

## Identification of Factors Influencing Entrepreneurial Strategic Renewal Based on Digital Technology in Iran's Sports Industry

**Mozhgan Shakeri**

PhD student, Department of Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Amol Islamic Azad University, Amol, Iran

**Farshad Emami \***

Assistant Professor, Department of Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Amol Islamic Azad University, Amol, Iran

**Seyyed Jafar Moosavi**

Associate Professor, Department of Sports Management, Qaemshahr Branch, Qaemshahr Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

**Nasrollah Mohamadi**

Assistant Professor, Department of Sports Management, Payam Noor University, Iran

### Abstract

The aim of this research was to identify the factors influencing entrepreneurial strategic renewal based on digital technology in Iran's sports industry. This research is applied in nature, qualitative and exploratory in method, and cross-sectional in terms of the time of execution. Data were collected through semi-structured interviews with 15 experts, including academics, sports executives, and technology entrepreneurs. Thematic analysis was used for data analysis. A combination of purposive and snowball sampling methods was employed in this study. To assess validity, content validity and expert confirmation were used, and for reliability, inter-coder agreement and test-retest methods were applied. The findings revealed that 240 initial codes were extracted from the thematic analysis, which were categorized into 80 unique concepts. These concepts were eventually classified into three main categories: infrastructural factors (2 indicators), financial and economic factors (2 indicators), and socio-cultural factors (4 indicators). These findings assist policymakers and sports managers in focusing on these factors to enhance their strategic renewal processes and lead Iran's sports industry toward greater innovation and competitiveness.

**Keywords:** Strategic Modernization, Entrepreneurship, Digital Technology, Infrastructure Factors, Financial and economic factors, Social and cultural facto.

\* Corresponding Author: E-mail: [f\\_emami207@yahoo.com](mailto:f_emami207@yahoo.com)

**How to Cite:** Rostami AbuSaidi P., Manochehrinejad M., Pour Ranjbar M. Identification of Factors Influencing Entrepreneurial Strategic Renewal Based on Digital Technology in Iran's Sports Industry, Journal of Innovation in Sports Management, 2025; 4(2):97-111.



## شناسایی عوامل موثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه مبتنی بر فناوری دیجیتال در صنعت ورزش ایران

مژگان شاکری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی آمل، ایران

فرشاد امامی\*

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی آمل، ایران

سید جعفر موسوی

دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر، قائمشهر، ایران

نصرالله محمدی

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه مبتنی بر فناوری دیجیتال در صنعت ورزش ایران بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر ماهیت و روش، کیفی و اکتشافی و از نظر زمان انجام مقطعی بود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران اجرایی ورزشی و کارآفرینان فناوری گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری ترکیبی شامل نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. برای بررسی روایی، از روایی محتوایی و تأیید خبرگان استفاده شد و برای بررسی پایایی، از روش توافق درون‌موضوعی بین کدگذاران و روش بازآزمون استفاده شد. یافته‌ها نشان داد از تحلیل مضمون صورت گرفته بر روی داده‌ها ۲۴۰ کد اولیه استخراج و به ۸۰ مفهوم منحصربه‌فرد دسته‌بندی شدند. این مفاهیم در نهایت به سه محور اصلی شامل عوامل زیرساختی (۲ شاخص)، عوامل مالی و اقتصادی (۲ شاخص)، و عوامل اجتماعی و فرهنگی (۴ شاخص) تقسیم شدند. این یافته‌ها به سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی کمک می‌کند تا با تمرکز بر این عوامل، فرآیندهای نوسازی استراتژیک خود را بهبود بخشند و صنعت ورزش ایران را به سوی نوآوری و رقابت‌پذیری بیشتر سوق دهند.

**واژه‌های کلیدی:** نوسازی استراتژیک، کارآفرینی، فناوری دیجیتال، عوامل زیرساختی، عوامل مالی و اقتصادی، عوامل اجتماعی و فرهنگی.

\* نویسنده مسئول: E-mail: f\_emami207@yahoo.com

## مقدمه

صنعت ورزش همواره بخش مهمی از جامعه بشری بوده است، اما در دوران معاصر، این حوزه علاوه بر جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی، به یک بخش مهم اقتصادی و تجاری تبدیل شده است (لی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۴). رشد چشمگیر تقاضا برای کالاها و خدمات ورزشی، همچنین تغییرات فناوری، به این صنعت در سطح داخلی کشورها و همچنین در عرصه بین‌المللی ارزش و اهمیت زیادی بخشیده است (اورونبایو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳: ۱۷۳). در ایران، ورزش به عنوان یک صنعت با پتانسیل فراوان برای رشد و توسعه اقتصادی شناخته می‌شود. امروزه ورزش نه تنها به عنوان یکی از عوامل مهم اجتماعی شناخته شده، بلکه به دلیل توانایی‌های آن در ایجاد اشتغال، تولید ثروت، و ارتقای سلامت عمومی، به یک بخش حیاتی اقتصادی تبدیل شده است (محمدی عسکرآبادی و همکاران، ۱۴۰۲: ۷۱). صنعت ورزش در ایران حدود ۴۰۰ هزار شغل مستقیم و غیرمستقیم ایجاد کرده است. این مشاغل شامل مربیگری، مدیریت رویدادها، بازاریابی و خدمات توریستی هستند (سعیدی و همکاران، ۱۴۰۳). با توجه به برنامه‌های توسعه‌ای، انتظار می‌رود که این رقم تا ۶۰۰ هزار شغل افزایش یابد (حسین پور و وحدانی، ۱۴۰۲). همچنین ارزش بازار ورزش در ایران در سال ۱۴۰۳ به حدود ۲۵ هزار میلیارد تومان (معادل ۱،۵ میلیارد دلار) تخمین زده شده است. در این خصوص گردش مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در فصل اخیر (نیم فصل دوم ۱۴۰۲) حدود ۳ هزار میلیارد تومان برآورد شده است، که نشان‌دهنده اهمیت این لیگ در تولید ثروت برای کشور است (سعیدی و همکاران، ۱۴۰۳).

صنعت ورزش به دلیل ویژگی‌های پویا و پتانسیل‌های بی‌پایان آن، بستر مناسبی برای پیاده‌سازی رویکردهای نوین کارآفرینی و نوسازی استراتژیک، به ویژه در حوزه فناوری‌های دیجیتال، فراهم می‌کند (نوروزی سید حسینی و همکاران، ۱۴۰۳: ۹۶).

یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در صنعت ورزش، ظهور و گسترش فناوری‌های دیجیتال است. این فناوری‌ها به سازمان‌های ورزشی این

امکان را می‌دهند که فرآیندهای خود را بهبود بخشند، خدمات نوآورانه ارائه دهند و به شکل بهتری با نیازهای مشتریان سازگار شوند. اینترنت اشیاء، هوش مصنوعی، بلاک‌چین و تحلیل داده‌های بزرگ از جمله فناوری‌هایی هستند که تأثیرات عمیقی بر ساختارها و فرآیندهای سازمان‌های ورزشی دارند (لی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴: ۱۵).

تحولات تکنولوژیک و دیجیتال طی سال‌های اخیر، تأثیرات عمده‌ای بر صنعت ورزش داشته است. این تحولات که عمدتاً در قالب رسانه‌های دیجیتال نمود یافته‌اند، توانسته‌اند به تغییر ساختارهای سازمانی و ارتقاء عملکرد سازمان‌های ورزشی کمک کنند (گوئررو و ماسیا‌آندرو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴: ۹). سازمان‌های ورزشی ناگزیر از حرکت به سمت دیجیتالی شدن هستند و باید تحول دیجیتال خود را پیش ببرند، چرا که فناوری بخشی از زندگی روزمره شده و این پیشرفت‌های تکنولوژیک می‌توانند به بهبود جنبه‌های مختلف ورزش کمک کنند (جیانگ و فاکدیویرتو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴: ۲۱۰). در واقع، دیجیتالی‌شدن کسب‌وکارها، به ویژه در صنعت ورزش، به عنوان یک عامل کلیدی در نوسازی استراتژیک کارآفرینانه مورد توجه قرار گرفته است. با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، سازمان‌ها می‌توانند به شکل بهتری به نیازهای مشتریان پاسخ دهند و در عین حال، فرصت‌های جدیدی را در بازارهای داخلی و بین‌المللی شناسایی کنند (پیره و دالاپریا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲: ۵۷۹).

بررسی پیشینه تحقیقاتی نشان می‌دهد که مطالعات گسترده‌ای در زمینه نوسازی استراتژیک و تحول دیجیتال در صنایع مختلف انجام شده است. مگازگونزالز و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان فناوری و تحول دیجیتال برای اصلاح ساختاری صنعت ورزش نشان داد که تشخیص نیازهای دیجیتال و استفاده از ابزارهای مناسب، اولین گام برای طراحی نقشه راه تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی است. هوانگ و کیو<sup>۸</sup> (۲۰۲۴) در مطالعه خود درباره توسعه صنعت کالاهای ورزشی

<sup>3</sup> Lee et al<sup>4</sup> Guerrero & Maciá-Andreu<sup>5</sup> Jiang & Phakdeephrot<sup>6</sup> Pierre & Dalla Pria<sup>7</sup> Magaz-González et al<sup>8</sup> Huang & Qiu<sup>1</sup> Li et al<sup>2</sup> Orunbayev

پوشیدنی هوشمند، نشان دادند که این صنعت به عنوان بخش مهمی از توسعه باکیفیت صنعت ورزش، نیازمند تمرکز بر تحقیق و توسعه و برنامه‌ریزی استراتژیک است تا بتواند از مرحله تولیدات اولیه و تقلیدی به سمت نوآوری و توسعه پایدار حرکت کند. کویی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان فناوری‌های دیجیتال در ورزش: فرصت‌ها، چالش‌ها و استراتژی‌ها برای حفاظت از رفاه ورزشکاران و یکپارچگی رقابتی در عصر دیجیتال بیان کردند که فناوری‌های دیجیتال مانند تحلیل داده‌ها، ابزارهای آماری، سیستم‌های مدیریت اطلاعات، و فناوری‌های پوشیدنی به بهبود عملکرد سازمانی، پیشگیری از آسیب‌ها و افزایش تجربه هواداران در سازمان‌های ورزشی کمک می‌کنند. گونزالز-سرانو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان کارآفرینی ورزشی: فناوری به عنوان متحدی برای حفظ رقابت پذیری مشاغل کوچک انجام دادند یافته‌ها نشان می‌دهد که تطبیق مدل کسب‌وکار، نوآوری، و مهارت‌های دیجیتال برای حفظ عملکرد و رقابت‌پذیری کارآفرینان ورزشی در بحران‌ها ضروری است. داشیچ<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تحول دیجیتال در صنعت ورزش بیان می‌کند در صنعت ورزش، دیجیتال‌سازی فرصت‌های بی‌سابقه‌ای برای رشد ایجاد می‌کند و تمامی جوانب از جمله نحوه برگزاری و تجربه تماشای رویدادهای ورزشی تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. همچنین لیو<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) پژوهش با عنوان تحول و نوآوری صنعت ورزش در عصر دیجیتال انجام داد این تحقیق نشان می‌دهد که عصر دیجیتال با تحول فناوری، توسعه ورزش داده‌محور و نقش رسانه‌های اجتماعی، فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی برای صنعت ورزش ایجاد کرده است. یانگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) به بررسی اهمیت نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در صنعت ورزش پرداخته و تأکید کرده است که این رویکرد می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با نوآوری‌های جدید، بازارهای جدیدی را کشف کنند.

نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان چارچوب توسعه کارآفرینی‌های نوین در ورزش: از

ایده تا کنش انجام دادند یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که برای توسعه کارآفرینی ورزشی، شش مقوله کلیدی شامل تجارب نوآورانه ورزشی، ادغام فناوری، خدمات سلامت‌محور برای ورزشکاران، مشارکت اجتماعی، ورزش‌های الکترونیکی و گردشگری ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. در اولویت‌بندی چالش‌ها، موانع اقتصادی، مسائل سیاسی و سازمانی مهم‌ترین موانع توسعه این ظرفیت‌ها شناخته شدند. فاضلی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان فناوری بلاک‌چین؛ در بخش خدمات صنعت ورزش انجام دادند یافته‌ها نشان داد که مزایا، چالش‌ها و راهبردهای فناوری بلاک‌چین در صنعت ورزش شامل اعتبارسنجی، احراز هویت، حذف واسطه‌ها و پیچیدگی فناوری است و باید قوانین متناسب با دیدگاه متخصصین ورزشی وضع شود. یافته‌های پژوهش اکبری و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت با گرایش کارآفرینانه نشان داد که تفکر استراتژیک مدیران بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. گرایش کارآفرینانه بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر معناداری دارد. سرانجام گرایش کارآفرینانه رابطه بین تفکر استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک را میانجی‌گری می‌کند.

با این حال، یکی از خلاهای عمده در پژوهش‌های انجام‌شده، کمبود تحقیقات دقیق و عمیق در زمینه نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در صنعت ورزش ایران است. بسیاری از مطالعات موجود به بررسی صنایع دیگر پرداخته‌اند و کمتر به چالش‌ها و فرصت‌های خاص صنعت ورزش ایران توجه کرده‌اند. همچنین، تحقیقات کمی در زمینه نحوه بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال در صنعت ورزش ایران و چگونگی پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در این حوزه وجود دارد. این خلاء پژوهشی نشان می‌دهد که نیاز به تحقیقات بیشتری در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت نوسازی استراتژیک در صنعت ورزش ایران وجود دارد.

مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چگونه می‌توان با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، موانع موجود در مسیر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه صنعت ورزش ایران را شناسایی و برطرف کرد. با وجود تلاش‌های انجام‌شده در

<sup>1</sup> Qi et al

<sup>2</sup> González-Serrano et al

<sup>3</sup> Dašić

<sup>4</sup> Liu

<sup>5</sup> Yang et al

سال سابقه کار مرتبط، دارا بودن مدرک تحصیلی مرتبط (حداقل کارشناسی ارشد)، آشنایی با مفاهیم تحول دیجیتال و نوآوری، و همچنین داشتن تجربه عملی در زمینه کارآفرینی یا مدیریت ورزشی. این ترکیب از خبرگان می‌تواند دیدگاه‌های جامع و کاربردی در خصوص عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه مبتنی بر فناوری دیجیتال در صنعت ورزش ایران ارائه دهد.

در این پژوهش کیفی، از روش نمونه‌گیری ترکیبی شامل نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در روش نمونه‌گیری هدفمند، خبرگان براساس معیارهای تخصصی و تجربی مشخص شده انتخاب شدند و سپس با استفاده از روش گلوله برفی، از این خبرگان خواسته شد تا سایر متخصصان واجد شرایط را معرفی کنند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. با توجه به ماهیت موضوع پژوهش و پیشینه تحقیقات مشابه، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انتخاب شدند. این تعداد نمونه براساس تجربیات پژوهش‌های کیفی مشابه و همچنین با در نظر گرفتن اصل اشباع نظری تعیین گردید. در این تعداد نمونه، الگوها و مفاهیم به تکرار رسیدند و داده‌های جدید، اطلاعات جدیدی به یافته‌های قبلی اضافه نکردند که نشان‌دهنده کفایت تعداد نمونه برای دستیابی به اهداف پژوهش بود. مصاحبه‌ها به‌طور متوسط حدود ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید و به‌گونه‌ای طراحی شد که ضمن داشتن سوالات از پیش تعیین‌شده، امکان بررسی عمیق‌تر پاسخ‌ها و تعامل بیشتر با شرکت‌کنندگان فراهم باشد. برای ثبت داده‌ها از ضبط صوت (با کسب رضایت شرکت‌کنندگان) و تهیه یادداشت‌های تکمیلی استفاده شد. همچنین، تلاش شد محیطی راحت و امن برای مصاحبه‌ها فراهم شود تا شرکت‌کنندگان بتوانند نظرات خود را به‌آسانی بیان کنند.

داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از تحلیل مضمون تحلیل شدند. در این روش، داده‌ها ابتدا کدگذاری شدند؛ سپس کدهای مشابه در مضامین اصلی و فرعی دسته‌بندی گردیدند تا عوامل کلیدی مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه شناسایی و الگوهای مرتبط بین آن‌ها استخراج شوند. در این پژوهش، ملاحظات اخلاقی به‌دقت رعایت شد. از تمامی شرکت‌کنندگان رضایت آگاهانه برای

جهت توسعه زیرساخت‌ها و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین، هنوز بسیاری از سازمان‌های ورزشی در ایران نتوانسته‌اند به‌طور کامل از این فرصت‌ها استفاده کنند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در صنعت ورزش ایران، به دنبال ارائه راهکارهایی عملی برای بهره‌برداری از این ظرفیت‌ها است. این پژوهش قصد دارد با بررسی شرایط فعلی و استفاده از فناوری‌های نوین، سازمان‌های ورزشی را در مسیر توسعه پایدار و نوآورانه هدایت کند. لذا سوال اصلی تحقیق این است که عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه مبتنی بر فناوری دیجیتال در صنعت ورزش ایران کدامند؟

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و به شناسایی عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه مبتنی بر فناوری دیجیتال در صنعت ورزش ایران می‌پردازد تا به بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و توسعه پایدار در این صنعت کمک کند. از نظر ماهیت و روش، این پژوهش کیفی و اکتشافی است و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته داده‌ها جمع‌آوری شدند. همچنین، این تحقیق از نظر زمان انجام مقطعی بوده و داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص جمع‌آوری شده‌اند و از نظر محیط انجام، در بستر صنعت ورزش ایران صورت گرفته است. برای انجام این پژوهش کیفی و انتخاب خبرگان جهت مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، سه گروه اصلی خبرگان مورد نظر هستند. گروه اول شامل متخصصان دانشگاهی می‌باشند که عبارتند از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت ورزشی، اساتید حوزه کارآفرینی و نوآوری، و متخصصان فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال. گروه دوم را مدیران اجرایی حوزه ورزش تشکیل می‌دهند که شامل مدیران فدراسیون‌های ورزشی، مدیران باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای و مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی می‌باشند. گروه سوم نیز کارآفرینان و متخصصان فناوری هستند که از بنیانگذاران استارت‌آپ‌های ورزشی، مدیران شرکت‌های فناوری فعال در حوزه ورزش و متخصصان توسعه کسب و کارهای دیجیتال ورزشی تشکیل شده‌اند. معیارهای انتخاب این خبرگان عبارتند از داشتن حداقل ۵

مشارکت در تحقیق دریافت شد، و محرمانگی اطلاعات و حریم خصوصی آن‌ها حفظ گردید. همچنین، به شرکت‌کنندگان اطلاع داده شد که در هر زمان می‌توانند از ادامه مشارکت انصراف دهند و داده‌های آن‌ها به‌صورت کاملاً محرمانه نگهداری خواهد شد.

به منظور دستیابی به روایی مطلوب ابزار مصاحبه، یافته‌های مصاحبه توسط متخصصان و اساتید، مطالعه و نقطه نظرات آنها اعمال شده است. مدل مفهومی شناسایی شده و گویه‌های آن توسط اساتید مطالعه و مورد بازبینی قرار گرفته و مواردی نیز اصلاح و تغییر داده شد. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی در تحقیق حاضر از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک خبره به عنوان همکار پژوهش خواسته شد که ۵ مصاحبه را که به صورت تصادفی انتخاب شده بود پس از آموزش‌ها و توضیحات لازم کدگذاری نماید. سپس با مقایسه کدگذاری انجام شده توسط همکار پژوهش با کدگذاری انجام شده توسط پژوهشگر کدهای مشابهی که توسط دو کدگذار شناسایی شده بود با عنوان "توافق" و کدهای غیر مشابه نیز با عنوان "عدم توافق" مشخص شدند. سپس با استفاده از فرمول درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد. نتایج نشان داد پایایی بین دو کدگذار در کل برابر ۹۶٪ شده و در سطح خوب قرار دارد (جدول ۱). در تحقیق حاضر برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته به صورت تصادفی، تعداد ۵ مصاحبه انتخاب شد (کرسول و پوث<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶) و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. استملر<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۰ در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم را مورد تایید و قابل قبول بیان نمود.

### یافته‌ها

در این پژوهش، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان مشارکت داشتند که از این تعداد ۱۱ نفر (۷۳،۳٪) مرد و ۴ نفر (۲۶،۷٪) زن

بودند. از نظر تحصیلات، ۹ نفر (۶۰٪) دارای مدرک دکتری و ۶ نفر (۴۰٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. میانگین سابقه کاری مشارکت‌کنندگان ۱۳ سال بود. توزیع خبرگان در سه گروه به صورت مساوی انجام شد، به طوری که ۵ نفر (۳۳،۳٪) از متخصصان دانشگاهی، ۵ نفر (۳۳،۳٪) از مدیران اجرایی حوزه ورزش و ۵ نفر (۳۳،۳٪) از کارآفرینان و متخصصان فناوری بودند. متخصصان دانشگاهی شامل اساتید دانشگاه در حوزه‌های مدیریت ورزشی، کارآفرینی و فناوری، مدیران اجرایی شامل مدیران فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی، و گروه کارآفرینان و متخصصان فناوری شامل بنیانگذاران استارت‌آپ‌ها و مدیران شرکت‌های فناوری در حوزه ورزش بودند که همگی دارای تجربه و تخصص کافی در حوزه مورد مطالعه بودند (جدول ۲).

از ۱۵ مصاحبه انجام‌شده، مجموعاً ۲۴۰ عبارت معنایی شامل تکراری و غیر تکراری استخراج شد. از این میان، ۸۰ عبارت غیر تکراری شناسایی گردید که به عنوان عبارات منحصر به فرد برای تحلیل نهایی استفاده شدند. این عبارات غیر تکراری نمایانگر مفاهیم و نکات خاص هر مصاحبه بودند و به تحلیل دقیق‌تر داده‌ها کمک کردند. در این مطالعه، از ۱۵ مصاحبه انجام‌شده، مجموعاً ۲۴۰ عبارت معنایی استخراج گردید. این عبارات معنایی نمایانگر مفاهیم و موضوعات کلیدی موجود در داده‌های مصاحبه بودند. سپس، از میان این ۲۴۰ عبارت معنایی، ۸۰ مضمون پایه شناسایی و استخراج شد که به دسته‌بندی و سازماندهی اطلاعات کمک کرد. جزئیات مضامین پایه در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

در مرحله بعدی تحلیل مضمون، مضامین سازمان‌دهنده ایجاد شد. این فرآیند به ربطدهی مقوله‌ها و پیوند دادن آن‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد اشاره دارد. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعادی که از مضامین پایه حاصل شده بودند، تدوین و در جایگاه مناسب خود قرار گرفتند تا درک بهتری از روابط میان داده‌ها ایجاد شود. به عبارت دیگر، مضامین سازمان‌دهنده منجر به ایجاد مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها شدند. در این مرحله، تمامی مضامین پایه نهایی دوباره بازبینی و با ادبیات تحقیق مقایسه گردید. در نهایت، با تأیید خبرگان، ۸۰ عامل به عنوان عوامل نهایی پذیرفته شد که جزئیات آن‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.

<sup>1</sup> Lincoln & Guba

<sup>2</sup> Creswell & Poth

<sup>3</sup> Stemler

جدول ۱. پایایی مصاحبه ها به روش باز آزمون

| ردیف | عنوان مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | پایایی باز آزمون (درصد) |
|------|--------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| ۱    | P2           | ۱۴            | ۶             | ۱                 | ۸۶٪                     |
| ۲    | P4           | ۱۵            | ۷             | ۱                 | ۹۳٪                     |
| ۳    | P7           | ۱۱            | ۵             | ۱                 | ۹۱٪                     |
| ۴    | P10          | ۱۲            | ۵             | ۲                 | ۸۳٪                     |
| ۵    | P12          | ۱۰            | ۴             | ۲                 | ۸۰٪                     |
| کل   |              | ۶۲            | ۲۷            | ۷                 | ۹۶٪                     |

جدول ۲. مشخصات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

| کد مصاحبه شونده | جنسیت | سمت سازمانی         | تحصیلات       | گروه خبرگان             | سابقه (سال) |
|-----------------|-------|---------------------|---------------|-------------------------|-------------|
| E1              | مرد   | استاد دانشگاه       | دکتری         | متخصص دانشگاهی          | ۱۵          |
| E2              | مرد   | استاد دانشگاه       | دکتری         | متخصص دانشگاهی          | ۱۲          |
| E3              | زن    | استاد دانشگاه       | دکتری         | متخصص دانشگاهی          | ۱۰          |
| E4              | مرد   | استاد دانشگاه       | دکتری         | متخصص دانشگاهی          | ۱۸          |
| E5              | مرد   | استاد دانشگاه       | دکتری         | متخصص دانشگاهی          | ۱۴          |
| E6              | مرد   | مدیر فدراسیون       | کارشناسی ارشد | مدیر اجرایی             | ۱۶          |
| E7              | زن    | مدیر باشگاه         | کارشناسی ارشد | مدیر اجرایی             | ۱۲          |
| E8              | مرد   | مدیر سازمان ورزشی   | دکتری         | مدیر اجرایی             | ۲۰          |
| E9              | مرد   | مدیر باشگاه         | کارشناسی ارشد | مدیر اجرایی             | ۱۳          |
| E10             | مرد   | مدیر فدراسیون       | کارشناسی ارشد | مدیر اجرایی             | ۱۵          |
| E11             | زن    | بنیانگذار استارتاپ  | دکتری         | کارآفرین و متخصص فناوری | ۸           |
| E12             | مرد   | مدیر شرکت فناوری    | کارشناسی ارشد | کارآفرین و متخصص فناوری | ۱۰          |
| E13             | مرد   | متخصص توسعه دیجیتال | دکتری         | کارآفرین و متخصص فناوری | ۱۱          |
| E14             | مرد   | بنیانگذار استارتاپ  | کارشناسی ارشد | کارآفرین و متخصص فناوری | ۹           |
| E15             | زن    | مدیر شرکت فناوری    | دکتری         | کارآفرین و متخصص فناوری | ۱۲          |

جدول ۳. عبارات معنایی و مضامین پایه

| مضامین پایه                       | کد مصاحبه شونده | مضامین پایه                      | کد مصاحبه شونده | مضامین پایه                        | کد مصاحبه شونده | مضامین پایه               | کد مصاحبه شونده     |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------|
| شبکه منسجم<br>دینفعان             | E12,E8          | مقاومت در<br>برابر تغییر         | E9,E7           | شکاف مهارتی                        | E13, E7,E1      | نوآوری در<br>زیرساختها    | E1, E4, E9          |
| شتاب دهنده های<br>ورزشی           | E9,E3           | آموزش و<br>آگاهی بخشی<br>عمومی   | E11,E8          | بازنگری<br>کوریکولوم های<br>آموزشی | E2, E6          | اینترنت<br>پرسرعت         | E2, E7, E13,<br>E15 |
| ارتباط موثر بین<br>دانشگاه و صنعت | E13,E7          | ترویج<br>داستان های<br>موفقیت    | E10,E4          | دوره های<br>آموزشی<br>کوتاه مدت    | E15, E8,E1      | امنیت داده ها             | E3, E6, E8          |
| پارک های<br>فناوری ورزشی          | E14,E6          | شکاف نسلی                        | E12, E3,E1      | همکاری<br>دانشگاه و<br>صنعت ورزش   | E9,E5           | سرمایه گذاری<br>در فناوری | E1, E5, E10,<br>E14 |
| مراکز نوآوری باز                  | E11,E5          | فرهنگ<br>همکاری و<br>اشتراک دانش | E13,E2, E9      | مهارت های نرم                      | E4, E3,E1       | پلتفرم های<br>یکپارچه     | E2, E9, E12         |

| مضامین پایه                                 | کد<br>مصاحبه‌شونده | مضامین پایه                          | کد<br>مصاحبه‌شونده | مضامین پایه                   | کد<br>مصاحبه‌شونده | مضامین پایه                    | کد<br>مصاحبه‌شونده |
|---------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------|
| حمایت از تحقیق و توسعه                      | E13,E9             | تغییر نگرش مدیران سنتی               | E15, E7,E5         | مراکز آموزش کارآفرینی ورزشی   | E11, E7,E6         | بومی‌سازی فناوری               | E3, E7, E11, E13   |
| پلتفرم‌های همکاری آنلاین                    | E12,E3             | فرهنگ کارآفرینی از سنین پایین        | E13, E4,E3         | فناوری‌های نوین و مدیران ارشد | E10, E3,E1         | نارسایی زیرساخت‌های فنی        | E4, E6, E15        |
| رویدادهای استارت‌آپی و مسابقات نوآوری ورزشی | E15,E2, E4         | اعتماد عمومی به خدمات دیجیتال        | E12,E11            | آموزش مستمر                   | E12,E2, E5         | مراکز داده تخصصی               | E1, E8, E10        |
| زیرساخت‌های مشترک                           | E14,E11            | تعادل بین ارزش‌های سنتی و نوآوری     | E10,E8             | پلتفرم‌های آموزش آنلاین       | E13, E8,E7         | شبکه‌های ارتباطی پایدار        | E2, E5, E9, E14    |
| سازوکارهای حمایتی برای تجاری‌سازی           | E13,E8             | نگرش جامعه به شکست                   | E6, E4,E1          | فرهنگ یادگیری از شکست         | E11, E6,E3         | هماهنگی ساخت‌افزار و نرم‌افزار | E3, E7, E12        |
| استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال              | E14,E5             | تبادل دانش بین‌المللی                | E15, E9,E3         | قوانین دست و پاگیر            | E2, E14,E1         | سرمایه خطرپذیر                 | E4, E6, E11, E13   |
| شخصی‌سازی خدمات ورزشی                       | E14,E12            | محدودیت‌های بین‌المللی               | E2, E11            | مالکیت معنوی                  | E10,E4             | حمایت مالی دولت                | E1, E8, E15        |
| کانال‌های توزیع دیجیتال                     | E14,E4             | رویدادهای جهانی ورزشی-فناوری         | E12,E6             | سیاست‌های حمایتی              | E15,E2, E10        | صندوق‌های سرمایه‌گذاری ورزشی   | E2, E5, E10, E14   |
| چالش تجاری‌سازی فناوری‌های نوین             | E14,E7             | جذب سرمایه‌گذاری خارجی               | E5,E1              | قوانین حریم خصوصی             | E8,E7              | ریسک سرمایه‌گذاران             | E3, E9, E12        |
| مدل‌های درآمدی نوآورانه                     | E2, E15,E1         | همکاری با شرکت‌های بین‌المللی        | E15, E7,E4         | مناطق آزاد نوآوری             | E12, E9,E3         | مشوق‌های مالیاتی               | E4, E7, E11        |
| تکنیک‌های بازاریابی محتوایی                 | E12,E8             | کنسرسیوم‌های تحقیق و توسعه           | E13,E10            | انعطاف‌پذیری قوانین           | E15, E7,E1         | همکاری بخش خصوصی و دولتی       | E1, E6, E13, E15   |
| برند قوی در ورزش دیجیتال                    | E9,E3              | دوره‌های آموزشی مشترک                | E2, E3             | فرآیندهای اخذ مجوز            | E10,E5             | الگوهای سرمایه‌گذاری موفق      | E2, E8, E10        |
| بهره‌گیری از اینفلوئنسرها                   | E2, E5, E10, E14   | نمایشگاه‌های بین‌المللی فناوری ورزشی | E11,E8             | همکاری قانون‌گذاران و صنعت    | E3,E1              | ابزارهای تأمین مالی نوین       | E3, E5, E9, E14    |

| مضامین پایه                       | کد مصاحبه‌شونده | مضامین پایه             | کد مصاحبه‌شونده | مضامین پایه                   | کد مصاحبه‌شونده | مضامین پایه                             | کد مصاحبه‌شونده  |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------------------|------------------|
| استراتژی‌های قیمت‌گذاری هوشمند    | E2, E8, E10     | پل ارتباطی استارت‌آپ‌ها | E13, E5, E4     | حمایت از سرمایه‌گذاری خطرپذیر | E10, E8         | بازگشت سرمایه                           | E4, E7, E12      |
| تجربه‌های یکپارچه آنلاین و آفلاین | E3, E5, E9      | استانداردسازی جهانی     | E11, E7         | بازنگری قوانین رقابت          | E6, E4          | پل ارتباطی استارت‌آپ‌ها و سرمایه‌گذاران | E1, E6, E11, E13 |

جدول ۴. مضامین پایه و سازمان‌دهنده

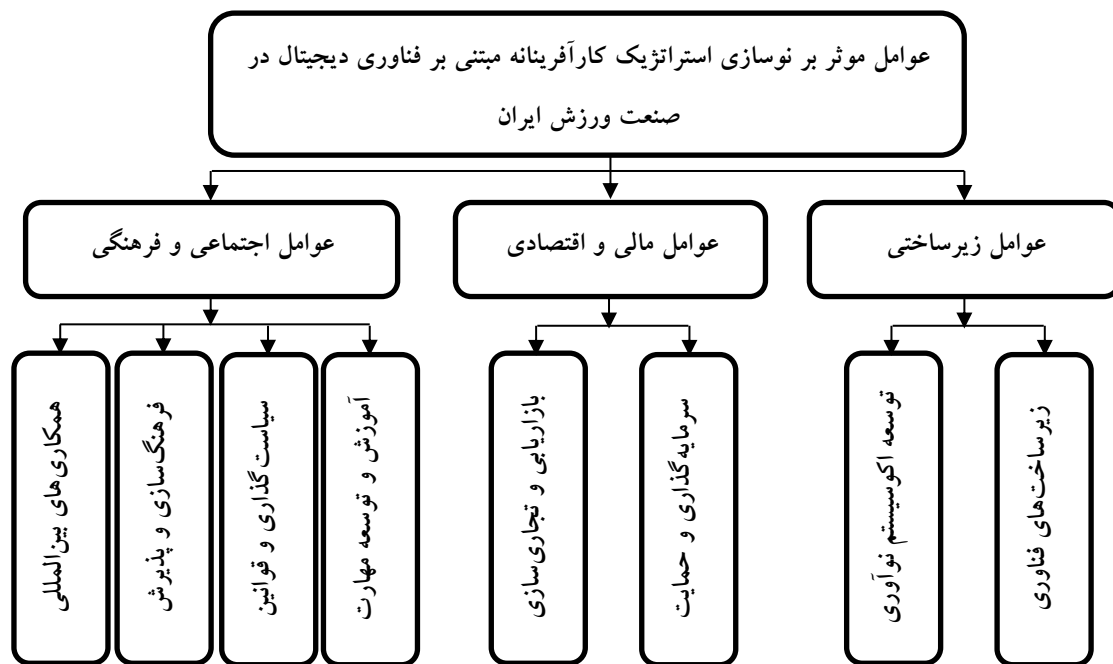
| مضامین سازمان‌دهنده        | مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| زیرساخت‌های فناوری         | نوآوری در زیرساخت‌ها، اینترنت پرسرعت، امنیت داده‌ها، سرمایه‌گذاری در فناوری، پلتفرم‌های یکپارچه، بومی‌سازی فناوری، نارسایی زیرساخت‌های فنی، مراکز داده تخصصی، شبکه‌های ارتباطی پایدار، هماهنگی سخت‌افزار و نرم‌افزار.                                                                          |
| سرمایه‌گذاری و حمایت مالی  | سرمایه خطرپذیر، حمایت مالی دولت، صندوق‌های سرمایه‌گذاری ورزشی، ریسک سرمایه‌گذاران، مشوق‌های مالیاتی، همکاری بخش خصوصی و دولتی، الگوهای سرمایه‌گذاری موفق، ابزارهای تأمین مالی نوین، بازگشت سرمایه، پل ارتباطی استارت‌آپ‌ها و سرمایه‌گذاران.                                                    |
| آموزش و توسعه مهارت        | شکاف مهارتی، بازنگری کوریکولوم‌های آموزشی، دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت، همکاری دانشگاه و صنعت ورزش، مهارت‌های نرم، مراکز آموزش کارآفرینی ورزشی، فناوری‌های نوین و مدیران ارشد، آموزش مستمر، پلتفرم‌های آموزش آنلاین، فرهنگ یادگیری از شکست.                                                      |
| سیاست‌گذاری و قوانین       | قوانین دست و پاگیر، مالکیت معنوی، سیاست‌های حمایتی، قوانین حریم خصوصی، مناطق آزاد نوآوری، انعطاف‌پذیری قوانین، فرآیندهای اخذ مجوز، همکاری قانون‌گذاران و صنعت، حمایت از سرمایه‌گذاری خطرپذیر، بازنگری قوانین رقابت.                                                                            |
| فرهنگ‌سازی و پذیرش اجتماعی | مقاومت در برابر تغییر، آموزش و آگاهی‌بخشی عمومی، ترویج داستان‌های موفقیت، شکاف نسلی، فرهنگ همکاری و اشتراک دانش، تغییر نگرش مدیران سنتی، فرهنگ کارآفرینی از سنین پایین، اعتماد عمومی به خدمات دیجیتال، تعادل بین ارزش‌های سنتی و نوآوری، نگرش جامعه به شکست.                                   |
| همکاری‌های بین‌المللی      | تبادل دانش بین‌المللی، محدودیت‌های بین‌المللی، رویدادهای جهانی ورزشی-فناوری، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، همکاری با شرکت‌های بین‌المللی، کنسرسیوم‌های تحقیق و توسعه، دوره‌های آموزشی مشترک، نمایشگاه‌های بین‌المللی فناوری ورزشی، پل ارتباطی استارت‌آپ‌ها، استانداردسازی جهانی.                     |
| توسعه اکوسیستم نوآوری      | شبکه منسجم ذینفعان، شتاب‌دهنده‌های ورزشی، ارتباط مؤثر بین دانشگاه و صنعت، پارک‌های فناوری ورزشی، مراکز نوآوری باز، حمایت از تحقیق و توسعه، پلتفرم‌های همکاری آنلاین، رویدادهای استارت‌آپی و مسابقات نوآوری ورزشی، زیرساخت‌های مشترک، سازوکارهای حمایتی برای تجاری‌سازی.                        |
| بازاریابی و تجاری‌سازی     | استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، شخصی‌سازی خدمات ورزشی، کانال‌های توزیع دیجیتال، چالش تجاری‌سازی فناوری‌های نوین، مدل‌های درآمدی نوآورانه، تکنیک‌های بازاریابی محتوایی، برند قوی در ورزش دیجیتال، بهره‌گیری از اینفلوئنسرها، استراتژی‌های قیمت‌گذاری هوشمند، تجربه‌های یکپارچه آنلاین و آفلاین. |

مفاهیم کلیدی پژوهش باشند. جدول ۵ این مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر را به‌طور دقیق نشان می‌دهد. این مدل فرض می‌کند که نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در صنعت ورزش زمانی به بهترین شکل محقق می‌شود که هماهنگی بین آمادگی زیرساختی، حمایت مالی، همکاری اجتماعی و ظرفیت فرهنگی وجود داشته باشد. تعامل بین این عوامل، محیطی مساعد برای نوآوری و توسعه بلندمدت صنعت از طریق فناوری‌های دیجیتال ایجاد می‌کند.

در گام بعدی تحلیل مضمون، مضامین سازمان‌دهنده به مضامین فراگیر تبدیل شدند. در این مرحله، تعداد ۸ مضمون سازمان‌دهنده که در مراحل قبلی شناسایی شده بودند، با توجه به شباهت‌ها و ارتباطات مفهومی میان آن‌ها، در قالب ۳ مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند. این فرایند با استفاده از تجزیه و تحلیل دقیق و بررسی هم‌پوشانی مضامین صورت گرفت، که به ایجاد مضامین جامع‌تری منجر شد که بتوانند به‌طور کلی‌تری بیانگر

جدول ۵. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

| مضامین سازمان‌دهنده        | مضامین فراگیر          |
|----------------------------|------------------------|
| زیرساخت‌های فناوری         | عوامل زیرساختی         |
| توسعه اکوسیستم نوآوری      |                        |
| سرمایه‌گذاری و حمایت مالی  | عوامل مالی و اقتصادی   |
| بازاریابی و تجاری‌سازی     |                        |
| آموزش و توسعه مهارت        | عوامل اجتماعی و فرهنگی |
| سیاست‌گذاری و قوانین       |                        |
| فرهنگ‌سازی و پذیرش اجتماعی |                        |
| همکاری‌های بین‌المللی      |                        |



شکل ۱. مدل تحقیق

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که زیرساخت‌های فناوری و توسعه اکوسیستم نوآوری به عنوان دو رکن اساسی در نوسازی استراتژیک کارآفرینانه سازمان‌های ورزشی شناخته می‌شوند. زیرساخت‌های فناوری به عنوان بستر فنی و تکنولوژیکی برای پیاده‌سازی نوآوری‌های دیجیتال و تسریع فرآیندهای کارآفرینی، نقش محوری دارند. توسعه اکوسیستم نوآوری نیز شامل ایجاد فضای مناسب برای همکاری میان سازمان‌ها، استارت‌آپ‌ها، دانشگاه‌ها، و دولت است که به رشد و توسعه پایدار نوآوری در صنعت ورزش کمک می‌کند. زیرساخت‌های فناوری دربرگیرنده عناصری نظیر شبکه‌های اینترنت پرسرعت، پلتفرم‌های دیجیتال، سیستم‌های ابری، و تجهیزات تکنولوژیکی مدرن هستند که به تسهیل فرآیندهای کاری، بهبود عملکرد، و افزایش بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی کمک می‌کنند. این زیرساخت‌ها به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا به صورت همزمان به داده‌ها و اطلاعات حیاتی دسترسی داشته باشند و از ابزارهای تحلیلی پیشرفته بهره ببرند. توسعه اکوسیستم نوآوری به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا در یک محیط پویا و نوآورانه با یکدیگر تعامل کنند و به اشتراک‌گذاری دانش و منابع بپردازند. این اکوسیستم شامل نهادها و سازمان‌های مختلف از جمله دانشگاه‌ها، استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های تکنولوژی، و دولت است که با همکاری یکدیگر زیرساخت‌های نوآوری را تقویت کرده و به رشد پایدار و رقابت‌پذیری در صنعت ورزش کمک می‌کنند.

گونزالزسرانو و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود به اهمیت تطبیق مدل‌های کسب‌وکار و نوآوری برای حفظ رقابت‌پذیری در کسب‌وکارهای کوچک ورزشی اشاره دارد. این پژوهش تأکید می‌کند که ایجاد زیرساخت‌های فناورانه و نوآوری‌های مستمر در مدل‌های کسب‌وکار، ابزارهایی هستند که کارآفرینان ورزشی می‌توانند برای بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری استفاده کنند. این موضوع با یافته‌های پژوهش حاضر در رابطه با نقش زیرساخت‌های فناوری و توسعه اکوسیستم نوآوری کاملاً همخوانی دارد. در پژوهشی دیگر، داشیچ (۲۰۲۳) به تأثیر تحول دیجیتال در صنعت ورزش پرداخته و بیان کرده است که دیجیتالی‌سازی نه تنها فرصت‌های جدیدی برای

رشد و توسعه ایجاد می‌کند، بلکه بر تمامی جوانب برگزاری و تجربه رویدادهای ورزشی تأثیرگذار است. این پژوهش نیز با یافته‌های پژوهش حاضر درباره اهمیت زیرساخت‌های فناوری و نقش آن‌ها در نوسازی استراتژیک کارآفرینانه هم‌راستا است. همچنین، کویی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود بر تأثیر فناوری‌های دیجیتال بر بهبود عملکرد سازمانی و تجربه هواداران تأکید کرده‌اند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که فناوری‌هایی مانند تحلیل داده‌ها و ابزارهای دیجیتال می‌توانند به سازمان‌های ورزشی کمک کنند تا فرآیندهای کاری خود را بهینه کنند و از اطلاعات برای بهبود تصمیم‌گیری استفاده کنند. این نتایج با تأکید یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر نقش زیرساخت‌های فناوری در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان‌های ورزشی تطابق دارد.

زیرساخت‌های فناوری به عنوان پایه و اساس تمامی تحولات دیجیتال، نقش مهمی در توانمندسازی سازمان‌های ورزشی برای نوسازی استراتژیک ایفا می‌کنند. بدون دسترسی به زیرساخت‌های فناورانه مناسب، سازمان‌ها قادر به پیاده‌سازی و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین نخواهند بود. فناوری‌های مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، بلاک‌چین و داده‌کاوی همگی نیازمند زیرساخت‌های مناسب نظیر شبکه‌های اینترنت پرسرعت، پلتفرم‌های پردازش ابری، و سیستم‌های مدیریت اطلاعات پیشرفته هستند. زیرساخت‌های فناوری نه تنها بر عملکرد و کارایی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کنند تا با تغییرات سریع فناوری همگام شوند و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کنند. به عنوان مثال، تیم‌های ورزشی می‌توانند با استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند تحلیل داده‌های ورزشی، عملکرد بازیکنان خود را بهبود بخشند و استراتژی‌های خود را در طول مسابقات تنظیم کنند. توسعه اکوسیستم نوآوری نیز به سازمان‌های ورزشی امکان می‌دهد تا از طریق همکاری با استارت‌آپ‌ها، دانشگاه‌ها، و شرکت‌های فناوری، دسترسی به دانش و منابع جدید را تسهیل کنند. این همکاری‌ها به تقویت فرآیندهای نوآوری در صنعت ورزش و افزایش توان رقابتی سازمان‌ها کمک می‌کند. برای مثال، سازمان‌های ورزشی می‌توانند با همکاری دانشگاه‌ها و محققان،

فناوری‌های نوین ورزشی را توسعه دهند و راهکارهای جدیدی برای بهبود عملکرد و تجربه هواداران ارائه کنند همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد که عوامل مالی و اقتصادی در نوسازی استراتژیک کارآفرینانه نقش بسیار حیاتی ایفا می‌کنند. سرمایه‌گذاری و حمایت مالی به عنوان ستون اصلی تأمین منابع مالی برای اجرای طرح‌های نوآورانه، به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کنند تا پروژه‌های فناورانه خود را پیش ببرند. در عین حال، بازاریابی و تجاری‌سازی، فرآیند مهمی برای معرفی محصولات و خدمات جدید به بازار و جذب مشتریان و سرمایه‌گذاران است. بدون این دو عنصر، حتی بهترین نوآوری‌ها ممکن است نتوانند به مرحله تجاری‌سازی و سودآوری برسند. سرمایه‌گذاری و حمایت مالی برای ایجاد زیرساخت‌های فناورانه و همچنین توسعه پروژه‌های نوآورانه ضروری است. سازمان‌های ورزشی به‌طور خاص به سرمایه‌گذاری‌های مستمر نیاز دارند تا بتوانند فناوری‌های جدید مانند ابزارهای تحلیل داده، تجهیزات پوشیدنی هوشمند، و پلتفرم‌های دیجیتال را توسعه دهند و پیاده‌سازی کنند. بدون سرمایه‌گذاری کافی، رشد و توسعه این سازمان‌ها محدود می‌شود و نمی‌توانند به تحولات فناوری پاسخ مناسبی دهند. بازاریابی و تجاری‌سازی نیز به همان اندازه مهم هستند، زیرا حتی بهترین فناوری‌ها و نوآوری‌ها بدون بازاریابی مناسب و شناخت بازار، نمی‌توانند به موفقیت دست یابند. سازمان‌های ورزشی باید استراتژی‌های بازاریابی مدرن و مؤثر را پیاده‌سازی کنند تا محصولات و خدمات خود را به‌خوبی معرفی کرده و در بازار رقابت کنند. تجاری‌سازی محصولات فناورانه در صنعت ورزش نیازمند تدوین استراتژی‌های مشخصی برای جذب مشتریان و سرمایه‌گذاران است.

پژوهش اکبری و همکاران (۱۴۰۲) بر نقش تفکر استراتژیک مدیران در انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌ها تأکید دارد و نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه و سرمایه‌گذاری هوشمندانه در پروژه‌های نوآورانه، می‌تواند منجر به رشد و انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر تغییرات محیطی شود. این پژوهش نیز با یافته‌های پژوهش حاضر در مورد اهمیت سرمایه‌گذاری و حمایت مالی برای نوسازی استراتژیک کارآفرینانه مطابقت دارد.

سرمایه‌گذاری و حمایت مالی به‌عنوان یک نیروی محرک اصلی برای نوسازی استراتژیک کارآفرینانه شناخته می‌شود. سازمان‌های ورزشی برای توسعه و پیاده‌سازی فناوری‌های نوین به منابع مالی قابل توجهی نیاز دارند. سرمایه‌گذاری‌های مالی در پروژه‌های فناورانه می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با سرعت بیشتری به تغییرات محیطی و فناوری پاسخ دهند. برای مثال، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال مانند تحلیل داده‌ها و تجهیزات پوشیدنی می‌تواند به بهبود عملکرد ورزشی و افزایش تجربه هواداران منجر شود.

حمایت مالی نیز نقش حیاتی در تسهیل فرآیندهای نوآوری ایفا می‌کند. سازمان‌ها باید از منابع مالی دولتی و خصوصی برای توسعه زیرساخت‌های فناورانه و ایجاد پروژه‌های نوآورانه بهره‌برداری کنند. حمایت‌های مالی از طریق مشارکت‌های بین‌المللی و همکاری با شرکت‌های فناوری می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا به فناوری‌های پیشرفته‌تری دسترسی داشته باشند و رقابت‌پذیری خود را در بازارهای جهانی افزایش دهند. بازاریابی و تجاری‌سازی نیز یکی از ارکان اصلی موفقیت در نوسازی استراتژیک کارآفرینانه است. سازمان‌های ورزشی باید استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال را پیاده‌سازی کنند تا محصولات و خدمات خود را به‌طور مؤثر در بازار معرفی کنند. علاوه بر این، تجاری‌سازی مناسب محصولات فناورانه می‌تواند به جذب سرمایه‌گذاران و مشتریان بیشتر کمک کند. سازمان‌های ورزشی با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها می‌توانند مشتریان هدف خود را بهتر بشناسند و استراتژی‌های بازاریابی شخصی‌سازی شده‌ای برای جذب آن‌ها تدوین کنند.

یافته‌های نشان داد عوامل اجتماعی و فرهنگی نقشی کلیدی در نوسازی استراتژیک کارآفرینانه ایفا می‌کنند. این عوامل به توسعه منابع انسانی، ارتقای فرهنگ نوآوری و پذیرش اجتماعی فناوری‌های نوین کمک می‌کنند. آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا کارکنان و مدیران با تکنولوژی‌های جدید آشنا شده و توانایی استفاده بهینه از آن‌ها را در فرآیندهای کاری داشته باشند. در کنار آن، سیاست‌گذاری و قوانین مناسب نیز بستر لازم برای

پرداخته است. این پژوهش نشان می‌دهد که سیاست‌های کلان و تدوین قوانین مرتبط با فناوری‌های نوین می‌توانند موانع توسعه کارآفرینی را کاهش داده و فرصت‌های جدیدی برای سازمان‌های ورزشی ایجاد کنند. این موضوع نیز با یافته‌های پژوهش حاضر درباره نقش سیاست‌گذاری و قوانین در حمایت از نوسازی استراتژیک کارآفرینانه تطابق دارد.

آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در نوسازی استراتژیک، به سازمان‌های ورزشی این امکان را می‌دهد تا نیروی انسانی خود را برای مواجهه با تحولات فناوری آماده کنند. این امر به کارکنان کمک می‌کند تا بتوانند از ابزارهای دیجیتال برای بهبود فرآیندهای کاری استفاده کنند و تصمیمات بهتری در مدیریت ورزش بگیرند. برای مثال، استفاده از ابزارهای تحلیلی پیشرفته برای ارزیابی عملکرد بازیکنان یا مدیریت داده‌های مالی، نیازمند آموزش‌های تخصصی است که باید به‌طور مستمر در سازمان‌ها اجرا شود. علاوه بر این، سیاست‌گذاری و قوانین مناسب می‌توانند به‌عنوان عاملی حمایتی برای تسهیل پیاده‌سازی فناوری‌های نوین در صنعت ورزش عمل کنند. دولت‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر باید با تدوین قوانین و مقررات حمایتی، بستر مناسبی برای توسعه فناوری‌های نوین ایجاد کنند. این قوانین می‌توانند شامل حمایت‌های مالیاتی، تسهیلات مالی و مشوق‌های دولتی برای سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال باشند که به سازمان‌ها امکان می‌دهد به‌طور گسترده‌تر از این فناوری‌ها بهره‌برداری کنند. فرهنگ‌سازی و پذیرش اجتماعی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. جوامع ورزشی باید فرهنگ نوآوری و پذیرش فناوری‌های نوین را در میان اعضای خود تقویت کنند. برای مثال، برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی در مورد مزایای فناوری‌های جدید و تأثیرات آن‌ها بر بهبود عملکرد ورزشی می‌تواند به افزایش پذیرش این فناوری‌ها کمک کند. همچنین، استفاده از رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال برای ترویج فرهنگ نوآوری در میان هواداران و جامعه ورزشی می‌تواند به تسریع فرآیند پذیرش فناوری کمک کند. همکاری‌های بین‌المللی نیز به‌عنوان یک عامل کلیدی در نوسازی استراتژیک کارآفرینانه اهمیت دارند. سازمان‌های ورزشی می‌توانند با همکاری با نهادهای

پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال و حمایت از نوآوری در صنعت ورزش را فراهم می‌کنند. آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال یکی از مهم‌ترین عوامل در توانمندسازی نیروی کار و مدیران سازمان‌های ورزشی برای مواجهه با چالش‌های ناشی از تحولات فناوری است. با ارتقای مهارت‌های دیجیتال، کارکنان می‌توانند به‌صورت کارآمدتری از ابزارهای فناوری مانند سیستم‌های اطلاعاتی و تحلیل داده‌ها استفاده کنند و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند. سیاست‌گذاری و قوانین نیز به‌عنوان عوامل حمایتی عمل می‌کنند که با تنظیم چارچوب‌های قانونی مناسب، به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا به‌طور مؤثر از فناوری‌های نوین بهره‌برداری کنند. قوانین و مقررات حمایتی می‌توانند موانع ورود به بازارهای جدید را کاهش دهند و روند تجاری‌سازی محصولات فناورانه را تسهیل کنند. علاوه بر این، فرهنگ‌سازی و پذیرش اجتماعی نیز به‌عنوان محرک‌های کلیدی برای گسترش فناوری‌های نوین در میان جوامع ورزشی اهمیت دارد.

در پژوهش یانگ و همکاران (۲۰۲۰) به اهمیت نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در صنعت ورزش اشاره شده است. این تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی برای بقا و رشد در بازارهای رقابتی باید بر آموزش مستمر کارکنان و توسعه مهارت‌های دیجیتال تمرکز کنند. نتایج این پژوهش به‌خوبی با یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص اهمیت آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال برای نوسازی استراتژیک کارآفرینانه همخوانی دارد. از سوی دیگر، پژوهش لیو (۲۰۲۳) در زمینه تحول و نوآوری در صنعت ورزش نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازی و پذیرش اجتماعی فناوری‌های نوین، نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌های ورزشی در عصر دیجیتال دارد. این پژوهش تأکید دارد که تحولات فناورانه مانند استفاده از رسانه‌های اجتماعی و ورزش‌های الکترونیکی به‌صورت گسترده‌ای در جوامع مختلف پذیرفته شده و به یکی از عوامل کلیدی رشد صنعت ورزش تبدیل شده‌اند. این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص اهمیت فرهنگ‌سازی و پذیرش اجتماعی فناوری‌های نوین در نوسازی استراتژیک سازمان‌ها هم‌راستا است. همچنین، پژوهش نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۴۰۳) به اهمیت سیاست‌گذاری مناسب و قوانین حمایتی در توسعه کارآفرینی ورزشی

از تمامی کارشناسان و خبرگان حوزه ورزش و فناوری که با ارائه نظرات ارزشمند خود ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نماییم.

## Reference

- Akbari, F., Rastgar, A. A., & Ebrahimi, S. A. (2023). The impact of manager's strategic thinking with entrepreneurial orientation on strategy flexibility. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(54), 195-212. (In Persian)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Dašić, G. (2023). Digital transformation in the sports industry. *SPORTICOPEDIA-Sports Media and Business*, (1), 309-318.
- Fazeli, F., Mahmoudi, A., & Askarian, F. (2024). Blockchain Technology: Advantages, Challenges, and Development Strategies in the Sports Industry Services Sector. *Sport Management Journal*, 17(1), 1-18. (In Persian)
- González-Serrano, M. H., Dos Santos, M. A., Sendra-Garcia, J., & Calabuig, F. (2023). Sports entrepreneurship during COVID-19: Technology as an ally to maintain the competitiveness of small businesses. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122256.
- Guerrero, A. M. G., & Maciá-Andreu, M. J. (2024). Digital transformation: Challenges and opportunities in sport management. *Cultura, ciencia y deporte*, 19(60), 1-12.
- Hossinpour, E., & Vahdani, M. (2023). Development and Application of the Theory of Absorptive Capacity in Sport Business. *Sport Management Journal*, 15(2), 293-279. (In Persian)
- Huang, H., & Qiu, J. (2024). Strategic choices for high-quality development of intelligent wearable sporting goods industry in the new era. *Wearable Technology*, 1(1), 41-55.
- Jiang, K., & Phakdeephrot, N. (2024). The Impact of Digital Media on Sports Management. *Academic Journal of Science and Technology*, 10(3), 208-213.
- Lee, Y., Kang, J. H., Lee, S., Oh, T., & Choi, S. (2024). The Evolution of Terminology: A Scoping Review of Terms and Concepts Used to Research Sport in the Digital Realm. *Quest*, 1-19.
- Li, M., Shi, Y., & Peng, B. (2022). The Analysis and Research on the Influence of Sports Industry Development on Economic Development. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022(1), 1-7.

بین‌المللی و سازمان‌های ورزشی دیگر در کشورهای مختلف، از تجارب و دانش آن‌ها بهره‌برداری کنند و فرآیندهای نوآوری خود را بهبود بخشند. برای مثال، همکاری با دانشگاه‌ها و شرکت‌های فناورانه در سطح بین‌المللی می‌تواند به انتقال دانش و تکنولوژی‌های جدید کمک کند و مسیر نوسازی استراتژیک را برای سازمان‌های ورزشی هموارتر سازد.

در راستای نوسازی استراتژیک سازمان‌های ورزشی و توسعه فناوری‌های نوین در این حوزه، سه دسته عوامل کلیدی شامل زیرساختی، مالی-اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی باید مورد توجه قرار گیرند. در بعد زیرساختی، ایجاد یک پلتفرم دیجیتال جامع می‌تواند نقش محوری در مدیریت یکپارچه نوآوری‌ها ایفا کند. این پلتفرم با ارائه ماژول‌های متنوع برای ارزیابی و پیاده‌سازی فناوری‌های جدید، همکاری بین بخشی را تسهیل کرده و به عنوان مرکزی برای معرفی و توسعه طرح‌های نوآورانه استارت‌آپ‌ها و کارآفرینان ورزشی عمل می‌کند. در حوزه مالی و اقتصادی، تأسیس صندوق سرمایه‌گذاری اختصاصی برای نوآوری‌های ورزشی دیجیتال می‌تواند نقشی حیاتی در پیشبرد اهداف توسعه‌ای داشته باشد. این صندوق علاوه بر تأمین مالی پروژه‌های تحقیق و توسعه، به تجاری‌سازی فناوری‌های نوین و بازاریابی محصولات و خدمات ورزشی دیجیتال کمک می‌کند. همچنین، با جذب سرمایه‌گذاران خصوصی، زمینه‌ساز رشد اقتصادی و توسعه بازارهای داخلی و بین‌المللی خواهد بود. در بعد اجتماعی و فرهنگی، برگزاری کمپین‌های آموزشی عمومی و تخصصی نقش مهمی در توسعه مهارت‌های دیجیتال ایفا می‌کند. این کمپین‌ها با ارائه دوره‌های آموزشی آنلاین و حضوری در زمینه‌های مختلف فناوری، از تحلیل داده‌های ورزشی گرفته تا کار با ابزارهای پوشیدنی، به ارتقای سطح دانش و مهارت جامعه ورزشی کمک می‌کنند. علاوه بر این، برگزاری رویدادهای بین‌المللی مانند وبینارها و کنفرانس‌ها، به ترویج فرهنگ نوآوری و افزایش پذیرش اجتماعی فناوری‌های نوین کمک شایانی می‌کند. این اقدامات در مجموع، مسیر نوسازی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی را هموار می‌سازند.

تشکر و قدردانی:

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1988). Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports.
- Liu, Y. (2023). The Transformation and Innovation of the Sports Industry in the Digital Age. *International Journal of Education and Humanities*, 11(3), 156-159.
- Magaz-González, A. M., García-Tascón, M., Sahelices-Pinto, C., Gallardo, A. M., & Guevara Pérez, J. C. (2024). Technology and digital transformation for the structural reform of the sports industry: Building the roadmap. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part P: Journal of Sports Engineering and Technology*, 238(2), 150-158.
- Mohamadi Askarabadi, M., Eydi, H., & Abbasi, H. (2024). Qualitative Study of Strategies and Consequences for the Development of Iran's Sports Economy. *Contemporary Studies On Sport Management*, 13(26), 67-79. (In Persian)
- Norouzi Seyed hossini, R., Roumiani, M., & Roumiani, S. (2024). The Framework for the Development of new Entrepreneurship in Sports: From Idea to Action. *Journal of Entrepreneurship Development*, 17(1), 80-119. (In Persian)
- Orunbayev, A. (2023). Globalization and sports industry. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 3(11), 164-182.
- Pierre, J., & Dalla Pria, Y. (2022). La digitalisation du sport au travail: une approche per la théorie de l'acteur-réseau. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 45(3), 571-585.
- Qi, Y., Sajadi, S. M., Baghaei, S., Rezaei, R., & Li, W. (2024). Digital technologies in sports: Opportunities, challenges, and strategies for safeguarding athlete wellbeing and competitive integrity in the digital era. *Technology in Society*, 102496.
- Saeedi, F., Benar, N., & Miraskari, S. R. (2024). Three Decades of Research on Employment in the Iranian Sports Labor Market: A Look at Micro, Meso, and Macro Barriers. *Human Resource Management in Sports*, 11(2), 449-487. (In Persian)
- Stemler, S. (2000). An overview of content analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 7(1).
- Yang, S., Xu, J., & Yang, R. (2020). Research on coordination and driving factors of sports industry and regional sustainable development—Empirical research based on panel data of provinces and cities in eastern China. *Sustainability*, 12(3), 813.