صنعت‌شان است، رشد برتر با یافتن و پیگیری فرصت‌های جذاب، در حالی که شامل ریسک و غلبه بر محدودیت‌های دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت است که بر استفاده از منابع موجود تأکید دارد، به دست می‌آید [۵].

امروزه تجزیه و تحلیل داده‌ها برای کسب مزیت رقابتی کافی نیست. همچنین باید به محصولات، خدمات و مدل‌های تجاری منحصر به فرد منجر شود. متأسفانه، ادبیات استراتژی از این تغییر سریع و چشمگیر عقب مانده است. همچنین، مطالعات استراتژی معمولاً فاقد مفهوم نوآوری است [۶]. دینش و سوشیل^۳ (۲۰۲۳) بیان می‌کنند که در محیط کسب و کار فعلی که با سطوح بالای آشفتگی و رقابت مشخص می‌شود، سازمان‌ها باید نوآوری را به صورت استراتژیک مدیریت کنند. با انجام این کار، سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که قادر به حفظ مزیت رقابتی و ادامه رشد هستند [۷]. ماتیسنز^۴ و همکاران (۲۰۰۶) و اوکویسن و آیزنهارت^۵ (۲۰۰۲) معتقدند دلیل مورد توجه قرار گرفتن نوآوری استراتژیک این است که بسیاری از سازمان‌ها با

^۳ Dinesh & Sushil
^۴ Matthyssens

^۵ Okhuysen & Eisenhardt



بازارهای بسیار پر نوسان و نامطمئن سروکار دارند، که باعث "فشردن سود" ناشی از نیروهای جهانی شدن، تغییر سریع فناوری و سفارشی‌سازی محصول/خدمات شده و دوره رقابت را افزایش می‌دهد. شیلگلمیلچ^۶ و همکاران^۷ (۲۰۰۳)، چاریتو و مارکیدس^۸ (۲۰۰۳)، مارکیدس^۹ (۲۰۰۱) معتقدند که به منظور رقابتی ماندن یا کسب مزیت رقابتی، شرکت‌ها باید استراتژی‌های خود را دوباره تعریف کنند. پورتر (۱۹۸۵)، النکف و مانوف^{۱۰} (۲۰۰۵) و کیوپ، پالمی و گاسمان^{۱۱} (۲۰۱۲) معتقدند که یکی از راه‌های انجام این کار، نوآوری استراتژیک است. نوآوری استراتژیک سازمان‌ها را به چالش می‌کشد تا فراتر از مرزهای تجاری تثبیت شده خود نگاه کنند و در یک کاوش خلاقانه از امکانات شرکت استفاده نمایند. النکف و مانوف (۲۰۰۵) و پورتر (۱۹۸۵) و کیوپ، پالمی و گاسمان (۲۰۱۲) معتقدند نوآوری استراتژیک عامل اصلی کمک کننده به مزیت رقابتی است [۸].

از سوی دیگر، در صنعت ورزش تیوندال^{۱۱} (۲۰۱۷) معتقد است که جهانی شدن، افزایش رقابت پذیری و ظهور رشته‌های ورزشی جدید، سازمان‌های ورزشی را مجبور به توسعه ایده‌های نوآورانه کرده است. نوآوری نشان دهنده ایده‌ها و تغییرات جدید در سازمان‌های ورزشی، مربیگری، رویدادهای ورزشی، عملکرد و مزیت‌های رقابتی جدید است [۹]. راتن^{۱۲} (۲۰۱۰) معتقد است بخش ورزش به عنوان یک بازار رقابت در نظر گرفته می‌شود، بنابراین به عقیده وس^{۱۳} و همکاران (۲۰۱۲) لازم است بخش ورزش خود را دوباره تعریف کند تا خود را از سایر ارائه دهندگان ورزش متمایز کند و به پایداری اجتماعی و اقتصادی دست یابد. هدف مشترک هر نوع سازمان ورزشی، دستیابی به موقعیت بازار و دستیابی به پایداری سازمان است. امروزه با توجه به محیط پویا و رقابتی، استراتژی‌های آینده‌نگر با رویکرد نوآوری استراتژیک ضروری هستند و باعث می‌شوند در این دنیای رقابت که تغییرات به شکل سریع اتفاق می‌افتد، شرکت‌ها و سازمان‌ها از دور رقابت خارج نشوند [۱۰؛ ۱۱]. 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. از گذشته تاکنون فوتبال و لیگ حرفه‌ای آن در ایران با اصول

^۶ Schlegelmilch

^۷ Charitou & Markides

^۸ Markides

^۹ Elenkov & Manev

^{۱۰} Keupp, Palmié & Gassmann

^{۱۱} Tjøndal

^{۱۲} Ratten

^{۱۳} Vos



و رویه‌های مختلفی اداره شده است، ولی علیرغم ظرفیت بسیار بالا به دلیل نداشتن مدل کسب-وکار مشخص و استراتژی‌های مدون به جایگاه واقعی خود نرسیده است. در حالی که توجه به توسعه کسب‌وکار فوتبال به عنوان بخش مهمی از صنعت ورزش کشور اهمیت بسیاری از لحاظ اقتصادی دارد، عدم کارایی روش‌های سنتی مدیریتی در فوتبال ایران و نبود نگاه کسب-وکارمحور به آن، فوتبال کشور را به صنعتی مصرف‌گرا، وابسته به دولت و غیربهره‌ور تبدیل کرده است که بکارگیری روش‌های سنتی نمی‌توانند پاسخگوی چالش‌های این صنعت باشند به همین دلیل لازم است که رویه‌های بدیعی جایگزین آن شود.

این صنعت برای حفظ بقاء، سودآوری و دستیابی به اهداف سازمانی باید به دنبال نوآوری و یافتن روش‌هایی باشد که بتواند مزیت رقابتی ایجاد کند؛ چرا که در دنیای در حال رشد امروزی و اهمیت مسائل گوناگون در بازارهای رقابتی تمایز از اهمیت بالایی برخوردار است. ارزشمندی، انتقال‌ناپذیری، تقلیدناپذیری، جانشین‌ناپذیری، دوام و قابلیت بهره‌برداری از جمله معیارهای مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌آیند که مدیران استراتژیک به آنها اشاره کرده‌اند. در واقع جذب و حفظ رضایت‌مندی سرمایه‌گذاران، ذینفعان و مشتریان برای رسیدن به بقاء و ماندگار شدن و نیز حفظ مزیت رقابتی امری اجتناب‌ناپذیر است؛ که منجر به سودآوری در صنعت خواهد شد. از این رو عوامل متعددی وجود دارد که بر محقق شدن نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال بخصوص باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران تاثیر دارند که علاوه بر اهمیت آن‌ها تا بحال به بررسی و شناسایی آن پرداخته نشده است. بنابراین در پژوهش حاضر قصد داریم تا به شناسایی و مفهوم‌پردازی زمینه‌های نوآوری استراتژیک بپردازیم.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به عقیده مارکیدس (۱۹۹۷) شکستن قوانین بازی در صنعت آسان نیست. ادبیات آکادمیک نشان می‌دهد که حملات به رهبران تثبیت شده عمدتاً به شکست ختم می‌شود. بنابراین شرکت‌هایی که در حمله شکست نخوردند و سهم بازار خود را نیز به طرز چشمگیری افزایش دادند و حتی بدون ناپیوستگی تکنولوژیک رهبر بازار شدند، شایسته بررسی هستند. مارکیدس همچنین ادعا می‌کند که "نوآوری استراتژیک زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت شکاف‌ها را در نقشه موقعیت‌یابی صنعت شناسایی کند، تصمیم بگیرد آن‌ها را پر کند و شکاف‌ها برای تبدیل شدن



به بازار انبوه جدید رشد کنند [۱۲]. کیم و موبورگن^{۱۴} (۱۹۹۷) و همل (۱۹۹۸) دیدگاه مشابهی دارند. شکاف‌ها می‌توانند با تغییر سلاقی و ترجیحات مشتری، تغییر خط‌مشی‌های دولتی و تغییر فناوری‌ها ظاهر شوند، اما می‌توانند توسط شرکت فعالانه ایجاد شوند. این‌ها همچنین محرک‌هایی برای شرکت‌ها جهت تکامل و دستیابی به نوآوری استراتژیک هستند [۱۳]. نوآوری استراتژیک یکی از ابزارهای اساسی استراتژی‌های رشد برای ورود به بازارهای جدید، افزایش سهم بازار موجود و ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت است. ایرلند^{۱۵} و همکاران (۲۰۰۱) معتقدند با انگیزه افزایش رقابت در بازارهای جهانی، شرکت‌ها شروع به درک اهمیت نوآوری استراتژیک کرده‌اند، زیرا فناوری‌های در حال تغییر سریع و رقابت شدید جهانی به سرعت ارزش افزوده محصولات و خدمات موجود را از بین می‌برد [۱۴]. بنابراین، نوآوری‌های استراتژیک به دلایل متعددی مانند اعمال فرآیندهای مولدتر، عملکرد بهتر در بازار، جستجوی شهرت مثبت در ادراک مشتریان و در نتیجه کسب مزیت رقابتی پایدار، جزء ضروری استراتژی‌های شرکت را تشکیل می‌دهند [۲]. حق شناس گرگابی و کیماسی (۱۳۹۶) نیز معتقدند نوآوری استراتژیک که ترکیبی از نوآوری و استراتژی است با خلق استراتژی‌های رشد، طبقات جدید محصول، خدمات و مدل‌های متفاوت تجاری را تغییر می‌دهد و ارزش‌های جدیدی را برای مشتریان و بنگاه‌ها خلق می‌کند [۱۵]. همچنین القرشی^{۱۶} و همکاران (۲۰۲۱) بیان کرده‌اند که نوآوری استراتژیک به عنوان یک استراتژی که با سه حوزه اصلی، یعنی طراحی زنجیره ارزش، مفهوم سازی ارزش مشتری و شناسایی مشتریان بالقوه سروکار دارد، تعریف شود [۱۶]. کورهونن^{۱۷} (۲۰۱۷) معتقد است در نوآوری استراتژیک نگاهی فراتر از نگاه معمولی به نوآوری حاکم می‌شود که قاعده بازی و نحوه کار شرکت را به طور کامل دستخوش تغییر می‌کند [۱۵].

۲-۱- رابطه تغییر استراتژیک با نوآوری استراتژیک

کراتز و زاجاک^{۱۸} (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که تغییر استراتژیک فرآیند بسیار پیچیده‌ای است که شناسایی، درک، ارزیابی، توضیح و قطعاً مدیریت تغییر را بسیار سخت می‌کند. با توجه به اینکه پدیده مذکور، نشان دهنده ابزاری است که سازمان‌ها از طریق آن با تغییر محیط‌های

^{۱۴} Kim and Mauborgne

^{۱۵} Ireland

^{۱۶} Alqershi

^{۱۷} Korhonen

^{۱۸} Kraatz & Zajac



رقابتی، اجتماعی و فناوری، همسویی را حفظ می‌کنند، به عنوان یک پدیده مهم در نظر گرفته می‌شود. این عوامل گهگاه تهدیدهایی را برای محیط شرکت‌ها ایجاد می‌کنند که بر ادامه بقا و اثربخشی آنها تأثیر می‌گذارد. راجاگوپالان و اسپریتزر^{۱۹} (۱۹۹۶) و دون و پول^{۲۰} (۱۹۹۵) معتقدند که تغییر استراتژیک را می‌توان به عنوان تفاوت در شکل، کیفیت یا حالت در طول زمان در همسویی سازمان با محیط خارجی تعریف کرد. همچنین به اعتقاد کراتز و زاجاک (۲۰۰۱) اکثر نظریه‌های تغییر استراتژیک مبتنی بر نظریه‌های سیستم باز سازمان هستند. آنها نیاز به سازمان‌ها را برای حفظ همسویی با تغییرات احتمالی در محیط‌های خارجی خود احساس می‌کنند. این نظریه اذعان داشت که عوامل سازمانی مختلفی ممکن است رابطه بین تغییرات محیطی و تغییر استراتژیک را پیچیده کنند. تنها در دهه گذشته، ناهمگونی منابع در توضیح تغییرات استراتژیک اهمیت بیشتری پیدا کرده است. زاجاک، کراتز و برسر^{۲۱} (۲۰۰۰) معتقدند که تفاوت منابع ممکن است بر تمایل هر دو سازمان به تغییر استراتژی‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی، به عنوان نتایج تغییرات استراتژیک تأثیر بگذارد. هدف نهایی هنگام تغییر استراتژی یک شرکت، دنبال کردن تناسب بین عوامل سازمانی و تغییرات محیطی است [۸].

یک شرکت زمانی که شکافی را در نقشه موقعیت صنعت شناسایی می‌کند و تصمیم می‌گیرد این شکاف را پر کند، تصمیم می‌گیرد بازی را متفاوت انجام دهد [۱۷]. این شکاف می‌تواند به دلیل ناپیوستگی در محیط خارجی ایجاد شود. ناپیوستگی‌هایی که در محیط خارجی رخ می‌دهند می‌توانند به صورت تدریجی یا کوانتومی ظاهر شوند [۱۸:۱۹]. تغییرات در محیط خارجی نیز می‌تواند با ابتکار عمل پیشگیرانه یک شرکت ایجاد شود. چنین رفتار فعالانه‌ای به خوبی می‌تواند ساختار صنعت را تغییر دهد و ممکن است توسط شرکت‌های کوچک یا تازه‌واردان به بازارهای تثبیت شده هدایت شود (اوتربک^{۲۲}، ۱۹۹۴؛ مارکیدس^{۲۳}، ۲۰۰۲). چنین «تاکتیک‌های چریکی» پیشگیرانه به امید عملکرد بهتر از بازیکنان مستقر به جای رویارویی با آنها به کار گرفته می‌شود (مارکیدس ۲۰۰۶؛ بادن-فولر و پیت ۱۹۹۶). رفتار پیشگیرانه فقط به شرکت‌های کوچک محدود نمی‌شود و شرکت‌های بزرگ می‌توانند ساختار صنعت را با انجام بازی متفاوت تغییر دهند [۱۹].

^{۱۹} Rajagopalan & Spreitzer

^{۲۰} De Ven & Poole

^{۲۱} Zajac, Kraatz & Bresser

^{۲۲} Utterback

^{۲۳} Markides



ساختار کارآفرینی استراتژیک که شامل «رفتارهای فرصت جویی و مزیت جویی»^{۲۴} است به درک ما از چگونگی خلق ثروت توسط سازمان‌ها کمک می‌کند. سازمان‌هایی که فرصت‌های بالقوه ارزشمند را شناسایی می‌نمایند، اما قادر به بهره‌برداری از آنها برای ایجاد مزیت رقابتی نیستند، برای مشتریان و صاحبان خود ارزش یا ثروت ایجاد نمی‌کنند. سازمان‌هایی که مزیت‌های رقابتی ایجاد می‌کنند، اما توانایی خود را برای شناسایی فرصت‌های کارآفرینی ارزشمند از دست می‌دهند، بعید است که در طول زمان این مزایا را حفظ کنند. به این ترتیب، آنها خلق ثروت برای صاحبان خود را متوقف خواهند کرد. بنابراین، همه سازمان‌ها، اعم از جدید و تأسیس‌شده، کوچک و بزرگ، باید هم در رفتارهای فرصت‌جویی و هم در رفتارهای مزیت‌جویی شرکت کنند. رهبر سازمان به عنوان کارآفرینی در نظر گرفته می‌شود که دائماً برای فرصت‌های جدید پیشگام است و می‌تواند مزیت رقابتی اساسی ایجاد کند. به عبارت دیگر، سازمان باید با فرصت‌های جدید از مزیت‌های موجود بهره‌برداری کند [۲۰].

دریجر (۲۰۰۶) معتقد است در مقایسه با گذشته شرکت‌ها باید فشارهای تکنولوژیکی زیادی را تحمل کنند. به نظر می‌رسد که چرخه عمر فناوری برخی از صنایع در حال کاهش است. بنابراین، شرکت‌ها باید به طور مداوم فشار بیشتری را تحمل کنند تا نوآوری بیشتری ایجاد نمایند. کلارک^{۲۵} (۱۹۸۹) معتقد است بسیاری از پژوهشگران موافقند که شرکت‌ها باید سطوح تکنولوژیکی خود را ارتقاء داده و آن را به عنوان یک موضوع استراتژیک در اولویت خود قرار دهند. دریجر (۲۰۰۶) بیان می‌نماید؛ با توجه به فناوری، به نظر می‌رسد که فناوری‌های جدید بیشتری برای یافتن راه‌های جدیدی برای کار و سازماندهی در حال ظهور هستند. به عنوان مثال، سویج^{۲۶} از امکان سازمان‌های نسل پنجمی می‌گوید که بر اساس ایده سازمان‌های شبکه‌ای، مجازی و غیره هستند. ایده‌های مشابه دیگری نیز وجود دارد. مارتین در مورد ماهیت شرکت سایبری به عنوان یک روش کاملاً جدید برای سازماندهی و مدیریت شرکت‌ها صحبت می‌کند. تاشمن و اندرسون^{۲۷} (۱۹۹۰) نیز معتقدند به طور کلی، فناوری‌های جدید اثرات رقابتی قوی‌تری دارند. از این رو، پویایی فناوری بر پویایی رقابت نیز تأثیر خواهد گذاشت. بتیس و هیت^{۲۸} (۱۹۹۵) بیان کردند که این فناوری به سرعت در حال تغییر ماهیت رقابت در آینده است.

^{۲۴} Opportunity- And Advantage-Seeking Behaviors
^{۲۵} Clark

^{۲۶} Sevij
^{۲۷} Tushman & Anderson
^{۲۸} Bettis & Hitt



همچنین آن‌ها از این موقعیت به عنوان چشم‌انداز رقابتی جدید یاد می‌کنند و بیان می‌کنند که این چشم‌انداز رقابتی جدید گرایش به نظریه مدیریت را تعیین می‌کند [۲۱].

گاندوز و سمرسیوز^{۲۹} (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین تنش رقابتی و نوآوری استراتژیک»، هدف اصلی مقاله خود را روشن کردن رابطه بین این دو عنوان کرده بودند. نتایج پژوهش آنها تأثیر مستقیم تنش رقابتی بر حمله به رقیب، تصمیم‌گیری نوآوری و پیاده‌سازی آن را نشان می‌داد [۲۲]. بیگلی^{۳۰} (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «گردآوری چارچوب‌ها برای اجرای نوآوری استراتژیک: افزایش چابکی دگرگونی از طریق پویای موقعیت» که در نهایت با بررسی ایجاد چارچوب‌های موقعیت محور برای پایش محیطی و پایش آینده، پیشرفت‌هایی در مدل‌های نظری ارائه کرد و همچنین بیان می‌کند برای مونتاژ یک چارچوب پویای محیطی انعطاف‌پذیر و محلی مورد نیاز برای ارزیابی تهدیدها و فرصت‌های محیط فعلی، و وضعیت نهایی مطلوب یک زنجیره ارزش جهانی، با استفاده از چابکی استراتژیک صورت گرفته است [۲۳]. پالمر و کاپلان^{۳۱} (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «چارچوبی برای نوآوری استراتژیک با ترکیب استراتژی و اکتشاف خلاق برای کشف فرصت‌های تجاری آینده» به ارائه یک چارچوب برای نوآوری استراتژیک می‌پردازند. آنها چارچوب جامع و چند رشته‌ای را توصیف می‌کنند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا رویکردی استراتژیک برای نوآوری اتخاذ کنند. این چارچوب رویکردهای غیر سنتی و خلاقانه برای نوآوری کسب و کار را با مدل‌های توسعه استراتژی مرسوم ترکیب می‌کند [۲۴]. لو^{۳۲} (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «نوآوری استراتژیک، بررسی سیستماتیک نوآوری استراتژیک و مفاهیم مرتبط» بیان می‌کند که مطالعات شیگلملیچ (۲۰۰۳) به عنوان نقطه شروع این بررسی سیستماتیک استفاده شده است که هنگام تنظیم تعریف آن‌ها، سه عنصر کلیدی شامل مفهوم سازی مجدد بنیادی مدل کسب و کار، تغییر شکل بازارهای موجود و بهبود ارزش چشمگیر برای مشتریان بوجود می‌آید [۸]. شمس و همکاران^{۳۳} (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «مدل‌های کسب‌وکار برای نوآوری استراتژیک- دیدگاه‌های متقابل عملکردی» بیان می‌کنند که مدل‌های کسب‌وکار برای نوآوری استراتژیک، بینش‌هایی را از

^{۲۹} Gunduz & Semercioz

^{۳۰} Bigley

^{۳۱} Palmer & Kaplan

^{۳۲} Loo

^{۳۳} Shams, Weber & Tsoukatos



جریان‌های دانش کسب‌وکار چند رشته‌ای و زمینه‌های عملی ویژه آن‌ها برای ایجاد یک مدل مدیریت نوآوری تجاری متقابل کارکردی ایجاد می‌کند [۲۵].

شلومنتسف^{۳۴} و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «نوآوری استراتژیک به عنوان عاملی برای انطباق اقتصادهای ملی با توسعه زنجیره‌های ارزش جهانی» نقش پیچیده و متناقض نوآوری‌های استراتژیک در توسعه اقتصادهای ملی در پس زمینه دگرگونی زنجیره‌های ارزش جهانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج کارشان حاکی از این بود که رابطه بسیار متفاوتی بین سهم محصولات تولید شده توسط شرکت‌های خارجی فعال در کشورهای میزبان از یک سو و شاخص‌های پویایی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی ایجاد شود [۲۶]. چن و لی (۲۰۱۰) در مقاله «نوآوری استراتژیک سازمانی: سوابق، فرآیندها و پیامدها» به طور نظام‌مند سوابق، فرآیندها و زمینه‌های نوآوری استراتژیک را بررسی و بیان می‌کنند که عدم اطمینان محیط بیرونی، ویژگی‌های سازمان داخلی و تیم‌های مدیریت ارشد به عنوان نیروهای محرک اصلی شناسایی شده و با یکدیگر تعامل دارند. از دیدگاه شناخت و تغییر سازمانی، چندین حالت فرآیند خلاصه می‌شود که به طور کلی شامل تفکر نوآوری استراتژیک، شکل‌گیری نوآوری استراتژیک، اجرای نوآوری استراتژیک و نظارت بر نوآوری استراتژیک می‌شود. نوآوری استراتژیک عمدتاً به دنبال مزیت‌های آینده و پایدار است و می‌تواند موقعیت رقابتی بالقوه را برای شرکت‌ها و ارزش پویا برای مشتریان فراهم کند. متعاقباً، همه آن‌ها در یک چارچوب تحلیلی ادغام می‌شوند تا به طور نظام‌مند نوآوری استراتژیک را درک کنند و پیشنهادات ملموسی برای عمل ارائه دهند [۲۷].

دمیر (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «یک مدل بلوغ مدیریت استراتژیک برای نوآوری^{۳۵}» مطالعات قبلی را به روز می‌کند و یک مدل مفهومی جدید برای ارزیابی بلوغ مدیریت استراتژیک در هر سازمان ارائه می‌دهد. مدل بلوغ مدیریت استراتژیک برای نوآوری از شش سطح بلوغ با هفت بعد تشکیل شده است. سهم اصلی مدل بلوغ مدیریت استراتژیک برای نوآوری قرار دادن نوآوری در دستور کار مدیریت استراتژیک است. هدف اصلی این مطالعه ارائه مدلی برای همسویی نوآوری با استراتژی‌های کسب و کار است. این مقاله پیشنهاد می‌کند که نوآوری

^{۳۴} Shelomentsev

^{۳۵} Strategic Management Maturity Model for Innovation



(محصولات/خدمات و مدل‌های تجاری جدید) تنها راه ایجاد رشد پایدار است و مطالعات استراتژی نمی‌تواند این جنبه را نادیده بگیرد. مدل‌های بلوغ باید نوآوری را برای پاسخگویی به محیط کسب‌وکار پویا و تغییر سریع رفتارهای مشتری در بر گیرند[۶].

حسین‌پور و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود در خصوص «بررسی تأثیر نوآوری استراتژیک بر عملکرد نوآورانه با نقش تعدیل‌کننده محیط کسب‌وکار (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک و متوسط شهر کرمانشاه)» به این نتیجه رسیدند که نوآوری استراتژیک به طور مثبت و معنادار با عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط است و در محیط‌های رقابتی با درصد کمی اختلاف نسبت به محیط پویا، نوآوری استراتژیک تأثیر بیشتری دارد. همچنین در عملکرد نوآورانه هرچه رقابت بیشتر باشد، تأثیر نوآوری استراتژیک بر عملکرد نوآورانه قوی‌تر است[۲۸]. جورجینو (۲۰۱۹) در مقاله «رابطه بین نوآوری استراتژیک و شایستگی‌های کلیدی در یک محیط رقابتی پویا» بیان می‌کند که نوآوری‌های استراتژیک شرکت‌ها به طور نظام‌مند از نظر ایجاد و توزیع ارزش که با سایر ارزش‌های بازار متفاوت است، تجزیه و تحلیل می‌شود، در حالی که شایستگی‌های کلیدی به عنوان «اتصالات ویژه» روال‌ها و فن‌آوری‌ها مورد بحث قرار می‌گیرند که بدون آنها امکان تنوع بخشیدن به ارزش‌ها وجود ندارد. بازارهای بالقوه ضرورت غلبه بر تضاد عینی بین شایستگی‌ها و بازارها به طور مستمر از طریق تصمیم‌گیری-های استراتژیک و چگونگی تبدیل شدن شایستگی کلیدی برای همکاری رقابتی^{۳۶} به یک ضرورت استراتژیک در شرایط پویای انقلاب صنعتی چهارم توجیه می‌شود. تجزیه و تحلیل ایجاد مشترک عوامل ارزش جدید با کمک خوشه‌ها و سایر اتحادهای استراتژیک بر اساس معیارهای زیر انجام می‌شود: به حداقل رساندن هزینه‌های احتمالی و به حداکثر رساندن منابع ممکن برای کسب ارزش افزوده. متعادل کردن خطرات بالقوه تعامل در شبکه ارزش مربوط به مشارکت هر شرکت در دستیابی به هدف مشترک است[۲۹].

در پژوهش ریسمایانی، مانوئل و لطیفه^{۳۷} (۲۰۲۳)، رابطه بین مشتری و تامین‌کننده به عنوان بخشی از مدیریت استراتژیک نوآوری به یکی از متغیرهای مورد مطالعه تبدیل شد. ارزیابی مشتریان و تامین‌کنندگان به عنوان شریک به شرکت این امکان را می‌دهد که بهره‌وری را از منابع محدود و در عین حال دستیابی به قابلیت‌های جدید یا توسعه ظرفیت‌های موجود به

^{۳۶} Co-opetition

^{۳۷} Manuel, Latifah & Rismayani



حداکثر برساند. این مطالعه نشان داد که روابط تامین کننده و مشتری به یکی از عوامل حیاتی در رقابت تجاری تبدیل شده است و پیشنهاد می‌کند که شرکت‌ها باید مشتری خلق کنند، مشتریان را حفظ کنند و با مشتری و تامین کنندگان خود تعامل بهتری داشته باشند تا در صنعت خود برتری پیدا کنند [۳۰]. به زغم لئو^{۲۸} (۲۰۲۳) بهبود عملکرد محیطی، اجتماعی و حاکمیتی^{۲۹} برای به دست آوردن مزیت رقابتی و ایجاد یک پایه محکم برای توسعه بیشتر، یکی از راه‌ها است. او بیان می‌کند در رقابت شدید بازار، شرکت‌ها از طریق مزیت‌های رقابتی ناشی از پیشرفت فن‌آوری و نوآوری قابل توجه، سهم بازار را به دست می‌آورند و در نهایت بازدهی غنی کسب می‌کنند. عملکرد بهتر محیطی، اجتماعی و حاکمیتی به طور موثر محدودیت‌های تامین مالی را برای به دست آوردن حمایت مالی کافی برای تحقیق و توسعه کاهش می‌دهد، مزیت رقابتی آن را افزایش می‌دهد و توسعه با کیفیت بالا را ارتقا می‌دهد. ثانیاً، به لطف خط‌مشی‌های نوآوری فعال مانند کارآفرینی انبوه و نوآوری، صنعت پژوهش‌های علمی و خدمات فنی توسعه یافته است [۳۱].

۳- روش‌شناسی پژوهش

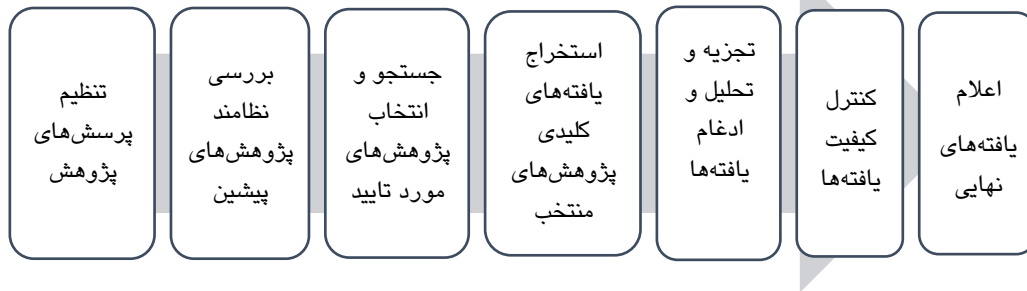
این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد آمیخته (کیفی-کیفی-کمی) می‌باشد. استراتژی پژوهش در مرحله کیفی فراترکیب و مطالعه موردی و در مرحله کمی پیمایش می‌باشد و روش گردآوری داده‌ها به ترتیب مرور توصیفی، مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی زمینه‌ها و عوامل زمینه‌ای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال است و نیاز به بررسی جامع پژوهش‌های انجام شده و شناسایی عوامل است به همین دلیل از روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای ارائه این پیش نیازها انتخاب شد. فراترکیب مطالعه سیستماتیک و منظم پژوهش‌های انجام شده در گذشته است که نوعی روش کیفی بوده و از نتایج پژوهش‌ها و مطالعات دیگر که مرتبط با موضوع پژوهش مورد نظر ما است، استفاده می‌کند و پژوهشگر نتایج حاصل از پژوهش‌های انجام شده را استخراج کرده و برای پاسخ به نتایج پژوهش خود این نتایج را با هم ترکیب می‌نماید

^{۲۸} Liu

^{۲۹} Environmental, Social and Governance(ESG)



تا نتایج تازه‌ای حاصل شود. سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) مدل هفت مرحله‌ای برای انجام فراترکیب طراحی کرده‌اند.



شکل ۱. الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو [۳۲]

پس از استخراج زمینه‌های نوآوری استراتژیک برای اینکه این پیامدها مختص صنعت فوتبال شوند از روش مطالعه موردی استفاده شده است. پس از بررسی‌های انجام شده در صنعت فوتبال ایران و به دلیل اهمیت در دسترس بودن اطلاعات، باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران برای مطالعه انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور اجرای مطالعه موردی از رویکرد ^{۴۰} [۳۳] که متشکل از پنج گام طرح ریزی، آماده سازی، گردآوری، تجزیه تحلیل و گزارش می‌باشد، بهره گرفته شده است. همچنین در بخش کمی برای ایجاد نقشه روابط شبکه، روابط متقابل بین عوامل/معیارها از روش دیمتل استفاده شد.

۳-۱- پایایی و روایی

در رابطه با پایایی پژوهش حاضر، فرایندی ساخت یافته برای گردآوری داده‌ها در هر دو بخش کیفی و همچنین فرآیندی ساخت یافته برای ثبت و تفسیر داده‌ها به کار گرفته شده است و مصاحبه‌های موازی و مقایسه‌ای نیز برای افزایش پایایی استفاده شده است. همچنین به منظور حصول اطمینان از پایایی داده‌های گردآوری شده، از ضریب کاپا نیز استفاده شده است که مقدار آن در فراترکیب برابر با ۰.۷۶۶۰ و در مطالعه موردی ۰.۶۶۶۷ به دست آمد که در بخش مربوطه روش محاسبه آن شرح داده شده است. علاوه بر آن اتخاذ رویکرد فراترکیب برای

^{۴۰} Yin



مرور پیشینه؛ نتایج حاصل از فاز مرور پیشینه از طریق مصاحبه با خبرگان مطرح و مورد تایید قرار گرفت که این مهم خود گواهی بر پایایی نتایج فاز کیفی می‌باشد. در بخش کمی نیز پرسشنامه‌ها براساس نتایج حاصل از بخش کیفی که فرآیند نظام‌مند با استفاده از تحلیل مفهوم و تحلیل محتوا بود استخراج شد که این خود نشان دهنده روایی پژوهش در این مرحله می‌باشد. همچنین برای اطمینان بیشتر در طراحی پرسشنامه فرآیندی رفت و برگشتی طی شد. برای سنجش پایایی نتایج حاصل از این مرحله، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که این مقدار برابر با ۰.۹۵۹ بوده است.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- فراترکیب

همانطور که گفته شد، بخش اول پژوهش 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 عبارتند 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 گرفتند)؛ چگونه (در این پژوهش از روش «تحلیل اسنادی» تحلیل داده‌های ثانویه استفاده شد). در ادامه پژوهشگر با دانستن این معیارها فرایند مرور نظام‌مند مقالات را آغاز نمود. گام دوم بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین بود که پایگاه‌های اصلی انتخاب مقالات در این پژوهش پایگاه داده وب آو ساینس و اسکوپوس بود که البته از پایگاه‌هایی مانند سید، نورمگز و ایرانداک نیز استفاده شده است. در این مرحله، پژوهشگر پژوهش‌ها در بازه زمانی ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۲ را جستجو نموده که این جستجو بر اساس 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 تنها مقالاتی که مرتبط با نوآوری استراتژیک بودند انتخاب شدند و سپس تعداد ۱۵۱ مقاله از پایگاه‌های داده اصلی دانلود شد. در ادامه تعداد ۲۶ مقاله بر اساس عنوان و یا تکراری بودن مقالات حذف شد و سپس چکیده مقالات بررسی شد و ۱۲ مقاله نیز براین اساس حذف شد. از ۱۱۳ مقاله باقیمانده بطور 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 نمونه گیری، جمع آوری داده، انعکاس پذیری، 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 شدند. در گام چهارم که تبیین و استخراج اطلاعات کلیدی پژوهش‌های منتخب بود، تمامی عوامل زمینه‌های نوآوری استراتژیک استخراج شدند. 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 مورد نظر بود. پس از انجام کدگذاری و طبقه‌بندی مولفه‌ها، با توجه به مولفه‌های استخراجی و با توجه به فراوانی آن‌ها و همچنین با دریافت مشاوره از سوی خبرگان مفاهیمی که دوبار و بیشتر تکرار شده‌اند وارد دسته‌بندی بعدی شدند. بنابراین، مفاهیم با بیشترین تکرار برای ترکیب و تبدیل به مفاهیم فرعی و اصلی دسته‌بندی شدند.

جدول ۱. مفاهیم و درصد فراوانی‌های شناسایی شده

فراوانی	مفاهیم	فراوانی	مفاهیم
۳۰٪	تغییر رفتار مشتری	۲۷٪	محیط رقابت
۲۷٪	تغییرات نوظهور و پیش بینی نشده در قوانین و مقررات	۵۴٪	پویایی‌های رقابتی
۳۰٪	تغییر خطمشی‌های دولت	۳۰٪	افزایش رقابت در سطح جهان
۶۸٪	تغییرات فناوری و بکارگیری فناوری‌های نو	۳۰٪	تعداد زیاد رقبای هم طراز در صنعت
۲۷٪	نگرش به کسب و کار و تجارت	۲۷٪	اقدامات متقابل رقبا
۲۷٪	محیط کسب و کار پویا	۳۰٪	موقعیت استراتژیک
۲۷٪	عملکرد بازار	۵۴٪	تغییر سلاقی و ترجیحات مشتری
۲۷٪	توجه به تغییرات نسلی	۳۰٪	افزایش انتظارات جامعه، ذینفعان، مشتریان و مدیران ارشد
۴۰٪	تغییر رفتار مشتری	۲۷٪	محیط رقابت
۲۷٪	تغییرات نوظهور و پیش بینی نشده در قوانین و مقررات	۵۴٪	پویایی‌های رقابتی
۳۰٪	تغییر خطمشی‌های دولت	۳۰٪	افزایش رقابت در سطح جهان



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 بدست 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 [۳۴]. در این پژوهش این عدد ۰.۷۶۶۰ محاسبه شد و با توجه به اینکه مقدار ضریب کاپای کوهن در این پژوهش بالای ۰.۷ است یعنی توافق نظر بالایی در استخراج کدهای پژوهش‌ها بین کدگذار اول (نویسنده) و کدگذار دوم (خبرگان دانشگاهی) وجود دارد. گام نهایی و هفتم ارائه یافته‌های نهایی است که در جدول زیر، مقوله‌ها، مفاهیم و کدمقالات مربوطه نشان داده شده است:

جدول ۲. نتایج نهایی زمینه‌های نوآوری استراتژیک

مقوله	مفهوم	کدهای مکمل	منبع کد
ذینفعان کلیدی	ذینفعان درونی؛ ذینفعان بیرونی	افزایش انتظارات جامعه و ذینفعان	۳۸.۸ [۳۶:۳۵]
		افزایش انتظارات مشتریان	۳۸.۲۱.۸ [۳۵:۳۷:۳۶]
		تغییر رفتار مشتریان	۱۰۴.۲۸.۶ [۶:۱۵:۱۶]
		افزایش انتظارات مدیران ارشد	۳۸.۲۱ [۳۷:۳۵]
محیط کسب و کار و رقبای صنعت	محیط؛ توان رقابتی	محیط رقابت	۱۰۰.۱۴ [۳۸:۲۴]
		پویایی‌های رقابتی	۷۹.۴۸.۴۳.۱ [۴۰:۳۹:۲۶:۲۲]
		افزایش رقابت در سطح جهان	۸۹.۳۰.۹ [۴۳:۴۲:۴۱]
		تعداد زیاد رقبای هم طراز در صنعت	۱۰۲.۱۴ [۲۴:۴۴]
		محیط کسب و کار پویا	۳۰.۶ [۴۲:۶]
		عملکرد بازار	۲۹.۷۸ [۴۵:۴]



منبع کد	کدهای مکمل	مفهوم	مقوله
۹۹، ۹۶ [۴۷: ۴۶]	اقدامات متقابل رقبا		
۹۹، ۷۴، ۳۷ [۴۹: ۴۸: ۴۶]	موقعیت استراتژیک		
۹۹، ۸۲، ۲۵، ۶ [۵۰: ۴۶: ۱۷: ۶]	تغییر سلاقی و ترجیحات مشتری		
۴۱، ۱۴ [۵۱: ۴۴]	نگرش به کسب و کار و تجارت	عوامل اجتماعی؛ عوامل روانی	عوامل اجتماعی- روانشناختی
۷۹، ۶۲ [۳۹: ۹]	توجه به تغییرات نسلی		
۴۱، ۵۱ [۵۲: ۵۱]	مسائل نوظهور و پیش بینی نشده در قوانین و مقررات و خط‌مشی‌ها		
۸۹، ۳۸، ۲۵ [۵۰: ۴۳: ۳۵]	تغییر خط‌مشی‌های دولت	قوانین و مقررات؛ خط‌مشی‌ها	عوامل سیاسی- قانونی
۸۹، ۲۵ [۵۰: ۴۳]	قوانین و مقررات انقباضی/ انبساطی		
۲۵، ۱۱ [۵۳: ۵۰]	قوانین و مقررات حمایتی		
۸۳، ۸۲، ۸۱، ۱۱، ۹ [۵۴: ۵۳: ۴۱: ۳۹: ۱۷]	تغییرات فناوری	پیشرفت‌های فناوری؛	عوامل تکنولوژیکی
۸۲، ۱۹ [۱۷: ۲]	بکارگیری فناوری‌های نو	تغییرات فناوری	

۴-۲- مطالعه موردی

پس از استخراج یک چارچوب بر اساس پژوهش‌های گذشته، فاز دوم یعنی اجرای یک مطالعه موردی به منظور 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 شدند. طرح پژوهش در یک بازه زمانی شش ماهه انجام شد و بر اساس این طرح داده‌های مرتبط مطابق با اسناد، گزارشات، مشاهده‌ها، مشارکت‌ها و مصاحبه‌ها جمع آوری شده است.



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

پژوهشگر در مراجعه به هر کدام از بازیگران همواره بخشی از دستور کار جمع‌آوری اطلاعات را شناسایی منابع بعدی قرار داده است و به این ترتیب منابع اطلاعاتی به صورت سلسله‌وار تا سرحد اشباع شناسایی شده‌اند. شیوه اصلی جمع‌آوری از طریق انجام مصاحبه با افراد اصلی شاغل در نهادهای دخیل در اکوسیستم بوده و در عین حال پژوهشگر از سایر داده‌ها از قبیل اسناد، گزارشات، مشارکت‌ها و مشاهدات نیز چشم پوشی نکرده است. مصاحبه‌ها به کمک پروتکلی تبیین شده انجام شد و هر مصاحبه به صورت کامل و در قالب فایل صوتی ضبط شده 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 به دلیل رعایت اصول اخلاقی نام‌ها و سمت‌های آن‌ها به صورت مخفف کد گذاری 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 و کدگذاری نماید. این دسته‌بندی‌ها و استخراج مفاهیم زیربنایی آنها در نهایت یک چارچوب برای پیش نیازهای مدیریت استراتژیک ارائه نموده است. چارچوب به دست آمده از مرور ادبیات در توسعه چارچوب به دست آمده از مطالعه موردی بی‌تاثیر نبوده است؛ نتایج به دست آمده از مطالعه موردی یک چارچوب پویا و متغیر و نه مستقر را در صنعت فوتبال معرفی می‌کند. این بدان علت است که بسیاری از گزاره‌های به دست آمده از مدیران صنعت فوتبال حاکی از آن است که برخی مساله 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. با این حال موضوعاتی نیز وجود



دارد که از اساس توسط اعضای باشگاه‌ها درک نشده است. پژوهشگر تلاش نموده در دسته-بندی گزاره‌ها و کدها این موضوع را نیز منعکس کند. در نهایت بعد از کدگذاری مصاحبه‌ها در قسمت مطالعه موردی، در بعد زمینه‌های نوآوری استراتژیک، هفت مقوله شناسایی شدند که عبارتند از "دینفعان کلیدی"، "خط‌مشی‌ها و حمایت‌های دولت"، "عوامل سیاسی و قانونی"، "عوامل تکنولوژیکی"، "عوامل اجتماعی و روانشناختی"، "رقابت بین رقبای صنعت" و "محیط کسب و کار و پویایی‌های رقابتی". جدول زیر بعد زمینه‌های نوآوری استراتژیک را که متشکل از پنج مقوله و نوزده مفهوم است را نشان می‌دهد.

جدول ۳. زمینه‌های نوآوری استراتژیک

مقوله	مفاهیم
دینفعان کلیدی	"انتظارات جامعه ورزشی و دینفعان"، "افزایش انتظارات هواداران"، "تغییر رفتار تماشاگران و هواداران" و "انتظارات مدیران ارشد از باشگاه‌ها"
محیط کسب و کار و رقبای صنعت	"محیط رقابت در سطح کشور و آسیا"، "پویایی‌های رقابتی در صنعت فوتبال"، "افزایش رقابت در سطح جهان"، "تعداد زیاد باشگاه‌های فوتبال رقیب هم طراز در صنعت"، "اقدامات متقابل باشگاه‌ها" و "موقعیت استراتژیک باشگاه"
عوامل اجتماعی-روانشناختی	"تغییر سلیق و ترجیحات هواداران"، "نگرش به کسب و کار و تجارت"، "تغییر رفتار مشتریان(هوادر و تماشاگر)" و "توجه به تغییرات نسلی صنعت فوتبال"
عوامل سیاسی-قانونی	"تغییر خط‌مشی‌های دولت در ارتباط با ورزش"، "قوانین و مقررات انقباضی/انبساطی سازمان‌های ورزشی (فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌ها)" و "قوانین و مقررات حمایتی از صنعت فوتبال"
عوامل تکنولوژیکی	"تغییرات فناوری" و "ورود فناوری‌های نوظهور در فوتبال"

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، زمینه‌های نوآوری استراتژیک شامل پنج مقوله و نوزده مفهوم است. اولین مقوله زمینه‌های نوآوری استراتژیک دینفعان کلیدی است که چهار مفهوم آن شامل انتظارات جامعه ورزشی و دینفعان، افزایش انتظارات هواداران، تغییر رفتار تماشاگران و هواداران و انتظارات مدیران ارشد از باشگاه‌ها است. دومین مقوله محیط کسب و کار و رقبای صنعت است که محیط رقابت در سطح کشور و آسیا، پویایی‌های رقابتی در صنعت فوتبال، افزایش رقابت در سطح جهان، تعداد زیاد باشگاه‌های فوتبال رقیب هم طراز در صنعت، اقدامات متقابل باشگاه‌ها و موقعیت استراتژیک باشگاه، شش مفهوم شناسایی شده در این مقوله هستند. سومین مقوله عوامل اجتماعی-روانشناختی است که چهار مفهوم آن عبارتند از: تغییر سلیق و ترجیحات هواداران، نگرش به کسب و کار و تجارت، تغییر رفتار مشتریان(هوادر و تماشاگر) و توجه به تغییرات نسلی صنعت فوتبال. عوامل سیاسی-قانونی



چهارمین مقوله عوامل زمینه‌ای نوآوری استراتژیک است که سه مفهوم آن شامل تغییر خط‌مشی‌های دولت در ارتباط با ورزش، قوانین و مقررات انقباضی/ انبساطی سازمان‌های ورزشی (فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌ها) و قوانین و مقررات حمایتی از صنعت فوتبال است. پنجمین و آخرین مقوله عوامل تکنولوژیکی به دست آمد که تغییرات فناوری و ورود فناوری‌های نوظهور در فوتبال دو مفهوم این مقوله بودند.

بعد از به دست آمدن مدل نهایی پژوهش بر اساس جدول فوق، به منظور اجرای استراتژی پیمایش از روش دیمتل استفاده شد و به این منظور، در گام اول برای تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M)، پرسشنامه‌ای تهیه شد. در این پرسشنامه ارتباطات به صورت دودویی بررسی شد که در هر سلول این پرسشنامه ارتباط و اثر سطر بر ستون مورد بررسی 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 6*6 بود، با پیگیری‌های بسیار زیاد، پژوهشگر موفق به جمع آوری ۱۵ پرسشنامه گردید. این پرسشنامه‌ها توسط ۱۵ نفر از خبرگانی که قبلاً با آن‌ها در قسمت مطالعه موردی مصاحبه گردیده بود تکمیل گردیدند. نکته حائز اهمیت در بخش دیمتل پژوهش این است که با توجه به اینکه عوامل زمینه‌ای بر روی نوآوری استراتژیک اثر می‌گذارند، در ماتریس دیمتل علاوه بر سطرها و ستون‌های پنج گانه مقوله‌های عوامل زمینه‌ای نوآوری استراتژیک، یک سطر و ستون برای نوآوری استراتژیک نیز اضافه گردید تا اثرپذیری و اثرگذاری مقوله‌های زمینه‌ای نسبت به نوآوری استراتژیک توسط پاسخ دهندگان تکمیل شود. بعد از جمع آوری پرسشنامه‌ها، بجای عبارات بدون تأثیر، تأثیرگذاری خیلی کم، تأثیرگذاری کم، تأثیرگذاری زیاد و تأثیرگذاری خیلی زیاد، بر اساس استاندارد روش دیمتل به ترتیب اعداد ۰، 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 ۴. ماتریس ارتباط مستقیم نرمال زمینه‌های نوآوری استراتژیک

مقوله	نوآوری استراتژیک	ذینفعان کلیدی	محیط کسب و کار و رقبای صنعت	عوامل اجتماعی-روانشناختی	عوامل سیاسی-قانون	عوامل تکنولوژیکی
نوآوری استراتژیک	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
ذینفعان کلیدی	۱.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
محیط کسب و کار و رقبای صنعت	۰.۷۱۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
عوامل اجتماعی-روانشناختی	۰.۵۱۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
عوامل سیاسی-قانونی	۰.۸۲۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
عوامل تکنولوژیکی	۰.۶۴۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	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 ۵. ماتریس معکوس (I-M)

مقوله	نوآوری استراتژیک	ذینفعان کلیدی	محیط کسب و کار و رقبای صنعت	عوامل اجتماعی-روانشناختی	عوامل سیاسی-قانون	عوامل تکنولوژیکی
نوآوری استراتژیک	۱.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
ذینفعان کلیدی	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
محیط کسب و کار و رقبای صنعت	۰.۷۱۸	۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
عوامل اجتماعی-روانشناختی	۰.۵۱۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
عوامل سیاسی-قانونی	۰.۸۲۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۰۰۰
عوامل تکنولوژیکی	۰.۶۴۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱.۰۰۰

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 ۶. ماتریس ارتباط کل زمینه‌های نوآوری استراتژیک

مقوله	نوآوری استراتژیک	ذینفعان کلیدی	محیط کسب و کار و رقبای صنعت	عوامل اجتماعی-روانشناختی	عوامل سیاسی-قانون	عوامل تکنولوژیکی
نوآوری استراتژیک	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
ذینفعان کلیدی	۱.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

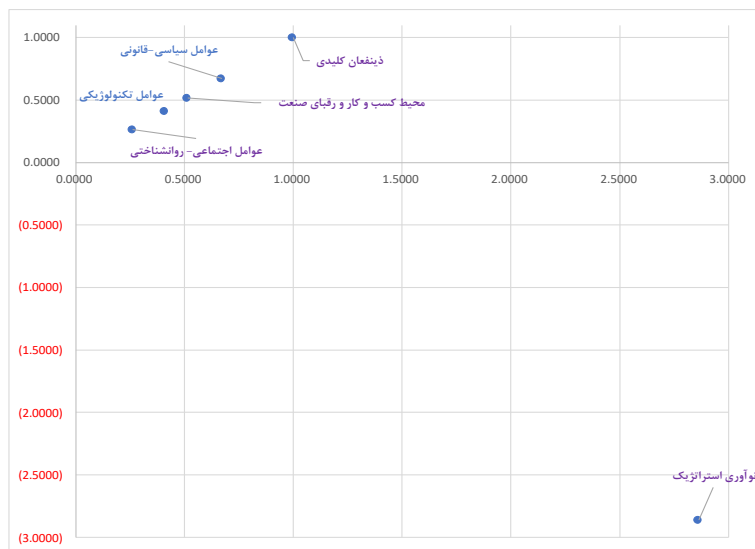


عوامل تکنولوژیکی	عوامل سیاسی - قانون	عوامل اجتماعی - روانشناختی	محیط کسب و کار و رقابتی صنعت	ذینفعان کلیدی	نوآوری استراتژیک	مقوله
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۵۱۵	محیط کسب و کار و رقابتی صنعت
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۲۶۳	عوامل اجتماعی - روانشناختی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۶۷۳	عوامل سیاسی - قانونی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۴۱۱	عوامل تکنولوژیکی

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» زمینه‌های نوآوری استراتژیک پژوهش نشان داده شده است:

جدول ۷. مقادیر تعامل، اثرگذاری/اثرپذیری زمینه‌های نوآوری استراتژیک

D-R	D+R	R	D	مقوله
-۲.۸۶۲۶	۲.۸۶۲۶	۲.۸۶۲۶	۰.۰۰۰	نوآوری استراتژیک
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	ذینفعان کلیدی
۰.۵۱۵۵	۰.۵۱۵۵	۰.۰۰۰	۰.۵۱۵۵	محیط کسب و کار و رقابتی صنعت
۰.۲۶۳۰	۰.۲۶۳۰	۰.۰۰۰	۰.۲۶۳۰	عوامل اجتماعی - روانشناختی
۰.۶۷۳۲	۰.۶۷۳۲	۰.۰۰۰	۰.۶۷۳۲	عوامل سیاسی - قانونی
۰.۴۱۰۹	۰.۴۱۰۹	۰.۰۰۰	۰.۴۱۰۹	عوامل تکنولوژیکی



شکل ۲. نمودار تعامل، اثرگذاری/اثرپذیری پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

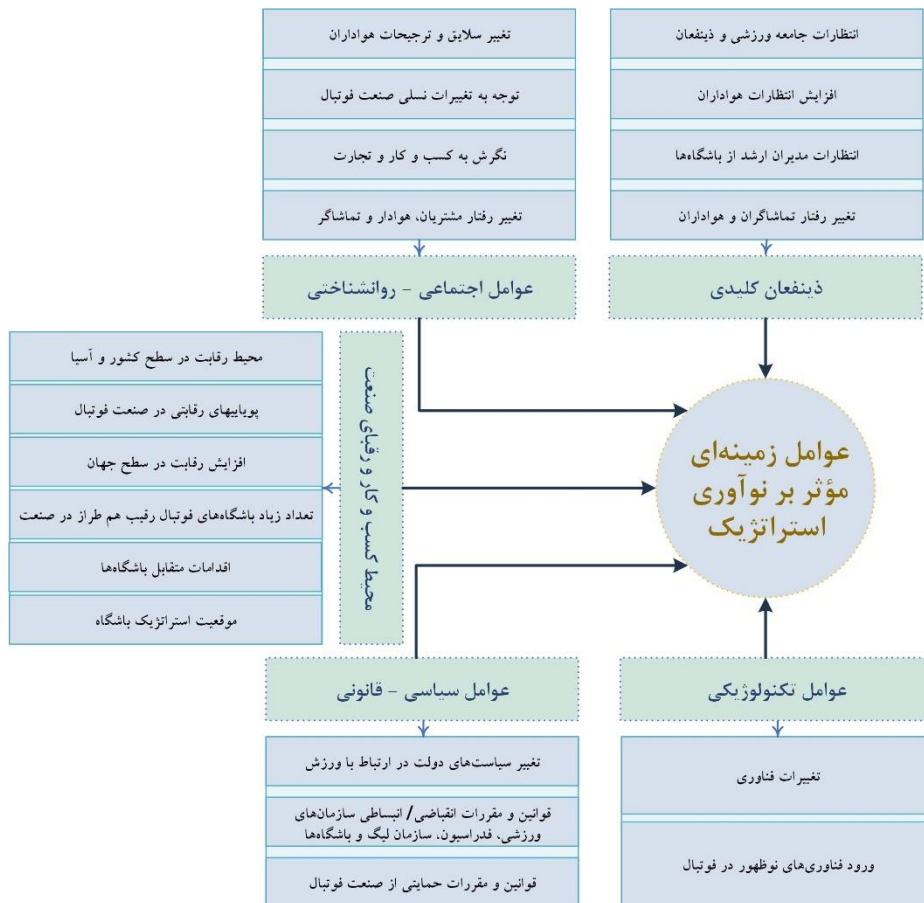
همانطور که در شکل و جدول بالا نشان داده شده است، بیشترین مقدار تعامل در میان تمامی مقوله‌های زمینه‌های نوآوری استراتژیک، با مقدار ۲.۸۶۲۶ مربوط به نوآوری استراتژیک است و این بدان علت است که تنها مقوله در میان شش مقوله ماتریس است که از تمامی پنج مقوله دیگر اثر می‌پذیرد و به همین دلیل تنها متغیر اثرپذیر مدل نیز همین نوآوری استراتژیک است و بیشترین مقدار تعامل را نیز میان مقوله‌های مدل داراست. همانطور که در جداول تکنیک دیمتل مشخص است، نظر کلیه پاسخ دهندگان بر این بوده است که هیچگونه ارتباطی میان مقوله‌های عوامل زمینه‌ای نوآوری استراتژیک وجود ندارد و تنها ارتباط این مقوله‌ها، اثرگذاری بر روی نوآوری استراتژیک است. همانطور که در جدول و شکل فوق نشان داده شده است، بیشترین مقدار اثر بر روی نوآوری استراتژیک مربوط به ذینفعان کلیدی است که با مقدار تعامل ۱ بیشترین تعامل و اثر را بر روی نوآوری استراتژیک دارد. بعد از ذینفعان کلیدی بیشترین تعامل و اثرگذاری بر نوآوری استراتژیک مربوط به عوامل سیاسی و قانونی است که مقدار تعامل این مقوله نیز ۰.۶۷۳۲ به دست آمد. سومین اثرگذاری بر نوآوری استراتژیک مربوط به مقوله محیط کسب و کار رقبای صنعت با مقدار ۰.۵۱۵۵ است. در نهایت دو مقوله



عوامل تکنولوژیکی و عوامل اجتماعی و روانشناختی در رتبه‌های چهارم و پنجم اثرگذاری بر نوآوری استراتژیک قرار دارند که مقادیر تعامل و اثرگذاری این مقوله‌ها نیز به ترتیب برابر با ۰.۴۱۰۹ و ۰.۲۶۳۰ به دست آمد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که بیان شد عوامل زمینه‌ای مؤثر بر نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال در غالب پنج مقوله شناسایی شدند که در شکل زیر مدل نهایی آن نمایش داده شده است:



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش



همانطور که در شکل بالا نشان داده شده است، در بخش عوامل زمینه‌ای، پنج مقوله اصلی شامل ذینفعان کلیدی، محیط کسب و کار و رقبای صنعت، عوامل اجتماعی-روانشناختی، عوامل سیاسی و قانونی و عوامل تکنولوژیکی به همراه ۱۹ مفهوم شناسایی شد. اولین مقوله ذینفعان کلیدی بود که با توجه به مفاهیم به دست آمده پیشنهاد پژوهشگر بر این است به منظور رشد و ارتقای این مقوله، ابتدا کلیه ذینفعان، اهمیت و اثرگذاری آن‌ها مشخص شود و انتظارات تمامی ذینفعان از باشگاه‌های ورزشی و فوتبال شناسایی گردد و به‌منظور ارائه این انتظارات به ذینفعان برنامه‌ریزی صورت گرفته و شاخص‌های کنترلی برآورده شدن انتظارات ذینفعان نیز به صورت دوره‌ای کنترل شود و راه‌حل‌های اصلاحی نیز ارائه گردد. از طرفی با توجه به توسعه شبکه‌های مجازی، انتظارات تماشاگران و هواداران نیز افزایش پیدا کرده است و برنامه باشگاه‌ها به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر انتظارات هواداران از طریق شبکه‌های مجازی نیز باید مشخص باشد. بعبارتی پیشنهاد می‌شود با استفاده از تکنیک‌های متن کاوی، باشگاه‌ها از طریق شبکه‌های مجازی، انتظارات هواداران را به طور مشخص تعیین نمایند و تغییر رفتار تماشاگران و هواداران را مشخص و یا حتی پیش بینی نمایند تا بتوانند برنامه‌های خود را در این راستا ایجاد کنند. در بخش مهمی از مقوله ذینفعان، به انتظارات مدیران باشگاه‌ها اشاره شده است و پیشنهاد می‌شود که کلیه انتظارات مدیران باشگاه‌ها در ابتدای تعیین مدیران توسط متولیان امر مورد سؤال واقع شود و ذینفعان بالادستی مواضع خود نسبت به برآورده کردن انتظارات مدیران ارشد و تغییرات این انتظارات در طول زمان را به طور شفاف مشخص کنند. یافته‌های این بخش از عوامل زمینه‌ای نوآوری استراتژیک در راستای پژوهش‌های ویناند و همکاران (۲۰۱۳)، کازینگوو (۲۰۱۷)، کاتلارسکی و همکاران (۲۰۱۵)، الگریشی و همکاران (۲۰۲۱)، دمیر (۲۰۱۸) و محمد حق شناس گرگابی و مسعود کیماسی (۱۳۹۶) بود [۳۶؛ ۳۵؛ ۳۷؛ ۱۶؛ ۱۵].

مقوله بعدی به دست آمده محیط کسب و کار و رقبای صنعت بود که پیشنهاد پژوهشگر در این بخش این است که محیط رقابت فوتبال کشور در سطح آسیا و دنیا به خوبی شناسایی و تحلیل شده و مراحل انتخاب کشورهای مشابه از نظر زیرساخت، فرهنگ و غیره شناسایی گردند و در یک فرایند مشخص به طور کامل الگو برداری در راستای رقابت انجام شود. بدین منظور نیاز است که فرایند توسعه فوتبال کشورهای آسیا مانند ژاپن و کره جنوبی به‌طور دقیق



بررسی شود و قراردادهای مشارکت و همکاری مؤثری میان فدراسیون فوتبال کشور و کشورهای موفق در فوتبال عقد شود. بدین منظور می‌توان در گام اول قابلیت‌های پویا و همچنین پویایی‌های رقابتی مورد نیاز جهت موفقیت در رقابت فوتبالی شناسایی شوند و با انجام تحلیل‌های شکاف میان وضع موجود و مطلوب، برنامه‌های اصلاحی و بهبود به طور مشخص با زمان‌بندی و هدف‌گذاری مشخص، تعیین گردند. پیشنهاد پژوهشگر به سطح باشگاهی فوتبال کشور این است که تمامی فعالیت‌های پیشنهادی فوق‌الذکر در سطح باشگاهی نیز با جزئیات دقیق‌تر صورت گیرد. بعنوان مثال باشگاه‌ها می‌بایست باشگاه‌های مشابه از نظر امکانات، فرهنگ، سابقه، عمر فعالیت، هواداران، نیروی انسانی، نوع سهامداری و مالیکت و نظایر اینها شناسایی شوند و رفتارهای سال‌های اخیر این باشگاه‌ها به سمت موفقیت به طور دقیق بررسی شود و در صورت کمبود اطلاعات می‌توان تفاهم‌نامه‌های همکاری با باشگاه‌های مدنظر امضا گردد. به منظور سنجش عوامل موفقیت در رقابت در فوتبال کشورهای مشابه و موفق پیشنهاد می‌شود که یک مرکز تحلیل صنعت در فدراسیون فوتبال تشکیل گردد و به طور مشترک به باشگاه‌ها خدمت ارائه دهد و همچنین خط‌مشی باشگاه‌ها در این زمینه را مشخص نماید. در پایان مشخص شد که یافته‌های این مقوله نیز در راستای پژوهش‌های همل (۱۹۹۸)، پالمر و همکاران (۲۰۰۷)، لهمان اورتگا و شوتل (۲۰۰۵)، شلومنتسف و همکاران (۲۰۲۱)، گاندوز و سمرسیوز (۲۰۱۲)، کوداما و شیباتا (۲۰۱۴)، سیتھی و ارونک چای و همکاران (۲۰۱۸)، پلگرنی و همکاران (۲۰۲۰)، سانچز و همکاران (۲۰۱۱)، دمیر (۲۰۱۸)، کرن و همکاران (۲۰۱۲)، اوه و همکاران (۲۰۱۵)، شیکلملیچ و همکاران (۲۰۰۳)، مارکیدس (۲۰۰۱) و شرودر (۲۰۱۳) بود [۱۸؛ ۲۴؛ ۲۶؛ ۲۲؛ ۳۹؛ ۴۱؛ ۴۲؛ ۴۴؛ ۶؛ ۴؛ ۴۵؛ ۴۷؛ ۴۶؛ ۴۹].

عوامل اجتماعی- روانشناختی سومین مقوله بوده است که مفاهیم استخراج شده نهایی شامل تغییر سلیق و ترجیحات هواداران، نگرش به کسب و کار و تجارت، تغییر رفتار مشتریان (هوادر و تماشاگر) و توجه به تغییرات نسلی صنعت فوتبال است که پیشنهاد پژوهشگران در این بخش استفاده از تحلیل داده‌های کلان موجود در کشور و ایجاد پایگاه‌های کلان داده‌ای در فدراسیون به منظور شناسایی تغییرات نسلی و تغییرات خواسته‌ها و عوامل خوشحالی و ناراحتی نسل‌ها و تغییرات آن‌ها در طول زمان می‌باشد. به نظر می‌رسد که تحلیل رفتاری طرفداران و هواداران به طور دقیق و بر اساس مدل‌های شناختی در فوتبال کشور



انجام نشده است و در این راستا مراکز دانشگاهی و مشاوران خبره دانشگاهی می‌توانند بسیار کارگشا باشند. این یافته‌ها نیز در راستای پژوهش‌های دمیر(۲۰۱۸)، مارکیدس (۱۹۹۷)، اندرسون و مارکیدس (۲۰۰۶)، مارکیدس (۲۰۰۱)، اوشری و همکاران(۲۰۱۵)، پالمر و همکاران (۲۰۰۷)، کوداما و شیباتا (۲۰۱۴) و تیوندال (۲۰۱۷) بود [۶؛ ۹؛ ۱۲؛ ۱۷؛ ۲۴؛ ۳۹؛ ۴۶؛ ۵۱].

چهارمین مقوله عوامل سیاسی - قانونی به دست آمد که در این بخش به نظر می‌رسد که قانون‌گذاری در فوتبال کشور دارای فرایند مشخص و کارشناسانه نیست. پیشنهاد کاربردی این پژوهش در این بخش بازطراحی فرایند قانون‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری فوتبالی کشور است. فرایند قانون‌گذاری فوتبال کشور می‌بایست نظرات کلیه ذینفعان فوتبال کشور را در نظر گیرد و قانون‌گذاری در اتاق‌های دربسته می‌تواند منجر به قانون‌های ناکارآمد و غیراثربخش شود. در این راستا نیاز است که در مورد مفاهیم سه‌گانه این مقوله شامل تغییر خط‌مشی‌های دولت در ارتباط با ورزش، قوانین و مقررات انقباضی / انبساطی سازمان‌های ورزشی (فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌ها) و قوانین و مقررات حمایتی از صنعت فوتبال، بازطراحی فرایند قانون‌گذاری با در نظر گرفتن نظرات تمامی ذینفعان کارگشا خواهد بود. این یافته‌ها نیز در راستای پژوهش‌های ترکواترینی و همکاران (۲۰۱۶)، ایلدیکو-سیلا (۲۰۱۸)، کازینگو (۲۰۱۷)، مارکیدس (۲۰۰۱) و فاجاردو و همکاران (۲۰۲۰) بود [۵۲؛ ۵۵؛ ۳۵؛ ۴۶؛ ۵۳].

پنجمین و آخرین مقوله عوامل تکنولوژیکی به دست آمد که مفاهیم این حوزه حاکی از این است که استفاده از فناوری‌های جدید و نوظهور در فوتبال کشور می‌تواند منجر به نوآوری استراتژیک و در نهایت دستیابی به زمینه‌های مالی و غیرمالی شود. در این راستا پیشنهاد پژوهشگران بر این است که در ابتدای امر وضعیت کمک داور ویدئویی مشخص شود و تمامی سازمان‌ها و نهادهای ذیربط با ایجاد هم‌افزایی فرایند ورود این تکنولوژی را به کشور تسهیل نمایند. از طرفی استفاده از فناوری‌های جدید تمرینی، درمانی، آنالیز حریفان و غیره نیز از جمله پیشنهادات پژوهشگران در این حوزه می‌باشد. شناسایی تغییرات فناوری و ورود فناوری‌های نوظهور در فوتبال نیز در راستای پژوهش‌های سیتھی و ارونگ چن و همکاران (۲۰۱۸)، فاجاردو و همکاران (۲۰۲۰)، کوداما (۲۰۰۳)، اندرسون و مارکیدس (۲۰۰۶)، آبراهام و نایت (۲۰۰۱) و کاریوکی (۲۰۱۴) بود [۲۷؛ ۵۳؛ ۳۹؛ ۱۷؛ ۵۴؛ ۲].



۶-منابع

- [۱] Group, S.I., *A Framework for Strategic Innovation from Breakthrough Inspiration to Business Impact*. ۲۰۰۲.
- [۲] Kariuki, J.N., *The effect of strategic innovation on performance of mobile telecommunication firms in Kenya*. ۲۰۱۴, University of Nairobi.
- [۳] Balan, P. and N.J. Lindsay, *Innovation capability and entrepreneurial orientation dimensions for Australian hotels*. ۲۰۰۹: Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism Gold Coast, Queensland.
- [۴] Černe, M., et al., *Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms*. *Journal of Management & Organization*, ۲۰۱۵. ۱۸(۲): p. ۱۹۳-۲۱۹, <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.193>.
- [۵] Day, G.S., *Accelerating growth with strategic innovation: Putting market driving into context*. *Industrial Marketing Management*, ۲۰۲۳. ۱۱۳: p. ۳۴۱-۳۴۴, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.06.013>.
- [۶] Demir, F., *A strategic management maturity model for innovation*. *Technology innovation management review*, ۲۰۱۸. ۸(۱۱), <http://dx.doi.org/10.22210/timreview/1196>.
- [۷] Dinesh, K.K., *Fuzzy Predictive Modeling for the Hierarchical Structure of Strategic Innovation Management*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, ۲۰۲۳, <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3222106>.
- [۸] Loo, L., *Strategic Innovation, Systematic review of strategic innovation and related concepts*. ۲۰۱۵, University of Twente.
- [۹] Tjøndal, A., *Sport innovation: Developing a typology*. *European Journal for Sport and Society*, ۲۰۱۷. ۱۴(۴): p. ۲۹۱-۳۱۰, <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1421004>.
- [۱۰] Ratten, V., *The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective*. *Journal of Management & Organization*, ۲۰۱۰. ۱۶(۴): p. ۴۸۸-۴۹۴, <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.488>.
- [۱۱] Vos, S., et al., *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* ۲, ۲۰۱۲. ۱۱(۱-۲): p. ۳-۲۵, <https://doi.org/10.1504/IJSM.2012.040487>.
- [۱۲] Markides, C.C., *To diversify or not to diversify*. *Harvard business review*, ۱۹۹۷. ۷۵(۶): p. ۹۳-۱۸۶.
- [۱۳] Kim, W.C. and R. Mauborgne, *Value innovation*. *Havard Business Review*, ۱۹۹۷. ۱.
- [۱۴] Ireland, R.D., et al., *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*. *Academy of Management Perspectives*, ۲۰۰۱. ۱۵(۱): p. ۴۹-۶۳, <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4201393>.
- [۱۵] Haghshenas, M. and M. Keimasi, *Identify and present the framework of strategic innovation components (Case study: Tehran Science and Technology Parks)*. *Journal of Technology Development Management*, ۲۰۱۸. ۵(۴): p. ۱۶۹-۲۰۵, <https://doi.org/10.22104/jtdm.2018.2630.1890>, [in Persian].
- [۱۶] AlQershi, N., *Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital*. *Management Science Letters*, ۲۰۲۱. ۱۱(۳): p. ۱۰۰۳-۱۰۱۲, <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>.



- [۱۷] Anderson and A. Markides, *Strategic Innovation at the Base of the Economic Pyramid*. ۲۰۰۶.
- [۱۸] Hamel, G., *Waking Up IBM*. Harvard Business Review, ۲۰۰۰. ۷۸(۴): p. ۱۳۷-۱۴۴.
- [۱۹] Govindarajan, V. and A.K. Gupta, *Strategic innovation: A conceptual road map*. Business Horizons, ۲۰۰۱. ۴۴(۴): p. ۳-۳, [http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813\(01\)80041-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813(01)80041-0).
- [۲۰] Kataria, S., *Strategic innovation: a review and a theoretical framework*. ۲۰۱۳.
- [۲۱] Enayati, G., A.S. Titkanloo, and A.M. Mahmoie, *Strategic Innovation: The Formation And Its Effect on Organization*. Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, ۲۰۱۴. ۴(۱): p. ۲۲۳۱-۲۳۴۰.
- [۲۲] Gündüz, E. and F. Semercişz, *The relation between competitive tension and strategic innovation*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, ۲۰۱۲. ۵۸: p. ۲۹-۳۹, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.970>.
- [۲۳] Bigley, J., *Assembling frameworks for strategic innovation enactment: Enhancing transformational agility through situational scanning*. Administrative Sciences, ۲۰۱۸. ۸(۳): p. ۳۷, <https://doi.org/10.3390/admsci803037>.
- [۲۴] Palmer, D. and S. Kaplan, *A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities*. Retrieved May, ۲۰۰۷. ۱۵: p. ۲۰۰۹.
- [۲۵] Shams, S.R., et al., *Business models for strategic innovation: Cross-functional perspectives*. ۲۰۱۸: Routledge.
- [۲۶] Shelomentsev, A.G., et al., *Strategic innovation as a factor of adaptation of national economies to the development of global value chains*. Sustainability, ۲۰۲۱. ۱۳(۱۷): p. ۹۷۶۰, <https://doi.org/10.3390/su13179760>.
- [۲۷] Chen, M.-H., H.-Y. Wang, and M.-C. Wang, *Knowledge sharing, social capital, and financial performance: The perspectives of innovation strategy in technological clusters*. Knowledge Management Research & Practice, ۲۰۱۸. ۱۶(۱): p. ۸۹-۱۰۴, <https://doi.org/10.1080/14778238.2017.1410119>.
- [۲۸] Hosseinpour, M., et al., *Investigating the effect of strategic innovation on innovative performance with the role of the moderator of the business environment (Case study: small and medium companies in Kermanshah)*. Karafan Quarterly Scientific Journal, ۲۰۲۱. ۱۷(Special Issue):p. ۱۸۹-۲۰۸, <https://dorl.net/dor/20.1001.123829796.1399.17.0.10.0>.
- [۲۹] Georgiev, R., *The relationship between strategic innovation and key competencies in a dynamic competitive environment*. Икономическа мисъл, ۲۰۱۹(۴): p. ۲۷-۳۸.
- [۳۰] Rismayani, R., B. Manuel, and U. Latifah, *The influence of strategic innovation management on firm innovation performance in the Indonesian mid-size telecommunication industry*. ۲۰۲۲, <https://doi.org/10.12688/f1000research.121172.1>.
- [۳۱] Liu, X. *Substantial Innovation or Strategic Innovation: The Influence of ESG Performance on Corporate Innovation Strategy*. in *SHS Web of Conferences*. ۲۰۲۳. EDP Sciences, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20231690163>.
- [۳۲] Sandelowski, M. and B. Julie, *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. ۲۰۰۷, New York: Springer Publishing Company.
- [۳۳] Yin, R.K., *Case study research and applications: Design and methods*. ۲۰۱۴: Sage publications.
- [۳۴] Warrens, M.J., *Five ways to look at Cohen's kappa*. Journal of Psychology & Psychotherapy, ۲۰۱۰. ۵.



- [۳۵] Kazinguvu, N., *Strategic Innovation Management of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies in Rwanda*. Management Challenges in Different Types of African Firms: Processes, Practices and Performance, ۲۰۱۷: p. ۱۴۹-۱۶۲, http://dx.doi.org/10.1007/978-981-10-4536-3_9.
- [۳۶] Winand, M., et al., *Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations*. Innovation, ۲۰۱۶. ۱۸(۳): p. ۲۸۹-۳۰۸, <http://dx.doi.org/10.1080/14479338.2016.1230980>.
- [۳۷] Kotlarsky, J., et al., *Understanding strategic innovation in IT and business process outsourcing*. Journal of Strategic Information Systems, ۲۰۱۵. ۲۴(۴): p. ۲۵۱-۲۵۴, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2015.10.002>.
- [۳۸] Hamel, G., *Opinion: Strategy innovation and the quest for value*. Sloan Management Review, ۱۹۹۸. ۳۹(۲): p. ۷-۱۴.
- [۳۹] Kodama, M. and T. Shibata, *Strategy transformation through strategic innovation capability—a case study of F anuc*. R&D Management, ۲۰۱۴. ۴۴(۱): p. ۷۵-۱۰۳, <http://dx.doi.org/10.1111/radm.12041>.
- [۴۰] Lehmann-Ortega, L. and J.-M. Schoettl, *From buzzword to managerial tool: The role of business models in strategic innovation*. CLADEA, Santiago de Chile, ۲۰۰۵: p. ۱-۱۴.
- [۴۱] Sitthiwarongchai, C., V. Jadesadalug, and C. Kongklai, *Development of strategic innovation management components*. The EURASEANs: journal on global socio-economic dynamics, ۲۰۱۸(۱ (۸)): p. ۶۴-۷۲, [https://doi.org/10.30678/2019-0645,1\(8\).2018.64-72](https://doi.org/10.30678/2019-0645,1(8).2018.64-72).
- [۴۲] Pellegrini, M.M., et al., *Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives*. International Entrepreneurship and Management Journal, ۲۰۲۰. ۱۶(۳): p. ۷۹۵-۸۲۶, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11375-020-00650-0>.
- [۴۳] Carney, M. and E. Gedajlovic, *Strategic innovation and the administrative heritage of East Asian family business groups*. Asia Pacific Journal of Management, ۲۰۰۳. ۲۰: p. ۵-۲۶, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022062428231>.
- [۴۴] Sánchez, A., et al., *Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: evidence from the electronics industry*. Journal of technology management & innovation, ۲۰۱۱. ۶(۲): p. ۱۴-۳۹, <http://dx.doi.org/10.4۰۶۷/S0۷۱۸-۲۷۲۴۲۰۱۱۰۰۲۰۰۰۲>.
- [۴۵] Oh, C., Y. Cho, and W. Kim, *The effect of a firm's strategic innovation decisions on its market performance*. Technology Analysis & Strategic Management, ۲۰۱۵. ۲۷(۱): p. ۳۹-۵۳, <http://dx.doi.org/10.1080/09۵۳۷۳۲۵.2014.94۵۴۱۳>.
- [۴۶] Markides, C., *Strategy as balance: From 'either-or' to 'and'*. Business strategy review, ۲۰۰۱. ۱۲(۳): p. ۱-۱, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8616.001۷۸>.
- [۴۷] Schlegelmilch, B.B., A. Diamantopoulos, and P. Kreuz, *Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes*. Journal of strategic marketing, ۲۰۰۲. ۱۱(۲): p. ۱۱۷-۱۳۲, <http://dx.doi.org/10.1080/096۵۲۵۴۰۳۲۰۰۱۰۲۹۴۸>.
- [۴۸] Ergunova, O., et al. *Forming system of strategic innovation management at high-tech engineering enterprises*. in *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. ۲۰۱۷. IOP Publishing, https://ui.adsabs.harvard.edu/link_gateway/2017MS&E..1۷۷a2۰۴6E/doi:10.1088/17۵۷-۸۹۹X/1۷۷/1/0۱۲۰۴۶.
- [۴۹] Schroeder, H., *Strategic innovation for business performance: The art and science of transformation*. Technology Innovation Management Review, ۲۰۱۲. ۳(۹), <http://dx.doi.org/10.2۲۲۱۵/timreview/۷۲۲>.



- [۵۰] Markides, C., *Strategic innovation*. Sloan management review, ۱۹۹۷. ۳۸(۳).
- [۵۱] Oshri, I., J. Kotlarsky, and A. Gerbasi, *Strategic innovation through outsourcing: The role of relational and contractual governance*. The Journal of Strategic Information Systems, ۲۰۱۵. ۴۴(۳): p. ۲۰۳-۲۱۶, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.001>.
- [۵۲] Trequattrini, R., et al., *Does sport innovation create value? The case of professional football clubs*. Technology, Innovation and Education, ۲۰۱۶. ۲: p. ۱-۱۵, <http://dx.doi.org/10.1186/s40660-016-0017-1>.
- [۵۳] Escamilla-Fajardo, P., et al., *Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of science bibliometric analysis*. Sustainability, ۲۰۲۰. ۱۲(۱۱): p. ۴۴۹۹, <http://dx.doi.org/10.3390/su12114499>.
- [۵۴] Abraham, J.L. and D.J. Knight, *Strategic innovation: leveraging creative action for more profitable growth*. IEEE Engineering Management Review, ۲۰۰۲. ۳۰(۴): p. ۲۳-۲۳, <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2002.1167281>.
- [۵۵] Ildikó-Csilla, T., *Strategic innovation management through organizational change*. Journal of Innovation & Business Best Practice, ۲۰۱۸: p. ۱-۱۰, <http://dx.doi.org/10.5171/2019.207377>.