

**Article history:**

Received: 18 May 2024

Received in revised form: 13 July 2024

Accepted: 13 August 2024

Published online: 18 December 2024



## The Pattern of Optimal Utilization of Knowledge-Based Human Resources and Jobs with the Approach of Developing Sports Businesses in Tehran Province

Mohamad Hossain Ghorbani 

Department of Management and Policy Making in Sports, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran. E-mail: [ghorbani.moho@gmail.com](mailto:ghorbani.moho@gmail.com)

Ali Saberi 

Department of Sports Management, School of Management and Accounting, Farabi Campus of Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: [ali\\_saberi1364@ut.ac.ir](mailto:ali_saberi1364@ut.ac.ir)

Hamidreza Safari Jafarloo 

Department of Sports Sciences, Faculty of Humanities, Jahrom University, Tehran, Iran. E-mail: [hamidsafari83@yahoo.com](mailto:hamidsafari83@yahoo.com)

### Article Info

**Article type:**

Research Article

**Keywords:**

intellectual human capital,  
knowledge-based jobs,  
sports businesses,  
tehran province

### ABSTRACT

**Introduction:** The aim of the current research was to determine the pattern of optimal utilization of knowledge-based human resources and jobs with the approach of developing sports businesses in Tehran province.

**Methods:** The research method was qualitative and consistent with the grounded theory. The statistical community includes all executives, experts, and university professors, elites of economics, employment and sports entrepreneurship and knowledgeable about sports economics and human resources in sports in Tehran province. For sampling, the snowball pattern has been used until the saturation limit is reached. In this regard, theoretical saturation was achieved after conducting interviews with 19 participants. In order to data analysis, the theory derived from the data and the model proposed by Strauss and Korbin (1990) were used, and the coding method was used to identify each factors of the causal, contextual, intervening, strategies and the outcomes.

**Results:** In this research, after conducting interviews and coding the data, 108 initial independent codes were created. The point that has been repeated and noticed the most in these codes was the development of knowledge-based sports businesses, which was placed as the focal point of examining causal, contextual, intervening, strategies and the outcomes. 23 codes related to causal factors, 20 contextual codes, 17 intervening codes, 28 strategy codes and 20 codes related to the outcomes of the development of knowledge-based sports businesses were identified.

**Conclusion:** The findings of this research can be used as a desirable model for the optimal use of knowledge-based human resources as well as for the development of sports knowledge-based jobs and businesses.

**Cite this article:** Ghorbani, M. H. , Saberi, A. and Safari Jafarloo, H. (2024). The Pattern of Optimal Utilization of Knowledge-Based Human Resources and Jobs with the Approach of Developing Sports Businesses in Tehran Province. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 12(46), 18-34. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2029543.1002



Publisher: Iranian Scientific Association of Sports Management

## Extended Abstract

### Introduction

Knowledge-oriented human resource is very important in the sports industry. This is important despite the fact that the officials' neglect and little support for the technological human resource and knowledge-based sports companies will cause the disillusionment of the elite and technological youth and their departure from the country, the lack of development of the country's economy and dependence on foreign sports products and goods. Therefore, creating suitable platforms and establishing supportive laws and improving the business environment in this area will lead to the creation and growth of knowledge-based sports companies, and to job creation, the creation of new value based on knowledge and technology in society, rapid economic growth, and the development of the private sector, helping the government, creating prosperity and more satisfaction of the people will lead.

The potential population of Tehran province (13,270,000) as well as the existing sports facilities provides the conditions for the creation of many sports businesses and there is a high potential for the development of the sports economy based on knowledge-oriented human resources in this province. As a result, one of the important issues in the development of the sports economy of Tehran province is how to exploit knowledge and human resources in the development of sports businesses in this province. In this regard, the present research has been carried out with the aim of determining the pattern of optimal utilization of knowledge-based human resources and jobs with the approach of developing sports businesses in Tehran province.

### Methods

The research method was qualitative and consistent with the grounded theory. The statistical community includes all executives, experts, and university professors, elites of economics, employment and sports entrepreneurship and knowledgeable about sports economics and human resources in sports in Tehran province. For sampling, the snowball pattern has been used until the saturation limit is reached. In this regard, theoretical saturation was achieved after conducting interviews with 19 participants. In order to data analysis, the theory derived from the data and the model proposed by Strauss and Korbin (1990) were used, and the coding method was used to identify each factors of the causal, contextual, intervening, strategies and the outcomes.

### Results

In this research, after conducting interviews and coding the data, 108 initial independent codes were created. The point that has been repeated and noticed the most in these codes was the development of knowledge-based sports businesses, which was placed as the focal point of examining causal, contextual, intervening, strategies and the outcomes. 23 codes related to causal factors, 20 contextual codes, 17 intervening codes, 28 strategy codes and 20 codes related to the outcomes of the development of knowledge-based sports businesses were identified.

### Conclusion

In this research, the paradigm model of the development of knowledge-based sports businesses in Tehran province was examined in six areas of causal factors, central phenomenon, contextual factors, intervening factors, strategies and consequences, and in general, it can be said that the causal factors are The central phenomenon that is the development of knowledge-based sports businesses has an effect and the strategies will bring positive results for the development of knowledge-based sports businesses in Tehran province and finally the optimal use of knowledge-based human resources and knowledge-based businesses. Since the growth of knowledge-based businesses requires the availability of a sufficient market. As a result, the government should create a market and provide a market for the products and services of knowledge-based sports companies and oblige large government industries to buy from knowledge-based sports companies and promote the culture of buying domestically produced sports products. In addition, the government should ban the import of goods and accessories produced by sports businesses inside the country. The Ministry of Sports and Youth should also exercise sufficient supervision in line with the proper implementation of the Law on Support of Science-Based Sports Companies and prepare and approve appropriate laws to support the purchase of domestically produced sports products. In order to train knowledge-based human resources, it is necessary to revise the fields of study in sports sciences with the approach of employability and increasing the potential

of starting knowledge-based businesses, and providing specialized training courses and consulting in line with the development of knowledge-based businesses by the General Directorate of Sports and Youth. Tehran province is one of the ways to support knowledge-based businesses. Also, the creation of environments for risk-taking and tolerance of failure, such as the growth center or science and technology park for the sports sector and supporting the internship of talented students in sports businesses in Tehran province, should be followed up and implemented by the General Directorate of Sports and Youth of Tehran province. Finally, due to the lack of innovation fund in sports, the establishment of sports innovation and prosperity fund can be considered as an important strategy.

As mentioned, in this research, a general and detailed pattern of optimal utilization of knowledge-based human resources and knowledge-based jobs in the development of knowledge-based sports businesses in Tehran province has been compiled, and considering the comprehensiveness of the subject, researchers It has not been possible to detail each of the components and codes, and studying each of them separately can be considered as a valuable study path.

**Keywords:** Knowledge-Based Human Resources, Knowledge-Based Jobs, Sports Businesses, Tehran Province

## ارائه الگوی بهره‌برداری بهینه از سرمایه انسانی دانشی و مشاغل دانش بنیان با رویکرد توسعه کسب و کارهای ورزشی در استان تهران


گروه مدیریت و سیاستگذاری در ورزش، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران. رایانامه:

[ghorbani.moho@gmail.com](mailto:ghorbani.moho@gmail.com)


محمدحسین قربانی 

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده‌گان مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:

[ali\\_saberi1364@ut.ac.ir](mailto:ali_saberi1364@ut.ac.ir)

علی صابری 

گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه چهارم، تهران، ایران. رایانامه: [hamidsafari83@yahoo.com](mailto:hamidsafari83@yahoo.com)

حمیدرضا صفری جعفرلو 

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**مقدمه:** هدف از پژوهش حاضر، تعیین الگوی بهره‌برداری بهینه از سرمایه انسانی دانشی و مشاغل دانش بنیان با رویکرد توسعه کسب و کارهای ورزشی در استان تهران بوده است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

**روش:** روش پژوهش حاضر، به صورت کیفی و منطبق بر رویکرد داده بنیاد بود. جامعه آماری شامل تمامی مدیران اجرایی، کارشناسان، اساتید دانشگاهی، نخبگان اقتصاد، اشتغال و کارآفرینی ورزش و آگاه به اقتصاد ورزش و نیروی انسانی در ورزش استان تهران تشکیل داده است. جهت نمونه‌گیری از الگوی گلوله‌برفی و تا رسیدن به حد اشباع بهره گرفته شده است. در این راستا، پس از انجام مصاحبه با ۱۹ مشارکت کننده، اشباع نظری حاصل شد. در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد داده بنیاد و از الگوی پیشنهادی استراس و کوربن (۱۹۹۰) استفاده شده و از روش کدگذاری جهت شناسایی هر یک از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پی‌آمدها بهره گرفته شد.

### کلیدواژه‌ها:

استان تهران، سرمایه انسانی دانشی، کسب و کارهای ورزشی، مشاغل دانش بنیان

**یافته:** در این پژوهش، پس از انجام مصاحبه و کدگذاری داده‌ها، در نهایت تعداد ۱۰۸ کد مستقل اولیه ایجاد شد. نکته‌ای که در این کدها بیش از همه مورد تکرار و توجه قرار گرفته است، توسعه کسب و کارهای دانش بنیان ورزشی بود که به عنوان محور بررسی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پی‌آمدها قرار گرفت. از بین کدهای مستخرج، ۲۳ کد مربوط به عوامل علی، ۲۰ کد زمینه‌ای، ۱۷ کد مداخله‌گر، ۲۸ کد راهبردها و ۲۰ کد مربوط به پی‌آمدهای توسعه کسب و کارهای دانش بنیان ورزشی بوده است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** یافته‌های این پژوهش می‌تواند به عنوان یک الگوی مناسب جهت بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و همچنین جهت توسعه مشاغل و کسب و کارهای دانش بنیان ورزشی مورد استفاده قرار گیرد.

**استناد:** قربانی، محمدحسین، صابری، علی و صفری جعفرلو، حمید رضا. (۱۴۰۳). ارائه الگوی بهره‌برداری بهینه از سرمایه انسانی دانشی و مشاغل دانش بنیان با

رویکرد توسعه کسب و کارهای ورزشی در استان تهران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱۲(۴۶)، ۱۸-۳۴.

doi: 10.22034/ntsmj.2024.2029543.1002

ناشر: انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران



## مقدمه

توسعه اطلاعات و پیشرفت روزافزون فناوری در سال‌های اخیر، تحولی عظیم در تمام جنبه‌های زندگی و فعالیت‌های بشر ایجاد کرده و موجب حرکت به سمت اقتصاد دانش محور و تغییر پارادایم حاکم بر اقتصاد صنعتی شده است (کورادو، اولیویرا و ماچادا، ۲۰۱۱). به گونه‌ای که امروزه می‌توان شاهد اقتصادی مبتنی بر دانش، فکر و اطلاعات بود که اساس و بنیان آن بر محور دارایی نامشهود و سرمایه‌های دانشی و انسانی سازمان‌ها بیش از پیش به عنوان مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته است (کورادو، هنریکز و بونتیس، ۲۰۰۷). در این راستا، باید تاکید نمود با تغییر از نگاه سنتی به نوین و توسعه فناوری‌ها، فعالیت‌های فیزیکی جای خود را به دانش داده است. در نتیجه مهم‌ترین دارایی سازمان را می‌توان دانش و در حقیقت نیروی انسانی دانش محور به حساب آورد (ویلاسالرو، ۲۰۱۷ و ایوگنیو، ۲۰۱۵) و سازمان‌های آگاه می‌دانند که دانش، تنها سرمایه‌ای است که با گذشت زمان تغییر می‌کند و اگر به‌طور مؤثر استفاده شود، می‌تواند نوآوری و اثربخشی سازمان را توسعه دهد (اریکسون و روتبرگ، ۲۰۱۵). امروزه این موضوع در حوزه ورزش نیز تسری پیدا کرده است و ورزش در شمار بزرگ‌ترین و پر درآمدترین صنایع در قرن ۲۱ می‌باشد و نمی‌توان از اهمیت اقتصادی و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن در توسعه جوامع مختلف چشم‌پوشی کرد (لورمور و بیگام، ۲۰۱۰). این توسعه چشمگیر صنعت ورزش، مرهون اثربخشی سرمایه انسانی و دانش آن‌ها است.

مدیران و صاحب‌نظرانی که در زمینه سرمایه سازمانی فعالیت می‌نمایند، سرمایه انسانی را به عنوان عاملی مهم که اثربخشی سایر سرمایه‌ها و منابع در گروه عملکرد و موفقیت آن است، تلقی می‌کنند (چالادورای و مادلا، ۲۰۱۶). بنابراین سازمان‌های مختلف، می‌بایست بر روی آموزش و تربیت نیروی انسانی و به عبارتی، توسعه دانش آنها سرمایه‌گذاری نماید. از این طریق است که سازمان در نهایت می‌تواند به حداکثر بهره‌وری دست یابد (خاسانه، ۲۰۱۱). در سازمان‌های پیشرو امروزی، سهم دانش و دارایی‌های نامشهود نسبت به سایر منابع روز به روز در حال افزایش بوده بطوری که تداوم فعالیت و سودآوری اکثر سازمان‌ها از جمله فدراسیون‌های ورزشی وابسته به دانش و مدیریت سرمایه‌های انسانی دانشی است (کوهن و کیامناکیس، ۲۰۰۷). مدیریت سرمایه‌های دانشی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود را به منظور دستیابی به اقتصاد دانش محور شناسایی و مورد استفاده قرار دهند. یکی از مهم‌ترین عملکردهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش و توسعه نیروی انسانی دانشی است. در این راستا باید تاکید نمود که جهانی شدن اقتصاد، با خود پیچیدگی بیشتری به همراه داشته است و با افزایش پیچیدگی اقتصادی، جریان اطلاعات افزایش می‌یابد (رابینسون، ۱۹۸۶). پیتز دراکر، اصطلاح کارکنان دانشی (یا سرمایه انسانی دانشی) را ابداع کرد و کارکنان دانشی را کسانی توصیف کرد که اطلاعات را برای انجام کارهای خود توسعه می‌دهند، ایجاد می‌کنند و از آنها استفاده می‌کنند (دراکر، ۱۹۹۹). این که چرا سرمایه انسانی دانشی بسیار مهم می‌باشد را فیگورسکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، و مک‌کین و استپلس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) به دلیل این دانسته‌اند که دانش توسط نیروی انسانی به دست می‌آید و بومی می‌شود و همچنین توسعه و تسهیم می‌یابد، مورد استفاده قرار می‌گیرد و نگهداری می‌شود.

اقتصاد دانش بنیان یکی از راهبردهای مهم برای رشد، توسعه و شکوفایی هر کشور است؛ بنابراین برخی از کشورهای توسعه یافته با درک این موضوع، سرمایه‌گذاری مناسبی در دانش و صنایع دانش بنیان کرده‌اند، سیاست‌های حمایتی و مکانیزم‌های تشویقی مناسبی را در این زمینه وضع کرده‌اند و نتایج بسیار مطلوبی را کسب کرده‌اند. در این راستا، در کشورها و صنایع مختلف، از جمله صنعت ورزش، شرکت‌های دانش بنیان بسیاری در حال ظهور و شکوفایی هستند و این شرکت‌ها از یک سو، یکی از شیوه‌های موثر در بهره‌برداری موثر از نیروهای انسانی دانش محور می‌باشند و از سوی دیگر، حلقه واسطه بین ایده و فناوری بوده که می‌توانند ایده‌ها را در مسیر رسیدن به فناوری هدایت کنند. پژوهشگران متعددی به بررسی عوامل موفقیت سازمانی شرکت‌های دانش بنیان پرداختند. در این راستا، پاگلایز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و روجاس و هیورگو<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) بر برخورداری از تجارب کافی در صنعت مورد نظر تاکید داشته‌اند. همچنین گرونگون و دلانگن<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) به قابلیت‌ها و دانش مرتبط با فناوری و راه‌اندازی کسب‌وکار اشاره داشته‌اند (۱۷). پاگلایز و همکاران (۲۰۱۶) نیز در مقاله خود، نقش دولت و حمایت‌های آن را موثر دانسته‌اند. دیاز سانتاماریا و بلوچاند-گیدومال<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) نیز بر مهارت‌های مدیریتی تاکید داشته

1 Figurska

2 McKeen &amp; Staples

3 Pugliese et al

4 Rojas &amp; Huergo

5 Groenewegen &amp; De Langen

6 Díaz-Santamaría and Bulchand-Gidumal

اند. علاوه بر این سانتیستبان و ماریکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) عواملی از جمله میزان انگیزه، سطح رقابت، اندازه و موقعیت کسب‌وکار نیز در موفقیت آن موثر شمرده شده است. در نهایت، مطالعات سویلا برناردو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) عوامل موفقیت شرکت‌های نو فناوری را در نه عامل خلاصه نموده‌اند که عبارت است از: زمان‌بندی، تیم، ایده، مدل کسب‌وکار، تامین مالی، تصمیمات مدیریتی، بازاریابی، فرهنگ ارزیابی، فرهنگ و ارزش‌ها.

در ایران نیز در سال‌های اخیر ضرورت راه‌اندازی، توسعه و پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان به ویژه شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان بر مسئولین کشور مشخص و آشکار شده است و در سال ۲۰۱۰ قانون «حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات» تصویب شد. علاوه بر این توجه به اقتصاد دانش‌بنیان در تمامی اسناد بالادستی و کلان کشور از جمله؛ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سند چشم‌انداز، برنامه‌های توسعه ای کشور و غیره مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان نمونه در برنامه ششم توسعه دولت مکلف به همکاری نهادهای مختلف اجرایی برای کمک به کسب‌وکارهای کوچک و دانش‌بنیان شده است. سرمایه‌گذاری در امر تحقیقات، تجهیز مراکز، انتقال فناوری‌های نوین و بسیاری سازوکارهای حمایتی در صنایع مختلف را در دستور کار خود قرار داده است و هدف آن پیشسازی در اقتصاد دانش‌بنیان، افزایش تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان است. طبق این قانون، حمایت‌ها و تسهیلات مناسبی برای ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته شده است. این قوانین بالادستی در حالی است که بی‌توجهی و حمایت ناکافی از فناوران و شرکت‌های دانش‌بنیان، باعث سرخوردگی جوانان نخبه و فناور و خروج نخبگان از کشور، توسعه نیافتن اقتصاد کشور و وابستگی همیشگی کشور به محصولات و کالاهای ورزشی با سطح فناوری بالای خارجی خواهد بود؛ بنابراین ایجاد بسترهای مناسب و وضع قوانین حمایتی و بهبود فضای کسب‌وکار در این حوزه باعث ایجاد و رشد شرکت‌های دانش‌بنیان می‌شود و به اشتغال‌زایی، ایجاد ارزش جدید مبتنی بر دانش و فناوری در جامعه، رشد سریع اقتصادی، توسعه بخش خصوصی، کمک به دولت، ایجاد رفاه و رضایت بیشتر مردم منجر خواهد شد (پیرجمادی و همکاران، ۲۰۲۱).

نظر به اهمیت و جایگاه ورزش، باید تاکید نمود که نیروی انسانی و خصوصاً نیروی انسانی دانش‌محور، در این صنعت از اهمیت بسزایی برخوردار است در نتیجه، کسب‌وکارها و سازمان‌های ورزشی می‌بایست مدیریت نیروی انسانی دانش‌محور را در راستای نیل به مزیت رقابتی و کسب نتایج مطلوب، در اولویت قرار دهند (مانو جاکیموز، ۲۰۱۷). در این راستا، آموزش و سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، سیاست‌های حمایتی دولت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، وجود محیط مناسب اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و قانونی برای سرمایه‌گذاری، تولید و تجارت است. در حال حاضر، کسب‌وکارهای بسیاری در اکوسیستم ورزش در حال شکل‌گیری است و سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش رو به گسترش است (گاکسو و چاوش اوقلو، ۲۰۲۴) با وجود این، از یک سو، تعداد کمی از کسب‌وکارهای دانش‌بنیان به‌ویژه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی به‌درستی می‌دانند که دانش‌بنیان شدن به چه معنی است و چگونه می‌توان تغییرات لازم برای دانش‌بنیان شدن را انجام داد و از سویی دیگر، علی‌رغم اهمیت بسیار زیاد مدیریت دانش و نیروی دانشی در اثربخشی سازمان‌های ورزشی، مطالعات بسیار کمی در این حوزه انجام گرفته است (کوبین، ماچا و موروو، ۲۰۲۲).

جمعیت بالقوه استان تهران (۱۳۲۷۰۰۰۰) و همچنین اماکن ورزشی موجود، شرایط را برای ایجاد کسب‌وکارهای ورزشی بسیاری فراهم نموده و پتانسیل بالایی برای توسعه اقتصاد ورزش مبتنی بر نیروی انسانی دانش‌محور در این استان وجود دارد. در نتیجه یکی از مسائل مهم در توسعه اقتصاد ورزش استان تهران، چگونگی بهره‌برداری از منابع انسانی دانشی در توسعه کسب‌وکارهای ورزش این استان است. در این راستا، تحقیق حاضر با هدف تعیین الگوی بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان با رویکرد توسعه کسب‌وکارهای ورزشی در استان تهران انجام شده است و در پی تعیین و تعریف مشاغل و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و شناسایی و دسته‌بندی منابع انسانی دانشی، تعیین نقش منابع انسانی دانشی، شناسایی موانع، زمینه‌ها و راهبردهای بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانشی در ورزش استان و همچنین تدوین نقشه کسب‌وکارها و مشاغل دانش‌بنیان و رتبه اهمیت و جایگاه آنها و ارائه سازوکارهای اجرایی و تقسیم کار استانی در راستای بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانشی در توسعه کسب‌وکارهای ورزشی استان تهران بوده است.

1 Santisteban, J and Mauricio

2 Sevilla-Bernardo, J.; Sanchez-Robles, B.; Herrador-Alcaide, T.C

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، کیفی بوده و با استفاده از رویکرد داده بنیاد<sup>۱</sup> انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش را مدیران اجرایی، کارشناسان، مدیران باشگاه‌ها و کسب‌وکارهای ورزشی، اعضای هیات علمی، نخبگان اقتصاد، اشتغال و کارآفرینی ورزش و آگاه به اقتصاد ورزش و نیروی انسانی در ورزش استان تهران تشکیل داده است (جدول یک). جهت نمونه‌گیری از الگوی گلوله‌برفی و تا رسیدن به حد اشباع بهره گرفته شد. در این راستا، پس از انجام مصاحبه با ۱۹ مشارکت‌کننده، اشباع نظری حاصل شد.

جدول ۱: مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	حوزه فعالیت	تعداد
۱	مدیران فعلی و اسبق وزارت ورزش و جوانان	۳
۲	مدیران و کارشناسان ورزش استان تهران	۴
۳	مدیران باشگاه‌ها و کسب‌وکارهای خصوصی ورزشی استان تهران	۴
۴	اعضای هیئت علمی و نخبگان اقتصاد، اشتغال و کارآفرینی ورزش	۵
۵	رئیس و دبیر فدراسیون	۳
	جمع	۱۹

از آنجایی که هدف این پژوهش ارائه یک مدل پارادایمی مبتنی بر نظرات نخبگان بوده است، جهت گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد داده بنیاد و از الگوی پیشنهادی استراس و کورین<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) بهره گرفته شد. در این راستا، برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامیده است و پس از هر مصاحبه، مطالب تایپ شده و بلافاصله پس از مصاحبه، تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مقایسه مداوم، انجام شده است. داده‌های پژوهش، از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت ضمن تعیین پدیده محوری، کدها و مقولات استخراج شده در عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پی‌آمدها جای‌گذاری شد و ارتباط بین این عوامل تعیین و الگوی بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان در توسعه کسب‌وکارهای ورزشی استان تهران طراحی گردید.

در راستای کنترل کیفیت فرآیند کدگذاری‌ها، ضریب قابلیت اعتماد با استفاده از آزمون اسکات<sup>۳</sup> محاسبه شد. این آزمون، میزان توافق بین کدگذاران مختلف را نشان می‌دهد و برای اجرای آن پس از کدگذاری داده‌ها توسط نفر اول، ۲۰ درصد از محتوای مصاحبه‌ها انتخاب و توسط نفر دیگری کدگذاری مجدد شد و با در نظر داشتن مقوله‌های مورد توافق ضریب مذکور ۸۶ درصد به دست آمد.

## یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه و نگارش متن کلیه مصاحبه‌ها، تعداد ۴۳۳ کد اولیه تهیه شد. به دلیل این که تعداد قابل توجهی از این کدها بر موضوعات مشابهی تاکید داشتند، در نهایت موارد تکراری حذف و در مرحله کدگذاری تعداد ۱۰۸ کد مستقل اولیه ایجاد شد. نکته‌ای که در این کدها بیش از همه مورد تکرار و توجه قرار گرفته است، توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی بود و در مصاحبه‌ها از ابعاد مختلف مد نظر مصاحبه‌شوندگان بود و این موضوع به عنوان محور بررسی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پی‌آمدها بوده است. از تعداد ۱۰۸ کد مستخرج، ۲۳ کد مربوط به عوامل علی، ۲۰ کد زمینه‌ای، ۱۷ کد مداخله‌گر، ۲۸ کد راهبردها و ۲۰ کد مربوط به توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی بوده است. در ادامه نتایج حاصل از بررسی هر یک از عوامل فوق، شرح داده شده است:

## عوامل علی

شرایط علی، شامل عواملی هستند که باعث ایجاد و توسعه پدیده محوری می‌شوند. در این راستا، از بین کدهای مستخرج، ۲۳ کد به عنوان شرایطی در نظر گرفته شد که ضرورت توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی را نشان می‌دهد و سوق دهنده نیروها و تلاش‌ها و گاهی

1 Grounded theory

2 Corbin

3 Scott

اجبار کننده حرکت در این مسیر است. این عوامل در پنج مفهوم قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از: توسعه حرفه‌ای ورزش، بهبود عملکرد، انطباق با پویایی محیطی، توسعه یادگیری و آموزش، نگهداری نیروی انسانی.

جدول ۲: عوامل علی بهره‌برداری بهینه از سرمایه انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان با رویکرد توسعه کسب‌وکارهای ورزشی در استان تهران

مقوله کلی	مفهوم	کد	
توسعه حرفه‌ای ورزش	توسعه حرفه‌ای ورزش	افزایش حرفه‌ای گرایی در ورزش	
		افزایش تخصص‌گرایی در ورزش	
		ایجاد شرایط جهت افزایش خلاقیت و نوآوری	
بهبود عملکرد	بهبود عملکرد	خودمدیریتی و توان استقلال‌پذیری در نیروی انسانی دانشی	
		افزایش نقش مشاغل دانش‌بنیان ورزشی در اتربخشی حوزه‌های مختلف ورزش	
		افزایش کمیت و تنوع کسب‌وکارهای ورزشی از طریق مشاغل دانش‌بنیان	
		افزایش نقش دانش و نیروی دانش محور در بهبود عملکرد در ورزش	
عوامل علی	انطباق با پویایی محیطی	امکان ایجاد و تقویت مزیت رقابتی از طریق مشاغل و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان	
		ظرفیت بین‌المللی‌سازی بالا در مشاغل و کسب‌وکارهای ورزشی	
		حفظ بقا و تداوم کسب‌وکارهای ورزشی موجود	
		لزوم انطباق‌پذیری با پویایی‌های محیطی	
		همسویی با روند توسعه مشاغل در دنیا	
	توسعه یادگیری و آموزش	توسعه یادگیری و آموزش	سرعت بالای نوآوری و فناوری ورزشی و لزوم تطبیق با آن
			لزوم برخورداری از مشاغل چابک و منعطف
			لزوم تسهیم دانش در کسب‌وکارهای ورزشی
			قابلیت نیروهای دانشی جهت یادگیری مستمر از محیط کسب‌وکار و فناوری ورزشی
			لزوم یادگیری و آموزش‌های کاربردی به جای آموزش‌های نظری
نگهداری نیروی انسانی	نگهداری نیروی انسانی	حفظ نیروی انسانی و جلوگیری از مهاجرت	
		رغبت کم نیروی کار دانش محور جهت اشتغال در بخش دولتی	
		شیوه جبران خدمات در بخش دولتی در تضاد با نیروی دانشی	
		پتانسیل بالای ورزش جهت جذب سرمایه دانشی	
		بهره‌گیری از ظرفیت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی جهت کاهش بیکاری	
لزوم ایجاد تنوع در فرایندها و روابط کار جهت تناسب با کارکنان و مشاغل دانشی			

## عوامل زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، شامل مجموعه‌ای از متغیرها و مقوله‌های خاصی هستند که با شرایط عام (عوامل مداخله‌گر) بر راهبردهای پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. همانگونه که در جدول سه قابل مشاهده است، تعداد ۲۰ کد برای عوامل زمینه‌ای شناسایی شده که این کدها در شش مفهوم دسته بندی شده است که عبارت‌اند از: توانایی تربیت نیروی انسانی دانش محور، حمایت‌های نهادی، انگیزه دانش محوری، ظرفیت‌های پایتخت، نگاه سنتی مدیران و تورم.

جدول ۳: عوامل زمینه‌ای بهره‌برداری بهینه از سرمایه انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان با رویکرد توسعه کسب‌وکارهای ورزشی در استان تهران

مقوله کلی	مفهوم	کد
عوامل زمینه‌ای	توانایی تربیت نیروی انسانی دانش محور	رواج دوره‌های آموزشی تخصصی و دانش محور در حوزه‌های مختلف ورزش
		وجود دانشکده‌های تربیت‌بدنی متعدد در کشور
		تاکید وزارت عتف بر تخصصی نمودن رشته‌های علوم ورزشی
		وجود مشاغل و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در دنیا و امکان الگوگیری از آنها
حمایت‌های نهادی	حمایت‌های نهادی	وجود مرکز فناوری نوآوری های ورزشی
		گرایش سیاست‌گذاران به حمایت از کسب‌وکارها و مشاغل دانش‌بنیان
		رواج صندوق ها و مراکز حمایت از کسب‌وکارهای دانش‌بنیان
انگیزه دانش محوری	انگیزه دانش محوری	علاقه مندی نیروی انسانی دانشی ورزشی به راه‌اندازی کسب‌وکارهای دانش‌بنیان
		جمعیت جوان و وجود استعدادها و نیروی انسانی دانشی در ورزش کشور
		وجود قهرمانان ورزشی دارای دانش و با انگیزه جهت ورود به کسب‌وکارهای ورزشی

وجود دانشجویان و دانش‌آموختگان مستعد		
جمعیت بالای استان تهران و بازار بزرگ برای فعالیت نیروی انسانی دانش محور	ظرفیت های پایتخت	
پتانسیل بالای صنعت ورزش در شهر تهران جهت بهره‌گیری از نیروی دانشی و توسعه کسب‌وکار وجود وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون ها و سایر نهادهای ملی ورزشی در شهر تهران		
آشنا نبودن و کم توجهی مسئولان به جایگاه ورزش به عنوان قابلیت قوی برای ایجاد اشتغال و کارآفرینی	نگاه سنتی مدیران	
نگاه سنتی به ورزش و حمایت ناکافی از رشد کسب‌وکارهای دانش‌بنیان از سوی مدیران		
کم توجهی مسئولان به جایگاه و نقش نیروی انسانی متخصص در توسعه کشور	تورم	
سهم اندک و ناکافی ورزش در سبد هزینه‌های خانوار		
هزینه‌های بالای زندگی و اثر نامطلوب بر انگیزه و عملکرد نیروی انسانی دانشی		
اِشل پرداخت پایین و عدم رضایت نیروی انسانی دانشی از میزان جبران خدمات		

## عوامل مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، شرایط عامی قلمداد شده‌اند که همراه با عوامل زمینه‌ای، راهبردهای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از بین کدهای مستخرج، ۱۷ کد به عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شد. همانگونه که در جدول چهار قابل مشاهده است، کدهای مربوطه در چهار مفهوم توان ضعف در سیاست‌های حمایتی، فضای کسب‌وکار نامناسب، شرایط بهتر در خارج از کشور، موانع قانونی دسته‌بندی شده است.

جدول ۴: عوامل مداخله‌گر بهره‌برداری بهینه از سرمایه انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان با رویکرد توسعه کسب‌وکارهای ورزشی در استان تهران

مقوله کلی	مفهوم	کد
عوامل مداخله‌گر	ضعف در سیاست‌های حمایتی	ارائه تسهیلات بانکی بسیار ضعیف و ناکافی
		نیاز به داشتن سرمایه اولیه کافی جهت راه اندازی کسب‌وکارهای ورزشی
		نوپایی صندوقها و عدم توانایی حمایت همه جانبه از کسب‌وکارهای دانش‌بنیان
		پرداخت و جبران خدمات پایین به نیروی انسانی متخصص و دانش‌بنیان
	فضای کسب‌وکار نامناسب	فضای کسب‌وکار نامناسب در کشور و استان تهران
		تورم بالا و افزایش قیمت مواد اولیه و قیمت تمام شده
		بی انگیزگی سرمایه‌گذاران نسبت به ورود به بخش ورزش و خدمات تولیدی
		رکود بازار و صنعت در کشور
	شرایط بهتر در خارج از کشور	افزایش میزان مالیات
		تحریم‌ها و ممانعت از ورود تجهیزات و فناوری‌های نوین ورزشی
وجود شرایط رشد و حمایت از سوی سایر کشورهای منطقه از کسب‌وکارهای دانش‌بنیان موفق کشور و تحریک برای مهاجرت		
ارائه مشوق‌ها و حقوق بالاتر در کشورهای منطقه به نیروهای دانش محور ورزشی		
موانع قانونی	چشم‌انداز مهم نیروی انسانی دانش محور نسبت به اشتغال و بازتنسنگی در کشور	
	عدم حمایت از مشاغل و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان از سوی دولت و وزارت ورزش و جوانان	
	عدم تعریف و به رسمیت شناختن کسب‌وکارهای نوین ورزشی توسط مراجع ذی صلاح از جمله وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی	
	ارتباط ناکافی بین دانشگاه و صنعت ورزش	
		سلسله مراتب و بروکراسی اداری در راستای اخذ مجوز راه اندازی

## راهبردها

راهبردها، شامل استراتژی‌هایی است که بیانگر تعاملات و فعالیت‌هایی‌اند که در واکنش به پدیده محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای اتخاذ می‌شوند. در این راستا، همانگونه که در جدول پنج قابل مشاهده است، تعداد ۲۸ کد برای راهبردها شناسایی شده که این کدها در هفت مفهوم ارائه تسهیلات، حمایت از طریق صندوق‌های نوآوری و شکوفایی، تشویق و ایجاد انگیزه، تربیت نیروی دانش محور، بازسازی، وضع قوانین حمایتی و تقویت حرفه‌ای و صنفی مورد دسته‌بندی قرار گرفته است.

جدول ۵: راهبردهای بهره‌برداری بهینه از سرمایه انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان با رویکرد توسعه کسب‌وکارهای ورزشی در استان تهران

مقوله کلی	مفهوم	کد
راهبردها	ارائه تسهیلات	ارائه مشوق‌های مالیاتی به کسب‌وکارهای ورزشی
		ارائه تسهیلات بانکی اثربخش به کسب‌وکارهای ورزشی
		ارائه بیمه بیکاری و خدمات حمایتی ویژه از نیروی انسانی دانشی و جلوگیری از مهاجرت آنها
راهبردها	حمایت از طریق صندوق‌های نوآوری و شکوفایی	پوشش‌های بیمه‌ای مناسب از فعالیت‌های فناورانه و نوآورانه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی
		تقویت توان حمایتی صندوق‌های حمایت از کسب‌وکارهای دانش‌بنیان
		رایزنی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران با صندوق‌های نوآوری و شکوفایی جهت حداکثری از نیروی انسانی و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی
راهبردها	تشویق و ایجاد انگیزه	رایزنی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران جهت راه‌اندازی صندوق نوآوری و شکوفایی ورزشی
		برگزاری نمایشگاه سالانه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی استان تهران
		انتخاب و تشویق کسب‌وکار برتر ورزشی استان تهران به صورت سالانه
راهبردها	تربیت نیروی دانش‌محور	ایجاد تسهیلات در راستای بازگشت نیروی انسانی دانش‌محور به کشور
		ارائه فضای کاری رایگان به کارآفرینان و کسب‌وکارهای نوپای دانش‌بنیان توسط اداره کل ورزش و جوانان استان تهران
		بازنگری در رشته‌های تحصیلی علوم ورزشی با رویکرد اشتغال‌پذیری و افزایش پتانسل راه‌اندازی مشاغل دانش‌بنیان
راهبردها	بازارسازی	ارائه دوره‌های آموزشی تخصصی و مشاوره در راستای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان توسط اداره کل ورزش و جوانان استان تهران
		ایجاد محیط‌هایی برای ریسک‌پذیری و تحمل شکست نظیر مرکز رشد یا پارک علم و فناوری برای بخش ورزش
		حمایت از کارآموزی دانشجویان مستعد در کسب‌وکارهای ورزشی استان تهران
راهبردها	وضع قوانین حمایتی	بازارسازی برای محصولات و خدمات شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی توسط دولت
		نهادینه‌سازی ورزش در جامعه در راستای افزایش میزان مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و زمینه‌سازی رشد مشاغل و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان
		الزام صنایع بزرگ دولتی به خرید از شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی
راهبردها	تقویت حرفه‌ای و صنفی	ترویج فرهنگ خرید محصولات ورزشی تولید داخل
		ممنوعیت واردات کالاها و لوازم تولید شده توسط کسب‌وکارهای ورزشی در داخل کشور
		تکلیف و نظارت بر وزارت ورزش و جوانان در راستای حسن اجرای قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی
راهبردها	تقویت حرفه‌ای و صنفی	تصویب و اجرای قوانین مناسب برای حمایت از خرید محصولات ورزشی تولید داخل توسط دولت
		تسهیل ضوابط تدوین استاندارد محصولات ورزشی دانش‌بنیان
		طراحی و استقرار شبکه متخصصین و نیروی انسانی دانش‌محور توسط اداره کل ورزش و جوانان استان تهران
راهبردها	تقویت حرفه‌ای و صنفی	ایجاد اتاق فکر برای هر یک از گروه‌های کسب‌وکار ورزشی توسط اداره کل ورزش و جوانان استان تهران
		شناسایی، دسته‌بندی و رسمیت بخشی به مشاغل دانش‌بنیان در استان تهران
		تدوین، تصویب و اجرای نظام صنفی متخصصین و شاغلین کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی
راهبردها	تقویت حرفه‌ای و صنفی	تشکیل مرکز توسعه و رصد نیروی انسانی و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران

## پیامدها

پیامدها شامل برخی از مقوله‌ها و نتایج اجرای راهبرد توسعه مشاغل دانش‌بنیان ورزشی است. همانگونه که در جدول شش قابل مشاهده است، تعداد ۲۰ کد به عنوان پی‌آمدهای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی مورد شناسایی قرار گرفته است و این کدها در پنج مفهوم افزایش تعهد و تعلق، یادگیری و بهبود مستمر، رشد درون‌زا توسعه اقتصادی و بهبود عملکرد مورد دسته‌بندی قرار گرفته است.

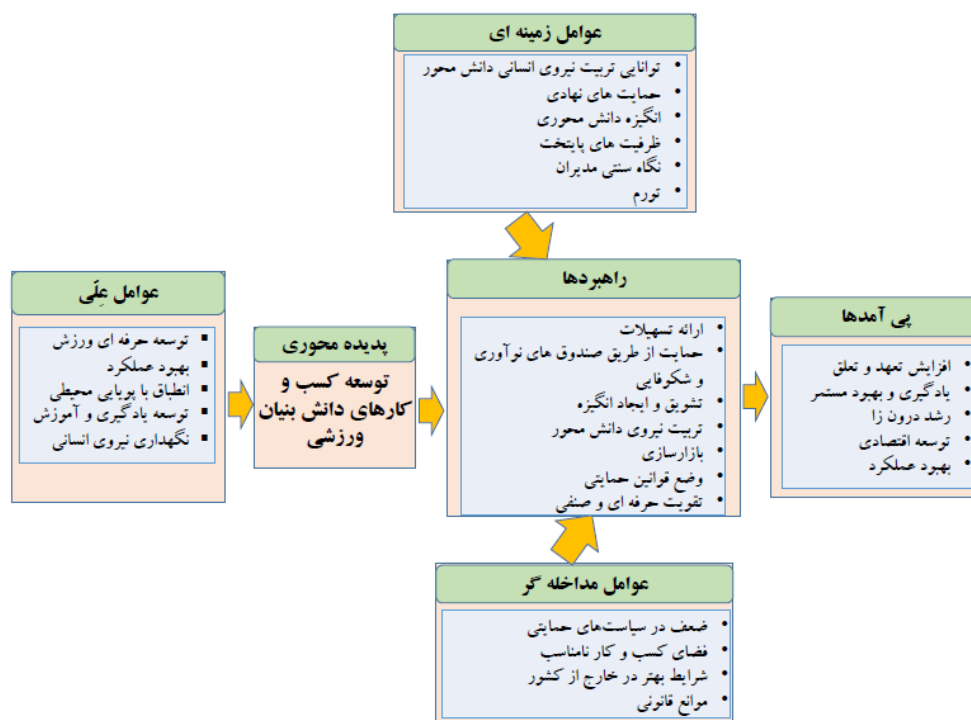
جدول ۶: پیامدهای بهره‌برداری بهینه از سرمایه انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان با رویکرد توسعه کسب‌وکارهای ورزشی در استان تهران

مقوله کلی	مفهوم	کد
پیامدها	افزایش تعهد و تعلق	تعلق سازمانی و درگیری ذهنی عاطفی کارکنان دانشی
		بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشی
		ماندگاری کارکنان دانشی و جلوگیری از مهاجرت آنها

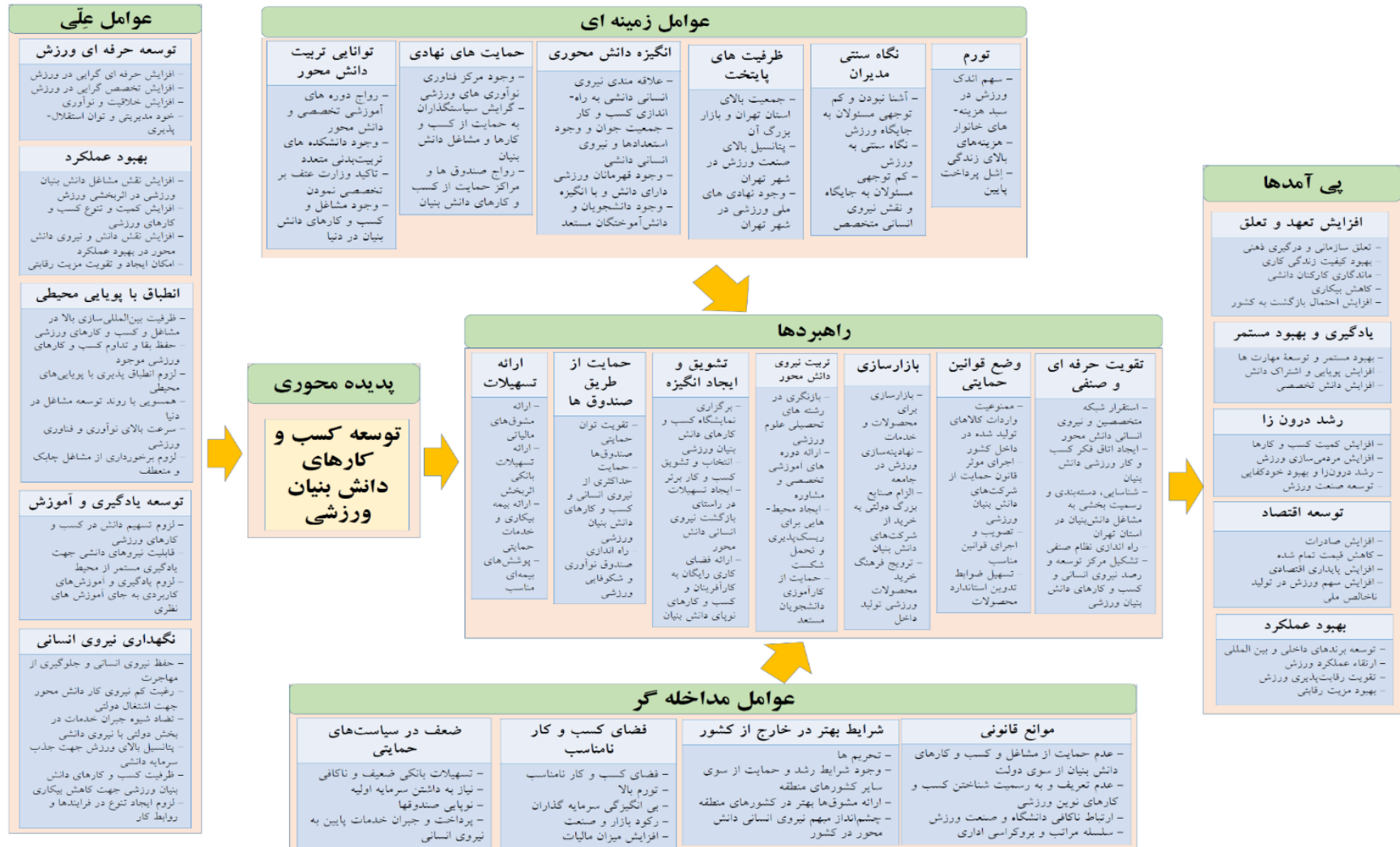
کاهش بیکاری		
افزایش احتمال بازگشت نیروی انسانی دانشی به کشور	یادگیری و بهبود مستمر	
بهبود مستمر و توسعه مهارت های کارکنان دانشی		
افزایش پویایی و اشتراک دانش تخصصی		
افزایش دانش تخصصی در ورزش	رشد درون زا	
افزایش کمیت کسب و کارهای دانش بنیان ورزشی		
افزایش مردمی سازی ورزش		
رشد درونزا و بهبود خودکفایی ملی	توسعه اقتصادی	
توسعه صنعت ورزش		
افزایش صادرات محصولات و خدمات ورزشی		
کاهش قیمت تمام شده کالاها و خدمات	بهبود عملکرد	
افزایش پایداری اقتصادی صنعت ورزش کشور		
افزایش سهم ورزش در تولید ناخالص ملی		
توسعه برندهای داخلی و بین المللی در ورزش کشور		
ارتقاء عملکرد ورزش کشور		
تقویت رقابت پذیری ورزش کشور		
بهبود مزیت رقابتی شرکت دانش بنیان		

## مدل پارادایمی

در شکل یک و دو به ترتیب مدل پارادایمی کلی و مدل پارادایمی تفصیلی بهره برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش بنیان در توسعه کسب و کارهای دانش بنیان ورزشی استان تهران دارای شش حیطه عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پی آمدها است. به عبارت دیگر، عوامل علی بر پدیده محوری که توسعه کسب و کارهای دانش بنیان ورزشی است اثر می گذارد و راهبردها پی آمدهای مثبتی را برای توسعه کسب و کارهای دانش بنیان ورزشی استان تهران و در نهایت بهره برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش بنیان به همراه خواهد داشت.



شکل ۱: الگوی بهره برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش بنیان در توسعه کسب و کارهای ورزشی استان تهران



### پدیده محوری

توسعه کسب و کارهای دانش بنیان ورزشی

شکل ۲: الگوی تفصیلی بهره برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش بنیان در توسعه کسب و کارهای ورزشی استان تهران

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مهم‌ترین مسائلی که همواره در صنعت ورزش و خصوصاً در استان تهران مطرح بوده است، چگونگی بهره‌برداری بهینه از نیروی انسانی دانشی بوده است. به عبارت دیگر این که چرا نیروی دانشی مهم است و ضرورت توجه به آنها چیست و چه عواملی به توسعه و تسهیل در اشتغال این بخش از نیروی انسانی کمک می‌نماید و در نهایت مزایا و پی‌آمدهای بهره‌گیری از این نیروها در چیست به عنوان دغدغه مهمی برای مدیران تبدیل شده است. در این راستا، در پژوهش حاضر، به بررسی و ارائه الگوی کیفی بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان در توسعه کسب‌وکارهای ورزشی استان تهران پرداخته شد.

در این پژوهش پس از انجام مصاحبه و کدگذاری داده‌ها، نکته‌ای که بیش از همه مورد تکرار و توجه قرار گرفته است، توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی بود و در مصاحبه‌ها از ابعاد مختلف مد نظر مصاحبه‌شوندگان بوده است. در نتیجه این موضوع به عنوان محور بررسی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بوده است. به عبارت دیگر، در بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان در استان تهران، توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی به عنوان محور تمامی اقدامات و فعالیت‌ها می‌باشد و پاشنه آشیل بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانش‌بنیان است. در ادامه به شرح یافته‌های مربوطه به هر یک از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها پرداخته شده است.

در این پژوهش، پنج مفهوم به عنوان شرایط علی که ضرورت توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی را نشان می‌دهد و سوق دهنده نیروها و تلاش‌ها و گاهی اجبارکننده حرکت در این مسیر است مورد شناسایی قرار گرفت که عبارتند از: توسعه حرفه‌ای ورزش، بهبود عملکرد، انطباق با پویایی محیطی، توسعه یادگیری و آموزش، نگهداری نیروی انسانی. در همین راستا، دیتیزیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) بیان نموده است افزایش سطح رقابت، رشد و توسعه رسانه‌های الکترونیک و فناوری‌های مربوطه و خصوصاً شبکه‌های اجتماعی منجر به ایجاد روندهایی در کسب‌وکارهای ورزشی شده است و آنها را ناگزیر به پیروی از این روند نموده است. علاوه بر این، رشد اقتصاد الکترونیک، تجاری‌سازی ورزش، از جمله روندهای مهم در حوزه کسب‌وکارهای ورزشی است. همسو با یافته‌های این پژوهش، محققان، بر صنعت ورزش به عنوان یکی از صنایع دارای بزرگ‌ترین و سریع‌ترین سیر رشد در بین صنایع تاکید دارد (پلونکت، ۲۰۱۱). در همین راستا، آورسا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نیز وجود فناوری‌های جدید در ورزش را از دیگر دلایل گرایش به ورزش کسب‌وکارها و صنعت ورزش می‌داند که باعث ایجاد اشتغال و جذب نیروی انسانی در ورزش می‌شود. مطالب فوق، بیانگر نقش و جایگاه عوامل محیطی بر موفقیت کسب‌وکارها و همچنین لزوم توجه به فناوری و دانش در آنها است. در همین راستا، کارلوس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، نودهی و احمدی (۱۴۰۱) و عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۳) بر نقش متغیرهای محیطی در موفقیت کسب‌وکارهای دانش محور و فناوریانه تاکید نموده‌اند. علاوه بر این، وجود ضعف‌های فنی و عملکردی در رشته‌های ورزشی در سطح خرد و در عملکردهای کلی ورزش از جمله شرایطی است که یکی از عمده دلایل آن می‌تواند در نیروی انسانی و میزان دانش و چگونگی بهره‌برداری از آن جستجو نمود. در همین راستا، تحقیقات نوا<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، پاناتاس و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) و گارسیا‌فرناندز و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) نیز بر آموزش و تربیت نیروی انسانی و نقش آن در موفقیت کسب‌وکارها تاکید دارد.

شش مفهوم توانایی تربیت نیروی انسانی دانش‌محور، حمایت‌های نهادی، انگیزه دانش‌محوری، ظرفیت‌های پایتخت، نگاه سنتی مدیران و تورم به عنوان مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای هستند که با زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، به توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی و در نتیجه بهره‌گیری بهینه از نیروی انسانی دانش‌بنیان و مشاغل دانش‌محور کمک می‌نماید و یا در برخی مواقع ممکن است از رشد کسب‌وکارها ممانعت به عمل آورد. همسو با یافته‌های پژوهش حاضر، دو عامل دانش نیروی انسانی و همچنین توان مدیریتی از جمله عواملی است که در پژوهش طالبی و همکاران (۱۴۰۲) جهت شکل‌گیری و توسعه کسب‌وکارهای ورزشی مهم تشخیص داده شده است.

1 Amber A. Ditzio

2 Aversa P., Furnari S., Haefliger S.

3 Carlos D., Marta P. O., & Carlos R. A.

4 Nová J.

5 Patatas JM, De Bosscher V, Derom I, De Rycke J.

6 García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Vélez-Colon, L., Ortega-Gutiérrez, J., & Fernández- Gavira, J

شکل‌گیری مراکز فناوری نوآوری‌های ورزشی در ایران، گرایش سیاست‌گذاران به حمایت از کسب‌وکارها و مشاغل دانش‌بنیان و رواج صندوق‌ها و مراکز حمایت از کسب‌وکارهای دانش‌بنیان از جمله اقداماتی است که در طی سال‌های اخیر در ایران و همچنین در استان تهران جهت حمایت از نیروی انسانی دانشی و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان به وجود آمده است. لازم به ذکر است، این صندوق‌ها و مراکز فناوری در حال حاضر نوپا بوده و حمایت‌های حداقلی را برای کسب‌وکارها و صاحبان ایده و دانش، فراهم می‌نماید. در همین زمینه، بیتریکس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) بیان نموده‌اند، با توجه به اهمیت کسب‌وکارهای ورزشی و درک نقش و اهمیت آنها در اقتصاد آینده، در مجارستان، دولت با سیاست‌های حمایتی که اتخاذ نموده، کسب‌وکارهای نوپای ورزشی را مورد حمایت قرار داده و از کارآفرینی در حوزه ورزش حمایت می‌کند. اهمیت حمایت‌های دولتی تا جایی است که در برخی از کشورها از جمله کره جنوبی، وزارت کسب‌وکار و استارت‌آپ وجود دارد و در راستای آموزش نیروی انسانی، فراهم‌سازی فضای کسب‌وکار، آموزش و مشاوره، تجاری‌سازی، تحقیقی و توسعه، بازاریابی، ورود به بازارهای خارجی، برگزاری رویداد و شبکه‌سازی، اقدامات و برنامه‌های موثری را اجرا می‌کنند (شولر و همکاران، ۲۰۲۰).

شرایط مداخله‌گر، شرایط عامی قلمداد شده‌اند که همراه با عوامل زمینه‌ای، راهبردهای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این پژوهش، چهار مفهوم توان ضعف در سیاست‌های حمایتی، فضای کسب‌وکار نامناسب، شرایط بهتر در خارج از کشور، موانع قانونی به عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شده‌اند. همانگونه که در بخش‌های قبل ذکر شد، شرکت‌ها و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان به عنوان پدیده‌های نوظهوری در اقتصاد ایران هستند و در بخش ورزش، قدمت کمتری نسبت به سایر حوزه‌ها دارد. با این وجود، همچنان سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی اثرگذار، مستمر نظامندی برای توسعه کسب‌وکارهای ورزشی فراهم نشده است. در این راستا، باید تأکید نمود که راه‌اندازی کسب‌وکارهای دانش‌بنیان نیاز به داشتن سرمایه اولیه نسبتاً قابل توجهی است جبران خدمات و نگهداشت نیروی انسانی متخصص و دانش‌بنیان نیز نیازمند پرداخت‌های قابل توجهی است. فضای کسب‌وکار نامناسب در اقتصاد کشور از یک سو موجب تورم بالا و افزایش قیمت مواد اولیه و قیمت تمام شده و از سوی دیگر موجب بی‌انگیزگی سرمایه‌گذاران نسبت به ورود به بخش ورزش و خدمات تولیدی و در نهایت رکود بازار و صنعت در کشور شده است که این موضوع به صنعت ورزش نیز تسری پیدا کرده است. در این زمینه باید تأکید نمود که فضای کسب‌وکار از جمله شاخص‌های تعیین‌کننده وضعیت اقتصادی هر کشور است که با استناد به آن می‌توان به بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط اقتصادی آن کشور پرداخت. محیط فضای کسب‌وکار هرچه شفاف‌تر و رقابتی‌تر باشد منجر به افزایش سلامت اقتصادی و اتخاذ سیاست‌های مطلوب می‌گردد و روند بهبود شاخص‌های اقتصادی را شتاب می‌بخشد (بختیاری و شایسته، ۲۰۱۱). به زعم بختیار و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، استارت‌آپ‌های فناورانه نیاز به حمایت اکوسیستمی دارند و نوع حمایت و فضای کسب‌وکار این گونه شرکت‌ها با شرکت‌های کوچک سنتی متفاوت است. اکوسیستم استارت‌آپ‌های فناورانه، باید علاوه بر سیاست‌ها و برنامه‌های اختصاصی دولتی، شامل راه‌حل‌های تامین مالی، حمایت از برنامه‌های شتاب‌دهنده و توسعه استعدادهای منابع انسانی باشد. بنابراین ایجاد یک اکوسیستم برای توسعه مجموعه‌ای پویا از استارت‌آپ‌های فناورانه بسیار مهم است و می‌بایست در برگیرنده مولفه‌های کلیدی از جمله انکوباتورها، شتاب‌دهنده‌ها، امور مالی، برنامه‌های دولتی و زیرساخت دیجیتال باشد. علاوه بر این به عقیده زیاکیس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در این اکوسیستم می‌بایست به تمامی عوامل از جمله دیدگاه‌های فرهنگی محلی، شبکه‌های اجتماعی، سرمایه‌گذاران، دانشگاه‌ها و سیاست‌های اقتصادی توجه نمود تا در نهایت محیطی را برای کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری ایجاد نماید.

هفت مفهوم ارائه تسهیلات، حمایت از طریق صندوق‌های نوآوری و شکوفایی، تشویق و ایجاد انگیزه، تربیت نیروی دانش‌محور، بازاریابی، وضع قوانین حمایتی و تقویت حرفه‌ای و صنفی از جمله مهم‌ترین راهبردهای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در استان تهران مورد شناسایی قرار گرفته است. در همین راستا، سرپیرا و همکاران (۱۴۰۱)، تامین مالی و قانون‌گذاری را به عنوان دو عامل مهم تسهیل‌گر توسعه کسب‌وکار در صنعت ورزش می‌دانند.

در شرایطی که راهبردهای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان به شکل اثربخشی اجرا شود، در نهایت پی‌آمدهای مثبتی را در پی خواهد داشت. پی‌آمدها شامل نتایج اجرای راهبرد توسعه مشاغل دانش‌بنیان ورزشی است. در این پژوهش، پنج مفهوم افزایش تعهد و تعلق،

1 Beatrix, F. Szabolcs, C. Kézai, P. K.

2 Bachtiar et al

3 Ziakis, Vlachopoulou & Petridis

یادگیری و بهبود مستمر، رشد درون‌زا توسعه اقتصادی و بهبود عملکرد به عنوان مهم‌ترین پی‌آمدهای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و بهره‌برداری بهینه از نیروی انسانی و مشاغل دانش‌بنیان در استان تهران مورد شناسایی قرار گرفته است.

در این پژوهش، الگوی پارادایمی توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی استان تهران در شش حیطه عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پی‌آمدها مورد بررسی قرار گرفت و به طور کلی می‌توان گفت، عوامل علی بر پدیده محوری که توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی است اثر می‌گذارد و راهبردها پی‌آمدهای مثبتی را برای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی استان تهران و در نهایت بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان به همراه خواهد داشت. از آنجایی که رشد کسب‌وکارهای دانش‌بنیان نیازمند فراهم بودن بازار کافی است. در نتیجه دولت می‌بایست به بازارسازی پرداخته و برای محصولات و خدمات شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی بازار فراهم کند و صنایع بزرگ دولتی را الزام به خرید از شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی نماید و فرهنگ خرید محصولات ورزشی تولید داخل را ترویج دهد. علاوه بر این، دولت می‌بایست واردات کالاها و لوازم تولید شده توسط کسب‌وکارهای ورزشی در داخل کشور را ممنوع نماید. وزارت ورزش و جوانان نیز می‌بایست در راستای حسن اجرای قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی نظارت کافی اعمال نماید و قوانین مناسب برای حمایت از خرید محصولات ورزشی تولید داخل را تهیه و به تصویب برساند. جهت تربیت نیروی انسانی دانش محور نیازمند بازنگری در رشته‌های تحصیلی علوم ورزشی با رویکرد اشتغال‌پذیری و افزایش پتانسل راه‌اندازی مشاغل دانش‌بنیان می‌باشد و ارائه دوره‌های آموزشی تخصصی و مشاوره در راستای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان توسط اداره کل ورزش و جوانان استان تهران از جمله راه‌کارهای حمایتی از مشاغل دانش‌بنیان است. همچنین ایجاد محیط‌هایی برای ریسک‌پذیری و تحمل شکست نظیر مرکز رشد یا پارک علم و فناوری برای بخش ورزش و حمایت از کارآموزی دانشجویان مستعد در کسب‌وکارهای ورزشی استان تهران می‌بایست از سوی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران پیگیری و اجرا گردد. در نهایت، به دلیل عدم وجود صندوق نوآوری در ورزش، راه‌اندازی صندوق نوآوری و شکوفایی ورزشی می‌تواند به عنوان یک راهبرد مهم تلقی گردد.

همانگونه که ذکر گردید، در این پژوهش، الگوی کلی و تفصیلی بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی دانشی و مشاغل دانش‌بنیان در توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ورزشی استان تهران تدوین گردیده است و با توجه به جامعیت موضوع، برای محققین پرداختن مفصل به هر یک از مولفه‌ها و کدها امکان‌پذیر نبوده است و مطالعه هر یک از آنها به صورت مجزا می‌تواند به عنوان یک مسیر ارزشمند مطالعاتی محسوب گردد.

## تقدیر و تشکر

این مقاله، مستخرج از طرح پژوهشی است که در سال ۱۴۰۲ با حمایت مالی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران انجام گرفته است و بدینوسیله از حمایت‌های این سازمان جهت اجرای این پژوهش قدردانی می‌گردد.

## References

- Curado, Ca., Oliveira, M and Maçada, A. (2011). Mapping knowledge management authoring patterns and practices, *African Journal of Business Management* Vol. 5(22), pp. 9137-9153, 3.
- Curado, C. & Bontis, N. (2007). "Managing intellectual capital: the MIC Matrix", *International Journal of Knowledge and Learning*, Vol. 3 Nos 2/3, pp. 316-28.
- Villasalero, M. (2017). A resource-based analysis of realized knowledge relatedness in diversified firms. *Journal of Business Research*, 71, 114-124.
- Eugenio, L., Damian, C., Tomás, B., & Santiago, M. (2016). Classification of micro, small and medium enterprises (M-SME) based on their available levels of knowledge. *Technovation*, 47(3), 59-69.
- Erickson, G. S., & Rothberg, H. N. (2015). Knowledge asset in services across industries and across time. *Investigaciones en Europa*, 21, 58-64.
- Levermore, R and Beacom, A. (2010). *Sport and International Development*, Aaron, *Development in Practice* 20(7):908-911.
- Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). *Human resource management in Olympic sport organizations*. Leeds: Human Kinetics. P: 6.
- Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534-544. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09513541111159040>.

- Cohen, S. and Kaimenakis, N. (2007), "Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs", *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 241-262. <https://doi.org/10.1108/09696470710739417>
- Robinson, S. (1986) 'Analyzing the Information Economy: Tools and Techniques', *Information Processing and Management. Information Processing and Management*, 22(3), pp. 183-202.
- Drucker, P. (1999) 'Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge', *California Management Review. California Management Review*, 41(2), pp. 79-94. doi: 10.2307/41165987.
- Figurska, I. (2015). *Personal Aspects of Knowledge Management*. A. Sokół. (ed.). *Managing Diversity in the Organization. Creativity-Knowledge-Competence-Innovation-Trust*. London: Sciemcee Publishing London. 79-106. ISBN 978-0-9928772-3-1.
- Mckeen, J. D. & Staples, D. S. (2001). *Knowledge Managers: Who They Are and What They Do*. Queen's School of Business, Kingston. (Online). [cit. 2015.03.15]. Aviable at: [http://providersedge.com/docs/km\\_articles/knowledge\\_managers\\_-\\_who\\_they\\_are\\_and\\_what\\_they\\_do.pdf](http://providersedge.com/docs/km_articles/knowledge_managers_-_who_they_are_and_what_they_do.pdf).
- Pugliese, R., Bortoluzzi, G. & Zupic, I. (2016). Putting process on track: Empirical research on start-ups' growth drivers. *Management Decision*, 54(7), 1633-1648.
- Rojas, F. & Huergo, E. (2016). Characteristics of entrepreneurs and public support for NTBFs. *Small Business Economics*, 1-20.
- Groenewegen, G. & De Langen, F. (2012). Critical success factors of the survival of start-ups with a radical innovation. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 2(3), 155-171.
- Díaz-Santamaría, Carlos, and Jacques Bulchand-Gidumal. (2021). Econometric estimation of the factors that influence startup success. *Sustainability* 13: 2242.
- Santisteban, J and Mauricio, D (2017). Systematic literature review of critical success factors <https://www.abacademies.org/articles/systematic-literature-review-of-critical-success-factors-of-information-technology-startups-6638.html> of Information Technology startups, *Academy of Entrepreneurship Journal* 23(2):1-23
- Sevilla-Bernardo, J.; Sanchez-Robles, B.; Herrador-Alcaide, T.C (2022). Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Adm. Sci.* 12, 102. <https://doi.org/10.3390/admsci12030102>
- Pirjamadi, S; Honari, H; Kargar, G & Shabani Bahar, Gh. (2021). Designing the Model of Sustainable Knowledge Based Sport Companies in Iran. *Sport Management Studies*, 13(66), 141-170. (In Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.7752.2683.
- Manev, G and Jakimovsk, J (2017). Role of knowledge management in sport organizations, *School of Business*, N: 2. P: 150-171.
- Göksu, S., T., & Çavuşoğlu, S., B., (2024). Start-Up projeleri ve yatırımları içerisinde spor: ekosistem raporlarının incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 21(1), 73-95. doi:10.14687/jhs.v21i1.6455
- Qin Y, Rocha CM and Morrow S (2022) Knowledge management in sport mega-events: A systematic literature review. *Front. Sports Act. Living* 4:1056390. doi: 10.3389/fspor.2022.1056390.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc. P:182
- Ditizio, A. A., (2016). "Nature and Characteristics of the Sport Industry and its Current Trends Impacting the <https://ideas.repec.org/s/igg/jeco00.html>Industry," *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, IGI Global, vol. 14(4), 13-27.
- Plunkett. J W. (2011). *Plunkett's Sports Industry Almanac 2011*, p: 18-22, Plunkett Research, Ltd.
- Aversa P., Furnari S., Haefliger S. (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in formula one racing, 2005-2013. *Industrial and Corporate Change*, 24: 655-676.
- Carlos D., Marta P. O., & Carlos R. A. (2016). "Entrepreneurship during economic crisis: success factors and paths to failure". *J. Bus. Res.* 69 5366-5370.
- Noudehi, M., & Ahmadi, M. (2022). Identifying and Ranking the Components of Sports Business Development In Golestan Province. *Sports Marketing Studies*, 3(3), 128-99. doi: 10.22034/sms.2022.62417. (in Persian).
- Azimzadeh, S. M., Ehsani, M., Kordnaeij, A. A., & Kozechian, H. (2014). Identifying a conceptual model for starting-up small and medium sized sport enterprises. *Sport Management Studies*, 6(22), 189-208. (in Persian).
- Nová J. (2015). Developing the entrepreneurial competencies of sport management students. *Procedia-Social and behavioral sciences*.174:3916-24.
- Patatas JM, De Bosscher V, Derom I, De Rycke J. Managing parasport: An investigation of sport policy factors and stakeholders influencing para-athletes' career pathways. *Sport Management Review*, vol. 23(5), 937-951.
- García-Fernández, Jerónimo & Gálvez-Ruiz, Pablo & Velez Colon, Luisa & Ortega-Gutierrez, Jaime & Fernandez, Jesus. (2018). exploring fitness center consumer loyalty: Differences of non-profit and low-cost business models in Spain. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja.* , 31:1, 1042-1058.

- Talebi, M., noubakhsh, P., zarei, A., & Noorbakhsh, M. (2023). Designing a Model and Prioritizing the Factors Affecting the Formation of Sport Start-Ups. *Sport Management Studies*, 15(78), 17-46. doi: 10.22089/smrj.2020.9341.3168. (in Persian).
- Beatrix, F. Szabolcs, C. Kézai, P. K. (2022). Sports startups as sports innovations. *Selye e-studies*. (2), 45-58.
- Schüler, Diana; Suhalitca, Mihaela; Pascha, Werner; Oh, Keun-yeob (2020) : Government policies for start-ups in Korea and its regions: Motives, mechanisms and major obstacles, Working Papers on East Asian Studies, No. 127/2020, University of Duisburg-Essen, Institute of East Asian Studies (IN-EAST), Duisburg.p:4-36.
- Bakhtiyari, Sadegh and Shayeste, Afsaneh. (2011). Investigating the impact of improving the business environment on economic growth in selected countries with an emphasis on Iran. *Financial Economics (Financial Economics and Development)*, 6(19), 175-204. SID. <https://sid.ir/paper/229095/fa>.
- Bachtiar, P.P. et al. (2023). Indonesia's Technology Startups, Voices From The Ecosystem. P:2, Asian Development Bank.
- Ziakis C., Vlachopoulou, M, & Petridis, K. (2022). Start-Up Ecosystem (StUpEco): A Conceptual Framework and Empirical Research, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Volume 8, Issue 1 (35), ISSN 2199-8531, <https://doi.org/10.3390/joitmc8010035>.
- Sarpira, M., Najafzadeh, R., BarghiMoghadam, J., & janani, H. (2022). Analyzing the fields of business creation and development in the sports industry and explaining the facilitator factors. *Sport Management Journal*,-. doi: 10.22059/jsm.2022.338269.2897. (in Persian).