

Paper Type: Original Article



## Value Co-Creation: The Role of Managers in Co-Innovation of Services in Sports Clubs

Moslem Gholami<sup>1</sup> , Mohsen Behnam<sup>1,\*</sup> , Seyed Mohammad Kashef<sup>1</sup> , Behzad Izadi<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran; moslem.gholami1372@gmail.com; m.behnam@urmia.ac.ir; mm.kashef@yahoo.com.

<sup>2</sup> Department of Physical Education, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran; b.izadi@uok.ac.ir.

### Citation:



Gholami, M., Behnam, M., Kashef, S. M., & Izadi, B. (2025). Value co-creation: The role of managers in co-innovation of services in sports clubs. *Innovation management and operational strategies*, 6(4), 405-424.

Received: 09/03/2025

Reviewed: 06/05/2025

Revised: 31/07/2025

Accepted: 27/08/2025

### Abstract

**Purpose:** Service innovation is an important aspect of creating value for sports clubs. The purpose of this study was to identify the role of managers in service innovation in sports clubs.

**Methodology:** The present study is applied in terms of its purpose, descriptive-survey method, field in terms of data collection location, and qualitative in terms of the nature of the data. This research was conducted within the framework of a qualitative approach by conducting one-on-one in-depth interviews and using thematic analysis method. The interviews were conducted using a snowball method with sports club managers (16 participants) in Kermanshah province. The interviews continued until theoretical saturation was reached. The interviews were transcribed verbatim and analyzed using thematic analysis in three stages of coding, which resulted in primary codes, subcategories, and main categories (categories) in MaxQuda software.

**Findings:** The findings showed that six main categories of management and planning, training and development, innovation and creativity, facilitation and support, communication and collaboration, and design and implementation play a role in the innovation of sports club services.

**Originality/Value:** Few studies have addressed the role of managers in value co-creation through sports services, especially with a qualitative approach, so the results can be used to supplement the theoretical foundations of this field. The present study showed that managers can plan and facilitate the process of co-innovation. Also, the results of this study can act as a roadmap for relevant organizations to pursue service innovation more effectively.

**Keywords:** Sports club, Sports services, Value co-creation, Co-innovation.



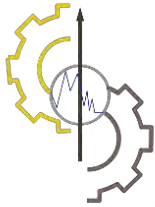
Corresponding Author: m.behnam@urmia.ac.ir



<https://doi.org/10.22105/imos.2025.508895.1449>



Licensee. **Innovation Management & Operational Strategies**. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



## هم‌آفرینی ارزش: نقش مدیران در هم‌نوآوری خدمات در باشگاه‌های ورزشی

مسلم غلامی<sup>۱</sup>، محسن بهنام<sup>۲\*</sup>، سید محمد کاشف<sup>۱</sup>، بهزاد ایزدی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

<sup>۲</sup>گروه تربیت‌بدنی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

### چکیده

**هدف:** نوآوری در خدمات از جنبه‌های مهم ایجاد ارزش برای باشگاه‌های ورزشی است. هدف از تحقیق حاضر شناسایی نقش مدیران در نوآوری خدمات باشگاه‌های ورزشی بود.

**روش‌شناسی پژوهش:** پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ روش توصیفی-پیمایشی؛ از نظر محل جمع‌آوری داده‌ها میدانی و برحسب ماهیت داده‌ها کیفی است. این پژوهش در چهارچوب رویکرد کیفی با انجام مصاحبه‌های عمیق یک‌به‌یک و با به‌کارگیری روش تحلیل مضمون انجام گرفت. مصاحبه‌ها به شیوه گلوله برفی با مدیران باشگاه‌های ورزشی (۱۶ شرکت‌کننده) در استان کرمانشاه انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌ها به‌صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی و با روش تحلیل مضمون در سه مرحله کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که به کدهای اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها) در نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> منتهی شد.

**یافته‌ها:** از مصاحبه‌های مدیران باشگاه‌های ورزشی تعداد ۲۹ مقوله فرعی به‌دست آمد که در ۶ مقوله اصلی مدیریت و برنامه‌ریزی، آموزش و توسعه، نوآوری و خلاقیت، تسهیل و پشتیبانی، ارتباط و همکاری، طراحی و پیاده‌سازی در نوآوری خدمات باشگاه‌های ورزشی قرار گرفتند.

**اصالت/ارزش افزوده علمی:** مطالعات اندکی به نقش مدیران در هم‌آفرینی<sup>۲</sup> ارزش از طریق خدمات ورزشی به‌ویژه با رویکرد کیفی پرداخته‌اند، بنابراین از نتایج حاصل می‌توان برای تکمیل مبانی نظری این حوزه سود برد. تحقیق حاضر نشان داد که مدیران می‌توانند فرآیند نوآوری مشترک را برنامه‌ریزی و تسهیل کنند. همچنین، نتایج این تحقیق می‌تواند برای سازمان‌های ذی‌ربط به‌صورت نقشه راه عمل کند تا نوآوری خدمات با اثربخشی بیشتری دنبال شود.

**کلیدواژه‌ها:** باشگاه ورزشی، خدمات ورزشی، هم‌آفرینی ارزش، هم‌نوآوری.

### ۱- مقدمه

سازمان‌ها به‌منظور سازگاری با محیط خود، به‌دنبال راهکارهایی هستند که به مزیت رقابتی دست پیدا کنند [1] و به‌طور مداوم سیستم‌ها و فرآیندها را بهبود بخشند و مشتری‌مدار باشند [2]. سازمان‌ها برای آن‌که بتوانند در پارادایم جدید رقابت، به حیات خود ادامه دهند باید به نوآوری به‌عنوان یک استراتژی ضروری در عصر کنونی نگاه کنند و ضمن شناخت تغییر و تحولات محیطی، برای مقابله با آن‌ها، شاخص‌های سازمانی تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی را شناسایی کنند و به این تغییرات مناسب‌ترین پاسخ‌ها را بدهند [3]. ورزش یک شبکه ارزشی است که امکان توصیف روابط و تعاملات مختلف بین بازیگران را فراهم می‌کند [4]. بقا و موفقیت هر سازمان ورزشی به تولید سیستماتیک اطلاعات، دانش و نوآوری جدید بستگی دارد [5]. سازمان‌های ورزشی، ورزشکاران، تیم‌ها، حامیان مالی، رسانه‌ها، هواداران و سایر مصرف‌کنندگان همگی ارایه‌دهنده پیشنهادی ارزشی

<sup>۱</sup> MAXQDA 10

<sup>۲</sup> Co-innovation

هستند [6]. برای ایجاد ارزش، بازیگران مختلفی باید مشارکت داشته باشند. همه بازیگران نوآوران بالقوه یا خالق ارزش هستند؛ زیرا بسیاری از بازیگران در حال تعامل، به دنبال یا کشف راه‌حل‌های جدید برای مشکلات هستند؛ یعنی تبادل منابع آن‌ها ممکن است به راه‌حل‌های نوآورانه و مقیاس‌پذیر منجر شود [7]. در این خصوص ایجاد خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات می‌تواند زمینه موفقیت سازمان‌های خدماتی را فراهم کند؛ بنابراین استفاده از تفکر نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی امری اجتناب‌ناپذیر است [8]. امروزه کشورهای توسعه‌یافته را با الگوهای مختلف توسعه بررسی می‌کنند، یکی از شاخص‌های سنجش توسعه، وجود انسان‌های خاصی است که نقش‌آفرینی می‌کنند و موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شوند. در عرصه جهانی، افراد خالق، نوآور و مبتکر به‌عنوان کارآفرینان منشا تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی تولیدی و خدماتی شده‌اند [9]. تقاضای فزاینده‌ای از سوی اعضای باشگاه و ذی‌نفعان خارجی (به‌عنوان مثال، تامین‌کنندگان مالی و نهادهای حاکم) برای بهبود کیفیت خدمات و افزایش پیچیدگی و حرفه‌ای بودن با وظایف اداری وجود دارد [10].

عدم توجه به نوآوری یک حذف شگفت‌انگیز در نظریه‌پردازی اقتصادی و مدیریت بازاریابی است [11]. این عدم تمرکز بر نوآوری به‌ویژه در صنایع خدمات‌محور از جمله صنعت ورزش مشهود است [12]. باشگاه‌های ورزشی یکی از سازمان‌های خدماتی هستند که برای حضور در صحنه رقابت نیازمند نوآوری هستند و بررسی الگوهای نوآوری مشترک می‌تواند کمک موثری در ارائه خدمات و محصولات آن‌ها باشد. لذا، هم‌نوآوری این امکان را می‌دهد تا یک شریک، نقشی فعال و محوری در فرآیند توسعه محصول و خدمات جدید داشته باشند. باشگاه‌های ورزشی باید به‌طور مستمر از طریق به‌کارگیری خدمات، فرآیندها و مدل‌های تجاری جدید نوآوری کنند تا در بازار خدمات ورزشی که به‌طور فزاینده‌ای اشباع‌شده است، رقابتی باقی بمانند [11].

شرکت‌های امروزی دریافته‌اند که نیاز مبرمی به یافتن راه‌های جدید برای شناسایی نیازمندی‌های خود جهت گسترش شبکه‌های ارتباطی با افراد و نهادهای خارج از شرکت دارند. این شرکت‌ها به این نکته پی برده‌اند که باید ذی‌نفعان را شرکا دانش در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از دانش آن‌ها به ارتقا قابلیت‌های نوآوری مشترک خود اقدام نمایند که این امر می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای آن‌ها شود [13]. ذی‌نفعان با تجارب و پیشینه‌های مختلف با هم ارتباط برقرار می‌کنند و ضمن معنابخشی به تجارب خود، فرصت گفت‌وگوی مشترک و ارائه ایده‌های جدید را پیدا می‌کنند. شرکت‌ها با نظام‌بخشیدن به ایده‌های جدید کسب‌شده، از این طریق به خلاقیت و نوآوری مشترک می‌رسند [14].

باشگاه‌های ورزشی باید به‌طور مستمر از طریق به‌کارگیری خدمات، فرآیندها و مدل‌های تجاری جدید نوآوری کنند تا در بازار خدمات ورزشی که به‌طور فزاینده‌ای اشباع شده است، رقابتی باقی بمانند [15]. به‌عنوان مثال، هنگامی که مشتریان به‌طور فعال با فعالیت‌های یک باشگاه ورزشی درگیر می‌شوند، باشگاه بینش‌های ارزشمندی در مورد ترجیحات، انتظارات و نقاط دردناک آن‌ها به‌دست می‌آورد. این اطلاعات می‌تواند برای اطلاع‌رسانی و هدایت نوآوری در فرآیند خلق ارزش استفاده شود، زیرا باشگاه می‌تواند راه‌های جدیدی را برای برآوردن نیازهای مشتریان خود و فراتر از انتظارات آن‌ها شناسایی کند. باشگاه‌های ورزشی می‌توانند بینش‌ها و ایده‌های ارزشمندی را به‌دست آورند که می‌تواند برای تولید خدمات جدید که نیازهای مصرف‌کنندگان خود را برآورده می‌کند، استفاده شود [13]. سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیرانتفاعی می‌توانند کارآفرینی ورزشی و رفتار نوآورانه نشان دهند [16]. سازمان‌ها منابع خارجی و داخلی خود را مانند ایده‌ها، مواد، انرژی، مهارت‌ها، افراد -تجزیه و تحلیل استراتژیک و متعادل می‌کنند تا رقابتی باشند [4]. از این‌رو از ایده‌های شرکای داخلی و خارجی برای نوآوری استفاده می‌شود. این همکاری با به اشتراک گذاشتن ایده‌ها آغاز می‌شود و به روند توسعه و تحویل محصول جدید می‌انجامد [17]. شرکت‌ها باید بدانند که چگونه نوآوری را از طریق مشارکت ذی‌نفعان (به معنای ارتباط مثبت بین ذی‌نفعان و سازمان‌ها در رابطه با یک شی یا فعالیت کانونی) و هم‌نوآوری (فرآیند ایجاد در میان سیستم‌ها-محیط‌های تعاملی) تحریک کنند [18]. بازیگران موثر به ایجاد و عمل بر روی فرصت‌های نوظهور کمک می‌کنند و در نتیجه الگوهای جدیدی از نوآوری را طراحی می‌کنند [7]. بر اساس منطق غالب خدمات، درگیرکردن مشتریان در فرآیند خلق ارزش، نوآوری خدمات را تسهیل می‌کند [19]، [20]. از این‌رو، سازمان‌های ورزشی می‌توانند بسترهایی را برای خلق ارزش مشترک چندین بازیگر از جمله هواداران/تماشاگران، بازیکنان، مربیان و مدیریت فراهم کنند [4]، [13]. مشارکت مستقیم مصرف‌کنندگان ورزشی در فرآیند طراحی، تولید و تحویل محصول/خدمات، شرکت‌ها یا تیم‌های ورزشی می‌تواند رفتارهای خلق ارزش خود را تحریک کرده و ایده‌های خلاقانه تولید کنند [21]. به‌طور خاص ایده‌های ایجادشده از طریق نوآوری مشترک، بازتاب بهتری از نیازهای مشتریان را ارائه می‌دهد [22]. مصرف‌کنندگان قادرند تا ایده‌هایی را به‌منظور برطرف کردن تقاضا برای کالاها یا خدمات جدیدی که تاکنون توسط بازار مرتفع نشده‌اند، ارائه دهند و به‌علاوه می‌توانند پیشنهادهایی را در راستای بهبود کالاها یا خدمات موجود، مطرح نمایند [23].

مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر کس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جست‌وجوی این‌گونه فکرها باشد و تنها منتظر ارایه اندیشه جدید نماند. پرداختن به خلاقیت و نوآوری، چه به صورت مستقیم یعنی پیاده‌کردن ایده‌های نو در زمینه‌های اداری، فنی و تخصصی و چه به طور غیرمستقیم، یعنی استقبال و حمایت از نوآوری‌ها در سازمان، فضایی را به وجود می‌آورد که در آن روحیه انجام کارهای یکنواخت و تکراری رفته‌رفته به رفتاری نوآورانه در سطح سازمان تبدیل می‌شود هم‌چنین با پذیرش این امر که سازمان آن‌ها نیازمند ایجاد تغییرات مداوم در امور جاریست، از نوآوری و خلاقیت کارکنان خود استقبال کرده و در جهت ارایه ایده‌های نوآورانه از آن‌ها بیشتر حمایت کنند. مهارت‌هایی هم‌چون نوآوری، تطبیق‌دهی، افزایش تنوع و قابلیت‌های گروهی در گذشته اهمیت زیادی نداشتند، اما اکنون بر اهمیت آن‌ها افزوده شده است. همه این تحولات ارزش نوآوری را افزایش داده و ضرورت توجه سازمان‌ها را به مقوله مذکور با اهمیت کرده است. در این وضعیت مشارکت ذی‌نفعان در نوآوری بیشتر بروز پیدا می‌کند. نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت در سازمان توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد.

مشارکت راهکاری است که به ذی‌نفعان اجازه می‌دهد به جای این‌که همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره‌گیرند، فکر کنند، قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داشته باشند اخیراً، پژوهشگران بر شبکه بازیگران درگیر در توسعه و تجاری‌سازی نوآوری تمرکز کرده‌اند [19]، اما نقش هر یک از این بازیگران در نوآوری شفاف نشده و مورد مطالعه قرار نگرفته است. هدف اصلی این تحقیق بررسی نقش مدیران به‌عنوان یکی از بازیگران کلیدی در نوآوری است. با توجه به اهمیت نوآوری در سازمان‌های خدماتی و نقش‌هایی که مدیران می‌توانند در نوآوری خدمات داشته باشند و با توجه به این‌که هم‌نوآوری و نوآوری خدمات از موضوعات جدید در زمینه نوآوری است، این مبحث در ورزش به صورت علمی مورد توجه قرار نگرفته است و مطابق با جست‌وجوهای انجام‌شده در پایگاه‌های علمی داخل کشور، تحقیقاتی که به موضوع هم‌نوآوری در ورزش پرداخته باشند یافت نشد. هم‌چنین نقش مدیران در حوزه خدمات ورزشی در باشگاه‌ها مورد توجه قرار نگرفته است، لذا این تحقیق به‌عنوان نخستین مطالعه در این زمینه در ورزش محسوب می‌شود. با توجه به مطالب ذکرشده و با توجه به اهمیت نوآوری در خدمات ورزشی که در عصر حاضر به سرعت شاهد تغییرات گسترده است و همان‌طور که ادبیات پژوهش به خوبی از نقش بازیگران در هم‌آفرینی ارزش و هم‌نوآوری حمایت می‌کند، این تحقیق به دنبال پر کردن این شکاف علمی است و محققان به دنبال اکتشاف نقش مدیران در هم‌نوآوری در فرآیند هم‌آفرینی ارزش هستند. از این‌رو محققان به دنبال پر کردن این شکاف علمی و پاسخ به این سوال هستند: در فرآیند هم‌آفرینی ارزش، نقش مدیران در هم‌نوآوری خدمات در باشگاه‌های ورزشی چیست؟

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- منطق غالب خدمت

در سال ۲۰۰۴ با معرفی پارادایم جدیدی به نام منطق غالب خدمت تعریف جهان فراضعتی از خدمت به کلی تغییر کرد. این تغییر به گفته خود وارگو و لوش [11] که پردازندگان این نظریه هستند از سال‌ها پیش با رشد اقتصاد خدماتی در حال شکل‌گیری بوده است. منطق غالب خدمت را این‌چنین تعریف می‌کنند: خدمت، به‌کارگیری قابلیت‌ها از طریق فعالیت‌ها، فرآیندها و عملکردها برای سود خود یا دیگری است. در این دیدگاه، ارزش، در محصولات تجسم نمی‌یابد بلکه ارزش در استفاده از محصولات و خدمات به صورت مشارکتی بین ارایه‌کننده و استفاده‌کننده به وجود آمده و معنا پیدا می‌کند. دیدگاه سنتی، یا آن‌چه که به‌عنوان دیدگاه اقتصادی تولیدی یا نئوکلاسیک از آن یاد می‌شود، یک بازیگر مسلط (تولیدکننده) را به‌عنوان انجام‌کار با بازیگر دیگر (مصرف‌کننده) که گیرنده منفعل است، می‌دانست. این بازیگر مسلط منشا دانش و خلاقیت و در نتیجه منبع نوآوری بود. با این حال، با منطق غالب خدمت، همه بازیگران ادغام‌کننده منابع در شبکه‌ای از بازیگران دیگر هستند و بنابراین همه بازیگران نوآوران بالقوه یا خالق ارزش هستند؛ بنابراین منطق غالب خدمت دیدگاه شبکه محوری دارد [11]. وارگو و لوش [11] تکامل اصلی منطق غالب خدمات را به این صورت توصیف می‌کنند که کوچک‌نمایی برای اجازه دادن به دیدگاه جامع‌تر، پویا و واقع‌بینانه‌تر از خلق ارزش است.

### ۲-۲- هم‌نوآوری

رابلو و همکاران [24] نوآوری را به‌عنوان «فرآیند تبدیل فرصت‌ها به ایده‌های جدید و سپس کاربردی کردن آن با تمرین زیاد» معرفی کرده‌اند. نوآوری اغلب با جنبه‌هایی مانند خلاقیت، جدید بودن، ارزش‌آفرینی و رشد اقتصادی همراه است [25]. منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله

عمل رسیده است. نوآوری در شرکت‌ها از طریق چندین مرحله مهم تکامل می‌یابد. از نوآوری بسته به نوآوری مشارکتی، نوآوری باز و در نهایت هم‌نوآوری که جدیدترین نوع نوآوری است. هم‌نوآوری پلتفرمی است که در آن ایده‌ها یا رویکردهای جدید از منابع مختلف داخلی و خارجی به صورت متفاوتی اعمال می‌شوند تا ارزش یا تجربه جدید را برای همه ذی‌نفعان از جمله مصرف‌کنندگان، ایجاد کنند [11]. نوآوری مشترک را فرآیند اثرات بازخوری می‌داند که در آن مشارکت‌کنندگان با پیشنهادها خود، شرکت‌ها را به سمت بهره‌گیری از فرصت‌های پنهان بازار هدایت می‌کند [26]. بر اساس پژوهش تجویدی و همکاران [27] هم‌نوآوری یک مزیت بازاریابی و ایجاد طنین برای شرکت در پی خواهد داشت؛ زیرا گروه‌های کاربر و سایر ذی‌نفعان از گزاره ارزشی قبل از این‌که حتی به نتایج ملموس برسند، آگاه هستند. افزون بر موارد مذکور، هم‌نوآوری اگر به طرز صحیح انجام شود بسیار انگیزاننده خواهد بود، زیرا از همان ابتدای فرآیند سازمان‌دهی، شناسایی مساله یا چالش امری بدیهی است و هر شرکت‌کننده ماموریت و چشم‌انداز یکسانی دارد. شناسایی و همکاری با مشتریان متنوع و درگیر در ارتباطات مستقیم، بسیار الهام‌بخش بوده و می‌تواند سازمان را عمیقاً در راستای بهبود مستمر یاری رساند [12].

### ۳-۲- نوآوری در خدمات

وارگو و لوش [28] نوآوری خدمات را به‌عنوان یک فرآیند جدید و مفید از شایستگی‌های تخصصی، مانند دانش و مهارت‌ها از طریق اعمال، فرآیندها و عملکرد به نفع موجودیت دیگر یا خود آن نهاد مفهوم می‌کند. برناردو [29] نوآوری را کاربرد یک محصول جدید بهبودیافته یا فرآیند جدید روش بازاریابی در شیوه‌های کسب‌وکار می‌داند. نوآوری در خدمات به خدماتی اشاره دارد که متفاوت از مواردی است که مصرف‌کنندگان از موارد قبلی آن‌ها را می‌شناختند. به عبارت دیگر، سازمان، خدماتی متفاوت از تجربیات مصرف‌کنندگان قبلی ارائه می‌دهد [15]. نوآوری در خدمات میزان تمایل شرکت به ایده‌های جدید و فرآیندهای خلاق می‌باشد که نتیجه‌اش ممکن است در محصولات، خدمات و یا فرآیندهای تکنولوژی جدید دیده شود [30]. به‌طورکلی، نوآوری محصول-خدمات می‌تواند به‌عنوان توسعه‌ی خدمات جدید تعریف شود که می‌تواند یا بازار جدیدی ارائه کند یا خدمات جدیدی برای شرکت‌ها و صنایع فراهم آورد [31]. منطق غالب خدمت نوآوری خدمات را وابسته به ایجاد اکوسیستم و پلتفرمی می‌داند که بازیگران را برای خلق ارزش مشارکت می‌دهد [7]، [11]. سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های خدماتی برای کسب مزیت رقابتی، باید در ارائه‌ی خدمات خود همواره نوآور باشند، چراکه مشتریان در دنیای رقابتی به‌دنبال خدماتی جدید و نوآورانه هستند که برای آن‌ها تجربه‌ای خوشایند خلق کند [30].

### ۴-۲- هم‌آفرینی ارزش

مفهوم نوظهور هم‌آفرینی ارزش، از نظر مفهومی و تجربی مورد توجه بیش‌تر محققان مدیریت خدمات قرار گرفته است [32]. هم‌آفرینی ارزش به‌طور ذاتی یک ابتکار مدیریتی کلی‌نگرانه یا راهبردی اقتصادی است که گروه‌های مختلف را برای تولید یک خروجی با ارزش متقابل گرد هم می‌آورد [33]. رفتار هم‌آفرینی ارزش به معنای مشارکت واقعی مشتریان در فرآیند خلق ارزش است که حضور فعالانه در فرآیندهای ذهنی، مجازی و فیزیکی را در برمی‌گیرد [34]. هم‌آفرینی ارزش نقطه مقابل وضعیتی است که سازمان به‌تنهایی ارزش را به مشتریان خود ارائه می‌کند. این ایده یکی از ده فرضیه اساسی است که منطق خدمات برتر بازاریابی شناخته می‌شود و بر ایجاد روابط و تعامل بین سازمان و مشتریان متمرکز است [28]. هم‌آفرینی ارزش همکاری بین مشتری و تامین‌کننده در فعالیت‌های ایده‌پردازی مشترک، طراحی مشترک و توسعه مشترک محصولات جدید است [35]. در ادبیات بازاریابی، معمولاً پذیرفته شده است که ارزش‌ها را می‌توان در فرآیند خلق مشترک ایجاد کرد، جایی که مشتریان از یک مخاطب منفعل به یک شریک فعال که با تامین‌کنندگان کار می‌کنند تغییر می‌کنند. در این مورد، تغییر از یک کالای غالب به یک منطق مشتری‌محور ظاهر می‌شود [27]. خلق مشترک ارزش یکی از اصول اصلی منطق غالب خدمت است. به ایجاد ارزش مشترک توسط شرکت‌ها، سازمان‌ها و مشتری اشاره دارد.

در خدمات ورزشی عمل تحویل ارزش، به خلق مشترک ارزش تغییر یافته است. ورزش به‌دلیل ماهیت منحصر به فرد خود، زمینه متمایزی را فراهم می‌کند. به‌عبارتی دیگر بازیگران متنوعی در تعامل، هم‌زیستی و ارزش‌آفرینی برند در ورزش و به‌ویژه در باشگاه‌های ورزشی موثر هستند که این بازیگران شامل ستاره‌های ورزشی، رسانه‌ها، شرکای تجاری و حامیان مالی، موسسات خیریه و البته هواداران هستند [36]. از آن‌جایی که بازیگران مختلف در ایجاد ارزش دخیل هستند، سازمان‌ها و شرکت‌های ورزشی کنترل کاملی بر آن‌ها ندارند و مشتریان کالاها را مصرف یا تخریب نمی‌کنند. در عوض، آن‌ها با مشارکت خود ارزش ایجاد می‌کنند. در نتیجه، شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند بستری را برای خلق مشترک ارزش این بازیگران فراهم کنند. در مورد رویدادهای ورزشی، سازمان‌ها و شرکت‌های ورزشی می‌توانند بستری را فراهم کنند که همه انواع ذی‌نفعان، از جمله هواداران و سایر تماشاگران را قادر می‌سازد تا ارزش‌آفرینی مشترک داشته باشند [14].

## ۳- پیشینه پژوهش

بررسی مقالات علمی در داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد که تحقیقات بسیاری در زمینه شناسایی بازیگران نظام نوآوری و نقش و تاثیر آنها در این نظام انجام شده است. به‌منظور درک بهتر پژوهش‌های پیشین و ارایه مروری جامع بر روند توسعه آن‌ها، مجموعه‌ای از پژوهش‌های مرتبط در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱- مروری بر مطالعات پیشین و تحقیقات انجام‌شده در این حوزه.

Table 1- Overview of previous studies and research conducted in this field.

ردیف	عنوان پژوهش	پدیدآوردگان	یافته‌ها
1	تبادل دانش در نوآوری خدمات SME با تفکر طراحی	گائو و یو [37]	این مطالعه نشان داد که هواداران ارزش‌های پیشنهادی را در محیط‌های ورزشی مختلف ارزیابی، بازتعریف و جابه‌جا می‌کنند. آن‌ها سه نقش جذب‌کننده، تطبیق‌دهنده و احراز هویت در ایجاد هم‌آفرینی ارزش را شناسایی کردند.
2	مکانیسم‌های تعاملی برای بهبود نوآوری خدمات در میان باشگاه‌های ورزشی: دیدگاه مصرف‌کننده	بهنام و همکاران [16]	نشان داد که باز بودن و مشارکت مصرف‌کننده، ایجاد ارزش مشترک را تسهیل می‌کند که به‌نوبه خود منجر به نوآوری خدمات درک‌شده می‌شود. علاوه بر این، تعامل درک‌شده با نام تجاری، نقش واسطه‌ای خلق مشترک ارزش را در رابطه بین مشارکت مصرف‌کننده و نوآوری خدمات درک‌شده تعدیل می‌کند.
3	هم‌آفرینی ارزش برای نوآوری: شواهدی از جامعه ارگانیک اندونزی	ویجوو و همکاران [38]	نشان می‌دهند که یک شبکه همکاری با بازیگران خارجی و تعامل پویا در جامعه، یکپارچه‌سازی منابع را هدایت می‌کند و پلتفرم خلق ارزش را تشکیل می‌دهد و منجر به نوآوری در محصول، فرآیند، بازاریابی و سازمان می‌شود.
4	ایجاد مشترک برند از طریق مشارکت سه‌گانه ذی‌نفعان	سرکار و بانرجی [39]	نشان دادند که سازمان‌ها با مصرف‌کنندگان همکاری می‌کنند تا درک بازارهای هدف خود را کشف کنند. این سطح از تحقیق و همکاری با مصرف‌کنندگان به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا نوآوری کنند.
5	نقش هواداران ورزشی در هم‌آفرینی ارزش	کولپیراس و همکاران [36]	نشان دادند که هواداران ارزش‌های پیشنهادی را در محیط‌های ورزشی مختلف ارزیابی، بازتعریف و جابه‌جا می‌کنند. آن‌ها سه نقش جذب‌کننده، تطبیق‌دهنده و احراز هویت در ایجاد هم‌آفرینی ارزش را شناسایی کردند.
6	اکوسیستم نوآوری بازی: بازیگران، نقش‌ها و فرآیندهای نوآوری مشترک	کلیمساس و چاکون [40]	چهار نقش متمایز که بازیگران ممکن است در فرآیندهای خلق مشترک ایفا کنند، یعنی: ایجاد ارزش مستقیم، حمایت از خلق ارزش، تشویق کارآفرینی و رهبری را می‌یابند. در نهایت، فرآیند نوآوری مشترک را به پنج مرحله ساختار می‌دهند: کشف مشترک، توسعه مشترک، استقرار مشترک، تحویل مشترک و انتشار مشترک.
7	کاوش بازیگران، تفکرات و نقش‌های آن‌ها در نوآوری‌های کشاورزی دیجیتال	ماریا و همکاران [41]	در این مقاله که باهدف شناسایی بازیگران درگیر در اکوسیستم نوآوری و همچنین مشخص کردن نقش‌های آن‌ها در حوزه نوآوری‌های کشاورزی دیجیتال انجام شد در مجموع سه نقش مختلف داشتند: توسعه‌دهنده، حامی و کاربر نهایی.
8	نوآوری، عرصه تکامل بازیگران نوآوری با تکنیک‌های مدیریت نوآوری	ماندگاری بامکان [42]	محققان با مفهوم‌شناسی ابعاد نوآوری از دیدگاه بازیگران عمده و نقش هر کدام، سعی در روشن کردن جایگاه هر بازیگر در عرصه نوآوری دارند. یافته‌ها گواه بر آن است که بین بازیگران و نقش آن‌ها رابطه یک‌به‌یک وجود ندارد و ممکن است بازیگران نقش‌های متنوعی همچون خلق ابزارها، ترفیع کاربران و مساعدت به سایر بازیگران را بر عهده بگیرند.

جدول ۱- ادامه.  
Table 1- Continued.

ردیف	عنوان پژوهش	پدیدآورندگان	یافته‌ها
9	شناسایی بازیگران اصلی و نقش‌های کلیدی در زیست‌بوم نوآوری نوپاها: مطالعه‌ای در استان همدان	محمودی و همکاران [43]	در این مطالعه، محققان قصد داشتند به‌جای تمرکز بر یک بازیگر خاص از میان مجموعه عوامل و اجزای مرتبط نوپاها، چارچوبی کلی و نسبتاً جامع متشکل از بازیگران اصلی و نقش‌های کلیدی در ارتباط با نوآوری نوپاها ارائه دهند. حاصل این کار شناسایی دانشگاه‌ها، مراکز رشد، تامین‌کنندگان مالی، شرکت‌ها، شتاب‌دهنده‌ها و پارک‌های علم و فناوری به‌عنوان بازیگران اصلی و همچنین زمینه‌سازی، متولدسازی، حمایت‌گری، مربی‌گری و سازارایی به‌عنوان نقش‌های کلیدی بوده است.
10	تاثیر ابعاد قابلیت نوآوری بر عملکرد نوآورانه باشگاه‌های ورزشی	ملک محمودی و همکاران [44]	نشان دادند ابعاد قابلیت نوآوری بر عملکرد نوآوری در باشگاه‌های ورزشی تاثیر مثبت و معناداری دارد و بعد ساختار نوآوری بیشترین تاثیر و دانش خارجی، رهبری، دانش فردی و فرهنگ نوآوری به‌ترتیب به‌عنوان مولفه‌های قابلیت نوآوری بر عملکرد نوآورانه باشگاه‌های ورزشی تاثیر مثبت و معناداری داشته است. به نظر می‌رسد باشگاه‌های ورزشی با بهره‌گیری از قابلیت نوآوری بتوانند به‌صورت خلاقانه و با رویکردهای متنوع بهبود عملکرد نوآورانه را داشته باشند و در نتیجه نسبت به باشگاه‌های دیگر پیشگام و در ایجاد مزیت رقابتی و سودآوری پیش‌قدم باشند.
11	کاربرد استراتژی تمایز در ارتقای عملکرد کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی با تاکید بر بازاریابی صدا و مدیریت دانش مشتری	باراخاس و همکاران [45]	نشان دادند باشگاه‌ها با به‌کارگیری جریان دانش از مشتری می‌توانند از ایده‌های بیرون از سازمان سریع‌تر مطلع شوند و در نتیجه سریع‌تر از رقبا اقدام به نوآوری کنند. به‌علاوه، جریان دانش از مشتری با در اختیار قرار دادن ایده‌های جدید، موجب ارتقای کیفیت در زمینه نوآوری می‌شود.
12	تاثیر مدل ذهنی بر نوآوری باز در بخش تولیدی صنعت ورزش ایران با نقش میانجی مدیریت استعداد	سعیدی و همکاران [46]	نشان دادند مدیران شرکت‌های ورزشی که دنبال نوآوری باز هستند، حتما باید به استعداد کارکنان خود توجه زیادی کنند تا بتوانند به تولید محصول‌های ورزشی جدید دست پیدا کنند.
13	مصرف‌کنندگان شاغل: ایجاد مشترک هویت برند، هویت مصرف‌کننده و هویت جامعه برند	بلک و ولوتسو [47]	نشان دادند تعاملات بین افراد و نهادها به‌عنوان بخشی از فرآیند هم‌آفرینی هویت مشترک ایجاد می‌کند؛ به‌ویژه مصرف‌کنندگانی که انگیزه مشارکت بالاتری دارند به این کار کمک می‌کنند.
14	شناسایی میزان تاثیر جو سازمانی بر نوآوری	محمدکاسمی و همکاران [48]	به این نتیجه رسیدند که هر چه مدیران جو مناسب‌تری را برای کارکنان تحت نظارت خود فراهم کنند و آن‌ها را به بیان آزادانه ایده‌ها و نظرات خلاقانه تشویق کنند، نوآور بودن سازمان، توسط تک‌تک اعضا درک شده و کارکنان با حمایت مدیران، بهتر می‌توانند افکار نوآورانه خود را ارائه کرده، آزموده و اجرا کنند.
15	نقش مدیریت دانش مشتری در استراتژی تمایز بیمارستان‌های خصوصی	باقرپور [49]	نشان دادند که توجه به حیطه‌های بهبود خدمت‌رسانی، توسعه و تکوین محصولات جدید، جمع‌آوری دانش از طریق صحبت کردن با مشتری و به‌دست آوردن اطلاعات از طریق تجربیات مشتری می‌تواند تمایز بین رقبای دیگر ایجاد کند.
16	پیش‌بینی ظرفیت کارآفرینی از طریق مولفه‌های جو نوآوری در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی	کاشف و لطفی [50]	بیان کردند مشارکت در ارائه ایده‌های نوآورانه، پذیرش ایده و نظرات فردی در سازمان و انگیزه‌بخشی برای حضور در جریان نوآوری سازمانی، منجر به جوی خلاق و نوآور در سازمان می‌شود.

جدول ۱- ادامه.  
Table 1- Continued.

ردیف	عنوان پژوهش	پدیدآورندگان	یافته‌ها
17	نوآوری باز در باشگاه‌های ورزشی غیرانتفاعی	ومر و کونینگستورفر [13]	دلیل مهمی بر این‌که باشگاه‌های ورزشی توانایی کسب دانش بیرونی برای نوآوری بودن را دارند که به این منظور آن‌ها می‌توانند از طریق پذیرش این‌که رقبا به‌عنوان منابع دانش بیرونی هستند با آن‌ها هم رقابتی و تعامل داشته باشند و عملکرد خود را از لحاظ ظرفیت مالی و مشتریان افزایش دهند؛ و درباره اهمیت استفاده از دانش خارجی در باشگاه‌های ورزشی، نتیجه‌گیری کرد که باشگاه‌های ورزشی با استفاده از منابع دانش موجود در خارج باشگاه، عملکرد سازمانی خود را از طریق اجرای نوآوری‌ها افزایش می‌دهند.

در مطالعات پیشین به شناسایی بازیگران و نقش‌های آن‌ها در نوآوری و هم‌آفرینی ارزش در سازمان‌های غیر ورزشی پرداخته شده است و تحقیقی برای شناسایی نقش‌های مدیران به‌عنوان یکی از بازیگران اصلی در نوآوری خدمات در باشگاه‌های ورزشی ارائه نشده است و همین مساله انگیزه اصلی برای انجام این مطالعه را شکل داده است که این تفاوت به‌طور موثری در تحقیق حاضر تبیین شده است.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ روش توصیفی-پیمایشی؛ از نظر محل جمع‌آوری داده‌ها میدانی و برحسب ماهیت داده‌ها کیفی است. این پژوهش در چهارچوب رویکرد کیفی با انجام مصاحبه‌های عمیق یک‌به‌یک و با به‌کارگیری روش تحلیل مضمون انجام گرفت. جامعه مورد مطالعه این پژوهش را مدیران ورزشی (رشته ورزشی انفرادی و تیمی) استان کرمانشاه تشکیل دادند. برای دستیابی به هدف بیان‌شده و با توجه به تخصصی بودن موضوع پژوهش، مطالعه کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با مدیران باشگاه‌های ورزشی انجام گرفت. مصاحبه به دلیل ماهیت اکتشافی تحقیق که نیاز به دانش عمیق از فرآیند نوآوری خدمات دارد، انتخاب شد. مصاحبه‌ها به شیوه گلوله برفی انجام گرفت و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پروتکل مصاحبه مشتمل بر سوال باز به‌عنوان راهنمایی برای دریافت بینش از نظر آن‌ها تهیه شد. نمونه‌گیری شرکت‌کنندگان بر اساس نقش و تجربه خود برای اطمینان از طیف وسیعی از دیدگاه‌ها انتخاب شدند. نمونه شامل ۱۶ مدیر که نماینده باشگاه‌های ورزشی استان کرمانشاه در رشته‌های ورزشی تیمی و انفرادی بودند. مصاحبه‌ها از تاریخ ۱ مرداد ماه ۱۴۰۳ تا ۱۲ مهر ۱۴۰۳ اخذ شد، مصاحبه با هر یک از افراد در بازه زمانی ۱۸ تا ۵۱ دقیقه انجام شد. ابتدا از مصاحبه‌شوندگان سوالاتی در ارتباط با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سابقه شغلی آن‌ها پرسیده شد. سپس سوالات اصلی تحقیق در اختیار آن‌ها قرار می‌گرفت. مصاحبه‌های عمیق توسط گوشی هوشمند ضبط شد و در متن کلمه به کلمه نوشته شد.

مصاحبه‌ها به‌صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد و با روش تحلیل مضمون در سه مرحله کدگذاری انجام شد که کدهای اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها) در نرم‌افزار مکس کیودا به‌دست آمد. برای تأیید روایی و پایایی در این پژوهش با استفاده از مفهوم قابلیت اعتماد و عناصر چندانگانه آن، از استراتژی‌های متعددی نظیر بازبینی در زمان کدگذاری، تأیید نتایج با مراجعه به شرکت‌کنندگان و تأیید همکاران پژوهشی استفاده گردید.

شاخص پیشنهادی زیر برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود، به‌ترتیب زیر است:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100.$$

در جریان کدگذاری ۴ مصاحبه به‌طور نمونه توسط همکار پژوهشی کدگذاری شد و سپس با مراجعه به کدهای اولیه استخراج‌شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد جدول ۲ به‌دست آمد:

جدول ۲- پایایی بازآزمون کدگذاری.

Table 2- Coding test-retest reliability.

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
1	P1	28	13	4	0.92
2	P4	31	12	3	0.77
3	P7	25	11	6	0.88
4	P11	34	14	3	0.82
	جمع	118	50	16	0.84

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پایایی بین دو کدگذار در مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکرشده، برابر ۸۴٪ است. با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است [51].

### ۵- یافته‌های پژوهش

در جدول ۳ توصیف مختصری از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش که در قالب سن، سطح تحصیلات، سن و سابقه فعالیت آن‌ها ارائه گردید.

جدول ۳- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان.

Table 3- Description of demographic characteristics of interviewees

کد مصاحبه‌شونده	سن	تحصیلات	جنسیت	سابقه (سال)	تاریخ مصاحبه	مدت مصاحبه (دقیقه)
A	33	کارشناسی	مرد	6	1403/05/01	19:00
B	35	کارشناسی	مرد	6	1403/05/04	31:21
C	38	کارشناسی ارشد	مرد	9	1403/05/11	20:04
D	44	کارشناسی ارشد	مرد	12	1403/05/16	34:21
E	39	دکتری	مرد	8	1403/05/24	43:13
F	40	کارشناسی	زن	7	1403/06/02	16:08
G	37	کارشناسی ارشد	مرد	9	1403/06/03	21:15
H	51	کارشناسی	مرد	16	1403/06/10	37:55
I	36	کارشناسی ارشد	مرد	5	1403/06/15	18:00
J	41	کارشناسی	زن	11	1403/06/21	30:00
K	46	کارشناسی	زن	10	1403/06/24	19:23
L	45	کارشناسی ارشد	مرد	13	1403/06/29	25:00
M	53	کارشناسی	مرد	18	1403/07/01	20:00
N	36	کارشناسی	مرد	5	1403/07/07	22:46
O	44	کارشناسی ارشد	زن	10	1403/07/09	51:00
P	40	کارشناسی	مرد	8	1403/07/12	30:12

### یافته‌های برآمده از مصاحبه با مدیران باشگاه‌های ورزشی

کدهای باز از نظر واحد تحلیل به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت، یا پاراگراف به پاراگراف یا به صورت صفحه‌ی جداگانه انجام شد. سپس به هر یک از سطرها یا جمله‌ها، مفهوم یا کدی الصاق شد. در جدول ۴ نمونه‌ای از نحوه کدگذاری باز ارائه شده است.

جدول ۴- نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه مدیران باشگاه‌های ورزشی.  
Table 4- Example of initial coding of sports club managers interviews

متن بخشی از مصاحبه‌ها	کدگذاری باز
مدیر باشگاه ورزشی باید به‌صورت مداوم عملکرد خدمات را ارزیابی کرده و اقداماتی برای بهبود آن‌ها انجام دهد با توجه به بازخوردهای اعضا. مدیر می‌تواند ایده‌ها و پیشنهادهای جمع‌آوری‌شده را تحلیل و ارزیابی کند.	تعامل با سایر ذی‌نفعان مشارکت‌کننده در نوآوری ایجاد شبکه ارتباطی با ذی‌نفعان و دیگر ارایه‌دهندگان خدمات
سامانه‌های رزرو آنلاین را ایجاد کند. می‌تواند سیاست‌ها و پاداش‌هایی فراهم کند که به اعضا انگیزه‌ی بیشتری برای مشارکت در فرآیند نوآوری بدهد.	تصمیم‌گیری برای بهبود و توسعه خدمات جدید ایجاد محیط نوآوری اراده پاداش و تشویق برای ایده‌های نو اولویت‌بندی نوآوری‌ها
ایجاد رویدادهای ورزشی جذاب مانند مسابقات ورزشی برای خانواده‌ها و کودکان. تعامل و همکاری با حامی مالی، مربیان، بازیکنان و مشتریان در زمینه‌ی طراحی و ایجاد نوآوری. برگزاری نظرسنجی و مصاحبه با مشتریان به‌منظور درک بهتر نیازها. ایجاد و برقراری ارتباط و همکاری با ارایه‌دهندگان خدمات دیگر مانند مراکز تناسب اندام مراکز تغذیه و ... .	
ارایه‌ی پاداش و تشویق به افرادی که ایده‌های نوآورانه دارند. برگزاری جلسات انگیزشی و ایده‌پردازی. مدیر باید از بین ایده‌های مطرح‌شده انتخاب‌های مهمی انجام دهد. تعیین اولویت‌ها بر اساس نیازهای ورزشکاران، اولویت‌بندی بر اساس منابع موجود و تصمیم بگیرد کدام ایده‌ها بیشترین پتانسیل برای موفقیت و توسعه را دارند.	
مدیر باید فرهنگی را ایجاد کند که به اعضا اجازه دهد ایده‌های خود را بدون ترس از شکست یا خطا امتحان کنند و از آن‌ها برای یادگیری استفاده کنند.	

در ادامه با توجه به کدهای اولیه حاصل از مصاحبه، ابتدا مقوله‌های فرعی شناسایی شدند و بر اساس مقوله‌ها، طبقه‌ها یا مقوله‌های اصلی به دست آمد. مقوله‌های فرعی و اصلی در مورد نقش‌های مدیران در نوآوری خدمات در باشگاه‌های ورزشی در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵- کدگذاری نقش‌های مدیران در نوآوری خدمات در باشگاه‌های ورزشی.  
Table 5- Coding of managers roles in service innovation in sports clubs.

کدهای اولیه	فراوانی	منبع مصاحبه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها)
برگزاری نظرسنجی مصاحبه‌ها و تحقیقات با مشتریان	6	P1, P4, P5, P6, P10, P13		
ایده‌های جدید را جمع‌آوری کند از طریق برگزاری جلسات بین مربیان، حامی مالی و ...	4	P4, P6, P9, P10		
هماهنگی لازم بین اعضای مختلف باشگاه	4	P1, P2, P5, P11		
هماهنگی تیم‌های کاری لازم برای اجرای نوآوری	5	P2, P5, P11, P12, P17		
مدیریت منابع مورد نیاز برای اجرای پروژه‌های نوآورانه (منابع مالی انسانی و فنی)	6	P3, P8, P9, P11, P14, P16		
یکپارچه‌سازی منابع مالی و انسانی	4	P6, P10, P12, P17		
یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی	2	P3, P15		
هماهنگی بین بخش‌های مختلف به‌منظور ایجاد و ارایه خدمات بهتر	2	P7, P8		
ارزیابی عملکرد خدمات موجود	4	P4, P5, P10, P13		
مدیریت ریسک و مشکلات	4	P2, P6, P12, P16		
برنامه‌ریزی برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	5	P1, P4, P9, P11, P17		
تعیین اولویت‌ها و منابع	3	P5, P6, P9		
مدیریت ریسک	2	P10, P12		

جدول ۵- ادامه.  
Table 5- Continued.

مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها)	مقوله‌های فرعی	منبع مصاحبه	فراوانی	کدهای اولیه
		P4, P7, P8, P15	4	تصمیم‌گیری درباره‌ی انتخاب ایده‌های نوآورانه
		P1, P7, P8, P13, P15, P17	6	تصمیم‌گیری تخصیص بودجه و منابع
		P2, P4, P8, P9, P16	5	تصمیم‌گیری درباره‌ی استراتژی بازاریابی و فروش
		P3, P6, P11, P12, P15	5	تشکیل تیم‌های کاری برای پیاده‌سازی پروژه‌های نوآورانه
		P1, P2, P4, P6, P9, P14, P15	7	تعیین وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با پروژه‌های نوآورانه
		P1, P2, P4, P6, P9, P14, P15, P16, P17	9	مدیریت زمان و منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه
		P3, P5, P8, P10, P11, P13, P17	7	اولویت‌بندی بر اساس پیامدهای مورد انتظار
		P2, P3, P7, P8, P11, P14, P16, P17	8	تعیین اهداف مرتبط با نوآوری
		P2, P3, P7, P8, P11, P14	6	تعیین اولویت‌ها بر اساس نیازهای ورزشکاران
		P1, P4, P5, P6, P9, P12, P15	7	اولویت‌بندی بر اساس میزان تاثیرگذاری
		P4, P7, P10, P12	4	اولویت‌بندی بر اساس منابع موجود
		P3, P5, P9, P10, P11	5	اولویت‌بندی بر اساس اولویت‌های باشگاه
		P6, P7, P13	3	اولویت‌بندی پروژه‌ها و ایده‌ها
		P3, P4, P5, P8, P9, P11, P14	7	باید طراحی خدمات جدید
		P1, P2, P3, P4, P6, P9, P10, P11, P13	9	تولید خدمات جدید
		P4, P5, P8	3	استفاده از فناوری‌های جدید برای بهبود خدمات جدید
		P2, P7, P10, P11, P17	5	توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان و مربیان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی در زمینه‌ی نوآوری خدمات ورزشی
		P5, P7, P15, P16	4	سامانه‌های رزرو آنلاین را ایجاد کند
		P3, P12, P17	3	ارتقا تجهیزات و تسهیلات
		P4, P6, P7, P8, P11, P12, P14, P15	8	ارایه‌ی تخفیف‌ها و پیشنهادهای ویژه برای اعضا
		P2, P3, P7, P9, P13, P15	6	ارزیابی عملکرد خدمات به‌صورت مداوم و اقداماتی برای بهبود آن‌ها
		P1, P4, P6, P9, P11, P17	6	همکاری با شرکای تجاری برای ارتقای خدمات ورزشی و نوآوری
		P4, P5, P6, P8, P16	5	آموزش‌هایی در زمینه‌ی نوآوری و بهبود خدمات ارایه کند تا با ابزارها و روش‌های جدید آشنا شوند
		P10, P16	2	برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی برای اعضا و کارمندان به‌منظور بهبود دانش و مهارت فنی
		P6, P9, P14, P15	4	توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان و مربیان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی در زمینه‌ی نوآوری خدمات ورزشی

جدول ۵- ادامه.  
Table 5- Continued.

مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها)	مقوله‌های فرعی	منبع مصاحبه	فراوانی	کدهای اولیه
		P12, P17	2	برگزاری کارگاه‌های آموزشی تخصصی مانند تغذیه سالم، تکنیک‌های بازی
	P2, P5, P8, P9, P11, P13, P14		7	ارایه‌ی دوره‌های آموزشی آنلاین
	P1, P6, P7, P10, P16		5	پذیرش اشتباهات به‌عنوان فرصتی برای یادگیری
	P1, P2, P6, P11, P14, P17		6	آموزش و انگیزش تیم از طریق جلسات آموزش‌ها و کارگاه‌ها
	P2, P3, P6, P7, P7, P9, P11, P13, P16		9	استفاده از بازخوردهای و برای یادگیری بیشتر
	P2, P4, P5, P11, P12, P15		6	تحلیل نیازها و تعاملات با مشتریان
	P1, P2, P4, P5, P8, P9, P12		7	مشاوره در زمینه‌ی بهره‌گیری از فناوری‌های جدید و راهکارهای دیجیتال برای بهبود خدمات و ارتباطات با مشتریان
	P1, P2, P5, P8, P12, P17		6	به‌عنوان یک مشاور تیم‌های کاری خود را راهنمایی کند که چگونه ایده‌های خود را بهبود بخشند یا مشکلات را حل کنند
	P5, P7, P8, P11, P12		5	ایجاد پلتفرم‌های آموزشی تعاملی
	P7, P11, P17		3	ایجاد جلسات ایده‌پردازی برای جمع‌آوری داده‌ها و پیشنهادها
	P5, P8, P14		3	ایجاد فضای باز برای جلسات هم‌اندیشی و نوآوری، تجربه‌گردانی، اشتراک‌گذاری
	P2, P7, P9, P10, P13		5	ایجاد محیطی که افراد ایده‌های خود را بدون ترس از شکست یا خطا امتحان کنند (تشویق به تجربه و خطا)
	P10, P12		2	ایجاد فرصت‌هایی برای گفت‌وگو و بازخورد مستقیم اعضا و مشتریان
	P1, P5, P6, P7, P13, P16		6	ایجاد فضایی برای آزمون و پیاده‌سازی راهکارهای جدید
	P1, P2, P8, P10, P15		5	ارائه‌ی پاداش و تشویق به افرادی که ایده‌های نوآورانه دارند
	P2, P4, P6, P9, P11, P17		6	برگزاری جلسات انگیزشی و ایده‌پردازی
	P3, P5, P8, P12, P14		5	تشویق به همکاری و اشتراک‌گذاری ایده‌ها
	P1, P2, P4, P8, P11		5	سیاست‌ها و پاداش‌هایی فراهم کند که به اعضا انگیزه‌ی بیشتری برای مشارکت در فرآیند نوآوری بدهد
	P3, P6, P7, P15		4	تشویق کارکنان به ارایه‌ی ایده‌های خلاقانه
	P4, P5, P11, P13		4	ایجاد مسابقات و چالش‌های نوآورانه
	P5, P6, P9, P12		4	جمع‌آوری ترکیب و ادغام ایده‌ها به‌منظور ایجاد راه‌حل‌های جدید و موثر
	P6, P9, P17		3	انتخاب‌کردن ایده‌هایی که بیشترین توانایی برای پیاده‌سازی موفق را دارند و ترکیب بهینه ایده‌ها برای نوآوری و بهبود خدمات

جدول ۵- ادامه.

Table 5- Continued.

مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها)	مقوله‌های فرعی	منبع مصاحبه	فراوانی	کدهای اولیه
		P7, P8, P10, P15	4	ایده‌پردازی و ارایه‌ی خدمات تفریحی مانند سفرهای ورزشی
		P6, P7, P9, P14, P17	5	ایجاد برنامه و محیط تمرینی خاص برای گروه‌های خاص
		P3, P7, P10, P14	4	طرح ایده‌های جدید
		P2, P5, P9, P12, P17	5	ایده‌هایی برای بهبود تسهیلات و تجهیزات
		P2, P3, P4, P6, P7, P8, P11	7	ارایه راهکارهای خلاقانه برای مشکلات موجود
		P2, P11, P13, P15	4	ایجاد فرآیندهای ساده‌تر و موثرتر برای عضویت، پرداخت حق عضویت، جلوگیری از مراجعه‌ی حضوری
		P1, P2, P4, P7	4	تسهیل ارتباطات داخلی: فراهم کردن فضایی برای تبادل اطلاعات و ایده‌ها بین اعضا و کارکنان
		P1, P5, P6, P7, P13, P17	6	تسهیل در دسترسی به امکانات و تجهیزات ورزشی
		P3, P4, P8, P11, P14	5	ارایه‌ی کارت ورود به باشگاه
		P1, P2, P3, P4, P6, P9, P12, P14, P16	9	تخصیص منابع مالی اختصاصی بودجه و منابع مالی لازم برای اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های نوآورانه
		P3, P4, P5, P9, P15, P18	6	ایجاد زمینه‌های مناسب: فراهم کردن زمینه‌های لازم برای ارایه‌ی راهکارها و ایده‌ها
		P3, P4, P8, P11, P14	5	ارایه‌ی پشتیبانی فنی و تخصصی به‌منظور پیاده‌سازی و اجرای صحیح ایده‌های نوآورانه
		P1, P2, P3, P5, P6, P8, P9, P14, P15	9	ترویج فرهنگ نوآوری و ترغیب اعضا را به ارایه‌ی ایده‌های جدید و نوآورانه
		P1, P4, P5, P7, P9, P10, P14, P17	8	فراهم‌کردن فضایی برای ایجاد ارتباط بین ذی‌نفعان
		P1, P2, P7, P16	4	تسهیل در ارتباطات و ایجاد فضایی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجارب
		P12, P17	2	واسطه‌ی بین مربیان و بازیکنان و حامیان مالی برای تسهیل ارتباطات
		P1, P2, P3, P5, P6, P8, P9, P11	8	جذب حامیان مالی برای پشتیبانی از نوآوری
		P4, P11	2	تشکیل گروه‌های کاری متقابل بین مربیان بازیکنان و حامیان
		P9, P16	2	پاسخگویی برای تغییرات مرتبط با نوآوری خدمات در باشگاه
		P3, P6, P10, P11, P16	5	حل اختلافات و مشکلات
		P1, P8, P11, P15	4	پذیرش دیدگاه‌ها و اجرای بازخورد
		P3, P4, P8, P11, P14	5	تعامل و همکاری با حامی مالی، مربیان، بازیکنان و مشتریان در زمینه‌ی طراحی و ایجاد نوآوری
		P3, P7, P11, P13	4	جلسات گروهی با اعضا به‌منظور جمع‌آوری ایده‌ها و بازخوردها و پیشنهادات

جدول ۵- ادامه.

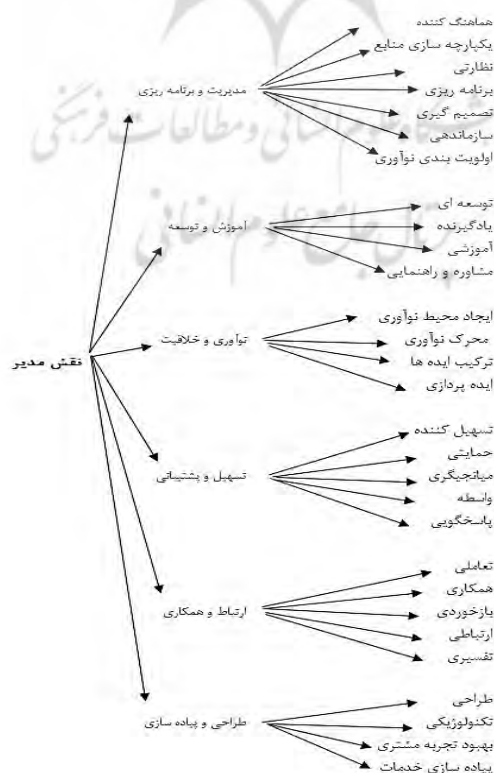
Table 5- Continued.

مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها)	مقوله‌های فرعی	منبع مصاحبه	فراوانی	کدهای اولیه
		P10, P13	2	ایجاد فضای باز و شفافیت
		P1, P4, P6, P7, P12, P14, P16	7	برگزاری نظرسنجی و مصاحبه با مشتریان به‌منظور درک بهتر نیازها
		P1, P2, P3, P6	4	تشکیل تیم‌های کاری با مشارکت اعضا کارکنان مدیران برای بررسی مسائل مربوط به نوآوری
		P1, P2, P4, P8, P9	5	همکاری با تیم‌های توسعه و تحقیقات
		P2, P7, P16, P17	4	همکاری با مربیان و متخصصان ورزشی در ارتقا روش‌های آموزشی و تمرینات جدید
		P2, P3, P5, P11	4	همکاری با شرکای تجاری
		P4, P6, P7, P10, P16	5	همکاری با انجمن‌ها و سازمان‌های ورزشی و از طریق ارتباطات با آن‌ها در بهبود نوآوری‌ها
		P6, P7, P15, P16	4	ارایه بازخورد سازنده برای ایده‌ها
		P1, P3, P6, P9, P10, P12, P14, P15	7	راهنمایی در فرآیند ارزیابی و انتخاب ایده‌ها
		P1, P4, P6, P7, P9, P12, P13	7	شناسایی نقاط ضعف و مشکلات موجود در خدمات باشگاه
		P2, P4, P5, P11, P14, P15, P16	7	گوش دادن به نظرات و انتقادات
		P1, P2, P3, P5, P9, P11, P12, P15	8	حل مسایل و رفع اشکالات
		P4, P5, P9, P11, P13, P14, P16, P17	8	ایجاد ارتباطات متقابل بین اعضا، مربیان و کادر مدیریت
		P1, P4, P6, P7, P9, P12, P16	7	ارتقای ارتباطات داخلی و خارجی
		P1, P2, P6, P10, P12	5	ایجاد روابط با مشتریان و جوامع محلی
		P2, P3, P5, P6, P10, P11, P15	7	تفسیر بازخوردها
		P3, P6, P7, P12, P16	5	بررسی فعالیت‌ها و نوآوری‌های رقیب در صنعت ورزشی
		P1, P2, P5, P9, P12, P13, P14	7	بررسی فناوری‌های جدید
		P3, P4, P7, P12, P16	5	همکاری با سایر نوآوران و طراحی ایده‌ها و پیشنهادها برای ارتقای خدمات ورزشی در باشگاه
		P2, P4, P6, P11, P15, P17	6	طراحی و برگزاری رویدادهای ورزشی جدید (طرح‌های نوآورانه)
		P6, P11, P13	3	ارایه‌ی خدمات ورزشی فرهنگی یا آموزشی متفاوت
		P13	1	طراحی سیستم‌های رزرو آنلاین
		P5, P6, P8	3	طراحی اپلیکیشن‌های موبایل
		P2, P5, P6, P12, P16	5	سامانه‌های پرداخت الکترونیکی
		P8, P14, P17	3	طراحی سیستم‌های ارتباطی و فناوری مانند برنامه‌های وب و اپلیکیشن‌های موبایل
		P4, P8, P17	3	طراحی رویدادها و فعالیت‌های ورزشی متنوع مانند مسابقات، تورنومنت‌ها و کارگاه‌های آموزشی
		P2, P9, P11	3	طراحی فضا و تجهیزات مدرن

جدول ۵- ادامه.  
Table 5- Continued.

مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها)	مقوله‌های فرعی	منبع مصاحبه	فراوانی	کدهای اولیه
		P3, P12, P14	3	راه‌اندازی اپلیکیشن موبایل (رزرو زمان تمرین، دریافت اطلاعات تمرینی، ثبت حضور و غیاب، ارسال اخبار و اطلاعیه‌ها)
		P4, P8, P11	3	ایجاد فضای مجازی برای آموزش
	P1, P2, P3, P6, P7, P15		6	استفاده از تجهیزات هوشمند مانند سنسورها و دستگاه‌های پوشیدنی برای مانیتورینگ و پیگیری تمرینات ورزشکاران
		P4, P5, P11, P13	4	ارایه‌ی خدمات ورزشی باکیفیت
		P5, P6, P9, P12	4	ارتقای تاسیسات و تجهیزات
		P6, P9, P17	3	ایجاد برنامه‌های تفریحی جذاب
		P10, P15	2	تامین امنیت
		P6, P7, P9, P14, P17	5	ارایه‌ی خدمات پشتیبانی مانند امکانات بهداشتی
		P3, P7, P10	3	ایجاد فعالیت‌های فیزیکی خارق‌العاده مانند رقص زومبا، پیلاتس در آب و ...
		P1, P2, P3, P5, P9, P11, P12, P15	8	به‌کارگیری محصولات و خدمات جدید در باشگاه
		P1, P2, P3, P4, P6, P9, P12, P14, P16	9	تجهیز باشگاه به محصولات جدید برای ارایه خدمات بهتر

از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۲۹ مقوله فرعی به‌دست آمد که در ۶ طبقه مدیریت و برنامه‌ریزی، آموزش و توسعه، نوآوری و خلاقیت، تسهیل و پشتیبانی، ارتباط و همکاری، طراحی و پیاده‌سازی قرار گرفت. طبق خروجی حاصل از تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا، نقش‌های مدیران در نوآوری خدمات در شکل ۱ ارایه شد.



شکل ۱- مدل استخراج شده از نرم‌افزار کیفی MAXQDA 10.  
Figure 1- Model extracted from MAXQDA 10 qualitative software.

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی نقش‌های مدیران در نوآوری خدمات در باشگاه‌های ورزشی بود. از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های مدیران تعداد ۲۹ مقوله فرعی به دست آمد که در ۶ مقوله اصلی مدیریت و برنامه‌ریزی، آموزش و توسعه، نوآوری و خلاقیت، تسهیل و پشتیبانی، ارتباط و همکاری، طراحی و پیاده‌سازی قرار گرفت. مدیر باشگاه ورزشی می‌تواند برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت برای توسعه و ارتقا خدمات ورزشی در باشگاه داشته باشد.

نقش مدیریت و برنامه‌ریزی: در این نقش به مواردی نظیر؛ هماهنگ‌کننده، یکپارچه‌سازی منابع، نظارت، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی و اولویت‌بندی اشاره شد. توانایی برنامه‌ریزی درست و به موقع، تعیین منابع و اولویت‌ها برای کسب و کارهای ورزشی از اساسی‌ترین ویژگی‌های مدیران ورزشی است که باید حتماً آن را رعایت کنند. مدیر باشگاه ورزشی باید سرپرست و هماهنگ‌کننده افراد و برنامه‌های نوآورانه باشد. یک مدیر توانا لازم است جلساتی با مربیان، حامیان مالی و مشتریان هماهنگ و برگزار کند و ایده‌های جدید را جمع‌آوری کند. همچنین مدیر توانمند لازم است که نظارت بر نحوه انجام صحیح امور محوله به افراد را داشته باشد و با پایش و ارزیابی عملکرد افراد و خدمات، از وقوع ریسک‌های احتمالی مدیریت بهتری به عمل آورد. مدیر باید از بین ایده‌های نوآورانه مطرح‌شده انتخاب‌های مهمی انجام دهد. تعیین اولویت‌ها بر اساس نیازهای ورزشکاران، نیازهای باشگاه ورزشی، اولویت‌بندی بر اساس منابع موجود و تصمیم بگیرد کدام ایده‌ها بیشترین پتانسیل را برای موفقیت و توسعه دارند سپس بر اساس آن در خصوص تخصیص بودجه و منابع تصمیم بگیرد. مدیر ورزشی برای پیاده‌سازی پروژه‌های نوآورانه نیازمند تشکیل تیم‌های کاری است. باشگاه ورزشی دارای تعداد پرسنل و بازیکنان زیادی است که رسیدگی و ساماندهی به تمامی آن‌ها کار آسانی نیست و وظایف و مسئولیت‌ها مرتبط با پروژه‌های نوآورانه مشخص می‌شود. همچنین یکپارچه‌سازی و سازمان‌دهی منابع مالی و انسانی باشگاه‌های ورزشی در جهت ارائه خدمات بهتر و نوآورانه، از جمله ویژگی‌های یک مدیر موفق است. مدیران ورزشی می‌توانند مصرف‌کنندگان را در فرآیندهای تصمیم‌گیری (مثلاً برنامه‌ریزی رویدادها، ایجاد برنامه‌های جدید یا در نظر گرفتن امکانات جدید) از طریق جلسات بازخورد، گروه‌های متمرکز یا نظرسنجی مشارکت دهند [16].

نقش آموزش و توسعه: در این نقش به محورهای نظیر؛ توسعه‌ای، آموزشی، یادگیرنده، مشاوره و راهنمایی اشاره شد. یادگیری مداوم از طریق دریافت بازخوردها در حیطه مدیریت ورزشی یک ضرورت است. مدیران ورزشی در این نقش به عنوان یک مشاور، تیم‌های کاری خود را راهنمایی می‌کنند که چگونه ایده‌های خود را بهبود بخشند و با مشاوره و راهنمایی در زمینه بهره‌گیری از فناوری‌های جدید و راهکارهای دیجیتال برای بهبود خدمات و ارتباطات با مشتریان تلاش می‌کنند. مدیران ورزشی بایستی به همراه کارشناسان ورزشی، طراح و تولیدکننده خدمات ورزشی جدید، توسعه‌دهنده تجهیزات ورزشی و از فناوری‌های جدید برای بهبود خدمات موجود استفاده کند. برگزاری دوره‌های آموزشی آنلاین و کارگاه‌های تخصصی در زمینه نوآوری خدمات ورزشی، از جمله روش‌هایی است که مدیران ورزشی به منظور آموزش و توسعه مهارت‌های تخصصی نیروی انسانی، از آن استفاده می‌نمایند. مدیران ورزشی کارآمدتاً روش‌هایی برای ارتقای علم و انتقال دانش به مربیان، والدین، ورزشکاران، کارکنان پشتیبانی، مجریان و کارمندان پیدا می‌کنند. در این راستا گائو و یو [37] نشان می‌دهند که می‌توان از دانش برای دستیابی به نوآوری خدمات استفاده کرد و تحریک تبادل دانش داخلی (کارکنان) و خارجی (مشتریان) به نوبه خود منجر به نوآوری خدمات می‌شود. لذا یافته گائو و یو [37] با نتایج مطالعه حاضر مبنی بر نقش مدیران ورزشی به عنوان یک آموزشگر و توسعه بخش که دانش و اطلاعات خود را به روزرسانی کرده و با تسهیم دانش و تجربیات پیشین خود به تقویت شبکه یادگیری اجتماعی کمک کنند، همسو می‌باشد.

نقش نوآوری و خلاقیت: در این نقش به مواردی نظیر؛ ایجاد محیط نوآوری، محرک نوآوری، ترکیب ایده‌ها و ایده‌پردازی اشاره شد. از آن‌جا که نوآوری و خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست، لذا مدیران ورزشی، باید با انتخاب کردن ایده‌هایی که بیشترین توانایی را برای پیاده‌سازی موفق دارند و ترکیب بهینه ایده‌ها، نوآوری در خدمت و بهبود خدمات را مد نظر قرار دهند. نتایج مطالعه‌ی لین و همکاران [52] که نشان دادند ایجاد ارزش مشترک، از طریق تعاملات بین سازمان و مصرف‌کنندگان رخ می‌دهد و سازمان ایده‌های مشتریان را در توسعه محصولات یا خدمات جدید ترکیب می‌کند، با نتیجه‌ی تحقیق حاضر مبنی بر ترکیب بهینه ایده‌ها، منجر به نوآوری در خدمت و بهبود خدمات می‌شود، همسویی دارد. یک مدیر موفق بایستی با ارائه‌دهندگان خدمات دیگر ارتباط و همکاری برقرار کند و با برگزاری جلسات ایده‌پردازی، جلسات اشتراک‌گذاری تجربیات و برگزاری مسابقات و چالش‌های نوآورانه، فضای بازی برای هم‌اندیشی و ارائه ایده‌های نو فراهم کند. در واقع مدیر توانا

باید محیطی ایجاد کند که افراد ایده‌های خود را بدون ترس از شکست یا خطا امتحان کنند و برای حل مشکلات موجود راهکارهای خلاقانه ارائه دهد و پاداش‌هایی فراهم کند که به اعضا انگیزه بیشتری برای مشارکت در فرآیند نوآوری بدهد. باشگاه‌های ورزشی موفق و پیشرو برای برنامه‌ریزی در حوزه عملیاتی و همچنین برای تصمیم‌گیری پیرو برنامه‌ها از تفکر خلاق و نوآور استفاده می‌کنند. مدیران باشگاه‌های ورزشی برای موفقیت در دنیای پر رقابت ورزش باید با آموزش سرمایه انسانی خود، باشگاه خود را به ابزار خلاقیت تجهیز نمایند.

نقش تسهیل و پشتیبانی: در این نقش به مواردی نظیر؛ تسهیل‌کننده، حمایتی، میانجی‌گری، واسطه، پاسخگویی اشاره شد. مدیر در این نقش ذی‌نفع-گرا می‌باشد و به فعالیت‌های اختصاصی به‌ویژه توسعه مهارت‌ها کمتر توجه می‌کند. مدیر در این نقش تعاملات داخلی و فضای ارتباطات را بهبود بخشیده و از نظرات ورزشکاران در خلق ایده و ترکیب ایده‌ها و ارزش‌آفرینی خدمات ورزشی استفاده می‌کند و به ایده‌های خلاقانه پاداش داده و با دخیل دادن سرمایه انسانی خود در تصمیمات باشگاه ورزشی، هم‌افزایی ایجاد کرده و خلق ارزش مشترک می‌کنند. مدیر در این نقش با تسهیل عضویت در باشگاه، ارائه کارت‌های شناسایی و اعتباری به باشگاه دسترسی به امکانات و خدمات ورزشی را آسان می‌کند. همچنین مدیران ورزشی با جذب حامی مالی و تخصیص بودجه برای پشتیبانی از پروژه‌ها و برنامه‌های نوآورانه، ارابه‌ی پشتیبانی فنی و تخصصی به‌منظور پیاده‌سازی و اجرای صحیح ایده‌های نوآورانه و ترویج فرهنگ نوآوری ایفای نقش کرده و از خلاقیت و نوآوری در باشگاه ورزشی حمایت می‌کنند. پاسخگویی مقوله‌ای است که لازم است در سازمان‌های ورزشی مورد توجه جدی قرار گیرد. بر این اساس، تعیین ضوابط و مقررات و تدوین معیارهای پاسخگویی برای مدیران و کارکنان، ایجاد و نهادینه کردن فرهنگ پاسخگویی چه در داخل سازمان و چه در مقابل مشتریان و مراجعان در تمام سطوح سازمان، تاسیس دفتر یا واحد پاسخگویی با رویکرد نوین علمی، طراحی و اجرای دوره‌های علمی پاسخگویی در ابعاد مختلف برای تمام کارکنان، بسترسازی مناسب برای استفاده از دانش‌های ضمنی کارکنان و مدیران در راستای افزایش توان پاسخگویی و همچنین ارزیابی سازمان‌های ورزشی به‌صورت دوره‌های منظم به‌منظور سنجش میزان پاسخگویی توصیه می‌شود.

نقش ارتباط و همکاری: در این نقش به مواردی نظیر؛ تعاملی، همکاری، بازخوردی، ارتباطی، تفسیری اشاره شد. ارتباطات رکن اصلی مدیریت هر سازمانی در دنیای امروزی است. لازمه برنامه‌ریزی صحیح در باشگاه‌های ورزشی برای هم‌آفرینی ارزش، داشتن مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی به‌عنوان افراد اثرگذار می‌باشد. چراکه مدیران باشگاه‌های ورزشی با پایه‌ریزی نوآوری مشترک مبتنی بر مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی می‌توانند در جهت خلق ارزشی مشترک موثر واقع شوند و نهایتاً شرایطی را فراهم آورند تا باشگاه ورزشی به‌سمت بهره‌وری پایدار حرکت نمایند. مدیران ورزشی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عضو باشگاه‌های ورزشی، گرایش زیادی برای بروز دادن خلاقیت و مهارت‌های ارتباطی خود داشته و برای ارائه یک مدیریت بهتر نیازمند یادگیری و استفاده از نوآوری و مهارت‌های ارتباطی بالا می‌باشند. از این‌رو باید از مدیرانی استفاده شود که از قوه خلاقیت بالا و مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار می‌باشند. در این نقش مدیران ورزشی با ایجاد فضای باز و شفاف با حامی مالی، شرکای تجاری، تیم‌های توسعه و تحقیقات، انجمن و سازمان‌های ورزشی، مربیان، بازیکنان و مشتریان در زمینه‌ی طراحی و ایجاد نوآوری، جمع‌آوری ایده‌ها، بازخوردها و پیشنهادها تعامل و همکاری دارند و با تفسیر بازخوردها، مسایل و مشکلات نوآوری و نقاط ضعف و قوت خدمات باشگاه را شناسایی می‌کنند. لذا نتیجه مطالعه حاضر مبنی بر نقش مدیران ورزشی در تعامل و همکاری با سایرین جهت هم‌آفرینی ارزش و هم‌نوآوری با مطالعه بلک و ولوتسو [47] که نشان دادند تعاملات بین افراد و نهادها به‌عنوان بخشی از فرآیند هم‌آفرینی، هویت مشترک ایجاد می‌کند؛ همسو می‌باشد.

همچنین مطالعه حاضر مبنی بر نقش تعامل مدیر با مشتریان جهت ارائه خدمات جدید و نوآور با مطالعه‌ی کومار و پترسن [53] که نشان دادند سازمان‌ها بر دیدگاه مصرف‌کننده متمرکز می‌کنند تا تعاملات را افزایش دهند و مصرف‌کنندگان را قادر می‌سازند تا با ایجاد ایده‌های جدید به مزیت رقابتی سازمانی کمک کنند، همسو می‌باشد. هنگامی که مشتریان به‌طور فعال با فعالیت‌های یک باشگاه ورزشی درگیر می‌شوند، باشگاه بیش‌های ارزشمندی در مورد ترجیحات، انتظارات و نقاط دردناک آن‌ها به‌دست می‌آورد. این اطلاعات می‌تواند برای اطلاع‌رسانی و هدایت نوآوری در فرآیند خلق ارزش استفاده شود، زیرا باشگاه می‌تواند راه‌های جدیدی را برای برآوردن نیازهای مشتریان خود و فراتر از انتظارات آن‌ها شناسایی کند [16].

نقش طراحی و پیاده‌سازی: در این نقش به مواردی نظیر طراحی، تکنولوژیکی، بهبود تجربه‌ی مشتری، پیاده‌سازی خدمات اشاره شد. در این نقش معماری راهبردی باشگاه ورزشی به عهده مدیر باشگاه ورزشی است؛ بنابراین لازم است مدیر باشگاه ورزشی، زیرساخت‌هایی که کسب‌وکارش را در چشم مشتری متمایز می‌سازد، فراهم کند. در این نقش مدیران توانا بایستی خدمات و رویدادهای ورزشی متفاوت، مدرن و نوآورانه‌ای مطابق با

نیاز جامعه مخاطب خود، طراحی و پیاده‌سازی کنند و با وجود نظام ارزیابی از خدمات و رضایت ارباب‌رجوع و گرفتن بازخورد از آن‌ها، در فرآیندها و خدمات ورزشی طراحی مجددی صورت گیرد. در واقع در این نقش مدیر باید به صورت دوره‌ای خدمات و تکنولوژی مورد استفاده در باشگاه ورزشی را مورد پایش قرار دهد و با ارایه خدمات با کیفیت و ایمن، در تجربه و رضایت مندی مشتریان بهبود ایجاد کند و باشگاه ورزشی را در دستیابی به آرمان‌ها و اهدافش امیدوار سازد. چادویک و همکاران [30] معتقدند که سازمان‌های خدماتی برای کسب مزیت رقابتی، باید به دنبال خدماتی جدید و نوآورانه باشند که برای مشتریان تجربه‌ای خوشایند خلق کند، لذا یافته تحقیق حاضر مبنی بر نقش مدیران ورزشی در بهبود تجربه مشتری با نتیجه‌ی تحقیق چادویک و همکاران [30]، مطابقت و همسویی دارد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که هر یک از این شش نقش می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر بهبود و تحول خدمات ورزشی تاثیرگذار باشد. مدیران با طراحی و اجرای استراتژی‌های کارآمد می‌توانند محیطی را فراهم کنند که نوآوری در آن شکوفا شود. برنامه‌ریزی صحیح نقش به‌سزایی در هدایت تغییرات و ابتکارات جدید دارد. مدیران با فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای برای کارکنان و اعضای باشگاه، زمینه‌های رشد و نوآوری را فراهم می‌کنند. همچنین با ایجاد حمایت‌های لازم از کارکنان و منابع مورد نیاز، نوآوری را تسهیل می‌کنند. این تسهیل می‌تواند شامل فراهم آوردن زیرساخت‌ها و منابع مالی باشد. فرآیند نوآوری زمانی موثر خواهد بود که مدیران به طراحی و پیاده‌سازی ایده‌ها و راهکارهای نوآورانه پرداخته و آن‌ها را به مرحله اجرایی برسانند. همکاری با سایر افراد و سازمان‌ها می‌تواند به نوآوری‌های جدید منجر شود. این تحقیق نشان می‌دهد که نقش مدیران در نوآوری خدمات ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است. آن‌ها با داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک، فراهم آوردن امکانات آموزشی و پشتیبانی، تسهیل فرآیندهای نوآوری و ایجاد روابط موثر می‌توانند تغییرات مثبتی در باشگاه‌های ورزشی ایجاد کنند و به ارتقا کیفیت خدمات و جذب مشتریان بیشتر کمک کنند.

#### ۶-۱- پیشنهادهای پژوهشی

بر اساس نتایج تحقیق و با توجه به نیاز مدیران ورزشی پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران با تدوین چشم‌انداز نوآورانه برای باشگاه‌ها با مشارکت کارکنان و مشتریان جهت ایجاد خدمات جدید برنامه‌ریزی کنند.
۲. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های نوآوری برای کارکنان به منظور ارتقا مهارت‌های خلاقانه و تفکر حل مسئله برای ذی‌نفعان.
۳. کارکنان را به ارایه ایده‌های نو از طریق نظام‌های پاداش‌دهی و پیشنهادها تشویق کنند.
۴. استفاده از تکنولوژی‌های نوین مانند اپلیکیشن‌های مدیریت مشتری، سیستم‌های تحلیل داده و خدمات آنلاین برای ارتقا تجربه ورزشی در باشگاه‌های ورزشی.
۵. برای اجرای ایده‌های نوآورانه و حمایت از تیم‌ها و کارکنان خلاق، منابع مالی کافی تخصیص دهند.
۶. بهبود کانال‌های ارتباطی داخلی بین مدیران، کارکنان، مربیان و مشتریان برای تسهیم ایده‌ها و بازخوردها.
۷. ایجاد بسترهای ارتباطی تعاملی (مثلا اپلیکیشن‌های موبایل) جهت دریافت مستقیم نظرات و پیشنهادات ذی‌نفعان.
۸. ایجاد مشارکت با دیگر باشگاه‌ها، استارت‌آپ‌های ورزشی و مراکز دانشگاهی برای بهره‌گیری از دانش نوین و تجربه‌های موفق آن‌ها.

#### ۶-۲- محدودیت‌های پژوهش

۱. تمرکز بر باشگاه‌های ورزشی در یک منطقه جغرافیایی خاص قابلیت تعمیم نتایج به سایر مناطق را کاهش می‌دهد.
۲. برخی مدیران به دلایل مشغله کاری یا مسایل سازمانی تمایلی به همکاری و ارایه اطلاعات دقیق نداشته‌اند.
۳. ممکن است اطلاعات ارایه‌شده توسط مدیران با سوگیری همراه باشد، زیرا برخی از آن‌ها ممکن است عملکرد خود را بهتر از واقعیت نشان دهند.
۴. باشگاه‌های ورزشی ممکن است به دلیل کمبود منابع مالی، فناوری یا نیروی انسانی، حتی در صورت تمایل، توان اجرای نوآوری را نداشته باشند که این موضوع می‌تواند بر تحلیل نقش مدیران تاثیرگذار باشد.

## ۳-۶- پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

۱. پژوهش‌های آینده می‌توانند بر نوع خاصی از نوآوری، مانند نوآوری فناورانه، نوآوری در تجربه مشتری یا نوآوری در مدل کسب‌وکار ورزشی تمرکز کنند.
۲. بررسی این‌که چگونه ساختار، فرهنگ سازمانی و منابع انسانی، توان نوآوری مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهند.
۳. شناسایی چالش‌ها و موانعی که مدیران در مسیر نوآوری خدمات با آن مواجه هستند (از جمله مالی، قانونی، منابع انسانی و...).
۴. تحلیل این‌که سبک‌های رهبری مختلف (تحولی، تعاملی، مشارکتی و...) چه تاثیری بر نوآوری در خدمات باشگاهی دارند.
۵. ارزیابی رابطه بین نوع نقش‌های مدیریتی و نوآوری خدمات با شاخص‌هایی مانند رضایت مشتری، بازگشت مجدد مشتری و وفاداری.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان از همه عزیزانی که در تدوین این اثر آن‌ها را یاری رساندند تشکر می‌نمایند و از داوران محترم نشریه به علت غنا بخشیدن به این مطالعه کمال تشکر را دارند.

## منابع

- [1] Abtahinia, A., & Rastgoo, S. (2018). Explaining role of organizational intelligence in organizational effectiveness by investigating mediating role of organizational learning (Staffs in sports and youth departments in South Khorasan). *Human resource management in sports*, 6(1), 125-142. (In Persian). <https://doi.org/10.22044/shm.2019.7383.1796>
- [2] Mohammadi, M., Rahmani, M., Naseri Jahromi, R., Keshavarzi, F., Rahmani, H. (2015). Investigating the relationship between managers' social-emotional competencies and academic innovation: The mediating role of technical, contextual, and behavioral competencies of faculty members. *Innovation and value creation*, 8(4), 1-12. (In Persian). <http://journalie.ir/fa/Article/428>
- [3] Akbari Zanjani, B. (2016). *The effect of managerial competencies and organizational structure on organizational innovation* [Thesis]. (In Persian). <https://elmnet.ir/doc/11154241-2791>.
- [4] Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation: Management, policy and practice*, 18(3), 289-308. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1235985>
- [5] Girginov, V., Toohey, K., & Willem, A. (2015). Information, knowledge creation and innovation management in sport: An introduction to the thematic section. *European sport management quarterly*, 15(5), 516-517. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1105273>
- [6] Kunz, R., Elsässer, F., & Santomier, J. (2016). Sport-related branded entertainment: The Red Bull phenomenon. *Sport, business and management: An international journal*, 6(5), 520-541. <https://doi.org/10.1108/sbm-06-2016-0023>
- [7] Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation service innovation: A service-dominant logic perspective 1 satish nambisan. *Source: MIS quarterly*, 39(1), 155-176. <https://doi.org/10.25300/misq/2015/39.1.07>
- [8] Sidorkiewicz, M. (2021). Factors stimulating and destimulating the level of tourism and recreational entrepreneurship among students. *Procedia computer science*, 192, 1422-1430. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.08.145>
- [9] Tan, Y., Tian, X., Zhang, X., & Zhao, H. (2020). The real effect of partial privatization on corporate innovation: Evidence from China's split share structure reform. *Journal of corporate finance*, 64, 101661. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101661>
- [10] Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203966822>
- [11] Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International journal of research in marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- [12] Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (2013). Determinants of service innovation: A typology of sports federations. *International journal of sport management and marketing*, 13(1-2), 55-73. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2013.055194>
- [13] Wemmer, F., & Koenigstorfer, J. (2016). Open innovation in nonprofit sports clubs. *Voluntas*, 27, 1923-1949. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9571-5>
- [14] Ferrand, A., Chappelet, J. L., & Séguin, B. (2012). *Le marketing olympique. Co-crédation de valeur entre acteurs*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.ferra.2012.01>
- [15] Ruoslahti, H. (2020). Complexity in project co-creation of knowledge for innovation. *Journal of innovation and knowledge*, 5(4), 228-235. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.004>
- [16] Behnam, M., Sato, M., Baker, B. J., & Jalili, M. (2024). Interactive mechanisms to improve service innovation among sports clubs: A consumer perspective. *Journal of sport management*, 38(1), 26-39. <https://doi.org/10.1123/jsm.2022-0360>
- [17] Anning-Dorson, T. (2018). Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of business research*, 86, 269-280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.015>

- [18] Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International journal of research in marketing*, 33(1), 93–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>
- [19] Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2019). S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the academy of marketing science*, 47(1), 161–185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>
- [20] Leckie, C., Nyadzayo, M. W., & Johnson, L. W. (2018). Promoting brand engagement behaviors and loyalty through perceived service value and innovativeness. *Journal of services marketing*, 32(1), 70–82. <https://doi.org/10.1108/jsm-01-2017-0035>
- [21] Lee, Y., & Kim, D. E. (2022). The influence of technological interactivity and media sociability on sport consumer value co-creation behaviors via collective efficacy and collective intelligence. *International journal of sports marketing and sponsorship*, 23(1), 18–40. <https://doi.org/10.1108/ijmsms-04-2020-0058>
- [22] Lozada, N., Arias-Pérez, J., & Perdomo-Charry, G. (2019). Big data analytics capability and co-innovation: An empirical study. *Heliyon*, 5(10), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02541>
- [23] Maniak, R., & Midler, C. (2008). Shifting from co-development to co-innovation. *International journal of automotive technology and management*, 8(4), 449–468. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2008.020313>
- [24] Rabelo, R. J., & Bernus, P. (2015). A holistic model of building innovation ecosystems. *IFAC-papersonline*, 48(3), 2250–2257. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2015.06.423>
- [25] Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International journal of hospitality management*, 76, 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
- [26] Ingram, J., Gaskell, P., Mills, J., & Dwyer, J. (2020). How do we enact co-innovation with stakeholders in agricultural research projects? Managing the complex interplay between contextual and facilitation processes. *Journal of rural studies*, 78, 65–77. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.003>
- [27] Tajvidi, M., Wang, Y., Hajli, N., & Love, P. E. D. (2021). Brand value co-creation in social commerce: The role of interactivity, social support, and relationship quality. *Computers in human behavior*, 115, 105238. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.11.006>
- [28] Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- [29] Bernardo, M. (2014). Integration of management systems as an innovation: A proposal for a new model. *Journal of cleaner production*, 82, 132–142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.089>
- [30] Chadwick, A., Glasson, J., & Smith, H. L. (2008). Employment growth in knowledge-intensive business services in great britain during the 1990s — variations at the regional and sub-regional level. *Local economy*, 23(1), 6–18. <https://doi.org/10.1080/02690940801917384>
- [31] Lussak, A., Abdurachman, E., Gautama, I., & Setiowati, R. (2020). The influence of financial performance and innovation of services and products on the survival of small businesses in food and beverage in the Jakarta city with mediation of operational improvement. *Management science letters*, 10(2), 463–468. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.024>
- [32] Kim, K., & Byon, K. K. (2018). A mechanism of mutually beneficial relationships between employees and consumers: A dyadic analysis of employee–consumer interaction. *Sport management review*, 21(5), 582–595. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.01.003>
- [33] Martínez-Cañas, R., Ruiz-Palomino, P., Linares-Langreo, J., & Blázquez-Resino, J. J. (2016). Consumer participation in co-creation: An enlightening model of causes and effects based on ethical values and transcendent motives. *Frontiers in psychology*, 7, 793. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00793>
- [34] Gong, T., Choi, J. N., & Murdy, S. (2016). Does customer value creation behavior drive customer well-being? *Social behavior and personality: An international journal*, 44(1), 59–75. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.1.59>
- [35] Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard business press. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- [36] Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. (2019). Sport fans' roles in value co-creation. *European sport management quarterly*, 19(2), 201–220. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1505925>
- [37] Gao, B., & Yu, K. (2023). Knowledge exchange in SMEs service innovation with design thinking. *Management decision*, 61(7), 2029–2049. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2022-0795>
- [38] Widjojo, H., Fontana, A., Gayatri, G., & Soehadi, A. W. (2020). Value co-creation for innovation: Evidence from Indonesian organic community. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 32(2), 428–444. <https://doi.org/10.1108/apjml-02-2019-0105>
- [39] Sarkar, S., & Banerjee, S. (2019). Brand co-creation through triadic stakeholder participation: A conceptual framework based on literature review. *European business review*, 31(5), 585–609. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2018-0079>
- [40] Klimas, P., & Czakon, W. (2022). Gaming innovation ecosystem: Actors, roles and co-innovation processes. *Review of managerial science*, 16(7), 2213–2259. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00518-8>
- [41] Maria, K., Maria, B., & Andrea, K. (2021). Exploring actors, their constellations, and roles in digital agricultural innovations. *Agricultural systems*, 186, 102952. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2020.102952>
- [42] Mondegarí Bamkan, A. M. (2019). Innovation, arena assistance innovation agent to innovation management technique. *Quarterly journal of industrial technology development*, 17(38), 67–78. (In Persian). <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26765403.1398.17.38.6.3>

- [43] Mohammadi, F., Yazdani, H. R., Jami Pour, M., & Soltani, M. (2020). Co-creation in tourism: a systematic mapping study. *Tourism review*, 76(2), 305–343. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2019-0425>
- [44] Malekmahmoodi, V., Mondalizadeh, Z., & Zohrevandian, K. (2022). The effect of innovation capability on innovative performance of sport clubs. *New trends in sport management*, 9(35), 29-44. (In Persian). <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1462-fa.html>
- [45] Brakhas, H., Hemmatinezhad, M., & Benar, N. (2020). Applying the mediating role of differentiation strategy in promoting the business performance of sports clubs. *Journal of strategic management studies*, 11(44), 79-99. (In Persian). <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286853.1399.11.44.5.0>
- [46] Saeedi, E., Kohandel, M., Zarei, A., & Hkodayari, A. (2020). The effect of mental model on open innovation in the production sector of Iran's sports industry with the mediating role of talent management. *Contemporary studies on sport management*, 10(19), 155-167. (In Persian). <https://doi.org/10.22084/smms.2020.21868.2620>
- [47] Black, I., & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of business research*, 70, 416–429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.012>
- [48] Mohammad Kazemi, R., Jafarimoghadam, S., & Soheili, S. (2012). Identifying the effects of organizational climate on innovation (Case study: Mellat Bank). *Journal of entrepreneurship development*, 5(2), 67-86. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jed.2012.28541>
- [49] Bagherpour, A. (2013). *The role of customer knowledge management in the differentiation strategy of private hospitals* [Thesis]. (In Persian). <https://elmnet.ir/doc/10653817-25722>.
- [50] Kashef, S. M., & Lotfi, M. (2016). Prediction of entrepreneurial capacity with the innovation climate components in sport boards of West Azerbaijan province. *Journal of applied health studies in sport physiology*, 2(1), 69-78. (In Persian). <https://doi.org/10.22049/jahssp.2016.13569>
- [51] Danai Fard, H., Mozafari, Z. (2008). Improving validity and reliability in qualitative management research: Reflection on research audit strategies. *Journal of public management research*, 1(1), 131-162. (In Persian). <https://elmnet.ir/doc/1174102-66552>
- [52] Lin, Y., Wang, Y., & Yu, C. (2010). Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective. *International journal of production economics*, 127(2), 320–332. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.009>
- [53] Kumar, V., & Petersen, J. A. (2005). Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: A review of theoretical and empirical evidence. *Journal of the academy of marketing science*, 33(4), 504–519. <https://doi.org/10.1177/0092070305275857>