



The Role of Coaches in Facilitating Collaborative Innovation in Sports Services: A Qualitative Study of Sports Clubs

Moslem Gholami ¹, Mohsen Behnam ^{2*},
Seyed Mohammad Kashef ³, Behzad Izadi ⁴

1. PhD student, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

2. Associate Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Urmia, Urmia, Iran

3. Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Urmia, Urmia, Iran

4. Associate Professor of Sports Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Abstract

Service innovation is a critical dimension in creating value for sports clubs. This study aimed to explore the role of coaches in facilitating service innovation within sports clubs. Adopting a qualitative research approach, the study was applied in nature and exploratory in purpose. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. The research population included all coaches of individual and team sports in Kermanshah province. 17 participants were selected as representatives of coaches of sports clubs in Kermanshah province. Interviews were conducted using purposive and snowball sampling methods and continued until theoretical saturation was reached. The interviews were transcribed verbatim and analyzed through a six-phase thematic coding framework. To ensure the reliability of the coding process, inter-coder agreement was assessed using Cohen's Kappa coefficient, which yielded a value of 0.84. To validate the findings, a peer debriefing strategy was employed, whereby a member of the research team reviewed the coding process and interpretation of interviews to ensure accuracy. The thematic analysis identified 14 sub-themes, which were categorized into three overarching themes: facilitating co-innovation, balancing creativity and constraints, and enhancing club value through creativity. The findings revealed that coaches act as key enablers of innovation by generating and applying ideas to navigate organizational constraints. Additionally, coaches contribute to value creation by advising management on strategies to diversify services and improve performance, ultimately enhancing both the operational efficiency and intrinsic value of the club.

Article information

Received: 15 May 2025

Revised: 12 June 2025

Accepted: 22 August 2025

Published: 30 August 2025



Keywords:

Sports clubs, services, co-creation, co-innovation, coaches

How to Cite This Article:

Gholami, M., Behnam, M., Kashef, S. M. and Izadi, B. (2025). The Role of Coaches in Facilitating Collaborative Innovation in Sports Services: A Qualitative Study of Sports Clubs. *Journal of Sport Management Knowledge*, 3(1), 82-99. <https://doi.org/10.22034/jmsk.2025.67283.1120>

* Corresponding author: mhsnbhnam938@gmail.com



EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Sport functions as a value network that encompasses a range of relationships and interactions among various actors. Given the multiplicity of stakeholders in the sports industry, sports clubs are well-positioned to create value through the development of strategic partnerships with these stakeholders. Athletes, teams, sponsors, media, fans, and other consumers all contribute resources and interactions that support value creation. Moreover, the dynamic interplay among these stakeholders fosters novel problem-solving and the generation of innovative solutions, which has led some scholars to argue that the survival and success of sports organizations are increasingly dependent on knowledge production and innovation. Innovation, as a key concept in economic and marketing theory, is particularly critical for service-oriented organizations such as sports clubs. Stakeholders from diverse backgrounds and experiences interact to make sense of their roles, share insights, and co-develop new ideas. When systematically captured and organized, these ideas can lead to collaborative creativity and innovation. For instance, active customer engagement with sports clubs allows clients to feed their feedback into the service development process, offering valuable insight into consumer expectations, preferences, and perceptions of organizational performance. The present study focuses on sports clubs engaged in professional and championship-level services. While coaches play a central role in athlete development, their potential contribution to service innovation remains under-theorized. This study, therefore, seeks to address the following research question:

What role do coaches play in the co-creation of value through joint innovation in sports services within sports clubs?

METHODOLOGY

The present study employed a qualitative approach, characterized as applied and exploratory in nature, and based on qualitative data. A content analysis method was used to collect and analyze the data. To ensure the reliability of the coding process, inter-coder agreement was assessed using Cohen's Kappa coefficient, which yielded a value of 0.84. To enhance the validity of the findings, peer debriefing was conducted, wherein a member of the research team reviewed and verified the accuracy of the interpretations derived from the interview data. The study population comprised coaches involved in individual and team sports at the professional or championship level in Kermanshah Province. Given the specialized nature of the research topic, data were collected through semi-structured, in-depth interviews with selected coaches. A snowball sampling method was employed, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. All interviews were transcribed verbatim and analyzed through a three-stage content analysis process, resulting in initial codes, subcategories, and main categories.

RESULTS

The qualitative analysis of interview data with coaches yielded 14 subcategories, which were organized into three overarching themes: facilitating collaborative innovation, balancing constraints and creative ideas, and enhancing club value through creativity.

Table 1. The roles of coaches in service innovation in sports clubs

Subcategories	Main components
Collaborate with athletes Partner with club staff Positive engagement with the community Sharing knowledge Facilitating feedback back into the club's activity cycle	Facilitator of collaborative innovation
Resource Optimization Time Management Adaptability to Athletes' Needs Overcoming Resistance to Change Adaptability to Challenges	Balancing between constraints and ideas
Performance Improvement Member Retention Community Development Service Diversification Brand Enhancement	Enhancing club value through creativity

DISCUSSION AND CONCLUSION

Managers of sports organizations pursuing open innovation must closely consider employee talent to foster the

development of new sports products. This study demonstrated that employees, as the operational core of clubs, play a vital role in fostering creativity. Specifically, the research focused on the role of coaches in promoting co-innovation within professional and elite sports clubs, identifying three key categories: facilitators of co-innovation, mediators between creativity and constraints, and enhancers of club value through creative practices. While prior research has largely overlooked the role of coaches in innovation processes, this study highlights their capacity to enable co-innovation. Establishing connections between the club and its stakeholders emerged as a central function of coaches in this context. One main theme pertains to the intermediary role of coaches in bridging the club with key stakeholders such as athletes, staff, and the broader community. Another key finding underscores the coaches' role in balancing constraints with creative ideas. This includes adaptability to challenges, overcoming resistance to change, responsiveness to athlete needs, effective time management, and resource optimization. Notably, when clubs proactively address such challenges, their resilience is reinforced. Facing issues such as reduced government funding, demographic shifts, and increased competition, clubs are encouraged to enhance adaptability by recruiting temporary volunteers—a measure that may also invigorate the club's innovative capacity.

نقش مربیان در فرآیند نوآوری مشارکتی خدمات ورزشی: مطالعه‌ای کیفی در باشگاه‌های ورزشی

مسلم غلامی^۱، محسن بهنام^{۲*}، سید محمد کاشف^۳، بهزاد ایزدی^۴

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۳. استاد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۴. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۴/۰۲/۲۵

بازنگری شده: ۱۴۰۴/۰۳/۲۲

پذیرش شده: ۱۴۰۴/۰۵/۳۱

انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸



کلمات کلیدی:

باشگاه‌های ورزشی، خدمات، هم‌آفرینی، نوآوری مشترک، مربیان

چکیده

نوآوری در خدمات از جنبه‌های مهم ایجاد ارزش برای باشگاه‌های ورزشی است. هدف از تحقیق حاضر شناسایی نقش مربیان در نوآوری خدمات باشگاه‌های ورزشی بود. روش پژوهش حاضر از نوع کیفی، با توجه به نتیجه تحقیق کاربردی و بر اساس هدف اکتشافی بود. به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شد و برای تحلیل آن از روش تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه تحقیق شامل تمامی مربیان رشته‌های ورزشی انفرادی و تیمی استان کرمانشاه بودند. ۱۷ مشارکت‌کننده که نماینده مربیان باشگاه‌های ورزشی استان کرمانشاه انتخاب شدند. مصاحبه‌ها به‌صورت در دسترس و به شیوه گلوله برفی با انجام شد که روند مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌ها به‌صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد و با روش تحلیل مضمون با توجه به الگوی شش مرحله‌ای کدگذاری شد. برای بررسی پایایی کدگذاری از شاخص توافق بین کدگذاران و ضریب کاپای کوهن استفاده شد که ۰.۸۴ برآورد شد. برای اطمینان از روایی یافته‌ها، از روش بازبینی همتای پژوهشی استفاده شد. به همین منظور یکی از اعضای تیم پژوهش برای بررسی و تأیید دقت تفسیرهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها فرایند کدگذاری و روند مصاحبه‌ها را مورد بررسی و تأیید قرار دادند. از مصاحبه‌های مربیان باشگاه‌های ورزشی تعداد ۱۴ مضمون فرعی به دست آمد که در ۳ مضمون اصلی شامل تسهیل‌کننده نوآوری مشترک، ایجاد توازن بین خلاقیت و محدودیت و ارتقا ارزش باشگاه از طریق خلاقیت قرار گرفتند. تحقیق حاضر نشان داد که مربیان نقش تسهیل‌کننده نوآوری را ایفا می‌کنند. مربیان با به کار بستن ایده‌ها سبب می‌شوند که تا حد زیادی با محدودیت‌ها مقابله شود. درنهایت، نقش سوم مربیان به ارتقا ارزش باشگاه اشاره دارد. ارائه پیشنهاد به مدیریت باشگاه برای فراهم کردن خدمات متنوع و بهبود عملکرد سبب می‌شود درعین حال که بهره‌وری باشگاه افزایش می‌یابد، ارزش ذاتی باشگاه نیز ارتقا یابد.

نحوه استناد به این مقاله

غلامی، م.، بهنام، م.، کاشف، س.م.، ایزدی، ب. (۱۴۰۴). نقش مربیان در فرآیند نوآوری مشارکتی خدمات ورزشی: مطالعه‌ای کیفی در باشگاه‌های ورزشی.

دانش مدیریت ورزشی، ۳(۱)، ۸۲-۹۹. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2025.67283.1120>

* Email: mhsnbhnam938@gmail.com



مقدمه

توانایی رقابت‌پذیری و مدیریت مؤثر منابع باعث می‌شود سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی عملکرد بهتری داشته باشند (Shujahat et al., 2017). به همین دلیل، سازمان‌ها با تمرکز بر بهبود مستمر سیستم‌ها و فرآیندهای خود، به ارتقای اثربخشی و کارایی دست می‌یابند و توجه بیشتری به مشتری‌مداری در تدوین راهبردهای خود نشان می‌دهند (Mohammadi et al., 2015). در این زمینه، گرچه راهبردهای مختلفی برای تقویت مشتری‌مداری وجود دارد، اما نوآوری به‌عنوان یک رویکرد نسبتاً نوظهور مطرح شده که نقش کلیدی در این حوزه ایفا می‌کند. در نتیجه، ارتقای رقابت‌پذیری سازمان‌ها وابسته به اتخاذ نوآوری به‌عنوان یک راهبرد بنیادین است؛ راهبردی که با شناسایی تحولات محیطی، سازمان را برای مواجهه مؤثر با تغییرات آماده می‌سازد و امکان ارائه مناسب‌ترین پاسخ‌ها برای پیشرفت و بهبود را فراهم می‌کند (Akbari Zanjani, 2016). سازمان‌های فعال در صنعت ورزش نیز از این اصل مستثنا نیستند و به‌طور فزاینده‌ای به اهمیت نوآوری در جهت ارتقای عملکرد خود پی برده‌اند.

ورزش شبکه‌ای از ارزش‌ها است که امکان ایجاد روابط و تعاملات مختلف بین بازیگران را فراهم می‌کند (Woratschek et al., 2014). با وجود ذی‌نفعان متعدد در صنعت ورزش (Thompson and Parent, 2021)، باشگاه‌های ورزشی این امکان را دارند که از طریق توسعه مشارکت با ذی‌نفعان به ایجاد ارزش کمک کنند (Castro-Martinez and Jackson, 2015). در واقع، ورزشکاران، تیم‌ها، حامیان مالی، رسانه‌ها، هواداران و سایر مصرف‌کنندگان در طول تعامل با باشگاه‌های ورزشی پیشنهادهایی ارائه می‌دهند که به ایجاد ارزش کمک می‌کنند (Kunz et al, 2016). علاوه بر این، تعامل ذی‌نفعان و بازیگران متعدد به‌خودی‌خود به ایجاد راهکارها و حل مسائل با شیوه‌ای نو می‌انجامد (Lusch & Nambisan, 2015). به همین دلیل است که برخی بر این باورند که بقا و موفقیت سازمان‌های ورزشی به تولید دانش و نوآوری بستگی دارد (Girginov, 2015)؛ بنابراین در محیط به‌شدت چالشی، رقابتی و متغیر امروزی، استفاده از ایده‌های نوآورانه در سازمان‌های ورزشی مسئله‌ای اجتناب‌ناپذیر است (Sidorkiewicz, 2021). توجه به نوآوری یک مسئله مهم و اثرگذار در نظریه‌های اقتصادی و بازاریابی است (Vargo & lusch, 2017). از سوی دیگر، سازمان‌های خدمات‌محور مانند باشگاه‌های ورزشی نیز این مسئله اهمیت بسیاری دارد (Behnam et al., Winand et al, 2013). (2022) نشان دادند که نوآوری درک‌شده می‌تواند به توسعه تمایلات رفتاری مشتریان باشگاه‌های ورزشی منجر شود. 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 (Wemmer et al, 2016 & Koenigstorfer, 2016 Wemmer). Widjojo et al (2020) نوآوری مشترک را فرآیند اثرات بازخوردی می‌داند که در آن مشارکت‌کنندگان با پیشنهادهای خود، شرکت‌ها را به سمت بهره‌گیری از فرصت‌های پنهان بازار هدایت می‌کند. علاوه بر این، تحقیقات گذشته بر حضور ذی‌نفعان متعدد در خلق نوآوری تأکید شده است (Hammerschmidt et al., 2024).

سازمان‌ها به این نکته پی برده‌اند که باید ذی‌نفعان را شرکای دانش در نظر بگیرند و به کمک دانش آن‌ها به قابلیت‌های نوآوری مشترک خود را ارتقاء دهند که این امر می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای آن‌ها شود (Dawson et al, 2014). آنچه پیش از پیاده‌سازی راهبردهای خلاقانه اهمیت دارد، کمک به توسعه درک ذی‌نفعان نسبت به نوآوری است. (Delshab et al. (2022 دریافتند که سایر راهبردهای سازمانی مانند مدیریت دانش اگر همراه با افزایش درک ذی‌نفعان نسبت به نوآوری باشد، اثربخشی بهتری خواهد داشت. ذی‌نفعان با تجارب و پیشینه‌های مختلف با هم ارتباط برقرار می‌کنند و ضمن معنا بخشی به تجارب خود، فرصت گفتگوی مشترک و ارائه ایده‌های جدید را پیدا می‌کنند. (Pittz at al. (2021 دریافتند که ارزیابی ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان باشگاه‌های فوتبال باید جدی گرفته شود تا ذی‌نفعان مداخله جدی در ایجاد نوآوری برای باشگاه داشته باشند. نظام‌مند کردن ایده‌های جدید توسط شرکت‌ها، به خلاقیت و نوآوری مشترک منجر خواهد شد (Ruoslathi, 2020).

بازیگران اثربخش به خلق فرصت‌ها کمک می‌کنند و در نتیجه الگوهای جدیدی از نوآوری را طراحی می‌کنند (Lusch & Ferrand et al, 2012; Nambisan, 2015; Woratschek et al, 2014). به‌طور مثال، درگیری فعال مشتریان با باشگاه‌های ورزشی سبب می‌شود که مشتریان بازخوردهای خود را به چرخه تولید خدمات باشگاه برگشت داده و باشگاه از این طریق به بینش‌های ارزشمندی در مورد ترجیحات و انتظارات مشتریان و نقاط قوت و ضعف خود دست یابد (Leckie et al, 2019; Hollebeek et al, 2019). با توجه به بازخوردهای ذی‌نفعان، می‌توان به ایده‌هایی برای خدمات نوآورانه و جدید دست یافت (Behnam et al, 2018). با توجه به دامنه وسیع ذی‌نفعان و مشتریان در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی مانند باشگاه‌ها، کارآفرینی ورزشی و رفتار نوآورانه دارای اهمیت است (Winand, 2016). باشگاه‌ها به کمک منابع خارجی و داخلی خود شامل منابع نامحسوس (ایده‌ها)، منابع مادی، منابع مالی (جریان‌های مالی از طرف اسپانسرها)، نیروی انسانی (مهارت‌های کارکنان)، می‌توانند تصمیمات راهبردی درستی اتخاذ کنند و حیات باشگاه را در محیط رقابتی حفظ کنند (Anning-Dorson, 2018; Hull et al, 2006). مشارکت مستقیم مصرف‌کنندگان ورزشی در فرآیند طراحی، تولید و ارائه محصول و خدمات، شرکت‌ها یا تیم‌های ورزشی می‌توانند رفتارهای خلق ارزش خود را تحریک کرده و ایده‌های خلاقانه تولید کنند (Lee & kim, 2021). به‌طور خاص ایده‌های ایجادشده از طریق نوآوری مشترک، بازتاب بهتری از نیازهای مشتریان را ارائه می‌دهد (Lozadav et al, 2019). 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 (Maniak & midler, 2008).

تحقیقات پیشین نشان دادند که خلق نوآوری از طریق ایجاد تبادل بین ذی‌نفعان سازمان، مانند کارکنان و مشتریان، تسهیل می‌شود (Behnam et al, 2023; Bagherpour et al, 2013; Gao & yu, 2023). به‌طور مثال، نتایج تحقیق Behnam et al (2023) نشان داد که باز بودن و مشارکت مصرف‌کننده، ایجاد ارزش مشترک را تسهیل می‌کند که به‌نوبه خود منجر به نوآوری خدمات درک شده می‌شود. Black & Veloutsou (2017) نیز دریافتند که تعاملات بین مصرف‌کنندگان (به‌ویژه مصرف‌کنندگانی که انگیزه مشارکت بالایی دارند) و نهادها به‌عنوان بخشی از فرآیند هم‌آفرینی هویت مشترک ایجاد می‌کند. مسئله تعامل بین ذی‌نفعان یک سازمان یا نهاد به‌اندازه‌ای دارای اهمیت است که ایجاد یک شبکه همکاری بین ذی‌نفعان به نحو مطلوبی به خلق نوآوری کمک می‌کند (Widjojo et al, 2020). نتایج تحقیق Sarkar & Banerjee (2019) حاکی از آن است که مشارکت سه‌گانه ذی‌نفعان سازمان‌ها با مصرف‌کنندگان سهم به‌سزایی درک بازارهای هدف و اتخاذ رویکردهای خلاقانه برای ورود به بازارهای هدف دارد.

تحقیقات قابل توجهی نیز در حوزه ورزش صورت گرفته است (Kolyperas et al, 2019; Barakhas et al, 2019). به‌طور مثال، (Barakhas et al, 2019) و Wemmer et al (2016) معتقدند جریان دانش از سوی مشتریان به سمت سازمان سبب می‌شود که سازمان از می‌تواند از ایده‌های بیرون از سازمان سریع‌تر مطلع شوند و در نتیجه سریع‌تر از رقبای اقدام به نوآوری کنند. علاوه بر این، Wemmer & Koenigstorfer (2016) نشان دادند که کسب دانش از محیط بیرون باشگاه‌های ورزشی، به‌طور خاص از طریق رقبا، به توسعه نوآوری، ارتقا عملکرد مالی و افزایش و حفظ مشتریان کمک می‌کند. آنچه به خودی به خود به خلق نوآوری کمک می‌کند، تغییر در جو سازمانی است (Lotfi & Kashef, 2015; Mohammad Kazemi et al, 2012). از همین رو، Lotfi & Kashef (2015) 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.

مفهوم نوظهور هم‌آفرینی ارزش، از نظر مفهومی و تجربی مورد توجه بیشتر محققان مدیریت خدمات قرار گرفته است (Kim & byon, 2018). 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 (Martínez et al, 2016). به‌عبارت دیگر، هم‌آفرینی ارزش به معنای مشارکت واقعی مشتریان در فرآیند خلق ارزش است که حضور فعالانه در فرایندهای ذهنی، مجازی و فیزیکی را در برمی‌گیرد (Gong et al, 2018).

2016). پیامد مثبت هم‌آفرینی ارزش استقبال و حمایت از نوآوری‌ها در سازمان است که سبب می‌شود روحیه انجام کارهای یکنواخت و تکراری رفته‌رفته به رفتاری نوآورانه در سطح سازمان تبدیل شود. همچنین با پذیرش این امر که سازمان آن‌ها نیازمند ایجاد تغییرات مداوم در امور جاری است، از نوآوری و خلاقیت کارکنان خود استقبال کرده و در جهت ارائه ایده‌های نوآورانه از آنان 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 به‌جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره‌گیرند، فکر کنند، قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند.

ادبیات نظری این حوزه نشان می‌دهد که ایجاد ارزش در انحصار ارائه‌دهندگان خدمات مانند سازمان‌های ورزشی، تیم‌ها یا شرکت‌ها نیست. از همین رو، بر اهمیت نقش تمامی ذینفعان در ایجاد ارزش صحنه گذاشته شده است. با این وجود، قابلیت مربیان ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ذینفعان سازمان‌های ورزشی در ایجاد ارزش هم در حوزه پژوهشی و هم در عمل نادیده گرفته شده است. ارزش‌آفرینی در بازار رقابتی امروز با وجود خلق همکاری‌های مشترک با ذینفعان میسر خواهد شد. از این حیث ضرورت دارد که تحقیقات این حوزه به بررسی نقش گروه‌هایی که کمتر بدان پرداخته شده است، بپردازد. علاوه بر این، با توجه به اینکه تعداد مربیان یک باشگاه ورزشی به نسبت سایر ذینفعان، از جمله ورزشکاران، سهام‌داران و طرفداران اندک است، این باور وجود دارد که ارزش‌آفرینی این گروه چندان مؤثر نخواهد بود. این در حالی است که جایگاه مربیان به جهت زنجیره فرماندهی در باشگاه، بعد از مدیران قرار دارد و این نشان‌دهنده اهمیت نقش آنان در ایجاد ارزش است. از همین جهت است که ضرورت توجه به مربیان در این تحقیق مورد تأکید قرار گرفته است. از نظر نوآوری، تحقیق حاضر به‌رغم روند تحقیقات پیشین که عموماً به مسئله ارزش‌آفرینی به‌عنوان یک موضوع ثانویه در تحقیق توجه کرده‌اند، به‌طور مثال نقش واسطه ارزش‌آفرینی ورزشکاران در باشگاه‌ها، ارزش‌آفرینی یک مسئله محوری است. همچنین، از منظر روش‌شناسی، تحقیقات پیشین بیشتر از رویکرد کمی مانند پیمایش استفاده کرده‌اند و کمتر تحقیقی به سمت رویکرد کیفی برای کشف عمیق‌تر عوامل ارزش‌آفرینی رفته است.

با توجه به آنچه مطرح شد باید افزود که بر اساس نظریه ذینفعان که نقش گروه‌های ذینفعان را در سودآوری سازمان‌ها برجسته می‌کند، اما در ورزش به دلیل اینکه سودآوری باشگاه‌های حرفه‌ای به بخش‌های مانند بلیت‌فروشی گره خورده است، عملاً نوآوری را پیامد اقدامات مربیان نمی‌دانند. در واقع، رویکرد باشگاه‌های ورزشی بیشتر منوط به مفاهیم بازاریابی است تا اینکه ارزش‌آفرینی از طریق خلاقیت ایجاد کنند. بیش از آنکه تحقیق حاضر بر باشگاه‌های ورزشی تمرکز دارد که خدمات آن‌ها شامل ورزش قهرمانی و حرفه‌ای است. Horne et al. (2023) معتقدند که نقش مربیان در توسعه ورزشکاران بسیار مهم است اما به لحاظ نظری این مسئله نادیده انگاشته شده است. دلیل این شکاف نظری در این است که نقش مربیان ورزشی در هم‌آفرینی ارزش مغفول مانده است. درحالی‌که برخی تحقیقات بر نقش تعاملی والدین با باشگاه‌ها برای خلق ارزش مشترک تأکید داشته‌اند (Horne et al., 2024)، اهمیت مربیان به‌طورکلی معطوف به مسائل فنی شده است. ازاین‌رو تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است:

در فرآیند هم‌آفرینی ارزش، نقش مربیان در نوآوری مشترک خدمات ورزشی در باشگاه‌های ورزشی چیست؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر با توجه به نتیجه تحقیق کاربردی، از منظر هدف اکتشافی و بر اساس نوع داده‌ها کیفی است. همچنین روش تحقیق، روش تحلیل مضمون است که برای کشف مضامین اصلی یک موضوع به کار گرفته می‌شود. روش تحلیل مضمون برای

تحقیقاتی به کار گرفته می‌شود که هدف محققین استفاده از داده‌های متنی، مانند مصاحبه، برای ایجاد یک نگرش و معنای جدید در حوزه پژوهشی است که در سایر رویکردهای روش‌شناسی مانند رویکردهای کمی می‌توان به آن دست یافت. همچنین تحلیل مضمون این امکان را می‌دهد تا از طریق کدگذاری چندمرحله‌ای با دسته‌بندی یافته‌ها به کمترین تعداد طبقه‌های ممکن دست یافت تا درک درستی نسبت به موضوع موردتحقیق برای خوانندگان و محققین ایجاد نماید. به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش از روش مصاحبه استفاده شد که به‌صورت عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. استفاده از مصاحبه برای گردآوری داده‌ها به دلیل ماهیت اکتشافی تحقیق که نیاز به دانش عمیق از فرآیند نوآوری خدمات داشت، انتخاب شد. مزیت تحلیل مضمون این است که به محقق این امکان را می‌دهد که در مورد نحوه برخورد با داده‌ها آزادانه عمل کند (Braun & Clarke, 2006). یکی از گزینه‌هایی که محقق در انتخاب آن آزاد است، کدگذاری محتوای پنهان و آشکار است (Braun et al., 2016). با توجه به اینکه در کدگذاری مضامین، محقق به محتوای پنهان نیز توجه داشت، کدگذاری به‌صورت دستی انجام شد و از نرم‌افزار خاصی استفاده نشد.

جامعه تحقیق شامل تمامی مربیان رشته‌های ورزشی انفرادی و تیمی استان کرمانشاه بودند که در سطح ورزش قهرمانی یا حرفه‌ای فعالیت می‌کردند. نمونه‌گیری به‌صورت در دسترس با استفاده از شیوه گلوله برفی انجام گرفت بدین‌صورت که در ابتدا لیستی از مربیان استان کرمانشاه که شاخص‌های ورودی به نمونه تحقیق (تحصیلات حداقل کارشناسی، تجربه حداقل ۵ سال مربیگری حرفه‌ای، درجه مربیگری درجه یک ملی) را داشتند فراهم شد. بعد از مصاحبه اول، از مصاحبه‌شونده‌ها درخواست شد تا دو نفر را به‌عنوان مصاحبه‌شونده‌های بعدی معرفی کنند. به همین دلیل لیست مصاحبه‌های شونده‌ها تکمیل شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. با توجه به اینکه پس از انجام هر مصاحبه، متن آن کدگذاری می‌شد تا در صورت نیاز محور مصاحبه برای مصاحبه بعدی اصلاح شود. این روش کمک کرد تا محقق به کدهای اولیه جدیدتری دست یابد. بالاین‌حال، با کدگذاری مصاحبه ۱۴ محقق دریافت که تقریباً ۹۵ درصد کدهای اولیه تکراری هستند و در مصاحبه‌های پیشین به آن‌ها اشاره شده است. بالاین‌حال، روند مصاحبه‌ها تا مصاحبه ۱۷ ادامه یافت که در آن تمامی کدهای اولیه تکراری بودند. روند اجرای مصاحبه به این صورت بود که ابتدا راهنمای مصاحبه شامل محورهای اصلی مصاحبه به همراه توضیحاتی در مورد موضوع تحقیق، برای مصاحبه‌شونده ارسال شد. نمونه شامل ۱۷ شرکت‌کننده بود که نماینده مربیان باشگاه‌های ورزشی استان کرمانشاه در رشته‌های ورزشی تیمی و انفرادی بودند. مصاحبه‌ها از تاریخ ۱ مردادماه ۱۴۰۳ تا ۱۵ آبان ۱۴۰۳ اخذ شد، مصاحبه با هریک از افراد در بازه زمانی ۲۳ تا ۴۸ دقیقه انجام شد. ابتدا از مصاحبه‌شوندگان سؤالاتی در ارتباط با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سابقه شغلی آن‌ها پرسیده شد. جدول ۱، اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان را به‌طور کامل نشان می‌دهد. سپس سؤالات اصلی تحقیق در اختیار آن‌ها قرار می‌گرفت. محورهای اصلی مصاحبه در ادامه ارائه شده است:

۱. چگونه مربیان می‌توانند به رشد و توسعه نوآوری خدمات ورزشی کمک کنند؟
۲. لطفاً تجربیات خود در زمینه تولید خدمات جدید یا بهبود خدمات باشگاه خودتان را بیان بفرمایید؟
۳. شما به‌عنوان مربی، چه نقشی در تولید خدمات جدید یا بهبود خدمات ایفا می‌کنید؟ چگونه این نقش می‌تواند تأثیرگذار باشد؟
۴. انگیزه شما برای فعالیت در تولید خدمات جدید یا بهبود خدمات ورزشی چیست؟
۵. چه مشکلات و چالش‌هایی را در راه تولید خدمات جدید یا بهبود خدمات ورزشی تجربه کرده‌اید؟ واکنش شما با این مشکلات و چالش‌ها چگونه بوده است؟
۶. چه راهکارهایی برای افزایش همکاری و هماهنگی بین ذی‌نفعان باشگاه خود در فرآیند تولید خدمات جدید یا بهبود خدمات وجود دارد؟
۷. چگونه می‌توان افراد مختلف را در تولید خدمات جدید یا بهبود خدمات ورزشی درگیر کرد؟
۸. چه خدمات جدید یا بهبودی در خدمات در باشگاه ورزشی خود دارید؟ و آن‌ها با مشارکت چه کسانی صورت گرفته است؟

Braun and Clarke (2006) یک فرایند شش مرحله‌ای برای کدگذاری در تحلیل مضمون ارائه دادند که در این تحقیق به کار گرفته شد. مرحله اول آشنایی کدگذار با داده‌ها بود که با توجه به اینکه خود کدگذار در فرایند انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها نقش فعال داشت، مرحله آشنایی بدون اختصاص زمان مجزا پایان یافت. مرحله دوم به ایجاد کدهای اولیه اختصاص داشت که شامل خرد کردن مصاحبه به واحدهای تحلیل بود. واحد تحلیل در این تحقیق جمله بود. از همین رو، کدهای اولیه در سطح جملات شناسایی و استخراج شد. سپس، واحدهای تحلیل بزرگ‌تر، شامل پاراگراف نیز مورد بررسی قرار گرفت. مرحله سوم به ساخت مضامین اختصاص داشت. کدهای اولیه در دسته‌های متفاوتی قرار گرفتند تا به معانی مشخصی منتج شوند. این مرحله که مهم‌ترین مرحله در تحلیل مضمون است، بارها تکرار شد تا یکتایی مضامین ساخته‌شده حاصل شود. باین‌حال، برخی از کدهای اولیه پیش از ساخت مضمون اصلی، در قالب مقوله‌ها نیز دسته‌بندی شدند تا ساخت مضامین در مرحله پس از آن با ابهام معنایی مواجه نشود. در مرحله چهارم، مضامین ساخته‌شده و مقوله‌ها مورد بررسی قرار گرفت و باز رجوع به متن مصاحبه‌ها و کدهای اولیه مغایرت احتمالی مورد بازبینی قرار گرفت. در مرحله پنجم، مضامین از نظر نام‌گذاری مورد بررسی قرار گرفت تا ارتباط معنایی بین مضامین، مقوله‌ها و کدهای اولیه حفظ شود. در مرحله آخر، گزارش یافته‌های این بخش صورت گرفت.

برای اطمینان از روایی یافته‌ها، از روش بازبینی همتای پژوهشی استفاده شد. به همین منظور یکی از اعضای تیم پژوهش برای بررسی و تأیید دقت تفسیرهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها فرایند کدگذاری و روند مصاحبه‌ها را مورد بررسی و تأیید قرار دادند. برای بررسی پایایی کدگذاری از شاخص توافق بین کدگذاران استفاده شد. از همین رو، ۲۰ درصد از مصاحبه‌ها (معادل ۴ مصاحبه) به‌صورت تصادفی توسط یکی از محققین که در فرایند جمع‌آوری داده و کدگذاری حضور نداشت کدگذاری شد بدین‌صورت که متن مصاحبه‌ها و چارچوب کدگذاری با ارائه توضیحات در مورد کدگذاری به ایشان ارائه شد. در نهایت با استفاده از ضریب کاپای کوهن میزان توافق بین دو کدگذار محاسبه شد که این میزان ۰,۸۴ برآورده شد.

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Description of the demographic characteristics of the interviewees

کد مصاحبه‌شونده	سن (سال)	رشته تحصیلی (سطح تحصیلات)	جنسیت	سابقه (سال)	رشته ورزشی	سطح فعالیت (قهرمانی یا حرفه‌ای)
P1	۴۲	تربیت‌بدنی (کارشناسی)	زن	۹	تکواندو	قهرمانی
P2	۴۲	غیر تربیت‌بدنی (کارشناسی ارشد)	مرد	۱۰	فوتبال	قهرمانی
P3	۴۶	تربیت‌بدنی (کارشناسی)	مرد	۱۳	فوتبال	حرفه‌ای
P4	۴۰	تربیت‌بدنی (کارشناسی ارشد)	زن	۱۲	والیبال	قهرمانی
P5	۳۱	تربیت‌بدنی (کارشناسی)	زن	۵	بسکتبال	حرفه‌ای
P6	۳۸	تربیت‌بدنی (کارشناسی ارشد)	مرد	۱۰	فوتبال	حرفه‌ای
P7	۵۰	تربیت‌بدنی (کارشناسی)	مرد	۱۵	کاراته	قهرمانی
P8	۴۰	غیر تربیت‌بدنی (کارشناسی)	زن	۱۲	تکواندو	قهرمانی
P9	۳۹	تربیت‌بدنی (دکتری)	مرد	۷	کشتی	قهرمانی
P10	۳۴	غیر تربیت‌بدنی (کارشناسی)	مرد	۶	کشتی	حرفه‌ای
P11	۴۵	تربیت‌بدنی (کارشناسی ارشد)	مرد	۱۱	بوکس	قهرمانی
P12	۳۶	تربیت‌بدنی (کارشناسی)	مرد	۹	کشتی	حرفه‌ای
P13	۳۸	تربیت‌بدنی (کارشناسی ارشد)	زن	۱۰	تنیس روی میز	حرفه‌ای
P14	۳۲	غیر تربیت‌بدنی (کارشناسی)	مرد	۶	جودو	قهرمانی
P15	۳۷	تربیت‌بدنی (کارشناسی ارشد)	مرد	۹	پرورش اندام	حرفه‌ای
P16	۴۴	تربیت‌بدنی (کارشناسی ارشد)	زن	۱۶	تکواندو	حرفه‌ای
P17	۴۲	غیر تربیت‌بدنی (کارشناسی)	زن	۱۲	کاراته	قهرمانی

یافته‌های تحقیق

واحد تحلیل در این تحقیق، جمله بود. از همین رو برای دستیابی به کدهای اولیه ابتدا کدگذاری به صورت جمله به جمله انجام شد. باین حال، برای اطمینان از وجود کدهای احتمالی، پاراگراف‌ها تا قبل از تغییر موضوع توسط مصاحبه‌شونده کدگذاری شدند. در جدول ۲ نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه مربیان باشگاه‌های ورزشی

Table 2. An example of initial coding of sports club coach interviews

کدهای اولیه	نمونه متن مصاحبه
طراحی مشترک برنامه‌های بدن‌سازی توسط مربی و ورزشکاران	یکی از چیزهایی که به تجربه به آن رسیده‌ام این است که وقتی برنامه بدن‌سازی بازیکن را با کمک خودش طراحی می‌کنیم، اثربخشی برنامه خیلی بیشتر می‌شود. علاوه بر این، این روش کمک می‌کند برنامه‌های بدن‌سازی ورزشکار نسبت به برنامه‌های قبلی‌اش تغییر کرده و برنامه جدیدتری طراحی می‌شود (P3).
رویدادهای مشترک برای ایجاد شبکه مربیان	هر مربی با مربیان بسیاری در استان و حتی خارج از استان ارتباط دارد؛ اما این ارتباطات هیچ‌وقت در جهت کمک فنی و علمی نبوده است. فکر می‌کنم اگر رقابت‌های چندجانبه با حضور باشگاه‌های دیگر انجام شود، این فرصت را ایجاد کنند تا بتوانند شبکه‌ای از مربیان را ایجاد کنیم که به‌خودی‌خود بستری برای همکاری خلاقانه را ایجاد می‌کند (P5).
ایجاد تغییرات لازم بعد از دریافت بازخورد	مشکل فقط بازخورد نیست. بازخورد باید به چرخه خدمات باشگاه برگردد. مثلاً من مربی در مورد نحوه برگزاری مسابقات و حضور در مسابقات انتقاداتی دارم که در قالب پیشنهاد به مدیریت ارائه داده‌ام؛ اما وقتی این نکات در فصل‌های بعدی در نظر گرفته نمی‌شود، طبیعی است که دیگر ایده‌ای ارائه نخواهم داد (P12).
مقتاعدسازی کارکنان قدیمی باشگاه در مورد نیاز به تغییر و خلاقیت	ما از اینکه در باشگاه تغییر و تحولات داشته باشیم استقبال می‌کنیم. مسئله این است که کارمندانی که سابقه بالایی دارند از این استقبال نمی‌کنند. چون لازمه تغییر یادگیری است و کارمند دوست ندارد تلاش مضاعفی برای باشگاه کند. به همین دلیل تا وقتی که این گروه از کارکنان را قانع نکنیم، تغییر و خلاقیت معنایی نخواهد داشت (P8).
ادغام ورزش الکترونیکی به برنامه‌های تمرینی	تابه حال به این فکر کردید که ورزش‌های الکترونیکی هم می‌تواند روشی برای آموزش باشد؟ شخصاً معتقدم که ما فقط وجه سرگرمی این را در نظر می‌گیریم. درحالی‌که در فوتبال می‌تواند به بازیکنان پایه مفهوم تاکتیک را آموزش دهد. حتی می‌تواند نحوه تیم‌داری را یاد دهد. ولی کمتر باشگاهی از این خدمات ارائه می‌دهد (P6).

جدول ۳ تمامی کدهای اولیه، مضامین فرعی (مقوله‌ها) و مضامین به همراه شماره مصاحبه را نشان می‌دهد:

جدول ۳. کدگذاری نقش‌های مربیان در نوآوری مشترک خدمات در باشگاه‌های ورزشی

Table 3. Coding the roles of coaches in service co-innovation in sports clubs

مضامین	مضامین فرعی (مقوله‌ها)	شماره مصاحبه	کدهای اولیه
		P1, P3, P6, P7, P12, P14, P15	پیشنهاد تمرین و برنامه تمرینی توسط ورزشکاران در روزهای مشخص
		P3, P4, P6, P10, P17	مشارکت ورزشکاران در ارائه راهبردهای مسابقه
	همکاری با ورزشکاران	P1, P6, P8, P11, P13	طراحی مشترک برنامه‌های بدن‌سازی توسط مربی و ورزشکاران
		P1, P6, P8, P10, P11, P14, P17	جلسات منظم برای برگزاری طوفان مغزی در مورد مشکلات باشگاه
		P3, P7, P10, P12, P14, P16	ارزیابی برنامه‌های گرم کردن جدید توسط ورزشکاران

تسهیل کننده نوآوری مشترک	مشارکت با کارکنان باشگاه	P6, P10, P12, P17	جلسه با مدیران باشگاه
		P3, P6, P15, P17	برنامه ریزی مشترک برای برگزاری رویدادهای درون باشگاهی
		P4, P7, P8, P15	برگزاری کارگاه های آموزشی برای کارکنان
		P4, P5, P10, P13	نظرسنجی از والدین
	درگیری مثبت با جامعه	P2, P6, P12, P16	برگزاری جلسات تمرین با حضور اعضای عمومی باشگاه و طرفداران
		P1, P4, P9, P11, P17	استقبال از ایده های جوانان در تیم های پایه
		P5, P6, P9	رویدادهای مشترک برای ایجاد شبکه مربیان
		P10, P12	برگزاری گفتگوهای آنلاین با همتایان خود در سایر باشگاه ها
	اشتراک گذاری دانش	P4, P7, P8, P15	توسعه یادگیری از باشگاه های رقیب
		P1, P7, P8, P13, P15, P17	برگزاری کارگاه ها با حضور متخصصین ورزشی
		P2, P4, P8, P9, P16	به اشتراک گذاری داستان های موفقیت باشگاه
		P3, P6, P11, P12, P15	جلسه بررسی اتفاقات مسابقه و بازی
	تسهیل بازگرداندن بازخورد با چرخه فعالیت های باشگاه	P1, P2, P4, P6, P9, P14, P15	توزیع پرسشنامه ها با موضوعات مختلف بین ورزشکاران
		P1, P2, P4, P6, P9, P14, P15, P16, P17	ایجاد تغییرات لازم بعد از دریافت بازخورد
		P3, P5, P8, P10, P11, P13, P17	استفاده از تجهیزات موجود به صورت خلاقانه
		P2, P4, P6, P8, P9, P13, P15, P16, P17	استفاده از ابزارهای تمرینی کم هزینه
	بهینه سازی منابع	P2, P5, P7, P9, P11, P14, P15	ساخت برخی از تجهیزات بدن سازی برای خود
		P1, P3, P5, P8, P9, P12, P15, P17	استفاده بهینه از فضاهای کم باشگاه
		P3, P4, P9, P10, P14	برگزاری تمرینات با مدت مناسب
		P4, P5, P8, P10, P15, P17	برنامه ریزی آخر هفته باشگاه
	مدیریت زمان	P1, P6, P8, P13, P16	کار آزمایی سریع طرح های خلاقانه
		P2, P4, P6, P8, P9, P11, P14, P17	استفاده از نرم افزارهای کاربردی صرفه جویی در زمان
		P1, P2, P3, P4, P6, P8, P9, P11, P13	توسعه و دست بندی تمرینات با توجه به سطح ورزشکاران (حرفه ای یا قهرمانی)
		P4, P5, P8	در نظر گرفتن تعطیلی برای بازگشت روانی ورزشکاران
ایجاد توازن بین محدودیت ها و ایده ها	تطبیق پذیری با نیاز ورزشکاران	P2, P7, P10, P11, P17	در نظر گرفتن سن ورزشکاران
		P5, P7, P15, P16	متقاعد سازی کارکنان قدیمی باشگاه در مورد نیاز به تغییر و خلاقیت
		P3, P12, P17	تشریح فناوری های تمرینی به والدین
		P4, P6, P7, P8, P11, P12, P14, P15	مقابله با شک گرایی در باشگاه
	غلبه بر مقاومت در برابر تغییر	P2, P3, P7, P9, P13, P15	امکان سنجی کوچک کردن باشگاه در صورت مواجه با بحران اقتصادی
		P1, P4, P6, P9, P11, P17	کاهش بودجه بدون اثر منفی بر رشد باشگاه
		P4, P5, P6, P8, P16	آمادگی برای توسعه و بزرگ شدن باشگاه
		P10, P16	به روز رسانی برنامه های مؤثر
	انطباق پذیری با چالش ها		
	بهبود عملکرد		



ارتقا ارزش باشگاه از طریق خلاقیت	حفظ اعضا	P6, P9, P14, P15	استفاده از تحلیل‌های ویدئویی
		P10, P12, P17	کار آزمایشی تجهیزات تکنولوژی محور پوشیدنی
		P2, P5, P8, P9, P11, P13, P14	رویدادهای تفریحی با اعضای عمومی
		P1, P6, P7, P10, P16	توسعه سیستم‌های پاداش
		P1, P2, P6, P11, P14, P17	طراحی برنامه‌های تمرینی متنوع
	توسعه جامعه	P2, P3, P6, P7, P7, P9, P11, P13, P16	به‌روزرسانی دائمی محتوای رسانه‌های اجتماعی
		P2, P4, P5, P11, P12, P15	ایجاد کلینیک درمانی رایگان برای جوانان و نوجوانان
		P1, P2, P4, P5, P8, P9, P12	مشارکت با مدارس محلی
		P1, P2, P5, P8, P12, P17	برگزاری خیریه در روز بازی
		P5, P7, P8, P11, P12	برگزاری یوگا و مدیتیشن برای ورزشکاران
	تنوع‌سازی خدمات	P7, P11, P17	ایجاد برنامه‌های روانی و روان‌درمانی برای ورزشکاران
		P5, P8, P14	برگزاری اردوهای خارج از فصل
		P2, P7, P9, P10, P13	ادغام ورزش الکترونیکی به برنامه‌های تمرینی
		P10, P12	شرکت‌های در جام‌های کوچک
		P1, P5, P6, P7, P13, P16	تقویت پوشش رسانه‌ای
	ارتقا برند	P1, P2, P8, P10, P15	استعدادیابی و جذب آن‌ها
		P2, P4, P6, P9, P11, P17	افزایش نرخ سود اسپانسر
		P3, P5, P8, P12, P14	رشد خوش‌نامی باشگاه

در ادامه با توجه به ۵۵ کد اولیه حاصل از مصاحبه، ابتدا مضامین فرعی شناسایی شدند و بر اساس آن‌ها، مضامین اصلی به دست آمد. مضامین اصلی در مورد نقش‌های مربیان در نوآوری خدمات در باشگاه‌های ورزشی در جدول ۴ نشان داده شده است. از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۱۴ مضمون فرعی به دست آمد که در ۳ مضمون اصلی شامل تسهیل‌کننده نوآوری مشترک، ایجاد توازن بین محدودیت‌ها و ایده‌ها و ارتقا ارزش باشگاه از طریق خلاقیت قرار گرفت. جدول ۴، مضامین اصلی، تعریف و نمونه‌هایی از متن مصاحبه نیز آورده شده است:

جدول ۴. مضامین اصلی، تعاریف و نمونه متن مصاحبه

Table 4. Main themes, definitions and sample interview transcripts

مضامین	تعریف	نمونه متن
تسهیل‌کننده نوآوری مشترک	مربیان نقش اصلی را در ایجاد پل بین ایده‌ها و ورزشکاران، کارکنان و جامعه ایفا می‌کنند و فرآیند نوآوری مشترک را تقویت می‌کنند.	راستش من خودم به‌تنهایی نمی‌توانم خالق تمام ایده‌های تمرینی باشم! راستش را بخواهید، بچه‌ها نیمی از مغز من حساب می‌شوند! فصل گذشته، تعدادی از بازیکنان قدیمی‌تر به ما پیشنهاد دادند که تمرین‌های جدیدی را که به‌صورت آنلاین دیده بودند، امتحان کنیم، بنابراین بعد از تمرین دور هم نشستیم و آن‌ها را برای جلسات بعد ترسیم کردیم (P6). ماه گذشته در یک کارگاه مربیگری آنلاین حضور داشتم که بهترین اساتید علوم ورزشی دانشگاه تهران حضور داشتند. در این جلسات ایده‌های خیلی خوبی مطرح شد که چند تا از آن‌ها را الان دارم در باشگاه پیاده می‌کنم (P15).

ببینید، ما بودجه زیادی یا یک سالن ورزشی مجهز نداریم، بنابراین من مجبور شدم خلاق باشم. چند لاستیک قدیمی ماشین‌های سنگین پیدا کردم و با استفاده از یک پتک بزرگ به یک وسیله بدن‌سازی تبدیل کردم که برای بوکس عالی است (P11). مربی کلاً با مشکل کمبود زمان مواجه است، من سه روز در هفته و هرروز به مدت ۱،۵ ساعت با بچه‌ها کار می‌کنم؛ بنابراین شروع به استفاده از نرم‌افزارهای صرفه‌جویی در وقت کردم. من ۷۰ شاگرد در یک سانس دارم که باید حضوروغیاب شوند. خب این‌طوری زمان گرفته می‌شود. برای همین با یک تب لت خودشان به‌محض ورود، حضور می‌زنند (P9).

مربیان با استفاده از منابع موجود و سازگاری با محدودیت‌ها دست به نوآوری می‌زنند و در توسعه خدمات انعطاف‌پذیری نشان می‌دهند.

ایجاد توازن بین خلاقیت و محدودیت

من می‌خواستم باشگاه ما متمایز باشد، بنابراین شروع کردم به استفاده از ردیاب‌های پوشیدنی برای تنظیم زمان دوی سرعت بچه‌ها. والدین هم دوست دارند که سرعت پیشرفت فرزندانشان را رصد کنند. این کارها سبب می‌شود که همه در باشگاه درگیر شوند (P10). من سال گذشته با یک کلینیک روان‌شناسی صحبت کردن که به بچه‌های ما خدمات نسبتاً رایگان ارائه دهد (P5). من در کنار برنامه‌های تمرینی اصلی که مربوط به ورزش خودمان است، برخی جلسات تمرینی یوگا برای ورزشکارانم در نظر گرفته‌ام (P12).

مربیان با معرفی شیوه‌هایی که عملکرد، تعامل یا ارتباط جامعه را بهبود می‌بخشد، به رشد باشگاه‌های ورزشی کمک می‌کنند.

ارتقا ارزش باشگاه از طریق خلاقیت

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی نقش‌های مربیان در نوآوری خدمات در باشگاه‌های ورزشی بود. از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های مربیان تعداد ۱۴ مقوله فرعی به‌دست‌آمده آمد که در ۳ مقوله اصلی تسهیل‌کننده نوآوری مشترک، ایجاد توازن بین محدودیت‌ها و ایده‌ها و ارتقا ارزش باشگاه از طریق خلاقیت قرار گرفت.

یکی از طبقه‌های اصلی تحقیق حاضر به نقش مربیان باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان تسهیلگران نوآوری مشترک در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای و قهرمانی اشاره دارد. این نقش به‌طور کلی به نقش واسطه‌ای مربیان بین باشگاه و ذی‌نفعان مانند ورزشکاران، کارکنان و اجتماعی که در باشگاه در آن واقع شده است، اشاره دارد. تحقیق حاضر در این مورد با تحقیق Barakhas et al (2019) و Johansson et al (2019) همسو است. نتایج تحقیقات اشاره شد حاکی از آن است که توسعه روابط با ذی‌نفعان و ایجاد شبکه همکاری بین آنان اگرچه به‌منزله توسعه خلاقیت در باشگاه نیست، اما بستر ایجاد چنین شرایطی را فراهم می‌آورد. این یافته با تحقیق Pittz et al. (2021) در مورد اثر همکاری با شبکه ذی‌نفعان بر توسعه خلاقیت در باشگاه‌های ورزشی همسو است. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که جلسات منظمی با ذی‌نفعان مانند والدین (در ورزش قهرمانی) و حامیان مالی (در ورزش حرفه‌ای) برگزار شود. ایجاد فضایی که ذی‌نفعان احساس کنند بخشی از باشگاه هستند و نه یک مشتری، به ایجاد یک شبکه همکاری کمک ویژه‌ای خواهد کرد.

تحقیق حاضر نشان داد که کارکنان به‌عنوان نیروهای اجرایی باشگاه، نقش مهمی در توسعه خلاقیت دارند. Saeedi et al (2019) نشان دادند مدیران شرکت‌های ورزشی که دنبال نوآوری باز هستند، حتماً باید به استعداد کارکنان خود توجه زیادی کنند تا بتوانند به تولید محصول‌های ورزشی جدید دست پیدا کنند، لذا نتایج این تحقیق با پژوهش Saeedi et al (2019) همسو است. باین‌حال، باید توجه داشت که میدان دادن به کارکنان یا سایر ذی‌نفعان باشگاه به‌خودی‌خود به توسعه خلاقیت منجر نخواهد شد. برخی از تحقیق بر این باورند که مسئله مدیریت دانش باید در باشگاه‌های ورزشی به‌طور فعال، طراحی شود تا اثربخشی ایده‌های خلاقانه افزایش یابد (Guan et al., 2018; Lin, 2008; Goh & Lim, 2014). اهمیت مدیریت دانش به‌خوبی در طبقه فرعی

«تسهیل بازگرداندن بازخورد با چرخه فعالیت‌های باشگاه» نیز به‌طور ضمنی اشاره شده است. در توجیه مدیریت دانش باید به این مسئله اشاره کرد که مدیریت دانش می‌تواند به کارکنان در حل مشکلات پیچیده کمک کند و به سازمان اجازه دهد تا محصولات و فرآیندهای جدید را توسعه دهد (Cui & Wu, 2016). باید توجه داشت که دانش در دو وجه تعریف می‌شود: خلق دانش و ایده‌های نو (du Plessis, 2007)، توسعه و دسترسی به دانش سازمانی (Sanz-Valle et al., 2011). اولی به جریان ایده‌ها از سوی ذی‌نفعان به‌طرف باشگاه و سازمان اشاره دارد درحالی‌که دومی حاصل فرایندهای خود سازمان است. از همین رو پیشنهاد می‌شود، مسئله مدیریت دانش به‌صورت یک گزاره جدی در تمام سطوح باشگاه (عملیاتی و مدیریتی) پیاده‌سازی شود. از سوی دیگر، راهکارهای مدیریت منابع انسانی در گرو توسعه توانمندسازی منابع انسانی، فرهنگ‌سازمانی و رهبری تحول‌آفرین است که به‌طور قابل‌توجهی بر فعالیت‌های نوآوری و متعاقباً فعالیت‌های نوآوری تأثیر می‌گذارند (Papaioannou et al., 2024). از همین رو، پیشنهاد می‌شود که در راهبردهای منابع انسانی، توجه به نقش واسطه برخی راهکارها مانند فرهنگ‌سازمانی توجه شود.

یکی از مقوله‌های اصلی تحقیق حاضر ارتقا ارزش باشگاه از طریق خلاقیت است که از زیر مقوله‌های بهبود عملکرد، حفظ اعضا، توسعه جامعه، تنوع‌سازی خدمات و ارتقا برند تشکیل شده است. اهمیت تنوع‌سازی خدمات به حدی است که Wemmer & Koenigstorfer (2016) نشان دادند که تنوع در خدمات ریشه در ادغام نوآوری به خدمات دارد. در نتیجه این فرایند سبب می‌شود که باشگاه رقابت‌پذیر شود و رشد پایداری را تجربه کند (Bagherpour et al, 2013). بر همین اساس، تحقیق حاضر با یافته‌های تحقیقات اشاره‌شده همسو است. در واقع، بر اساس نظر مصاحبه‌شونده‌ها ارتقا ارزش باشگاه‌های ورزشی در گرو ایجاد خدمات متنوع درمانی که حتی نیازی به راه‌اندازی خدمات جدیدی نیست. علاوه بر این، دو مؤلفه فرعی بهبود عملکرد و حفظ اعضا اگرچه جدا هم هستند درعین‌حال با یکدیگر ارتباط دارند. Behnam et al., (2022) نشان دادند که تمایل به برگشت مجدد مشتریان باشگاه‌های ورزشی می‌تواند از طریق توسعه نوآوری و درک آن توسط مشتری به‌طور مثبتی تعدیل شود. درعین‌حال، توسعه آوری در باشگاه می‌تواند ظرفیت سازمانی را برای بهبود عملیات ارتقا دهد (Svensson et al., 2020). باید توجه داشت که ارائه خدمات متنوع به‌عنوان یک پیش‌ران برای حضور در بازارهای جدید است. Cecere (2025) دریافت که تغییر به بازارهای جدید به‌خودی‌خود به توسعه خدمات متنوع منجر خواهد شد و پیش‌ران این مسئله نهادینه کردن نوآوری در باشگاه است. با توجه به این یافته، پیشنهاد می‌شود که باشگاه‌های ورزشی قهرمانی با راه‌اندازی خدمات نو به سمت بازارهای جدیدتر پیش روند. به‌طور مثال، باشگاهی که خدمات قهرمانی در ورزش شنا را فراهم می‌کند، با توسعه خدماتی مانند آب‌درمانی می‌تواند با حفظ مشتریان فعلی، در بازار ورزش درمانی نیز نفوذ کند. علاوه بر این، ادغام رویکردهای فناورانه به بهبود عملکرد نیز باید به‌عنوان یک پیشنهاد اجرایی در نظر گرفته شود. به‌طور مثال، بررسی حرکت‌شناسی و بیومکانیک ورزشکاران و تحلیل آن از طریق نرم‌افزارهای ویدئویی، به‌جای اینکه صرفاً مربی به‌صورت شهودی نکاتی در مورد حرکات او بیان کند، سبب می‌شود که عملکرد باشگاه و ورزشکار با هم ارتقا یابد.

یکی دیگر از یافته‌های تحقیق حاضر به اهمیت نقش مربیان به‌عنوان برقرارکننده توازن بین محدودیت‌ها و ایده‌ها اشاره دارد. انطباق‌پذیری با چالش‌ها، غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، تطبیق‌پذیری با نیاز ورزشکاران، مدیریت زمان و بهینه‌سازی منابع از مؤلفه‌های سازنده این طبقه بودند. Ratten (2011) معتقد است که نوآوری وضعیتی است که باشگاه ورزشی به‌طور جمعی عمل می‌کند تا از فرصتی برای ایجاد ارزش استفاده کند. این گفته بر اهمیت جو سازمانی و میل جمعی سازمان برای ایجاد ارزش دلالت دارد. این یافته با نتیجه تحقیق Papaioannou et al., (2024) همسو است. در واقع، باید توجه داشت که وقتی باشگاه آماده روبرو شدن با چالش‌ها باشد، مهارت‌ها اصلی برای چالش‌پذیری را تقویت می‌کند. باشگاه‌های ورزشی با چالش‌های متعددی مانند کاهش یارانه‌های دولتی و عدم تمایل تأمین‌کنندگان منابع روبرو هستند (Soulé et al., 2022; Wicker & Breuer, 2013). از همین رو، پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها با جذب نیروهای داوطلبی به‌صورت موقت، توانایی بالقوه خود را برای چنین شرایطی بالا ببرند. این پیشنهاد می‌تواند روحیه نوآورانه باشگاه را نیز تغییر دهد.

مسئله بهینه‌سازی منابع نیز یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تحقیق حاضر است. منابع که شامل منابع محسوس و نامحسوس است و بهینه کردن شامل هر دو بخش منابع می‌شود. به طور مثال، منابع انسانی به عنوان یک منبع محسوس یکی از پیش‌ران‌ها برای نیل به موفقیت است (Coda et al., 2015)، اما نحوه به کارگیری این منابع است که دارای اهمیت است. تحقیق حاضر همسو با Escamilla-Fajardo (2019) بر این باور است که راهکار استفاده بهینه از منابع انسان، در آموزش آن‌ها به سمت نوآوری است. از همین رو، پیشنهاد می‌شود که در مدیریت منابع انسانی باشگاه در زمان به کارگیری مربیان از آزمون‌های خلاقیت و نوآوری استفاده کند. همچنین حضور مربیان در جلسات جذب نیروی انسانی نیز یکی از پیشنهاد‌های اجرایی است.

تحقیق حاضر بر نقش مربیان در توسعه نوآوری مشترک در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای و قهرمانی پرداخته است که به سه مقوله اصلی شامل تسهیلگران نوآوری مشترک، ایجاد توازن بین خلاقیت و محدودیت و ارتقا ارزش باشگاه از طریق خلاقیت است. با وجود اینکه تحقیقات پیشین به نقش مربیان در فرایند نوآوری در باشگاه‌های ورزشی کمتر توجه داشته‌اند، تحقیق حاضر نشان داد که مربیان می‌توانند فرایند نوآوری مشترک را آسان کنند. برای همین منظور، ایجاد ارتباط بین باشگاه و ذی‌نفعان مهم‌ترین کارکرد مربیان در این نقش تلقی می‌شود. باشگاه‌های ورزشی در ایران با محدودیت‌های مضاعفی مانند کمبود بودجه و محدودیت‌های ابزاری روبرو هستند. مربیان در این نقش، باید با اتکا به خلاقیت خود و نیروی انسانی باشگاه از فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده کنند. به کارگیری ایده‌ها توسط مربیان سبب می‌شود که تا حد زیادی با محدودیت‌ها مقابله شود. در نهایت، نقش سوم مربیان به ارتقا ارزش باشگاه اشاره دارد. ارائه پیشنهاد به مدیریت باشگاه برای فراهم کردن خدمات متنوع و بهبود عملکرد سبب می‌شود درعین حال که بهره‌وری باشگاه بالا رود، ارزش ذاتی باشگاه نیز ارتقا یابد.

نوآوری‌های نظری

تحقیق حاضر به عنوان یکی از معدود تحقیقات که بر نقش مربیان در ایجاد نوآوری مشترک در باشگاه‌های ورزشی پرداخته است با بسط برخی مفاهیم نظری که کم‌تر بدان پرداخته شده است، به نوآوری‌هایی نظری در این حوزه دست یافت. اگرچه تحقیقات پیشین کمتر به نقش مربیان در ایجاد نوآوری مشترک در باشگاه‌های ورزشی پرداخته‌اند، تحقیق حاضر بر این حوزه به طور عمیق‌تری پرداخت. از همین رو، تحقیق حاضر به توسعه دانش نظری در خصوص اهمیت نقش مربیان در مدیریت منابع انسانی باشگاه‌های ورزشی کمک کرد. از سوی دیگر، توجه به نقش مربیان در ایجاد نوآوری در سطح مدیریتی نیز یکی از یافته‌های قابل توجه در این تحقیق بود. علاوه بر این، درحالی‌که تحقیقات پیشین طبقه مجزایی را برای تغییرات فناورانه در نظر گرفتند (Maiden et al., 2023)، اما تحقیق حاضر مسئله تکنولوژی را در تمام مؤلفه‌ها و طبقه‌ها در نظر گرفته است. در واقع، تکنولوژی به جای اینکه یک طبقه اصلی باشد، نقشی زیربنایی برای اجرایی‌شدن طبقه‌های اصلی ایفا می‌کند. از سوی دیگر، با توجه به فرهنگ‌سازمانی در باشگاه‌های ورزشی، زمانی که سخن از نوآوری به میان می‌آید، نگاه‌ها به مداخلات فناورانه معطوف می‌شود. تحقیق حاضر با تغییر این نگاه یک رویکرد نظری جدید در مدیریت خلاقیت ارائه کرد که در آن تمامی راهبردهای نوآورانه در مرحله اجرا با فناوری عملیاتی می‌شوند.

پیشنهاد‌های مدیریتی

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، در ادامه پیشنهاد‌های مدیریتی به دست آمده ارائه می‌شود. با توجه به اهمیت توسعه روابط با ذی‌نفعان، پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های حرفه‌ای جلسات منظمی با ذی‌نفعان مانند والدین (در ورزش قهرمانی) و حامیان مالی (در ورزش حرفه‌ای) برگزار کنند. همچنین می‌توان یک کمیته مخصوص این گروه از ذی‌نفعان تشکیل داد تا در برخی از جلسات غیررسمی حضور داشته باشند. ایجاد فضایی که ذی‌نفعان احساس کنند بخشی از باشگاه هستند و نه یک مشتری، به ایجاد یک شبکه همکاری کمک ویژه‌ای خواهد کرد. تحقیق حاضر نشان داد که مدیریت دانش در توسعه نوآوری مشترک در باشگاه‌های ورزشی،



بدون در نظر گرفتن نوع مالکیت و اندازه باشگاه، نقش واسطه دارد. از همین رو پیشنهاد می‌شود، مسئله مدیریت دانش به صورت یک گزاره جدی در تمام سطوح باشگاه (عملیاتی و مدیریتی) پیاده‌سازی شود. به طور عملیاتی‌تر، ایجاد یک شبکه دانشی آنلاین و مبتنی بر اینترنت برای حفظ و نگهداری مستندات علمی و اجرایی باشگاه می‌تواند نقش بسزایی در توسعه نوآوری در باشگاه داشته باشد. تحقیق حاضر نشان داد که ارائه خدمات متنوع به عنوان یک پیش‌ران برای حضور در بازارهای جدید است. با توجه به این یافته، پیشنهاد می‌شود که باشگاه‌های ورزشی قهرمانی با راه‌اندازی خدمات نو به سمت بازارهای جدیدتر پیش روند. به طور مثال، باشگاهی که خدمات قهرمانی در ورزش شنا را فراهم می‌کند، با توسعه خدماتی مانند آب‌درمانی می‌تواند با حفظ مشتریان فعلی، در بازار ورزش درمانی نیز نفوذ کند. علاوه بر این، ادغام رویکردهای فناورانه به بهبود عملکرد نیز باید به عنوان یک پیشنهاد اجرایی در نظر گرفته شود. به طور مثال، بررسی حرکت‌شناسی و بیومکانیک ورزشکاران و تحلیل آن از طریق نرم‌افزارهای ویدئویی، به جای اینکه صرفاً مربی به صورت شهودی نکاتی در مورد حرکات او بیان کند، سبب می‌شود که عملکرد باشگاه و ورزشکار با هم ارتقا یابد.

محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادهای برای تحقیقات آتی

تحقیقات با وجود یافته‌های نو در این زمینه، با محدودیت‌های روبرو بود که در ادامه به آن اشاره خواهد شد. اولین محدودیت تحقیق حاضر به نمونه آماری که داده‌ها از آن‌ها به دست آمده است، مربوط است. با توجه به اینکه مصاحبه‌شونده‌ها به مربیان ورزش استان کرمانشاه محدود بوده است، قدرت تعمیم یافته‌های تحقیق را تا حدی کاهش می‌دهد. از همین رو پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی مصاحبه‌شونده از مکان جغرافیایی دیگری انتخاب شود. دومین محدودیت تحقیق حاضر به ماهیت داده‌های است که به صورت مقطعی بودند. از همین رو، با توجه به نقش مربیان، در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود داده‌ها به صورت مقطعی جمع‌آوری شود تا مسئله درک ذی‌نفعان در مورد نقش مربیان در نوآوری مشترک عمیق‌تر بررسی شود. در پایان می‌توان اذعان داشت پژوهش حاضر با رویکردی اکتشافی و نگاهی نو به طور جامع به بررسی نقش‌های مربیان باشگاه ورزشی در نوآوری خدمات باشگاه ورزشی پرداخته است لذا جهت تکمیل فرایند تحقیق پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی:

- ✚ انجام پژوهش مشابه در سایر باشگاه‌ها (خصوصی، دولتی، حرفه‌ای، غیر حرفه‌ای) یا در مناطق مختلف جغرافیایی برای افزایش قابلیت تعمیم نتایج پیشنهاد می‌شود.
- ✚ پژوهش‌های آینده می‌توانند بر نوع خاصی از نوآوری، مانند نوآوری فناورانه، نوآوری در تجربه مشتری یا نوآوری در مدل کسب‌وکار ورزشی تمرکز کنند.
- ✚ شناسایی موانع اصلی پیش‌روی مربیان در فرآیند نوآوری مشارکتی و ارائه راهکارهای عملی برای رفع این موانع.

منابع

- Akbari Zanjani, B. (2016). *he Effect of Managerial Competencies and Organizational Structure on Organizational Innovation*. (Master's degree). Allameh Tabatabaei University. (In Persian)
- Anning-Dorson, T. (2018). Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of Business Research*, 86, 269-280.
- Bagherpour, A., Esmailpour, R., & Ramazanian, R. (2013). *The role of customer knowledge management in private hospitals differentiation strategy*. (Master). University of Guilan. (In Persian)
- Behnam, M., Delshab, V., & Tuan, L. T. (2022). Perceived service innovation in non-profit sports clubs: the antecedents and consequence. *European sport management quarterly*, 22(3), 440-462.
- Behnam, M., Sato, M., Baker, B. J., & Jalili, M. (2023). Interactive mechanisms to improve service innovation among sports clubs: a consumer perspective. *Journal of Sport Management*, 38(1), 26-39.
- 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.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.



- Braun, V., Clarke, V., & Weate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research. In *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (pp. 213-227): Routledge.
- Castro-Martinez, M. P., & Jackson, P. R. (2015). Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs. *Corporate Governance*, 15(2), 229-242.
- Cecere, R. (2025). Systematic Literature Review of Sports Innovation: Treatment in the Literature, Application Fields, and Recurring Findings. *Sports Equipment Innovation*, 25-79.
- 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.
- Cui, A. S., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the academy of marketing science*, 44, 516-538.
- Dawson, B. K., Young, L., Tu, C., & Chongyi, F. (2014). Co-innovation in networks of resources—A case study in the Chinese exhibition industry. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 496-503.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., & Parra-Camacho, D. (2019). Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs? *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 103-121.
- Ferrand, A., Chappelet, J.-L., & Séguin, B. (2012). *Olympic marketing*: Routledge.
- Gao, B., & Yu, K. (2023). Knowledge exchange in SMEs service innovation with design thinking. *Management Decision*, 61(7), 2029-2049.
- 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.
- Goh, S.-K., & Lim, K.-Y. (2014). Perceived creativity: the role of emotional intelligence and knowledge sharing behaviour. *Journal of Information & Knowledge Management*, 13(04), 1450037.
- 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.
- Guan, X.-H., Xie, L., & Huan, T.-C. (2018). Customer knowledge sharing, creativity and value co-creation: A triad model of hotels, corporate sales employees and their customers. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(2), 961-979.
- Hammerschmidt, J., González-Serrano, M. H., Puumalainen, K., & Calabuig, F. (2024). Sport entrepreneurship: the role of innovation and creativity in sport management. *Review of Managerial Science*, 18(11), 3173-3202.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2019). SD logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the academy of marketing science*, 47, 161-185.
- Horne, E., Lower-Hoppe, L., & Green, B. C. (2023). Co-creation in youth sport development: Examining (mis) alignment between coaches and parents. *Sport Management Review*, 26(2), 271-292.
- Horne, E., & Teare, G. (2024). Toward value co-creation in private youth sport for 'secondary' consumers: expert coaches' perceptions of parent-coach collaboration. *European sport management quarterly*, 24(6), 1153-1173.
- Hull, C. E., & Lio, B. H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of change management*, 6(1), 53-65.
- 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.
- Johansson, A. E., Raddats, C., & Witell, L. (2019). The role of customer knowledge development for incremental and radical service innovation in servitized manufacturers. *Journal of Business Research*, 98, 328-338.
- 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)
- Kim, K. A., & 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.
- Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. (2019). Sport fans' roles in value co-creation. *European sport management quarterly*, 19(2), 201-220.
- 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.
- Kunz, R. E., Elsässer, F., & Santomier, J. (2016). Sport-related branded entertainment: the Red Bull phenomenon. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(5), 520-541.
- 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.
- 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.
- Lin, C.-P. (2008). Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender, and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan. *Journal of Business and Psychology*, 22, 241-250.



- Lozada, N., Arias-Pérez, J., & Perdomo-Charry, G. (2019). Big data analytics capability and co-innovation: An empirical study. *Heliyon*, 5(10).
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*, 83(1), 5-18.
- Maiden, N., Lockerbie, J., Zachos, K., Wolf, A., & Brown, A. (2023). Designing new digital tools to augment human creative thinking at work: An application in elite sports coaching. *Expert Systems*, 40(3), e13194.
- Maniak, R., & Midler, C. (2008). Shifting from co-development to co-innovation. *International journal of automotive technology and management*, 8(4), 449-468.
- Mohammad Kazemi, R., Jafarimoghdam, 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)
- 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*, 4(8), 1-10.
- Papaioannou, A., Dimitropoulos, P., Koronios, K., & Marinakos, K. (2024). *Perceived financial performance in sport services firms: the role of HRM practices and innovation*. Paper presented at the Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.
- Pittz, T., Bendickson, J. S., Cowden, B. J., & Davis, P. E. (2021). Sport business models: a stakeholder optimization approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 134-147.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International entrepreneurship and management journal*, 7, 57-69.
- Ruoslahti, H. (2020). Complexity in project co-creation of knowledge for innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 228-235.
- 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)
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of knowledge management*, 15(6), 997-1015.
- 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.
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). "Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence". *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93.
- Sidorkiewicz, M. (2021). Factors stimulating and destimulating the level of tourism and recreational entrepreneurship among students. *Procedia Computer Science*, 192, 1422-1430.
- Soulé, B., Hallé, J., Vignal, B., Boutroy, E., & Nier, O. (2022). *Innovation in sport: Innovation trajectories and process optimization*: John Wiley & Sons.
- Svensson, P. G., Andersson, F. O., Mahoney, T. Q., & Ha, J.-P. (2020). Antecedents and outcomes of social innovation: A global study of sport for development and peace organizations. *Sport Management Review*, 23(4), 657-670.
- Thompson, A., & Parent, M. M. (2021). Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective. *Sport Management Review*, 24(1), 1-23.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International journal of research in marketing*, 34(1), 46-67.
- Wemmer, F., & Koenigstorfer, J. (2016). Open innovation in nonprofit sports clubs. *VOLUNTAS: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 27, 1923-1949.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *VOLUNTAS: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 24, 461-484.
- 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.
- 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*, 18(3), 289-308.
- 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.
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework—a new fundamental logic for analyses in sport management. *European sport management quarterly*, 14(1), 6-24.