KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

The Effect of Coopetition on Football Clubs' Performance Regarding the Mediating Role of Open Innovation and Use of Outside Knowledge

Armin Rouhbani [1], Karim Kiakojouri [2]

1. Armin Rouhbani, ,(M.A) Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran.
2. Karim Kiakojouri, (Ph. D)Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran. karim_kia@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received: August 9, 2021
Revised: January 18, 2022
Accepted: January 30, 2022

KEYWORDS:
Coopetition,
Open Innovation, Use of Outside Knowledge,
Performance.

CITE:
Rouhbani, Kiakojouri. **The Effect of Coopetition on Football Clubs' Performance Regarding the Mediating Role of Open Innovation and Use of Outside Knowledge,** Research in Sport Management & Motor Behavior, 2022: 12(24): 56-75

ABSTRACT

The performance of sports clubs is considered due to the role of sports in community health; in this regard, the present study investigates the effect of coopetition on the performance of private sports clubs in the northern provinces of country regarding the mediating role of open innovation and the use of outside knowledge. This study is an applied and correlation type. The statistical population consisted of managers and members of the board directors of selected private football clubs in Guilan, Mazandaran, and Golestan that 245 of them were considered as a sample by non-randomized judgment sampling method. To collect the data, the standard questionnaires of coopetition of Bouncken & Fredrich (2012), the harmonized survey of open innovation (2012), the use of outside knowledge, and the performance of Wemmer et al. (2016) were used. Cronbach's alpha of the mentioned questionnaires is 0.816, 0.701, 0.797, and 0.803, respectively. Data analysis was performed using the structural equation modeling method of Smart PLS software. The results showed that the coopetition does not directly affect the clubs' performance but affects it through mediating variables using outside knowledge and open innovation. It was also found that open innovation explains the highest percentage of changes in clubs' performance. Therefore, cooperation and competition climate with using outside knowledge and open innovation can be such that the clubs' performance is improved.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

تأثیر همکاری–رقابت بر عملکرد باشگاه های فوتبال با توجه به نقش میانجی نوآوری باز و استفاده از دانش بیرونی

آرمین روح‌بانی[۱]، کریم کیاکجوری*[۲]

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران.

۲. استادیار مدیریت دولتی، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران.

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

***نویسنده مسئول:**

karim_kia@ut.ac.ir

دریافت مقاله: آمرداد ۱۴۰۰

ویرایش مقاله: دی ۱۴۰۰

پذیرش مقاله: بهمن ۱۴۰۰

واژه های کلیدی:

همکاری–رقابت،

نوآوری باز، استفاده

از دانش بیرونی، عملکرد

ارجاع:

روح بانی، کیاکجوری. تأثیر همکاری–رقابت بر عملکرد باشگاه های فوتبال با توجه به نقش میانجی نوآوری باز و استفاده از دانش بیرونی. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۴۰۱: ۱۲(۲۴): ۷۵-۵۶

چکیده

عملکرد باشگاه‌های ورزشی به دلیل نقش ورزش در سلامت جامعه مورد توجه می‌باشد؛ در این راستا، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر همکاری–رقابت بر عملکرد با توجه به نقش میانجی نوآوری باز و استفاده از دانش بیرونی در باشگاه‌های فوتبال خصوصی منتخب استان‌های شمالی کشور پرداخته است. این پژوهش کاربردی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و اعضای هیئت مدیره باشگاه‌های فوتبال خصوصی استان‌های گیلان، مازندران و گلستان تشکیل دادند که ۲۴۵ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی قضاوتی به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. به منظور جمع‌آوری داده از پرسشنامه‌های استاندارد همکاری–رقابت بونچن و فردریچ (۲۰۱۲)، ارزیابی هماهنگ نوآوری باز (۲۰۱۲)، استفاده از دانش بیرونی و عملکرد باشگاه ویمر و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شد. آلفای کرونباخ هر یک از پرسشنامه‌های مذکور به ترتیب ۰/۸۱۶، ۰/۷۰۱، ۰/۷۹۷ و ۰/۸۰۳ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری نرم‌افزار Smart PLS انجام شد. نتایج نشان داد که همکاری–رقابت بر عملکرد باشگاه‌ها به صورت مستقیم تأثیرگذار نیست، اما از طریق متغیرهای میانجی استفاده از دانش بیرونی و نوآوری باز بر عملکرد باشگاه‌ها تأثیرگذار است. همچنین مشخص شد که نوآوری باز بیشترین درصد تغییرات عملکرد باشگاه‌ها را تبیین می‌کند. بنابراین فضای همکاری و رقابت با استفاده از دانش بیرونی و نوآوری باز می‌تواند به گونه‌ای باشد که عملکرد باشگاه‌ها بهبود یابد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]

[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

مقدمه

دستیابی به اهداف و انجام مأموریت‌های یک سازمان از مهم‌ترین عناصر موفقیت محسوب می‌شود که در قالب عملکرد سازمان خود را نشان می‌دهد (۱). در واقع، اگر وظایف یک سازمان به درستی انجام شود، عملکرد سازمان موفق خواهد بود (۲). عملکرد موفق باشگاه‌های ورزشی نیز مانند هر سازمان دیگری از اهمیت برخوردار است؛ عملکرد باشگاه‌های ورزشی به عنوان یکی از ارکان‌های اثرگذار بر جایگاه هر یک از رشته‌های ورزشی باید مورد توجه قرار گیرد (۳)؛ چرا که ورزش در حال حاضر به عنوان یک رفتار در راستای سلامتی جامعه باید نمادینه شود و باشگاه‌های ورزشی در خصوص این حرکت نقش بسیار مهمی دارند. اما در خصوص آنچه که عملکرد باشگاه‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، باید عنوان کرد که نوآوری به دلیل رشد سریع ورزش در دنیا و ایران، افزایش رقابت بین باشگاه‌ها، اهمیت توان مالی و افزایش مزیت رقابتی، نقش مهمی ایفا می‌کند (٤). در واقع، می‌توان از نوآوری به عنوان ابزاری استراتژیک برای پاسخگویی به تغییر در روندها و نحوه ارائه و مصرف خدمات ورزشی استفاده کرد. علاوه بر این، از دیگر دلایل اهمیت نوآوری در باشگاه‌های ورزشی این است که رقابت زیادی بین باشگاه‌های ورزشی خصوصی و عرضه‌کنندگان خدمات ورزشی وجود دارد؛ زیرا هر دو، گروه‌های مشتری یکسانی را هدف قرار می‌دهند (۵, ٦). اما باشگاه‌های خصوصی در جذب و نگهداری مشتری مشکلات زیادی دارند و این امر، نیازمند ثبات مالی نیز می‌باشد (۷، ۸). در نتیجه می‌توان در نظر گرفت کرد که باشگاه‌های ورزشی خصوصی با اقدامات نوآورانه در سطح سازمانی، می‌توانند عملکرد خود را به گونه‌ای ارتقاء دهند که تقویت ثبات مالی و افزایش عضویت افراد را برای آنها به ارمغان آورد. البته مفهومی که امروزه می‌تواند به موفقیت یک باشگاه در مسیر نوآوری کمک کند، رویکرد جدیدی از نوآوری به نام نوآوری باز[1] می‌باشد (۹). نوآوری باز، تبادل اطلاعات استراتژیک و مدیریت شده با بازیگران خارج از مرزهای یک سازمان می‌باشد (۱۰). نوآوری باز به معنای خلق ارزش‌های جدید از طریق ترکیبی از بازارها و فناوری‌های سازمان‌های مختلف و همچنین معرفی مدل-های جدید کسب و کار است (۱۱). بنابراین الگوی نوآوری باز، پدیده‌ای را توصیف می‌کند که بر اساس آن، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای ایده‌ها، دانش‌ها و شایستگی‌ها را از خارج از مرزهای سازمانی خود جذب می-کنند و از توانایی‌های خود، برای حمایت هدفمند از سازمان‌های خارجی و بهره‌مندی از توانایی‌های آنها استفاده می‌کنند (۱۲). امروزه نوآوری باز توسط بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان به عنوان راهی برای تسریع در چرخه نوآوری، کاهش ریسک و انجام کارهای بیشتر با هزینه کمتر پذیرفته شده است (۱۳). بنابراین نوآوری باز می‌تواند نقش مهمی را در بهبود عملکرد یک باشگاه یعنی افزایش سود و سرمایه‌گذاری ایفا کند (١٤).

[1]. Open Innovation

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

نوآوری باز، باشگاه‌های ورزشی را قادر می‌سازد تا منابع مختلف خارجی دانش را مورد استفاده و تبادل نظر قرار دهند (۱۵). در واقع، فعالیت‌های مربوط به دانش در فرآیند نوآوری باز جایگاه کلیدی دارد؛ چرا که نوآوری باز روشی دو طرفه است که دانش بیرونی را به داخل سازمان وارد می‌کند و به شکل ایده نهایی خارج خواهد کرد (۱۶). بنابراین، نوآوری باز می‌تواند به باشگاه‌ها کمک کند تا پتانسیل‌های ناشناخته نوآوری را از طریق دانش شناسایی کرده و آنها را در سطوح مختلف از جمله توسعه مدل‌های جدید تجاری، طراحی ساختارهای سازمانی جدید و ... بکار گیرند (۱۷). نوآوری باز به همراه دانش با عملکرد نوآورانه سازمان رابطه مثبت نیز دارد (۱۸، ۱۹). شواهد نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند دانش بیرونی را از طریق پذیرش همکاری با رقبا که منابع خارجی دانش هستند، کسب کنند (۱۶)؛ در نتیجه، تعامل در محیط‌های به اصطلاح "همکاری-رقابت[1]"، یعنی تعاملاتی که در آن همکاری و رقابت به طور همزمان انجام می‌شود (۲۰). در واقع، اهمیت واژه همکاری- رقابت به این دلیل است که امروزه همکاری بین رقبا به طور چشمگیری در حال افزایش است. همکاری عموماً زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان به تنهایی از عهده انجام کاری برنیاید و بدین منظور به سوی همکاری با سایر سازمان‌ها متمایل شود و یا اینکه به واسطه همکاری منافع و قابلیت-های بیشتری کسب می‌کند و یا جایگاه مستحکم‌تری در قبال تهدیدات به دست می‌آورد. رقابت‌پذیری و باقی ماندن در فضای متلاطم کسب و کار مهمترین دغدغه کسب و کارها و سازمان‌ها است که امروزه تحقق و حفظ آن به تنهایی برای بسیاری از سازمان‌ها دشوار است. بسیاری از سازمان‌ها که برای سال‌ها در زمره رهبران صنعت خود شمرده می‌شدند و در صنعت خود قابلیت رقابت‌پذیری بالایی داشتند، در مواجهه با تغییرات و تحولات جدید حاکم بر فضای کسب و کار، جایگاه رقابتی خود را در معرض تهدید دیده و جهت حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی خود به همکاری با رقبای خود روی آوردند (۲۱). در شرایط همکاری-رقابت به دلیل همفکری که بین رقبا وجود دارد، مسائل و مشکلات کسب و کار به راحتی حل و فصل می-شود و میزان ریسک مواجهه با تغییرات تکنولوژیک را برای طرفین به حداقل می‌رساند (۲۲)؛ همچنین منجر به فعالیت‌های مرتبط با دانش مانند شناسایی دانش و به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش در بین سازمان‌ها شود (۲۳) و همچنین می‌تواند رابطه قوی و مثبت با عملکرد داشته باشد (۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷). همکاری-رقابت به کمک نوآوری باز نیز می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد و به سازمان در مسیر خلق محصولات و خدمات جدید کمک نماید (۱۶). همانطور که اقبال و حامد (۲۰۲۰) نیز در بررسی رابطه بین نوآوری باز و همکاری-رقابت، این موضوع را تأیید کردند (۲۸).

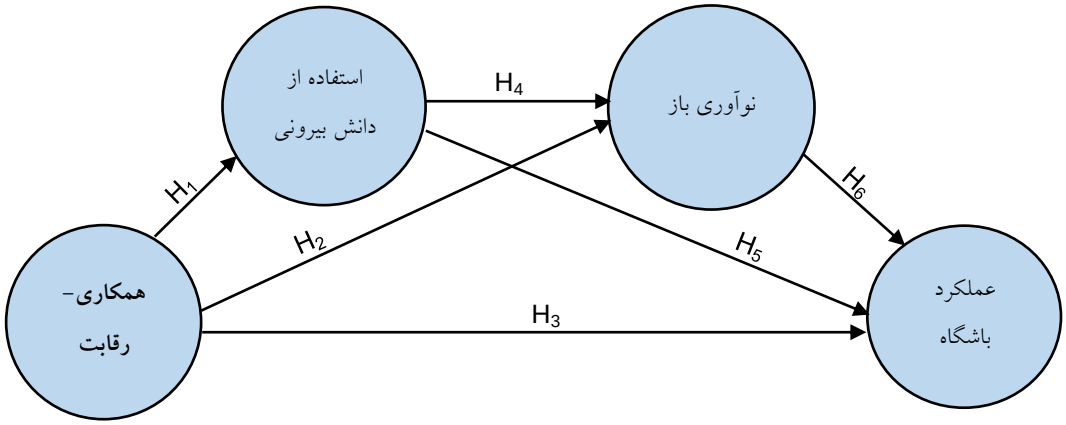
بنابر مباحث فوق، استنباط می‌شود که نوآوری باز و دانش بیرونی برای یک سازمان ورزشی از اهمیت برخوردار است و برای اینکه یک باشگاه ورزشی در این مسیر موفق‌تر عمل نماید، نباید اهمیت همکاری با رقبا را نیز نادیده بگیرد (۹). البته باشگاه‌های ورزشی در تبادل ایده‌های نو از طریق ارتباط ضعیف با رقبا یا

[1]. Coopetition

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

حتی همکاران با چالش‌هایی مواجه هستند (۲۹). این نقطه ضعفی است که تقریبا در بین همه باشگاه‌ها وجود دارد و به منظور مقابله با این چالش‌ها، اعضای هیئت مدیره یک باشگاه باید از دارایی‌های منحصر به‌فرد سایر باشگاه‌های ورزشی به منظور تبادل آگاه باشند و در عین رقابت، باید فرآیند همکاری با آنها را برقرار سازند و از مدیران و مربیان باتجربه‌ای استفاده کنند که دانش لازم برای نوآوری دارند. باشگاه‌ها باید از ترویج فرآیندهایی مانند اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش جدید از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف استفاده کنند. با این کار، آنها می‌توانند قابلیت‌های ایجاد و ادغام دانش جدید را افزایش دهند که می‌تواند به نوآوری آنها منجر شود و در نهایت، این اقدامات به بهبود عملکرد آنها کمک خواهد نمود (۳۰). انجام چنین اقداماتی توسط باشگاه‌ها، نیازمند یک پشتوانه علمی قوی می‌باشد. اما در حالت کلی، این مسئله فقط در مطالعه ویمر و همکاران (۲۰۱۶) با کسب این نتیجه که مشارکت در همکاری-رقابت از طریق دو متغیر میانجی متوالی (استفاده از دانش بیرون از سازمان و پیاده‌سازی نوآوری) تأثیر مثبتی بر عملکرد باشگاه‌های ورزشی خصوصی آلمان دارد، مورد بررسی قرار گرفته است (۹). البته دلشب و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد باشگاه‌های ورزشی خصوصی را با توجه به نقش میانجی نگرش نسبت به نوآوری و نوآوری باز مورد مطالعه قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش از طریق دو متغیر میانجی مذکور تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (۳۰). همچنین کریک و کریک (۲۰۲۰)، رابطه همکاری-رقابت با عملکرد فروش باشگاه‌های ورزشی نیوزیلند را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که این دو متغیر با هم رابطه مثبت دارند (۳۱). با این حال، کمبود مطالعات مشابه مخصوصا مطالعات بومی در این راستا کاملا مشهود است و از آنجا که رشته‌های ورزشی اصلی مثل فوتبال سهم بزرگی از صنعت ورزش را به خود اختصاص داده‌اند و باشگاه‌های فوتبال مهمترین بخش صنعت فوتبال هستند که ادامه حیات آن را تضمین می‌کنند (۳۱). همچنین به دلیل اینکه بخش خصوصی باشگاه‌های فوتبال در راستای اهمیت اقتصادی ورزش و تفریحات سالم بسیار مورد توجه می‌باشد؛ در نتیجه، در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر همکاری-رقابت بر عملکرد با توجه به نقش میانجی نوآوری باز و استفاده از دانش بیرونی در باشگاه‌های فوتبال خصوصی منتخب استان-های شمالی کشور (استان‌های گیلان، مازندران و گلستان) در قالب مدل مفهومی شکل ۱ پرداخته شد تا نتایج حاصل از پژوهش در راستای بررسی عملکرد باشگاه‌های ورزشی خصوصی مورد استفاده قرار گیرد. مهم‌تر اینکه پژوهش حاضر باعث توسعه دامنه مطالعات در این زمینه نیز خواهد شد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

مطالعه حاضر یک پژوهش کاربردی از نوع همبستگی است که صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش را مدیران و اعضای هیئت مدیره باشگاه‌های فوتبال خصوصی استان‌های گیلان، مازندران و گلستان تشکیل دادند؛ بدین صورت که استان گیلان دارای ۳۱۵، استان مازندران دارای ۳۳۴ و استان گلستان دارای ۱۵۱ باشگاه فوتبال خصوصی می‌باشند. بنابراین کلا تعداد باشگاه‌های فوتبال خصوصی در استان‌های مذکور، ۸۰۰ مورد می‌باشد. اما از بین ۸۰۰ مورد، باشگاه‌هایی ملاک بررسی قرار گرفتند که دارای سابقه فعالیت بیش از ۵ سال بودند، از نظر تعداد شاگردان، محبوبیت و تعداد تیم در لیگ‌های مختلف در جایگاه مناسبی قرار داشتند و همچنین با باشگاه‌های رقیب خود تجربه همکاری داشتند؛ در نتیجه ۴۹ باشگاه منتخب از طریق روش نمونه‌گیری غیرتصادفی قضاوتی در نظر گرفته شد که ۲۴۵ نفر از مدیران و هیئت مدیره آنها به عنوان نمونه در مطالعه مشارکت کردند (با احتساب اینکه مدیر و هیئت مدیره هر باشگاه ۵ نفر می‌باشد). اطلاعات مربوط به باشگاه‌های منتخب در جدول ۱ گزارش شده است.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

جدول ۱. جامعه و نمونه آماری

استان	لیگ	باشگاه	استان	لیگ	باشگاه		لیگ	استان	باشگاه
گیلان	یک	ملوان بندر انزلی	مازندران	یک	رایکا بابل		استان	گلستان	استقلال بندر گز
		چوکای تالش		دو	شهدای بابلسر				
		شهرداری آستارا		سه	جوان نوین‌سازی				وحدت بندر ترکمن
	سه	فرهنگ ایثار آستارا			شهرداری نوشهر				
		پاس رشت			شهید مولایی آمل				
		سردار جنگل گوراب‌زرمیخ		برتر کشور	نساجی مازندران				مروارید بندر ترکمن
		شهرداری فومن		استان	کیان سام بابل	الف			
	برتر استان	شهید املاکی لنگرود			شهروند چالوس				کیمیا رشد آق‌قلا
		شهرداری انزلی			کاسپین فریدونکنار				
		شهرداری کلاچای			نوشهر جوان				گیتی تجارت گرگان
		پارس بندر کیاشهر			عزیزک بهنمیر				
		شهرداری ماسال			درخشان فریدونکنار				امید جلین
		ابریشم رشت			چیتانو نوشهر				
		شاهد شفارود اسالم			شهدای لمراسک گلوگاه	ب			شهدای زیارت گرگان
		شهرداری رضوانشهر			یاران هادی نوروزی بابل				
		میرزا کوچک صومعه‌سرا			شاهین گرجی محله				کشاورز نوین علی‌آباد
		معلم شاندرمن			شهرداری قائمشهر				
		دخانیات گیلان			شاهین جویبار				تلار بابایی گنبد
		سرخ‌پوشان لاهیجان			صدرای نکا				
					شهدای ساری				شهید آسیابی کلاله

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد همکاری-رقابت بونچن و فردریچ (۲۰۱۲) با ۳ سؤال، ارزیابی هماهنگ نوآوری باز (۲۰۱۲) با ۳ سؤال، استفاده از دانش بیرونی و عملکرد باشگاه ویمر و همکاران (۲۰۱۶) به ترتیب با ۳ و ۲ سؤال استفاده شد (۳۲، ۳۳، ۹). پرسشنامه‌های همکاری-رقابت، استفاده از دانش بیرونی و عملکرد بر اساس طیف ۵تایی لیکرت از کاملا مخالفم (۱) تا کاملا موافقم (۵) طراحی شد و پرسشنامه نوآوری باز در قالب طیف ۵تایی لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) به منظور پاسخگویی طیف‌بندی شد. توزیع پرسشنامه‌ها در بین نمونه آماری نیز به صورت آنلاین صورت گرفت.

روایی سازه پرسشنامه‌ها از طریق روایی همگرا و روایی واگرا مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی همگرا با شاخص AVE[1] و روایی واگرا با ماتریس فورنل و لارکر[2] سنجیده شد که نتایج آنها در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. ماتریس سنجش روایی واگرا و شاخص AVE

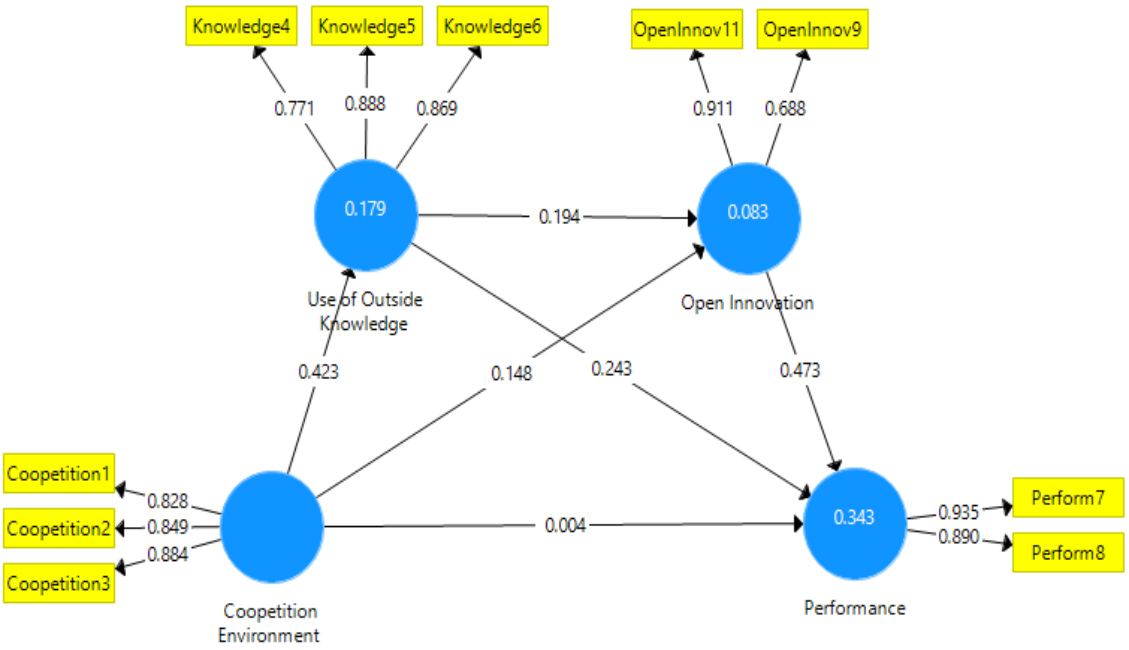
متغیرها	همکاری-رقابت	نوآوری باز	عملکرد سازمان	استفاده از دانش بیرونی	AVE
همکاری-رقابت	۰/۸۵۳				۰/۷۲۹
نوآوری باز	۰/۲۳۰	۰/۸۰۶			۰/۶۵۱
عملکرد باشگاه	۰/۲۱۵	۰/۵۳۶	۰/۸۴۴		۰/۸۳۳
استفاده از دانش بیرونی	۰/۴۲۳	۰/۲۵۶	۰/۳۶۶	۰/۹۱۲	۰/۷۱۳

با توجه به شاخص AVE، مدل در صورتی روایی همگرا دارد که مقدار این شاخص، بیشتر از ۰/۵ شود و بر اساس ماتریس فورنل و لارکر، اعداد قطر اصلی باید از مقادیر زیرین و کناری خود بیشتر باشند؛ در نتیجه روایی سازه پرسشنامه‌ها بر اساس روایی همگرا و واگرا مورد تأیید است.

پایایی پرسشنامه‌ها با سه شاخص ضریب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. ضرایب بارهای عاملی در شکل ۲ و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در جدول ۳ گزارش شده است.

1. Average Variance Extracted
2. Fornell-Larcker Criterion

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]



شکل ۲. ضرایب بارهای عاملی

بر اساس شکل فوق، همه بارهای عاملی بیش از ۰/٤ و قابل قبول می‌باشد. البته به منظور بهبود مدل، سؤال ۱۰ از متغیر نوآوری باز حذف شد.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
همکاری-رقابت	۰/۸۱٦	۰/۸۹۰
نوآوری باز	۰/۷۰۱	۰/۷۸٦
استفاده از دانش بیرونی	۰/۷۹۷	۰/۸۸۱
عملکرد باشگاه	۰/۸۰۳	۰/۹۰۹

طبق شاخص‌های فوق، اگر مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها و ابعاد بیشتر از ۰/۷ شود، پرسشنامه پایایی دارد؛ بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید است.

در نهایت، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. داده‌های توصیفی با استفاده از نرم‌افزار SPSS 24 و در قالب شاخص‌های فراوانی، میانگین و انحراف از استاندارد گزارش شد. آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

یافته‌ها

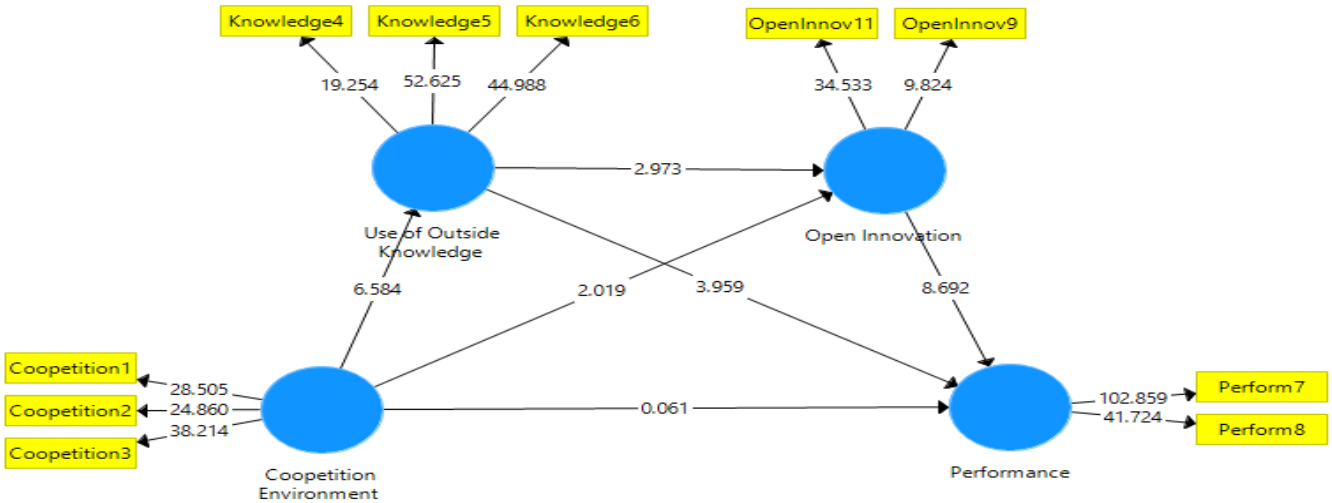
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه نشان می‌دهد که از نظر تحصیلات، ۳۵ نفر دارای مدرک دیپلم، ٦۵ نفر دارای مدل فوق دیپلم، ۱۱۵ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۲۷ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بقیه دارای مدرک دکتری و بالاتر بودند. از نظر سن، ۵ نفر کمتر از ۲۰ سال، ۲٦ نفر بین ۲۰ تا ۲۹ سال، ۱۳۰ نفر بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ٦۰ نفر بین ٤۰ تا ٤۹ سال، ۲۲ نفر بین ۵۰ تا ۵۹ سال و ۲ نفر هم بیشتر از ٦۰ سال داشتند و از نظر سابقه مدیریت باشگاه، ۲٤ نفر دارای سابقه کمتر از ۱ سال، ۱٦۰ نفر دارای سابقه بین ۱ تا ۱۰ سال، ٤۹ نفر دارای سابقه ۱۱ تا ۲۰ سال، ۱۰ نفر دارای سابقه ۲۱ تا ۳۰ سال و ۲ نفر هم دارای سابقه بیش از ۳۰ سال بودند.

میانگین و انحراف از استاندارد متغیرهای پژوهش در جدول ۳ نشان می‌دهد که از بین متغیرها، همکاری-رقابت دارای بیشترین میانگین و عملکرد باشگاه دارای کمترین میانگین است.

جدول ۳. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
همکاری-رقابت	٤/۲۲	۰/۷۳۱
نوآوری باز	۲/٦۷	۰/۸۷٦
استفاده از دانش بیرونی	۳/۹۹	۰/۸۷۳
عملکرد باشگاه	۲/۳٦	۱/۱۵۱

پس از بررسی آمار توصیفی، فرضیه‌های پژوهش بر اساس ضرایب معناداری و ضرایب مسیر آزمون شدند که بر اساس شکل ۲ و ۳ نتایج آن در جدول ٤ گزارش شده است.



شکل ۳. ضرایب معناداری z

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

جدول ٤. آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضرایب معناداری z	ضرایب مسیر	P-Value
۱. همکاری-رقابت باعث استفاده از دانش بیرونی در باشگاه‌های فوتبال خصوصی منتخب استان‌های شمالی کشور می‌شود.	٦/٥٨٤	۰/٤۲۳	۰/۰۰۰
۲. همکاری-رقابت باعث نوآوری باز در باشگاه‌های فوتبال خصوصی منتخب استان‌های شمالی کشور می‌شود.	۲/۰۱۹	۰/۱٤۸	۰/۰٤٤
۳. همکاری-رقابت باعث ارتقاء عملکرد باشگاه‌های فوتبال خصوصی منتخب استان‌های شمالی کشور می‌شود.	۰/۰٦۱	۰/۰۰٤	۰/۹٥۱
٤. استفاده از دانش بیرونی باعث نوآوری باز در باشگاه‌های فوتبال خصوصی منتخب استان‌های شمالی کشور می‌شود.	۲/۹۷۳	۰/۱۹٤	۰/۰۰۳
٥. استفاده از دانش بیرونی باعث ارتقاء عملکرد باشگاه‌های فوتبال خصوصی منتخب استان‌های شمالی کشور می‌شود.	۳/۹٥۹	۰/۲٤۳	۰/۰۰۰
٦. نوآوری باز باعث ارتقاء عملکرد باشگاه‌های فوتبال خصوصی منتخب استان‌های شمالی کشور می‌شود.	۸/٦۹۲	۰/٤۷۳	۰/۰۰۰

از نتایج جدول فوق مشخص است که همکاری-رقابت به دلیل کسب ضریب معناداری کمتر از ۱/۹٦، به طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیرگذار نیست؛ بنابراین فرضیه سوم پژوهش رد شد. اما تأثیرگذاری مستقیم هر یک از متغیرهای استفاده از دانش بیرونی و نوآوری باز بر عملکرد سازمان تأیید شد. حتی نقش میانجی این متغیرها در تأثیرگذاری غیرمستقیم همکاری-رقابت بر عملکرد باشگاه نیز تأیید شد؛ بدین صورت که نتایج فرضیه‌های اول و پنجم نشان می‌دهد که همکاری-رقابت از طریق متغیر میانجی استفاده از دانش بیرونی به دلیل کسب ضرایب معناداری بیشتر از ۱/۹٦ در هر دو مسیر، بر عملکرد باشگاه‌ها تأثیرگذار است و شدت این تأثیر برابر است با ۰/۱۰۳ درصد (۰/٤۲۳ □ ۰/۲٤۳). نتایج فرضیه‌های دوم و ششم نشان می‌دهد که همکاری-رقابت از طریق متغیر میانجی نوآوری باز به دلیل کسب ضرایب معناداری بیشتر از ۱/۹٦ در هر دو مسیر، بر عملکرد باشگاه‌ها تأثیرگذار است و شدت این تأثیر برابر است با ۰/۰۷۰ درصد (۰/٤۷۳ □ ۰/۱٤۸). نتایج فرضیه‌های اول، چهارم و ششم نشان می‌دهد که همکاری-رقابت از طریق متغیرهای میانجی استفاده از دانش بیرونی و نوآوری باز به دلیل کسب ضرایب معناداری بیشتر از ۱/۹٦ در هر سه مسیر، بر عملکرد باشگاه‌ها تأثیرگذار است و شدت این تأثیر برابر است با ۰/۰۳۹ درصد (۰/٤۷۳ □ ۰/۱۹٤ □ ۰/٤۲۳) و در نهایت اینکه، نتایج فرضیه‌های چهارم و ششم نشان می‌دهد که استفاده از دانش بیرونی از طریق متغیر میانجی نوآوری باز به دلیل کسب ضرایب معناداری بیشتر از ۱/۹٦ در هر دو مسیر، بر عملکرد باشگاه‌ها تأثیرگذار است و شدت این تأثیر برابر است با ۰/۰۹۲ درصد (۰/٤۷۳ □ ۰/۱۹٤). بنابراین مشخص است که شدت تأثیر

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

متغیر میانجی استفاده از دانش بیرونی در رابطه بین محیط همکاری-رقابت و عملکرد باشگاه به میزان ۱۰ درصد بیشتر از تأثیر سایر مسیرهای میانجی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

مهمترین هدف مدیران باشگاه‌های خصوصی کسب درآمد است تا بتوانند هزینه‌های فراوان باشگاه را تأمین کرده و در نهایت، سودآور باشند. ارتقاء عملکرد باشگاه‌های فوتبال خصوصی نیز در راستای رشد صنعت ورزش بسیار مورد توجه می‌باشد (۳۱). در این راستا، به بررسی نقش رقابت-همکاری، دانش بیرونی و نوآوری باز در ارتقاء عملکرد باشگاه‌های فوتبال خصوصی استان‌های شمالی پرداخته شد که نتایج نشان می-دهد همکاری-رقابت باعث استفاده از دانش بیرونی در باشگاه‌های فوتبال خصوصی می‌شود که شدت این تأثیرگذاری نیز ۴۲ درصد می‌باشد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های اقبال و حامد (۲۰۲۰)، چن و همکاران (۲۰۲۰) و ویمر و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد (۲۸، ۲۷، ۹). همانطور که از تعریف متغیر همکاری-رقابت مشخص است، سازمان‌ها در یک فضای ارزشمند در برخی جنبه‌ها با هم رقابت و در برخی جنبه‌ها به همکاری با یکدیگر می‌پردازند. از نظر همکاری، سازمان‌ها و شرکای آنها دانش ناهمگونی در اختیار دارند که به واسطه همکاری، استفاده از این دانش افزایش می‌یابد. در واقع، هنگامی که همکاری بین سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، مشارکت بین آنها تقویت خواهد شد و اعتماد شکل خواهد گرفت و به واسطه اعتماد و مشارکت، تمایل و انعطاف‌پذیری شرکا برای به اشتراک گذاشتن منابع بیشتر می‌شود و در نتیجه، دانش مختلف این سازمان‌ها با هم ترکیب و یک ورودی دانش جدید ایجاد خواهد شد که هر یک از طرفین می‌توانند از آن منتفع شوند. از نظر رقابت نیز، هر یک از سازمان‌ها آگاه هستند که سایر سازمان‌ها منبع دانشی دارند که تلاش می‌کنند مهارت‌های دانشی آنها را نیز یاد بگیرند تا بتوانند در یک فضای رقابتی، محصولات و خدمات خود را توسعه دهند (۲۷). همانطور که از بررسی این فرضیه مشخص شد، در مورد باشگاه‌های فوتبال خصوصی نیز این موارد صدق می‌کند؛ بدین صورت که در نمونه مورد بررسی، باشگاه‌های فوتبال در عین حال که با یکدیگر رقابت می‌کنند، با باشگاه‌های رقیب در راستای اهداف مشترک همکاری می‌کنند و مشخص است که در طی فضای همکاری و رقابت فعال، بهره‌برداری از دانش بیرونی به خوبی انجام می‌شود؛ چرا که استفاده از دانش بیرونی بعد از متغیر همکاری-رقابت، میانگین ۳/۹۹ را کسب کرده است که نسبت به متغیرهای نوآوری باز و عملکرد باشگاه، میانگین بهتری است. حتی بررسی مدل نیز نشان می‌دهد که باشگاه‌های مورد مطالعه، از تغییرات مداوم ناشی از محیط بیرونی باشگاه استقبال می‌کنند، منابع اطلاعاتی خارجی مرتبط را در معرفی خدمات یا برنامه‌های جدید باشگاه ملاک قرار می‌دهند و برای اجرای خدمات و برنامه‌های جدید خیلی به اطلاعات خارجی تکیه می‌کنند. البته ویژگی پاسخگویان از نظر تحصیلات (اکثرا دارای مدرک کارشناسی هستند)، این مطلب را القاء کند که طبیعتا افرادی که در فضای علمی و دانشگاهی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

بوده باشند، رویکرد بهتری نسبت به همکاری با رقبا در زمینه‌های کاری مشابه خود دارند و سن و سابقه اجرایی بیشتر افراد نمونه نیز نشان‌دهنده این است که اکثرا جوان هستند که طبق عرف، جوانان آمادگی بیشتری برای پذیرش همکاری با رقبا دارند و ذهنیت آنها در این مسیر فعال‌تر است.

علاوه بر تأثیر همکاری-رقابت بر استفاده از دانش بیرونی، مشخص شد که همکاری-رقابت باعث نوآوری باز در باشگاه‌های فوتبال خصوصی کشور نیز می‌شود و شدت رابطه در این فرضیه ۱۴ درصد است. تأیید این فرضیه با نتایج پژوهش‌های جوانمردی و همکاران (۱۳۹۷)، بی‌ننده (۱۳۹۴)، اقبال و حامد (۲۰۲۰)، چن و همکاران (۲۰۲۰)، حامد و نوید (۲۰۱۹) و ویمر و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد (۱۴، ۲۴، ۲۸، ۲۷، ۱۶، ۹). نوآوری باز خود پیوند مهمی با مشارکت دارد و همکاری به عنوان یک جزء جدایی‌ناپذیر در اکوسیستم-های نوآوری باز مطرح است. در واقع به کمک همکاری با رقبا، سازمان‌ها به دنبال ایجاد ارزش برای خود هستند و همچنین روند نوآوری سازمان‌ها، مشوقی برای رقابت با آنها در راستای بهبود فرآیند نوآوری یک سازمان می‌باشد (۳۴). باشگاه‌های فوتبال نیز مانند همه سازمان‌های دیگر، درگیر این فرآیندها هستند؛ چرا که تجربه ثابت کرده است در دنیای رقابت ورزشی، دیگر روش‌های سنتی پاسخگو نمی‌باشد و باشگاه‌ها باید به دنبال ارائه خدمات جدید به روش‌های جدید باشند و این روند اتفاق نمی‌افتد مگر در فضای رقابت سالم و همکاری سالم با رقبا. البته نتایج میانگین متغیرها در پژوهش حاضر نشان داد که وضعیت همکاری-رقابت بین باشگاه‌ها مناسب است اما نوآوری باز، میانگین کمتر از حد وسط یعنی ۲/۶۷ را کسب کرده است که گویای این است که باشگاه‌های مورد مطالعه در سه سال گذشته خیلی خدمت (یا برنامه‌ای) جدید، فرآیند جدید یا مدل کسب و کار جدیدی را معرفی نکرده‌اند یا حتی اگر معرفی کرده‌اند، به مرحله اجرا نرسیده است یا بسیار کم اجرا شده است و میزان همکاری آنها با سایر باشگاه‌ها و سایر نهادها نیز در این راستا کم بوده است. می‌توان بیان کرد که باشگاه‌های مذکور بیشتر به مبحث اصلی خود یعنی پرورش بازیکن و تیم فوتبال برای مسابقات پرداخته و خیلی به ایده‌های نوآورانه اهمیت نداده‌اند. حتی شاید محیطی که باشگاه‌ها در آن فعال هستند، ظرفیت پذیرش خدمات و ایده‌های جدید را ندارد. طبیعتا در چنین محیطی خیلی طرح-های نواورانه استقبال نمی‌شود. البته نیاز به بررسی بیشتر دارد. ولی باید توجه کرد که چون اکثر جامعه آماری را نیروی جوان تشکیل می‌دهند، با توجه به انرژی و دیدگاه این گروه نسبت به فناوری‌ها و تکنولوژی‌های جدید، می‌توان بستر را برای معرفی و اجرای پروژه‌های نوآورانه در صنعت فوتبال ایجاد نمود.

در فرضیه بعدی مشخص شد که همکاری-رقابت باعث ارتقاء عملکرد باشگاه‌های فوتبال خصوصی کشور نمی‌شود؛ بنابراین این فرضیه رد شد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش ویمر و همکاران (۲۰۱۶) همسو (۹) و با نتایج پژوهش‌های بی‌ننده (۱۳۹۴)، کریک و کریک (۲۰۲۰) و موریس و همکاران (۲۰۰۷) ناهمسو می-باشد (۲۴، ۲۵، ۲۶). باید در خصوص عملکرد باشگاه‌های ورزشی اشاره کرد که در پژوهش حاضر هم میزان متقاضیان رجوع‌کننده به باشگاه و هم ثبات مالی باشگاه در طی سه سال گذشته مدنظر قرار گرفت؛ بنابراین

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

عملکرد از نظر دو جنبه مشتری و سازمان برآورد شد و از نظر میانگین، متغیر عملکرد که کمترین مقدار میانگین یعنی ۲/۳۶ را کسب کرده است، مشخص است که باشگاه در طی سه سال گذشته عملکردی کمتر از حد متوسط در دو جنبه مذکور داشته‌اند و این بدان معناست که وضعیت نمونه آماری از نظر عملکرد اصلا جالب نیست. در واقع، در حالی که این باشگاه‌ها با رقبای خود همکاری و رقابت دارند، اما منجر به بهبود عملکرد آنها نشده است. جالب است که اکثر مطالعات پیشینه ادعا دارند که همکاری-رقابت منجر به بهبود عملکرد خواهد شد ولی عکس این حالت در پژوهش حاضر رخ داده است. دلایل مختلفی را می‌توان برای رد این فرضیه در نظر گرفت؛ اینکه شاید همکاری-رقابت از نظر جنبه‌های مختلف دیگر مثل موفقیت بیشتر در مسابقات یا رشد مهارت فوتبالیست‌ها منجر به بهبود عملکرد باشگاه‌ها شده است که در قالب پرسشنامه مورد استفاده ارزیابی نشد یا قابل ارزیابی نبود. همچنین باید یادآور شده که طی یکسال گذشته، وضعیت کرونا و تعطیلی‌های پی در پی کسب و کارها نیز دلیلی بر عملکرد ضعیف یا حتی منفی بسیاری از کسب و کارها از جمله باشگاه‌ها بوده است؛ به گونه‌ای که هر چند افراد آگاه هستند که ورزش باعث سلامتی خواهد شد اما در دوران کرونا، بسیاری از ثبت‌نام و شروع ورزش جلوگیری کردند و به ورزش کردن در خانه روی آوردند. بنابراین باشگاه‌ها هم یا تعطیل بودند یا باید بیشتر بر بازیکنان قبلی خود تمرکز می‌کردند و امکان برگزاری کلاس‌های جدید با متقاضیان جدید تا حد امکان وجود نداشت. مسئله‌ای که تاکنون راه‌حل مناسبی برای رفع آن ارائه نشده است که حتی ممکن است در صورت ادامه این روند، منجر به تعطیلی باشگاه‌ها نیز گردد.

در فرضیه چهارم مشخص شد که استفاده از دانش بیرونی باعث نوآوری باز در باشگاه‌های فوتبال خصوصی کشور می‌شود؛ بنابراین این فرضیه تأیید شد و با نتایج پژوهش‌های هدایت‌نژاد ازاندهی (۱۳۹۹)، دلشب و همکاران (۲۰۲۰)، اقبال و حامد (۲۰۲۰)، چن و همکاران (۲۰۲۰) و ویمر و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد (۱۹، ۳۰، ۲۸، ۲۷، ۹). در راستای این فرضیه باید اشاره کرد که در سال‌های اخیر، نوآوری باز جهت‌گیری آکادمیک داشته است، به گونه‌ای که سازمان‌ها وابسته به اطلاعات خارجی شده‌اند تا نوآوری پایداری در محصولات، خدمات و فرآیندهای کاری خود داشته باشند. نوآوری باز یک چارچوب شناختی است که با استفاده هدفمند از جریان دانش، روند نوآوری را طی می‌کند (۳۵). بنابراین همه این دلایل گویای این است که دانش و اطلاعات خارجی سازمان‌ها برای موفقیت در طرح‌های نوآوری باز آنها ضروری است. همانطور که در بحث در مورد فرضیه دوم اشاره شد، میانگین استفاده از دانش بیرونی تقریبا میانگین بالایی است و نشان‌دهنده این است که مدیران باشگاه‌های مورد مطالعه، بروز هستند و از منابع دانش بیرونی در مسیر عملکرد باشگاه استفاده می‌کنند. هر چند میانگین نوآوری باز ۲/۶۷ می‌باشد که کمتر از حد متوسط است اما رابطه مثبت بین استفاده از دانش بیرونی و نوآوری باز در میان باشگاه‌های مورد مطالعه نشان از این است که نوآوری باز به واسطه استفاده از دانش بیرونی بهبود پیدا کرده است؛ هر چند این تأثیرگذاری با شدت ۱۹

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

درصد همراه است. خب این میزان شدت ارتباط بین متغیرهای مذکور خیلی بالا نیست اما در هر صورت، استفاده از دانش بیرونی، ۱۹ درصد نوآوری باز باشگاه‌های فوتبال را تبیین می‌کند. به نظر می‌رسد این مقدار می‌توانست بیشتر باشد؛ چرا که وجود مدیران جوان و دارای تحصیلات آکادمیک می‌تواند به باشگاه‌ها کمک کند که خدمات و محصولات جدید را مبتنی بر دانش بیرونی توسعه دهند. هر چند همانطور که اشاره شد، در طی سال گذشته، بیماری کرونا میزان استقبال از باشگاه‌ها را کم کرده است، اما به بهانه کرونا و اینترنتی شدن بسیاری از کسب و کارها، باشگاه‌های فوتبال نیز از این امر مستثنی نیستند و می‌توان با جنبه‌های تکنولوژیک و فناوری، خدمات و محصولات جدیدی را معرفی و ارائه نمود.

استفاده از دانش بیرونی نیز باعث ارتقاء عملکرد باشگاه‌های فوتبال خصوصی کشور می‌شود؛ بنابراین این فرضیه تأیید شد. نتیجه این فرضیه همسو با نتایج پژوهش ویمر و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد (۹). دانش ابزار مهمی برای تعدیل کردن عملکرد سازمان‌ها و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها می‌باشد که در نتیجه موقعیت مالی یک کسب و کار را بهبود می‌بخشد (۳۰) و حتی طبق پیشینه ثابت شده است که دانش بیرونی سازمان می‌تواند در بهبود عملکرد باشگاه‌های فوتبال نقش داشته باشد. در پژوهش حاضر نیز شدت این تأثیرگذاری ۲۴ درصد برآورد شده است که می‌توان گفت استفاده از دانش بیرونی، تقریبا به میزان نسبتا خوبی مقدار عملکرد باشگاه‌ها را تبیین می‌کند. این مقدار زیاد نیست و می‌تواند بهبود پیدا کند. البته رابطه بین این دو متغیر، در دوره‌ای که تکنولوژی و فناوری روند رو به رشد و شیب تندی دارد، بیشتر اهمیت می‌یابد. همانطور که شاهد آن هستیم، رسانه‌های مجازی در این دوره، فضای کسب و کارها را به صورت کاملا جدید تحت تأثیر قرار داده‌اند؛ در نتیجه باشگاه‌های فوتبال هم از این امر مستثنی نیستند و باید در این فضا رشد نمایند. بنابراین مدیران و مسئولان باشگاه‌های ورزشی به دلیل اینکه روزانه با متقاضیان مختلفی مواجه می‌شوند، که در عصر فناوری رشد یافته‌اند، باید بروز باشند و سعی نمایند از منابع صحیح اطلاعات استفاده نمایند؛ چرا که اطلاعات غلط منجر به برنامه‌ریزی خدمات اشتباه خواهد شد که علاوه بر اینکه، شهرت فرد و باشگاه را تحت تأثیر قرار خواهد داد، بلکه ضررهای مالی نیز در پی خواهد داشت. البته استفاده از دانش بیرونی به منظور یادگیری و چابکی نیروی کار نیز می‌باشد و تمامی اعضای فعال در یک باشگاه حتی بازیکنان نیز همراستا با مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و بهبود مهارت‌های خود باید منابع اطلاعات خارج از باشگاه را ملاک قرار دهند.

در فرضیه ششم مشخص شد که نوآوری باز باعث ارتقاء عملکرد باشگاه‌های فوتبال خصوصی کشور می‌شود؛ بنابراین این فرضیه تأیید شد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های اندیشه (۱۳۹۹)، جوانمردی و همکاران (۱۳۹۷)، دلشب و همکاران (۲۰۲۰) و ویمر و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد (۱۸، ۱۴، ۳۰، ۲۰). شدت تأثیرگذاری نوآوری باز بر ارتقاء عملکرد باشگاه‌ها ۴۷ درصد می‌باشد که بیشترین میزان شدت رابطه در مدل پژوهش حاضر است. باز بودن نوآوری، قابلیت پویایی و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را افزایش می‌دهد

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

(۳۶). نوآوری باز یک چارچوب فکری است که به سازمان‌ها و کسب و کارها آزادی بیشتری برای باز کردن مرزهای اجرایی و عملکرد خلاقانه می‌دهد. سازمان‌ها و کسب و کارها برای پیشرفت، رسیدن و ماندن در بازار، نیازمند نوآوری و توسعه خلاقانه هستند. نیاز دارند فرصت‌های جدید را کشف، بر اساس آن ایده‌پردازی و محصول بسازند. همانطور که در بحث فرضیه‌های قبلی اشاره شد، باشگاه‌ها نیز همانند هر سازمان دیگری نباید از حیطه نوآوری باز مخصوصا در این دوره (عصر تکنولوژی) عقب بمانند. پژوهش حاضر نیز نتایج گویای این است که نوآوری باز می‌تواند عملکرد باشگاه‌های فوتبال را نیز تحت تأثیر قرار دهد. البته عملکرد در پژوهش حاضر از نظر عملکرد مالی و میزان ثبت‌نام متقاضیان ارزیابی شد و مطالعه هدایت‌نژاد ازاندهی (۱۳۹۹) نیز گویای آن است که علاوه بر عملکرد مالی، عملکرد نوآورانه سازمان‌ها نیز تحت تأثیر نوآوری باز می‌باشد (۱۰)؛ البته عملکرد نوآورانه در نهایت منجر به بهبود عملکرد مالی سازمان‌ها نیز خواهد شد. در ادامه بحث باید اشاره کرد که جالب است میانگین دو متغیر نوآوری باز و عملکرد میانگین کمتر از حد میانه کسب کرده‌اند، این یعنی درست است که عملکرد تحت تأثیر نوآوری باز بوده است اما هم میزان نوآوری باز و هم میزان عملکرد این باشگاه‌ها در سطح پایینی برآورد شده است. طبق بحث در مورد فرضیه‌های پیشین، دلایل پایین بودن میانگین این دو متغیر می‌تواند این باشد که محیطی که این باشگاه‌ها در آن فعال هستند، ظرفیت پذیرش خدمات و ایده‌های جدید را ندارد. همچنین چالش‌های دوران کرونا ممکن است از دلایل پایین بودن عملکرد باشگاه بوده باشد. اما در هر صورت، شرایط کرونا یک شرایط پایدار و طولانی‌مدت نخواهد بود، در نتیجه با توجه به ضریب تأثیر زیاد نوآوری باز بر عملکرد باشگاه‌ها، باید تلاش شود که از ظرفیت‌های نوآوری باز در این مسیر استفاده نمود. البته در درجه اول باید مدیران و اعضای فعال باشگاه‌ها، فرهنگ نوآوری باز را در محیط نمادینه سازند و روند نوآوری باز باید یک روند پایدار و باثبات باشد، چرا که تأثیر نوآوری باز بر عملکرد در کوتاه‌مدت اتفاق نمی‌افتد. در واقع باید توجه کرد که اجرای برنامه‌ها و طرح‌های نوآورانه به منظور پذیرش و مشاهده نتایج آن به زمان احتیاج دارد.

از بحث فوق مشخص شد که همکاری-رقابت با استفاده از دانش بیرونی و اجرای نوآوری باز، عملکرد سازمانی باشگاه‌های فوتبال را افزایش می‌دهد؛ بدین صورت که جزء رد تأثیر مستقیم همکاری-رقابت بر عملکرد سازمان، تأثیرگذاری مستقیم هر یک از متغیرهای استفاده از دانش بیرونی و نوآوری باز بر عملکرد سازمان تأیید شد. از نتایج فرضیه‌های اول و پنجم مشخص شد که همکاری-رقابت از طریق متغیر میانجی استفاده از دانش بیرونی با شدت تأثیر ۱۰ درصد بر عملکرد باشگاه‌ها تأثیرگذار است. نتایج فرضیه‌های دوم و ششم نشان می‌دهد که همکاری-رقابت از طریق متغیر میانجی نوآوری باز شدت تأثیر ۷ درصد بر عملکرد باشگاه‌ها تأثیرگذار است. نتایج فرضیه‌های اول، چهارم و ششم هم نشان می‌دهد که همکاری-رقابت از طریق دو متغیر میانجی استفاده از دانش بیرونی و نوآوری باز با شدت تأثیر ۳ درصد بر عملکرد باشگاه‌ها تأثیرگذار است. در نهایت اینکه، نتایج فرضیه‌های چهارم و ششم نشان می‌دهد که استفاده از دانش بیرونی از طریق

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

متغیر میانجی نوآوری باز با شدت تأثیر ۹ درصد بر عملکرد باشگاه‌ها تأثیرگذار است. نتایج این فرضیه‌ها که تأییدی بر نقش میانجی متغیرهای استفاده از دانش بیرونی و نوآوری باز در رابطه بین همکاری-رقابت و عملکرد باشگاه‌ها می‌باشد، همسو با نتایج مطالعات هدایت‌نژاد ازاندهی (۱۳۹۹)، دلشب و همکاران (۲۰۲۰)، چن و همکاران (۲۰۲۰) و ویمر و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد (۱۹، ۳۰، ۲۷، ۹). فقط نکته‌ای که باید به آن اشاره کرد این است که در مقام مقایسه، تأثیرگذاری متغیر میانجی استفاده از دانش بیرونی در رابطه بین همکاری-رقابت و عملکرد باشگاه‌ها بیشتر از بقیه روابط میانجی است و استفاده از دو متغیر میانجی نوآوری باز و استفاده از دانش بیرونی به طور همزمان، کمترین میزان شدت تأثیر را دارد. شاید از دلایل پایین بودن شدت تأثیر همزمان این دو متغیر، این نکته است که شدت تأثیر استفاده از دانش بیرونی بر نوآوری باز کم می‌باشد و در حالت کلی، عملکرد باشگاه‌ها و نوآوری باز نسبت به دو متغیر همکاری-رقابت و استفاده از دانش بیرونی، میانگین کمتری کسب کرده‌اند.

با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود که مدیران و برنامه‌ریزان باشگاه‌های فوتبال، به موضوع همکاری-رقابت در بین باشگاه‌ها توجه کنند و بستر مناسب به منظور افزایش میزان همکاری و رقابت سالم با رقبا را فراهم نمایند. همچنین بهتر است باشگاه‌های رقیب با یکدیگر به شبکه‌سازی بپردازند و اقداماتی را به صورت تیم در راستای ارتقاء عملکرد یکدیگر انجام دهند. مدیران و اعضای باشگاه در هر نوع تصمیم‌گیری در خصوص بهبود عملکرد باید به منابع بیرونی اتکا کنند و دارای پایگاه اطلاعاتی آنلاین و به روز باشند. تدوین اتاق فکر و ایده و ارزش‌آفرینی از طریق اعضاء نیز باید در برنامه‌های نوآورانه باشگاه‌ها اولویت داشته باشد و ارزیابی مستمر و دوره‌ای عملکرد ناشی از ارتباط با رقبا، منبع دانش و نوآوری باز باید صورت گیرد تا نتایج این ارزیابی‌ها، معیاری برای عملکرد آتی باشگاه‌ها باشد. به دلیل وجود محدودیت در جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، پیشنهاد می شود از روشهای دیگر جمع آوری اطلاعات مانند مصاحبه استفاده گردد. یکی دیگر از محدودیتهای این پژوهش، در نظر نگرفتن نقش ویژگی های باشگاه می باشد؛ پیشنهاد می گردد پژوهشگران آتی، نقش ویژگی‌های باشگاه مانند تعداد کاربران، طول مدت فعالیت باشگاه را نیز در مدل مورد آزمون قرار دهند. در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌های استنباطی با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری و در قالب سنجش مدل و آزمون فرضیه‌های پژوهش انجام شد، به محققین آتی پیشنهاد می گردد که موضوع پژوهش حاضر را به صورت نیمه‌تجربی و با طرح پیش آزمون و پس آزمون اجرا نمایند. به دلیل ماهیت باشگاه‌های ورزشی مورد مطالعه (باشگاه‌های فوتبال)، تعداد کمی از اعضای نمونه پژوهش حاضر را زنان تشکیل دادند، بهتر است پژوهشی مشابه در رشته‌های ورزشی انجام گیرد که تعداد زنان بیشتر باشد و تفاوت دیدگاه جامعه مردان و زنان در مورد موضوع پژوهش مورد مقایسه قرار گیرد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

References

1. Rezaei R, Badsar M, Aminfenk D. The effect of entrepreneurial orientation on organizational performance in the Agricultur Jihad Organization of West Azerbaijan Province. Agric Sci. 2016;47(4):865-77. (in Persian)
2. Nopasand Asil SM, Malekakhlagh E, Ashegh Hoseini Mehrvani M.Relationship between Talent Management and Organizational Performance. Res in Hum Resour Manag. 2014;6(1):31-51. (in Persian)
3. Shafiee SH, Kohandel M, Montazerelay M, Radinia GH. Identification, prioritization, and weighting of performance evaluation indexes of sports clubs. Sport Manag Dev. 2014;3(1):83-8. (in Persian)
4. Taperashi G, Esmaeili MR, Amirtash A. Investigating the Relationship between Entrepreneurial Characteristics of Managers and Performance in Sport Clubs. Sport Manag. 2018;9(4):777-92. (in Persian)
5. Nowy T, Wicker P, Feiler S, Breuer C. Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. Euro Sport Manag Q. 2015;15(2):155-75.
6. Eurobarometer S. Sport and physical activity. Brussels: TNS Opinion & Social; 2014.
7. Breuer C, Wicker P. Sports development report 2009/2010. Analysis of sport clubs' situation in Germany, Abbreviated Version. Cologne: Sportverlag Strauß; 2011.
8. Reid Howie Associates. The sustainability of local sports clubs in Scotland. Edinburgh: Scottish Executive Education Department; 2006.
9. Wemmer F, Emrich E, Koenigstorfer J. The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. Euro Sport Manag Q. 2016;16(3):341-63.
10. Brant J, Lohse S. The open innovation model. ICC. 2014;2:1-28.
11. Yun JJ, Zhao X, Park K, Shi L. Sustainability condition of open innovation: Dynamic growth of alibaba from SME to large enterprise. Sustain. 2020;12(11):43-79.
12. Chesbrough HW. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business Press; 2003.
13. Trott P, Hartmann DA. Why'open innovation'is old wine in new bottles. Int J Innov Manag. 2009;13(04):715-36.
14. Javanmardi E, Ghodratabadi L, Atashsokhan. The Impact of Open Strategy and Innovation on Organizational Performance (Focusing on SMEs). In Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting; 2019. (in Persian)
15. Babiak K, Thibault L. Challenges in multiple cross-sector partnerships. Nonprofit volunt sect Q. 2009;38(1):117-43.
16. Hameed WU, Naveed F. Coopetition-based open-innovation and innovation performance: Role of trust and dependency evidence from Malaysian high-tech SMEs. Commer Soc Sci. 2019;13(1):209-30.
17. Wemmer F, Koenigstorfer J. Open innovation in nonprofit sports clubs. Voluntas. 2016;27(4):1923-49.
18. Andisheh A. The Impact of Entrepreneurial Leadership on Business Performance: The Mediating Role of Open Innovation in Knowledge-Based Companies [dissertation]. [Tehran]: Shahid Beheshti University; 2020. (in Persian)

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

19. Hedayatnezhad Azandehi A. The Impact of Open Innovation on Innovative Performance in Mazandaran Province Industry, Mining and Trade Organization: The Modifying Role of Knowledge Structure [dissertation]. [Babol]: Rahedanesh Institute of Higher Education; 2020. (in Persian)
20. Bengtsson M, Kock S. Coopetition in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. Ind mark manag. 2000;29(5):411-26.
21. Mohammadi M, Hajipour B, Hamidizadeh MR. Identifying and Explaining a Model of Coopetition: A Case Study of SAIPA Group. J Bus Adm Res. 2019;20(10):353-77. (in Persian)
22. Yami S, Nemeh A. Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. Ind Mark Manage. 2014;43(2):250-60.
23. Chin KS, Chan BL, Lam PK. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. Ind Manag Data Sys. 2008;108(4):437-54.
24. Binandeh R. Investigating the effect of coopetition strategy on market and innovation performance [dissertation]. [Tehran]: Tehran University; 2015. (in Persian)
25. Crick JM, Crick D. Coopetition and sales performance: evidence from non-mainstream sporting clubs. Int J Entrep Behav Res. 2020;27(1):123-47.
26. Morris MH, Koçak A, Ozer A. Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. J small bus strategy. 2007;18(1):35-56.
27. Chen H, Yao Y, Zan A, Carayannis EG. How does coopetition affect radical innovation? The roles of internal knowledge structure and external knowledge integration. J Bus Ind Mark. Forthcoming 2020.
28. Iqbal J, Hameed WU. Open Innovation Challenges and Coopetition-Based Open-Innovation Empirical Evidence From Malaysia. In de Pablos PO, Zhang X, Tai Chui K, editors. Innovative Management and Business Practices in Asia. Pennsylvania: IGI Glabal; 2020. p. 144-166.
29. Wu J. Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. Ind Mark Manag. 2014;43(2):199-209.
30. Delshab V, Winand M, Sadeghi Boroujerdi S, Hoeber L, Mahmoudian A. The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. Euro Sport Manag Q. 2020:1-22.
31. Crick JM, Karami M, Crick D. The impact of the interaction between an entrepreneurial marketing orientation and coopetition on business performance. Int J Entrep Behav Res. Forthcoming 2020.
32. Bouncken RB, Fredrich V. Coopetition: performance implications and management antecedents. Int J Innov Manag. 2012;16(05):1-28.
33. The community innovation survey. The Open Innovation Harmonized Survey Questionnaire [Internet]. European Union; 2012 [Updated 2008 November 28; Cited 2012]. Available from: http://ec.europa.eu/eurostat/documents/203647/203701/Harmonised+survey+questionnaire+2012/164dfdfd-7f97-4b98-b7b5-80d4e32e73ee

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]

34. Bacon E, Williams MD, Davies G. Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations. J Bus Res. 2020;115:307-16.
35. Singh SK, Gupta S, Busso D, Kamboj S. Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. J Bus Res. 2019;128:788-98.
36. Bigliardi B, Ferraro G, Filippelli S, Galati F. The influence of open innovation on firm performance. Int J Eng Bus Manag. 2020;12:1-14.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.24.4.5]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.24.56]