

Research paper

## Exploring the Strategies and Consequences of Establishing University Spin-Offs in the Iran Sport Industry

**S. Pirjamadi<sup>1</sup>, H. Honari<sup>2</sup>, A. Mahmoudi<sup>3</sup>**

1. Ph.D. in Sport Management. Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran (Corresponding Author)

2. Associate Professor in Sport Management. Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran

3. Assistant Professor in Sport Management. Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

**Received: 2021/05/01****Accepted: 2021/07/10**

---

**Abstract**

Today, spin-offs are considered as a major commercial and economic value in the mission of the new generation of most universities in developed countries. However, these companies have not been able to fulfill greatly their main mission in Iranian universities, especially in the field of sport. Therefore, the present study aimed to identify strategies and consequences of establishing university spin-offs in sport in the country. The present study was conducted using a qualitative method with an exploratory nature. The research data were collected through subjective sampling and based on deep semi-structured interviews with experts in this regard (i.e., university professors, knowledge-based companies' managers, startups, university spin-offs, science and technology parks, growth centers, elites in sport entrepreneurship). The number of participants in this study reached 22 using the theoretical saturation index and the findings were analyzed in open, axial and selective coding. The findings indicate that categories such as human, environmental, legal infrastructure, environmental links, sport mother spin-offs, educational developments, consulting teams, financial resources, technical resources, central idea, creativity, etc. were among the strategies that can help to improve Iran's economic self-sufficiency, job creation, new sport businesses as well as extend university spin-offs in sport, comprehensive growth of sport, commercialization of sport findings and entrepreneurship of sport science colleges in Iran.

**Keywords:** Commercialization, Third Generation University, Spin-Off, Sports Science, Knowledge Management

---

---

1. Email: [pirjamadisahar@yahoo.com](mailto:pirjamadisahar@yahoo.com)

2. Email: [honari\\_h@yahoo.com](mailto:honari_h@yahoo.com)

3. Email: [Ah.mahmoudi@ut.ac.ir](mailto:Ah.mahmoudi@ut.ac.ir)



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License

## Extended Abstract

### Background and Purpose

**Objective:** Today, spin-offs are considered as a major commercial and economic value in the mission of the new generation of most universities in developed countries. These companies act as a wheel for technology transfer and commercialization of new technologies and are useful in creating jobs, entrepreneurship strengthening and transferring knowledge to industry (Rodríguez-Gulías et al, 2017: 1). But these companies have not been able to fulfill greatly their main mission in Iranian universities, especially in the field of sport. Accordingly, colleges, universities and training centers operating in the field of sports are expected to carry out the recent mission to promote innovation through spin-offs by participating in the commercialization of academic scientific achievements. Companies born from the core of entrepreneurship in universities, which emerge as new knowledge-based companies directly from the university or research conducted by graduates and faculty members, are called university spin-offs (Guercini, & Milanesi, 2019: 139). In this regard, the commercialization analysis of research findings in sport science and the establishment of spin-offs in each of the sport colleges are of great importance (Rahimi et al, 2020: 421). Therefore, the purpose of this study was to explore the strategies and consequences of establishing university spin-offs in the Iranian sport industry.

### Methodology

The present study was conducted using a qualitative method with an exploratory nature. The research data were collected through subjective sampling and based on deep semi-structured interviews with experts in this area (university professors, knowledge-based companies' managers, startups, university spin-offs, science and technology parks, growth centers, elites in sport entrepreneurship). The number of participants in this study reached 22 using the theoretical saturation index and the findings were analyzed in open, axial and selective coding.

### Results

By reviewing the research background and classifying the strategies and consequences establishing university spin-offs in the Iran sport industry, 9 concepts and 29 components were identified as final concepts and components. Organizational, human, management infrastructures, environmental, legal, communication, sport mother spin-off, educational and research developments, consulting teams, economic, cultural factors, financial, technical, personal resources, idea-centered, entrepreneurial attitude, creativity and innovation, national and international market research, branding, commercialization and sport



customers including research strategies and preventing the departure of elites from the country, providing new business environment, sustainable economic growth, resolving the needs of the country in the face of sanctions, development of sport, development of demand-driven research, new technologies based on knowledge, increasing organizational productivity, creative and innovative thinking, commercialization of sport research achievements, increasing welfare and public satisfaction were the consequences of establishing sport spin-off in universities in this study.

### Conclusion

Therefore, in the current situation and considering the potential talent of the country's university sector in sport to produce new knowledge and technologies that can be commercialized and exploited in the form of university spin-offs, it is necessary for relevant officials at various levels- Vice Presidency for Science, Technology Ministry of Science, Research and Technology, Ministry of Sport and Youth, university managers, according to the strategies raised in this study, provide the necessary conditions for the formation of these companies and move towards a young government and startups. Hence, if the country's sport colleges and educational centers make their transition to third generation universities, through various ways such as achieving Iran's sustainable economic growth in the conditions of sanctions, comprehensive development of sport (educational, public, championship, professional), promoting entrepreneurship and knowledge-based activities in Iranian university sports in the country, increasing national wealth and social capital by reducing the dependence of the country's budget and national wealth on oil revenues, increasing social welfare and satisfaction through knowledge-based services, trusting domestic sport brands, increasing social awareness, preserving money in the country, etc. it can help to have a healthy and self-reliant society.

**Keywords:** Commercialization, Iran, Third Generation University, Spin-off, Sport Colleges, Sport Industry, Sport Science, Knowledge Management

### References

1. Guercini, S., & Milanese, M. (2019). Newness and heritage in business networks: case analysis of university spin-off. *Industrial Marketing Management*. 80: 139-148.



2. Rahimi, A., Ehsani, M., Norouzi Seyed Hoseini, R., Saffari, M. (2020). Designing the model of research commercialization requirements in sport sciences. *Journal of Motor and Behavioral Sciences*. 3: 421-430. (Persian).
3. Rodríguez-Gulías, M. J., Rodeiro-Pazos, D., & Fernández-López, S. (2017). The growth of university spin-offs: a dynamic panel data approach. *Technology Analysis & Strategic Management*. 29(10): 1-15.



## کاوش راهبردها و پیامدهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش ایران

سحر پیرجمادی<sup>۱</sup>، حبیب هنری<sup>۲</sup>، احمد محمودی<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱

### چکیده

امروزه شرکت‌های زایشی در مأموریت نسل جدید بیشتر دانشگاه‌های کشورهای توسعه‌یافته، به‌عنوان ارزش عمده تجاری و اقتصادی مدنظر قرار گرفته‌اند، اما این شرکت‌ها در دانشگاه‌های ایران به‌ویژه در حوزه ورزش نتوانسته‌اند به‌طور مطلوب مأموریت اصلی خود را انجام دهند؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردها و پیامدهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش کشور انجام شد. این پژوهش با استفاده از روش کیفی و با ماهیت اکتشافی-بنیادی انجام گرفت. داده‌های پژوهش از طریق نمونه‌گیری هدفمند و براساس مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان این حوزه (اساتید دانشگاه، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های زایشی دانشگاهی، پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و نخبگان حوزه کارآفرینی ورزشی) جمع‌آوری شدند. شمار مشارکت‌کنندگان در این پژوهش با استفاده از شاخص اشباع نظری به ۲۲ نفر رسید و تحلیل یافته‌ها به‌صورت کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام شد. پس از تکمیل یافته‌ها، مقوله‌هایی از قبیل زیرساخت‌های انسانی، محیطی، قانونی، پیوندهای محیطی، شرکت زایشی مادر ورزشی، تحولات آموزشی، تیم‌های مشاوره‌ای، منابع مالی، منابع فنی، ایده‌محوری، خلاقیت و... از جمله راهبردهای این پژوهش بودند که می‌توانند به خودکفایی اقتصادی کشور، اشتغال‌زایی، کسب‌وکارهای جدید ورزشی، فراگیر شدن شرکت‌های زایشی دانشگاهی در حوزه ورزش، رشد همه‌جانبه ورزش، تجاری‌سازی یافته‌های ورزشی و کارآفرینی دانشکده‌های علوم ورزشی در ایران کمک شایانی کنند.

**واژگان کلیدی:** تجاری‌سازی، دانشگاه نسل سوم، شرکت زایشی، علوم ورزشی، مدیریت دانش.

1. Email: pirjamadisahar@yahoo.com

2. Email: honari\_h@yahoo.com

3. Email: Ah.mahmoudi@ut.ac.ir



## مقدمه

امروزه در وضعیت متحول اقتصادی، اهمیت تولید و انتشار دانش و کاربرد مؤثر آن در عرصه تولید به هدف جهانی تبدیل شده است (نوی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۳۶). بسیاری از کشورها به دنبال یافتن روش‌هایی برای انتقال دانش و فناوری حاصل از پژوهش‌های دانشگاهی به واسطه کانال‌های کارآفرینی هستند (موریس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷، ۶۵). با مقایسه دانشگاه‌های امروزی با دهه‌های گذشته، می‌توان دریافت که در برنامه‌ها، روش‌ها و رویکردهای آن‌ها تغییرهای عمده‌ای ایجاد شده و انتظار از آن‌ها متحول شده است. سال‌ها پیش، دانشگاه فقط نقش آموزش را بر عهده داشت که با اولین تحول در نظام دانشگاهی در اواخر قرن نوزدهم، پژوهش نیز به کارکردهای آن افزوده شد. پس از آن، با ظهور اقتصاد نوین در دهه ۱۹۹۰، روابط بین علم، فناوری، خلاقیت، نوآوری و کارکردهای اقتصادی متحول شد و دانشگاه‌ها با تغییر ماهیت تولید علم و درآمد، علاوه بر آموزش و پژوهش نقش جدیدی در توسعه اقتصادی به‌عنوان دانشگاه‌های کارآفرین یافتند (امیری و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۷)؛ بر این اساس، در دهه‌های اخیر انتقال دانش و فناوری از دانشگاه کارآفرین به صنعت به کمک شرکت‌های زایشی دانشگاهی و با محوریت اساتید و پژوهشگران دانشگاهی، به موضوعی جدید و راهکاری مهم در کشورهای در حال توسعه تبدیل شده است (بایزری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۳۸۳). در کشور ایران نیز توجه به ارتباط صنعت و دانشگاه براساس نیازهای صنعتی در سیاست‌گذاری‌های مختلف از جمله برنامه‌های پنج‌ساله توسعه کشور به‌ویژه از برنامه پنجم توسعه به بعد، مدنظر بوده است. دانش علوم ورزشی به‌عنوان یک میان‌رشته که به مسائلی همچون سلامتی، تندرستی، رفتارها، سبک زندگی و... می‌پردازد، پیوسته با تغییرات فناوری، تحولات اجتماعی، نیازهای جدید مشتریان، تغییر معیارهای کیفیت زندگی و... روبه‌روست؛ بنابراین برای آنکه این دانش به پیشرفت جامعه کمک کند، باید به نوآوری‌های فناورانه تبدیل شود و برای افراد جامعه کاربردی باشد (فریرا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۵۳).

در این راستا، یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در صنعت ورزش به‌عنوان صنعتی روبه‌توسعه در جهان، کارآفرینی فناورانه از طریق شرکت‌های زایشی دانشگاهی به‌منظور ایجاد ثروت، ارزش و فرصت‌های شغلی جدید است (والیس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۹۱۷). این شرکت‌ها مانند یک چرخ برای انتقال

1. Noy
2. Morris
3. Bizri
5. Ferreira
6. Wallis



فناوری و تجاری‌سازی فناوری‌های نوین عمل می‌کنند و در ایجاد اشتغال، تقویت کارآفرینی و انتقال علم به صنعت مفید هستند (رودریگز گالیاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۱). به‌علاوه در دهه‌های اخیر، تجاری‌سازی پژوهش‌های دانشگاهی به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده است که رشد و توسعه شرکت‌های زایشی دانشگاهی از مهم‌ترین روش‌های تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و فناوری‌های دانش محور در صنعت ورزش است (سیمون و اوجای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ۲۲۷)؛ بر این اساس، از دانشکده، دانشگاه و مراکز آموزشی که در حوزه ورزش فعالیت می‌کنند، انتظار می‌رود با سهیم‌شدن در جریان تجاری‌سازی دستاوردهای علمی دانشگاهی، مأموریت اخیر را به‌منظور ارتقای نوآوری‌ها از طریق شرکت‌های زایشی پیش ببرند. تجاری‌سازی را می‌توان فرایند تبدیل ایده‌های پژوهشی جدید و نوآوری به محصولات، خدمات و فناوری‌های ارائه‌شده به بازار دانست (ساتوپو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۹۵). همچنین در بارزترین تعریف شرکت‌های زایشی دانشگاهی، هر شرکت جدید دانش محور که فقط یکی از شرایط زیر را داشته باشد، شرکت زایشی دانشگاهی تلقی می‌شود:

الف. بنیان‌گذاران شرکت قبلاً یا اکنون در استخدام یک دانشگاه یا یک مؤسسه پژوهشی باشند؛ ب. شرکت براساس یک ایده یا فناوری دستاوردهای پژوهشی شکل گرفته باشد؛ ج. شرکت براساس قرارداد انتقال حق امتیاز از یک سازمان پژوهشی ایجاد شود (عالی‌پور و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۱۵). در تعریف دیگر، شرکت‌های زاده‌شده از هسته‌های کارآفرینی در دانشگاه‌ها را که به‌عنوان شرکت‌های دانش‌بنیان جدید به‌صورت مستقیم از دانشگاه و پژوهش‌های انجام‌شده توسط فارغ‌التحصیلان و اعضای هیئت‌علمی این نهادها به وجود می‌آیند، شرکت‌های زایشی دانشگاهی می‌نامند (گایرسانی و میلانسی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، ۱۳۹).

واکاوای تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی در علوم ورزشی و تأسیس شرکت‌های زایشی در هریک از دانشکده‌های ورزشی از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا در پژوهش‌های علوم ورزشی، تجزیه و تحلیل نظام‌مند تولید و کاربرد دانش در مراحل اولیه رشد خود است و شکاف عمیقی میان علم و عمل ورزشی وجود دارد (رحیمی و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۲۱). از طرفی، امروزه ورزش به‌عنوان صنعتی روبه‌توسعه در جهان مطرح است که افزایش فرایندهای کارآفرینی به‌واسطه دانشگاه‌ها در آن موجب ایجاد ثروت، ارزش و فرصت‌های شغلی جدیدی شده است (والیس و همکاران، ۲۰۲۰، ۹۱۷). به این

1. Rodríguez-Gulías
2. Simon & Owojaiye
3. Sutopo
4. Guercini & Milanese



نکته نیز باید توجه کرد که مسئله شرکت‌های زایشی دانشگاهی به‌ویژه در صنعت ورزش، موضوعی تازه در دنیاست؛ بنابراین اهمیت پژوهش در این باره دوچندان می‌شود.

در این راستا، گنزالز-سرانو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «تحصیلات دانشگاهی ورزشی و اهداف کارآفرینی» به این نتیجه دست یافتند که ایجاد سیاست‌های آموزشی دانشگاهی براساس دانش‌بنیان برای تقویت کارآفرینی در سراسر کشور می‌تواند باعث بهبود تعداد کارآفرینان در بخش‌های ورزشی شود؛ بنابراین نرخ بیکاری جوانان کاهش می‌یابد. فاستر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) بیان کردند که متخصصان دانشگاهی و عوامل اجتماعی و فرهنگی نقش مهمی در رشد شرکت‌های زایشی دانشگاهی به‌عنوان سازوکار انتقال دانش ایفا می‌کنند. فری<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود با عنوان «حق ثبت اختراع یا نه؟ معضل بنیانگذاران شرکت‌های زایشی دانشگاهی» به این نتیجه دست یافتند که اختلاط دانش منتقل‌شده توسط دانشگاه مادر و بنیانگذاران دانشگاهی از طریق حق ثبت اختراع بر عملکرد شرکت‌های زایشی دانشگاهی تأثیر می‌گذارد. در مطالعه‌ای که رومزی و همکاران (۲۰۱۹) به‌منظور طراحی مدل ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در رشته‌های علوم انسانی انجام دادند، راهبردهای تأثیرگذار بر ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه علوم انسانی را مدیریت و سیاست‌گذاری، فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، ارتباطات، شبکه‌های علمی و نوآوری عنوان کردند. همچنین در پژوهش‌های جدید، تجاری‌سازی دانش فنی داخلی، مطرح‌شدن برند سازمان، کسب درآمد، تأکید آیین‌نامه‌های ترفیع بر امتیاز مقالات و طرح‌های پژوهشی، حمایت از طرح‌های نوآورانه دانش‌بنیان در کشور، ظهور بازارهای جدید، مبارزه با تحریم، تأکید مسئولان کشور بر اقتصاد دانش‌بنیان، نیاز صنایع کشور، تسهیلات، کامل‌نبودن زنجیره‌های ارزشی و تأمین، نقش مهمی در راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان توسط اعضای هیئت‌علمی سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران دارند (فلاح حقیقی و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۷). امیری و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود موانع توسعه شرکت‌های زایشی دانشگاهی را مقوله‌هایی از قبیل ضعف در تدوین برنامه بازاریابی، ضعف در زیرساخت‌ها و بسترهای قانونی و حمایتی، ضعف‌بودن کار تیمی و مدیریتی، برآوردهای اقتصادی اشتباه و ضعف در خدمات مشاوره‌ای شناسایی کردند. در یکی از مطالعات اخیر درباره دانش و قابلیت‌های توسعه محصولات/خدمات، عواملی از قبیل ایده‌های خلاقانه برای توسعه محصول،

1. González-Serrano
2. Fuster
3. Ferri





تعریف مجدد دانش و زیرساخت‌های سخت شناخته شد (باینس و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰، ۹۴۱). ژنگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) درباره عملیات و تضمین نوآوری و کارآفرینی رشته‌های ورزشی اصلی در دانشکده‌های ورزشی نشان داد که نوآوری و کارآفرینی رشته‌های ورزشی در دانشکده‌های ورزشی نیازمند توجه به دانش متخصصان، تجربه کاری مؤسسان و زیرساخت‌های محیطی است که به اشتغال‌زایی فارغ‌التحصیلان منجر می‌شود. لی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «انتقال هویت دانشمندان و تأثیر آن بر ورودی R&D شرکت‌های زایشی» عواملی از قبیل تأثیر دانشمندان بر تحقیق و توسعه شرکت‌های زایشی و توجه به فناوری و نوآوری را معرفی کردند. در پژوهشی دیگر، کانسیکا و رودریگاس<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های زایشی دانشگاهی نقش بسزایی در تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی دارند. عوامل کلیدی از قبیل منابع مالی، ویژگی‌های فردی، توانایی‌های سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در رشد و توسعه شرکت‌های زایشی دانشگاهی اهمیت دارند.

مرور پژوهش‌ها و ادبیات شرکت‌های زایشی مؤید نکات مهمی است: نخست، رویکرد شرکت‌های زایشی دانشگاهی بیشتر در رشته‌های فنی و مهندسی مطالعه شده و این موضوع در رشته‌های علوم انسانی با محدودیت بیشتری روبه‌رو بوده است؛ دوم، تأسیس و توسعه شرکت‌های زایشی دانشگاهی موضوعی نو در دنیاست و در کشورهای در حال توسعه مانند ایران در این زمینه تحقیقات نادری انجام شده و در حوزه ورزش نیز به‌عنوان موضوعی مستقل تاکنون مدنظر قرار نگرفته است؛ سوم آنکه این موضوع، در بیشتر پژوهش‌های خارجی به‌صورت کمی بوده و از لحاظ روش‌شناسی با پژوهش حاضر متفاوت است. یکی از نموده‌های توجه به تجاری‌سازی نتایج تحقیقات و نوآوری‌ها، تأثیر مستقیم آن بر توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور است (کالماکووا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ۳۴۰). در اقتصاد دانش‌بنیان نیز تجاری‌سازی دانش را به‌عنوان مأموریت جدید برای دانشگاه‌ها و یکی از راهبردهای مهم نظام نوآوری در نظر گرفته‌اند. اقتصاد دانش‌بنیان در ورزش به‌عنوان یک اقتصاد دان‌محور، کارآمد، فناورمحور و توسعه‌محور با فرایندهای مستمر است که به ارزش افزوده منجر می‌شود (امینی و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۱)؛ بنابراین با توجه به این اثرات امروزه، شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت

1. Baines & Smith
2. Zheng
3. Li
4. Research & Development
5. Conceição & Rodrigues
6. Kalmakova



ورزش در کشورهای توسعه‌یافته با رشد سریع اقتصادی، جزء مهمی از اقتصاد دانش‌بنیان هستند. در کشورهای در حال توسعه نیز دولت‌ها به‌طور فزاینده در حال آگاه‌شدن از اهمیت سرمایه‌گذاری در شرکت‌های زایشی دانشگاهی به‌منظور تجاری‌سازی پژوهش‌های دانشگاهی هستند (حافظیان و صالحی، ۲۰۱۶، ۱). در صورت نهادینه‌شدن تشکیل شرکت‌های زایشی در صنعت ورزش، علاوه بر تأثیرات اشاره‌شده بر توسعه کشور، بسترهای کارآفرینی و فرصت‌های تحقیق و توسعه در دانشگاه‌ها فراهم می‌شود و حقوق قانونی دانشگاه‌ها در ارتباط با دارایی فکری حاصل از آن‌ها احیا خواهد شد (ترا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۱).

از طرفی یکی از مهم‌ترین چالش‌های بخش تولید علم و توسعه فناوری در صنعت ورزش کشور، استفاده‌نشدن از پژوهش‌ها، طرح‌ها و اختراعات دانشگاهی، کاربردی‌نبودن نتایج تحقیقات دانشگاهی، ضعف بازار، فقدان زنجیره تحقیق، فناوری و توسعه، نگاه محدود متخصصان داخلی به فناوری ورزشی کشور و محدودبودن خلاقیت، نوآوری و فناوری است. امروزه رشد تعداد مؤسسات آموزشی، افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در رشته تربیت‌بدنی، توجه روزافزون به کارآفرینی دانشگاهی و سیاست‌ها و برنامه‌های فعلی در بخش پژوهش و فناوری، وضعیت مناسبی را برای توسعه و توجه هرچه‌بیشتر شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش و به‌تبع آن حل این مشکلات و چالش‌ها فراهم کرده است؛ این موضوع با توجه به بیکاری قشر تحصیل‌کرده اهمیت بیشتری دارد، اما متأسفانه در ایران اهمیت تأسیس این شرکت‌ها در حوزه ورزش بسیار کم‌رنگ است؛ در صورتی که در توسعه پایدار، عامل پیشرفت فناوری از طریق انتقال فناوری از دانشگاه به صنعت، یک اصل مهم است (داسیلوا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۵۴۶). ادامه وضعیت موجود، موجب استفاده‌نشدن از نتایج پژوهش‌های علمی می‌شود و بخش‌های دولتی و غیردولتی انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری در این حوزه نخواهند داشت؛ بر این اساس، از مراکز آموزشی، پژوهشی و دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی انتظار می‌رود که تولیدکننده دانش و ایده‌های جدید ورزشی و انتقال‌دهنده این دستاوردهای جدید پژوهشی به جامعه (سازمان‌ها، شرکت‌ها، باشگاه‌های ورزشی، مشتریان ورزشی و...) باشند. این مشارکت در توسعه کارآفرینی دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی از یک سو می‌تواند به تحول ساختار، کارکردها، روابط و فرایندهای دانشگاهی و از سوی دیگر به توسعه کارآفرینی ورزشی در سطح جامعه منجر شود؛ با این حال، دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، مراکز آموزش ورزشی در ایران هنوز

1. Terra
2. Da Silva



نتوانسته‌اند به‌نحوی مؤثر یافته‌های تحقیقاتی خود را وارد صنعت کنند و بین مراکز آموزشی و پژوهشی علوم ورزشی و صنعت، همچنان فاصله وجود دارد که ایجاد شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش برای کم‌کردن این فاصله است؛ البته تاکنون نمونه‌های برجسته‌ای از شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش مطرح نشده است.

برای اینکه پروژه تأسیس و تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش کشور با موفقیت همراه باشد، لازم است راهبردهای مؤثر بر آن شناسایی شود و با تفکیک پیامدهای حاصل از آن راهبردها اقدامات لازم انجام گیرد؛ بنابراین این پژوهش درصدد است با استفاده از یک پژوهش کیفی، به شناسایی عوامل و راهبردهای مؤثر بر تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی و پیامدهای حاصل از این راهبردها در صنعت ورزش کشور بپردازد؛ زیرا با شناسایی این عوامل مسئولان و خبرگان دانشگاهی بتوانند با برنامه‌ریزی صحیح و عملیاتی و تبدیل ورزش به یک نیروی بزرگ تجاری، به‌منظور تجاری‌سازی پژوهش‌های اساتید و پژوهشگران، شرکت‌های زایشی دانشگاهی را در مراکز آموزشی، پژوهشی و دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی راه‌اندازی کنند تا از طریق آن بتوان تعامل سازنده‌ای بین این مراکز، صنعت، مشتریان، سازمان‌های ورزشی نظیر فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی، وزارتخانه‌های مرتبط، باشگاه‌های ورزشی و... برقرار کرد و همچنین با فراهم کردن زمینه مناسب برای ورود و تعامل کنشگران دانشگاهی با همکاری سایر علوم دانشگاهی، از فرصت‌های نوظهور بهره‌برداری کرد؛ بر همین اساس، پژوهش حاضر به‌دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش است: راهبردها و پیامدهای حاصل از راهبردها برای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش کشور کدام‌اند؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی از نوع نظریه زمینه‌یابی<sup>۱</sup> (گرند تئوری) بود. این پژوهش با هدف شناسایی راهبردها و پیامدهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش کشور انجام شد؛ بنابراین از نوع پژوهش‌های بنیادی است که هدف آن توسعه و گسترش نظریه‌ها از طریق کشف ویژگی‌های عمومی و مشترک یا اصول کلی است. نظریه، تنها زمانی معتبر است که پژوهشگر به نقطه اشباع رسیده باشد که این امر مستلزم مطالعه میدانی تا زمانی است که هیچ گواه و مدرک جدیدی

---

### 1. Grounded Theory



از داده‌ها حاصل نشود. نقطه اشباع نظری که در آخرین مرحله کدگذاری نظریه‌پردازی داده‌بنیاد یعنی کدگذاری انتخابی رخ می‌دهد، تبیین‌کننده نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است.

گام اول پژوهش به صورت مطالعات کتابخانه‌ای اجرا شد و به توصیف و تحلیل پژوهش‌های مرتبط با شرکت‌های زایشی دانشگاهی اختصاص یافت. در گام دوم، از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند با اساتید دانشگاه، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی و غیرورزشی، مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی، مسئولان پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، مدیران شرکت‌های زایشی دانشگاهی غیرورزشی، فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت ورزشی و کارشناسان صنعت استفاده شد. پنج مرحله اساسی که در مسیر پردازش یافته‌ها از آن‌ها استفاده شد، عبارت بودند از: انتخاب نمونه‌ها، گردآوری داده‌ها، نظم‌بخشی به یافته‌ها، تجزیه و تحلیل یافته‌ها و ایجاد نظریه. سؤالات مصاحبه براساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) طراحی شد (استراوس و کوربین، ۲۰۱۱، ۱۲). فهرست مقدماتی به‌عنوان سؤالات مصاحبه و ابزار اولیه گردآوری داده‌ها مدنظر قرار گرفت. سپس راهنمای مصاحبه تدوین شد و پژوهشگر قبل از انجام مصاحبه با هریک از صاحب‌نظران آگاه، راهنمای مصاحبه را برای آنان ارسال کرد. همچنین سؤالی‌هایی براساس پاسخ مشارکت‌کنندگان به‌منظور کشف جنبه‌های خاص و عمیق‌تر عوامل مؤثر بر تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش پرسیده شد و در پایان نیز مصاحبه با سؤال باز مانند «فکر می‌کنید مطلبی هست که به آن در این حوزه نپرداخته‌اید؟» پایان یافت. در ادامه برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد.

در بررسی روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی، محقق ضمن حضور در عرصه، داده‌های جمع‌آوری‌شده را از راه‌های مختلف با یکدیگر مقایسه می‌کند. بررسی و مقایسه مکرر داده‌ها به تأیید و افزایش روایی آن‌ها کمک می‌کند. احتمال اندک وجود دارد که دو نفر بتوانند به نظریه واحد برسند؛ بااین‌حال، فقدان تکرارپذیری انتقاد واردی به گراند تئوری نیست؛ زیرا هدف نظریه‌پردازی، ایجاد دیدگاهی جدید درباره یک وضعیت است. به‌علاوه، نظریه‌هایی که در عرصه علوم انسانی و رفتاری ارائه می‌شوند، در طول زمان اصلاح‌شدن و تعدیل‌شدن هستند؛ به همین دلیل، محققان کیفی به‌جای واژه‌های «اعتبار» و «روایی» از واژه‌های «مقبولیت<sup>۱</sup>»، «انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>» و «تأییدپذیری<sup>۳</sup>» استفاده می‌کنند که در این پژوهش تلاش شد همه موارد رعایت شود (بازرگان، ۲۰۱۷، ۹۵). این پژوهش پس از انجام ۲۲ مصاحبه به اشباع نظری رسید. مصاحبه‌شوندگان هشت نفر از اساتید دانشگاه، چهار نفر از مدیران

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability



شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی و غیرورزشی، دو نفر از مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی، سه نفر از مسئولان پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد، دو نفر از مدیران شرکت‌های زایشی دانشگاهی غیرورزشی، دو نفر از فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت ورزشی و یک نفر از کارشناسان صنعت بودند. اغلب مطالعات الگوی کدگذاری پارادایمی را برای تحلیل داده‌های حاصل از گردند تئوری معرفی می‌کنند. در قالب یک فرایند، کدگذاری سیستماتیک<sup>۱</sup> شامل سه مرحله کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup> به ایجاد این الگو منجر می‌شود. در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. در مرحله بعد که «کدگذاری محوری» نامیده می‌شود، فرایند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده، از حالت کاملاً باز خارج می‌شود و شکلی گزیده به خود می‌گیرد. سومین مرحله، کدگذاری انتخابی یا گزینشی است (گیویان، ۲۰۱۷، ۱۲). در این پژوهش، پژوهشگر سعی کرده است براساس نظرات صاحب‌نظران از پدیده مطالعه‌شده، راهبردها و پیامدهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش را استخراج کند.

## نتایج

پس از شروع فرایند کدگذاری، کدگذاری باز با تجزیه مجموعه گردآوری‌شده به کوچک‌ترین جزء مفهومی انجام گرفت. در کدگذاری باز، متون مصاحبه تایپ‌شده، بارها خوانده شد که تعداد کدها در این مرحله ۲۹۱ کد بود. در مرحله بعد، گویه‌های مشابه شناسایی شده و با عنوان «کدگذاری محوری» (مؤلفه‌ها) طبقه‌بندی شدند. در مرحله بعد، مؤلفه‌ها به زیرمجموعه‌های انتزاعی‌تری به نام مفاهیم دسته‌بندی شدند که در بحث راهبردهای شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش، ۱۸ مؤلفه (کدگذاری محوری) به دست آمد که در چهار مقوله کلی (کدگذاری انتخابی) قرار گرفتند و در جدول شماره یک آورده شده است. به دلیل حجم انبوه گویه‌ها به ذکر تعدادی بسنده شد.

1. Coding systematic
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding



جدول ۱- کدگذاری‌های انتخابی، محوری و باز راهبردهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت

ورزش

Table 1- Selective, central and open codings strategies of establishing university spin-offs in the iran

کدگذاری انتخابی: Selective coding مقوله‌های کلی (مفاهیم) General categories (concepts)	کدگذاری محوری: Central coding مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) Sub-components (components)	کدگذاری باز: Open coding ابعاد و ویژگی‌ها (گوبه‌ها) Dimensions and features (items)
		تشکیل کمیته‌های علمی (تمام گرایش‌های تربیت‌بندی) جهت‌دار در دانشگاه‌ها، ارتباط مدیران (عالی، میانی، عملیاتی)، نیروی کار تحصیل کرده، کارآفرین ماهر، خلاق و نوآور، تشکیل مرکز کارآفرینی و آینده‌نگری در ورزش، ساختار سازمانی غیرمتمرکز، رسمیت کم و بدون مرز، مدیریت تک‌بعدی دانشکده‌های ورزشی، مدیریت و جهت‌دهی فعالیت اساتید و دانشجویان در دو عرصه هم‌زمان علمی- آموزشی و تجاری، آشناکردن اساتید و نخبگان ورزشی با مسائل صنعت، بازاریابی، بازارهای بین‌المللی، ثبات مدیران و برنامه‌ها.
	۱. زیرساخت‌های مدیریت انسانی-سازمانی  1. Infrastructures of human-organizational management	Formation of scientific committees (all physical education trends) oriented in universities, communication of managers (high, intermediate, operational), educated workforce, skilled, creative and innovative entrepreneurs, formation of entrepreneurship and forward-looking center in sports, decentralized organizational structure, low formality and without borders, one-dimensional management of sports faculties, management and direction of the activities of professors and students in both scientific-educational and commercial fields, familiarizing professors and sports elites with industry issues, marketing, international markets, stability of managers and programs.
۱. مدیریت سخت 1. Hard management		زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی مناسب، تأمین زیرساخت‌های تولیدی موردنیاز، دسترسی به تجهیزات مرغوب، ابزار خاص پژوهشی و آزمایشگاهی، قطعات و مواد اولیه موردنیاز، حمایت‌های مادی و معنوی مراکز رشد و پارک‌ها علم و فناوری، اختصاص زمین ویژه تأسیس پارک‌های علم و فناوری ورزشی به دانشگاه‌ها.
	۲. زیرساخت‌های محیطی 2. Environmental infrastructure	Appropriate educational and research infrastructures, provision of required production infrastructures, access to high-quality equipment, special research and laboratory tools, required parts and raw materials, material and spiritual support for growth centers and science and technology parks, allocating special land for the establishment of sports science and technology parks to universities.
	۳. زیرساخت‌های قانونی-حمایتی 3. Legal-supporting infrastructure	تسهیل ضوابط ارائه تسهیلات، استقرار نظام تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی با تأکید بر برنامه ششم توسعه، افزایش بودجه سرمایه‌گذاری در بخش علوم و تحقیقات، سیاست‌گذاری در یک شورای مشکل از وزارتخانه‌های مرتبط (ورزش و جوانان، علوم و سازمان‌های تابع)، پشتیبانی راه‌اندازی شرکت‌های زایشی دانشگاهی توسط دولت، اجبار صنایع بزرگ دولتی به خرید از شرکت‌های زایشی، تسهیل در استفاده از امکانات و تجهیزات ارگان‌های دیگر، پرهیز از بروکراسی اداری، ثبات سیاست‌ها و قوانین حمایتی.
		Easing the criteria for the provision of facilities, establishing the commercialization system of research achievements with an emphasis on the sixth development plan, increasing the investment budget in the science and research sector, making policies in a council consisting of



ادامه جدول ۱- کدگذاری‌های انتخابی، محوری و باز راهبردهای تأسیس شرکتهای زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش

**Continued table 1- Selective, central and open codings strategies of establishing university spin-offs in the iran**

	<p>related ministries (sports and youth, science and subordinate organizations), supporting the launch of academic reproductive companies by the government, forcing large state industries to buy from reproductive companies, facilitating the use of facilities and equipment of other organizations, avoiding administrative bureaucracy, stabilizing policies and supporting laws.</p>
<p>۴. پیوند های محیطی و ارتباطی 4. Environmental and communication links</p>	<p>ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی و تسهیل تبادل اطلاعات و دانش (پژوهشگران، اساتید دانشکده‌های تربیت‌بدنی)، شعبه خارجی شرکت در سایر کشورها، هم‌افزایی و پیوندهای محیطی با فدراسیون‌ها، هیئت‌ها، وزارت ورزش، پژوهشگاه تربیت‌بدنی، پارک‌ها و مراکز رشد و... استفاده از رسانه‌های اجتماعی و اینترنتی برای ترویج محصولات شرکتهای زایشی دانشگاهی ورزشی، تقویت ارتباطات غیررسمی، استقرار مرکز ارتباط مستقیم با نیازهای صنعت، روابط قوی و مستمر اعضای هیئت‌علمی و مدیران با سازمان‌ها و برعکس.</p> <p>Creating information infrastructures and facilitating the exchange of information and knowledge (researchers, professors of physical education faculties), foreign branches of the company in other countries, synergy and environmental links with federations, boards, the Ministry of Sports, physical education research institute, parks and growth centers, etc., using social media and the Internet to promote the products of academic sports breeding companies, strengthening informal communication, establishing a direct communication center with the needs of the industry, strong and continuous relationships of faculty members and managers with organizations and vice versa</p>
<p>۵. شرکت زایشی مادر ورزشی 5. Sports mother spin-offs</p>	<p>ایجاد یک دانشگاه کارآفرین مادر ورزشی کلاً الکترونیکی، هم‌دیدکردن اهداف، فرایندها و یکپارچگی تاکتیکی شرکتهای زایشی ورزشی دانشگاهی مختلف کشور، برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت توسعه فعالیت‌های فناورانه شرکتهای زایشی دانشگاهی-ورزشی، ایجاد اتاق فکر متشکل از متخصصان.</p> <p>Creating a completely electronic entrepreneurial mother sports university, aligning the goals, processes and tactical integration of sports breeding companies of different universities in the country, planning, coordinating and monitoring the development of technological activities of university-sports breeding companies, creating a think tank consisting of experts.</p>



ادامه جدول ۱- کدگذاری‌های انتخابی، محوری و باز راهبردهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش

**Continued table 1- Selective, central and open codings strategies of establishing university spin-offs in the iran**

کدگذاری انتخابی: Selective coding مقوله‌های کلی (مفاهیم) General categories (concepts)	کدگذاری محوری: Central coding مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) Sub-components (components)	کدگذاری باز: Open coding ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها) Dimensions and features (items)
		<p>حوزه کارآفرینی ورزش کشور، پشتیبانی‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری از شرکت‌های زایشی دانشگاهی-ورزشی، تهیه گزارش‌های ملی از وضعیت کارآفرینی در دانشگاه‌های ورزشی کشور، رتبه‌بندی و ارزیابی اساتید حوزه فناوری تربیت‌بندی و علوم ورزشی، تشکیل و توسعه بانک اطلاعات دانشجویان و متخصصان حوزه کارآفرینی در ورزش.</p> <p>The field of sports entrepreneurship in the country, hardware and software support for university-sports breeding companies, preparation of national reports on the state of entrepreneurship in sports universities in the country, ranking and evaluation of professors in the field of physical education technology and sports science, formation and development of the information bank of students and experts in the field of entrepreneurship in sports.</p> <p>آموزش نوین و کاربردی، مسئله‌پردازی در پژوهش‌های ورزشی، پژوهش‌های میان‌رشته‌ای کاربردی، اجرای دوره‌های آموزشی تربیت‌بندی با گرایش پژوهشگری، الزام آموزش‌های کارآفرینی ورزشی در برنامه درسی دانشجویان، اصلاح نظام آموزش دانشگاه‌ها به‌سوی تقویت خودباوری، مرتبط‌کردن هرچه‌بیشتر رشته‌های دانشگاهی ورزشی با نیازهای بازار کار، ایجاد معاونت فناوری، دوره‌های آموزشی کارآفرینی ورزشی.</p> <p>تکنولوژی، دوره‌های آموزشی کارآفرینی ورزشی.</p>
	<p>۱. تحولات آموزشی و پژوهشی 1. Educational and research developments</p> <p>۲. تیم‌های مشاوره‌ای 2. Advisory teams</p> <p>۳. عوامل اقتصادی-فرهنگی 3. Economic-cultural factors</p>	<p>Modern and applied education, problem-solving in sports research, applied interdisciplinary research, implementation of physical education courses with a research orientation, the requirement of sports entrepreneurship training in the curriculum of students, reforming the education system of universities to strengthen self-confidence, connecting as many university sports disciplines as possible with the needs of the labor market, creating technology vice, sports entrepreneurship training courses.</p> <p>مشاوره‌های تخصصی اقتصادی، بازاریابی، بیمه، منابع انسانی، کسب‌وکار، حقوقی.</p> <p>Specialized economic, marketing, insurance, human resources, business, legal consultations.</p> <p>تورم و نوسانات نرخ ارز، فرهنگ خلاقیت و نوآوری، خلق محصول و ارائه خدمات مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌های اسلامی-ایرانی، فرهنگ سازی پژوهش.</p> <p>Inflation and exchange rate fluctuations, the culture of creativity and innovation, creating products and providing services based on Islamic-Iranian culture and values, culturalization of research.</p> <p>دسترسی شرکت‌های زایشی دانشگاهی در حوزه ورزش به سرمایه‌های ریسک‌پذیر، ارائه تسهیلات بانکی مناسب به فناوران ورزشی.</p> <p>The access of academic breeding companies in the field of sports to risky capital, providing appropriate banking facilities to sports technicians.</p>
۲. مدیریت نرم 2. Soft management		
	۴. منابع مالی 5. Funds	





<p>۵. منابع فنی و مهارتی</p> <p>5. Technical and skill resources</p>	<p>تمرکز بر بخش R&amp;D دیدگاه و چشم‌انداز، فضای رقابتی برای ارائه ایده‌های نو، سازمانی انعطاف‌پذیر در برابر تغییرات، برون‌سپاری تولید، ریسک‌پذیری، تولید محصولات و فناوری‌های پیشرفته ورزشی با همکاری سایر حوزه‌های تولید (الکترونیک، فناوری زیست، فناوری نانو، فناوری اطلاعات، آزمایشگاهی، اپتیک، مهندسی پزشکی و...)، ظرفیت‌های مدیریتی سازمان‌ها و نهادهای ورزشی، سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، توسعه شغلی و پیشرفت شغلی.</p> <p>Focusing on the R&amp;D department, perspective and perspective, competitive environment for presenting new ideas, organization flexible to changes, outsourcing of production, risk taking, production of advanced sports products and technologies in cooperation with other production areas (electronics, biotechnology, nanotechnology, information technology, laboratory, optics, medical engineering, etc.), management capacities of sports organizations and institutions, domestic and foreign investors, career development and career advancement.</p> <p>توانایی فنی و تخصصی کارآفرینان ورزشی، تجربه کاری (کارآفرینی، تأسیس شرکت نوپا، مدیریتی، فنی و تخصصی، کاری، همکاری مشترک با سایر مؤسسات)، مهارت‌های مدیریت به‌روز و مدرن، تحمل ابهام، خلاق و نوآور، برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، سازش‌پذیری، عملیاتی، داشتن هدف و تعهد به رشد، روحیه کار تیمی.</p>
<p>۶ عوامل فردی</p> <p>6. Individual factors</p>	<p>توانایی فنی و تخصصی کارآفرینان ورزشی، تجربه کاری (کارآفرینی، تأسیس شرکت نوپا، مدیریتی، فنی و تخصصی، کاری، همکاری مشترک با سایر مؤسسات)، مهارت‌های مدیریت به‌روز و مدرن، تحمل ابهام، خلاق و نوآور، برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، سازش‌پذیری، عملیاتی، داشتن هدف و تعهد به رشد، روحیه کار تیمی.</p> <p>Technical and specialized ability of sports entrepreneurs, work experience (entrepreneurship, establishment of start-up company, managerial, technical and specialized, work, joint cooperation with other institutions), up-to-date and modern management skills, tolerance of ambiguity, creative and innovative, extroversion, conscientiousness, compromise, operational, having a goal and commitment to growth, teamwork spirit.</p>

ادامه جدول ۱- کدگذاری‌های انتخابی، محوری و باز راهبردهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش

Continued table 1- Selective, central and open codings strategies of establishing university spin-offs in the iran

کدگذاری انتخابی: Selective coding مقوله‌های کلی (مفاهیم) General categories (concepts)	کدگذاری محوری: Central coding مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) Sub-components (components)	کدگذاری باز: Open coding ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها) Dimensions and features (items)
۲. مدیریت ایده‌های ورزشی فناورانه 3. Management of technological sports ideas	۱. ایده‌محوری 1. idea-oriented	برگزاری و شرکت در همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و کارگاه‌های بین‌المللی به‌منظور شناسایی ایده‌های نوین ورزشی، ایده‌محوری براساس نیازهای ورزشی کشور، طوفان ذهنی ایده‌ها، ارتباط‌دادن ایده‌های نو، برگزاری مسابقات یک پرسش یک ایده در شبکه‌های اجتماعی ورزشی، طراحی اپلیکیشن موبایل ایده بازار ورزشی. Holding and participating in international conferences, exhibitions and workshops in order to identify new sports ideas, idea-oriented based on the country's sport needs, brainstorming ideas, communicating new ideas, holding one-question-one-idea competitions in sports social networks, designing a sports market idea mobile application. تشویق تفکر کارآفرینانه و خوداشتغالی در ورزش، ایجاد پست‌های شغلی کارآفرینی ورزشی در وزارت ورزش و جوانان، برگزاری چالش‌های کارآفرینی در ورزش و ایده فناور. Encouraging entrepreneurial thinking and self-employment in sports, creating sports entrepreneurship job positions in the Ministry of Sports and Youth, holding entrepreneurship challenges in sports and technological ideas.
	۲. نگرش کارآفرینانه 2. Entrepreneurial attitude	تربیت کارشناسان دارای ایده‌های خلاق و نوآور، خلق ایده و تولید محصول ورزشی مبتنی بر فناوری، برگزاری نمایشگاه‌های پژوهشگر خلاق ورزشی، نوآوری‌های پایدار. Training experts with creative and innovative ideas, creating ideas and producing sports products based on technology, holding exhibitions of creative sports researchers, sustainable innovations.
۴. مدیریت بازار 4. market management	۳. خلاقیت و نوآوری 3. Creativity and innovation	رقابت در بخش بازارهای داخلی و خارجی، شناسایی نیازهای فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، استفاده از شرکت‌های خدماتی بازاریابی محصولات فناورانه، اندازه‌ی بازار و سهم بازار مناسب شرکت، میزان بلوغ صنعتی که شرکت در آن فعال است، مطالعات بازار برای کشف ایده‌های نو، ایجاد نیاز در مردم. Competition in domestic and foreign markets, identification of the needs of sports federations and boards, use of technological product marketing service companies, appropriate market size and market share of the company, degree of maturity of the industry in which the company is active, market studies to discover new ideas, create needs in people.
	۱. تحقیقات بازار ملی و بین‌المللی 1. National and international market research	



ادامه جدول ۱- کدگذاری‌های انتخابی، محوری و باز راهبردهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش

Continued table 1- Selective, central and open codings strategies of establishing university spin-offs in the iran

کد گذاری انتخابی: Selective coding مقوله‌های کلی (مفاهیم) General categories (concepts)	کدگذاری محوری: Central coding مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) Sub-components (components)	کدگذاری باز: Open coding ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها) Dimensions and features (items)
	۲. برندسازی 2. Branding	نقش هویت و تعهد برند ورزشی، ایجاد اعتماد و وفاداری به برندهای ورزشی داخلی، ایجاد ارزش ویژه برند. The role of sports brand identity and commitment, creating trust and loyalty to domestic sports brands, creating special brand value.
	۳. تجاری‌سازی 3. Commercialization	آشنایی با اصول شبکه‌سازی تجاری، اکوسیستم تجاری‌سازی در ورزش، هم‌جهت‌بودن تجاری‌سازی با نیازهای جامعه، ادراک و ارتقای مهارت تجاری‌سازی در ورزش. Getting to know the principles of commercial networking, commercialization ecosystem In sports, the alignment of commercialization with the needs of society, perception and promotion of commercialization skills in sports.
	۴. مشتریان ورزشی 4. Sports customers	آشنایی با مشتریان حوزه ورزشی و نیازهای آن‌ها، ایجاد شبکه مشتریان، وجود شبکه روابط اجتماعی شرکت (مشکل از مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکای کاری)، مدیریت ارتباط با مشتری CRM. Getting to know the customers of the sports field and their needs, creating a network of customers, the existence of the company's social network (consisting of customers, suppliers and business partners), CRM customer relationship management.

از دیگر نتایج این پژوهش، یافته‌های کدگذاری مصاحبه نمونه‌های پژوهش درباره پیامدهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش کشور بود. گویه‌های شناسایی شده از کدگذاری باز در ۱۱ مقوله کدگذاری محوری و در فرایند کدگذاری انتخابی نیز مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری در پنج مفاهیم کلی قرار گرفتند (جدول شماره دو).



جدول ۲- کدگذاری‌های انتخابی، محوری و باز پیامدهای ایجاد شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش

Table 2- Selective, central and open codings consequences of establishing university spin-offs in the iran

کدگذاری انتخابی: مقوله‌های کلی (مفاهیم)	کدگذاری محوری: Central coding مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) Sub-components (components)	کدگذاری باز: Open coding ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها) Dimensions and features (items)
۱. اشتغال‌زایی 1. Employment	۱. جلوگیری از خروج نخبگان ورزشی از کشور 1. Preventing the departure of sports elites from the country  ۲. فراهم شدن فضای کسب و کار جدید 2. Provision of new business space	ایجاد انگیزه در بین نخبگان کشور، سامان‌دهی ارتباط مؤثر نخبگان، به‌کارگیری سربازان نخبه در شرکت‌های زایشی دانشگاهی. Creating motivation among the elites of the country, organizing the effective communication of the elites, employing elite soldiers in university breeding companies. تناسب بین فارغ‌التحصیلان نخبه با ایجاد فرصت‌های شغلی، ایجاد امکانات مناسب علمی و تحقیقاتی برای فارغ‌التحصیلان ورزشی، ایجاد نظام بهره‌گیری از توان علمی و تحقیقاتی متخصصان، ایجاد تطبیق تخصص و توان فارغ‌التحصیلان با نیازهای کشور. Suitability between elite graduates by creating job opportunities, creating suitable scientific and research facilities for sports graduates, creating a system of utilizing the scientific and research power of specialists, creating adaptation of expertise and power of graduates to the needs of the country. برنامه‌ریزی شرکت‌های زایشی دانشگاهی برای رشد سرمایه‌گذاری و تولید با همکاری همه صنایع، رشد تولید ناخالص داخلی، استفاده از همه ظرفیت‌های اقتصادی کشور، دانش‌محور شدن اقتصاد، رشد نسبی اقتصاد دانش‌بنیان، چندمحصولی و وابسته‌نبودن به نفت.
۲. خودکفایی اقتصادی کشور 2. Economic self-sufficiency of the country	۱. رشد پایدار اقتصادی 1. Sustainable economic growth  ۲. رفع نیازهای کشور در شرایط تحریم 2. Meeting the needs of the country under sanctions	برنامه‌ریزی شرکت‌های زایشی دانشگاهی برای رشد سرمایه‌گذاری و تولید با همکاری همه صنایع، رشد تولید ناخالص داخلی، استفاده از همه ظرفیت‌های اقتصادی کشور، دانش‌محور شدن اقتصاد، رشد نسبی اقتصاد دانش‌بنیان، چندمحصولی و وابسته‌نبودن به نفت. The planning of academic breeding companies for the growth of investment and production with the cooperation of all industries, the growth of gross domestic product, the use of all economic capacities of the country, the knowledge-oriented economy, the relative growth of the knowledge-based economy, multi-product and not dependent on oil. توانمند شدن و نبود وابستگی به محصولات سایر کشورها، استفاده از همه ظرفیت‌های اقتصادی و علمی کشور، افزایش فعالیت‌های مبتنی بر دانش، تولید محصولات اساسی و به‌روز، رشد صنایع داخلی در وضعیت تحریم‌های سیاسی. Empowerment and lack of dependence on the products of other countries, use of all economic and scientific capacities of the country, increase in knowledge-based activities, production of basic and up-to-date products, growth of domestic industries in the state of political sanctions.
۲. رشد و توسعه ورزش 3. Sports growth and development	۱. توسعه ورزش (آموزشی، همگانی، قهرمانی، حرفه‌ای) 1. Sports development (educational, public, championship, professional)  ۲. توسعه‌ی پژوهش‌های تقاضا محور 2. Development of demand-oriented research	فراگیر شدن ورزش در جامعه (ورزش همگانی)، ارتقای کیفیت ورزش آموزشی و پرورشی، توسعه و ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، ارتقای ورزش بانوان. Spreading sports in society (universal sports), improving the quality of educational and educational sports, developing and promoting championship and professional sports, promoting women's sports. توسعه علمی و پژوهشی ورزش، توسعه پژوهش‌های کاربردی. Scientific and research development of sports, development of applied research.



ادامهٔ جدول ۲- کدگذاری‌های انتخابی، محوری و باز پیامدهای ایجاد شرکتهای زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش

Continued table 2- Selective, central and open codings consequences of establishing university spin-offs in the iran

کدگذاری انتخابی: مقوله‌های کلی (مفاهیم)	کدگذاری محوری: Central coding مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) Sub-components (components)	کدگذاری باز: Open coding ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها) Dimensions and features (items)
۴. فراگیر شدن شرکتهای زایشی دانشگاهی کشور	۱. فناوری‌های نوین بر محور دانش 1. New technologies based on knowledge	ارائه خدمات و محصولات ورزشی بهتر به جامعه، استفاده از دانش و تخصص داخلی، خارج‌شدن ورزش از فضای سنتی، ایجاد امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی در دانشگاههای ورزشی برای تکمیل زنجیره تحقیقات. Providing better sports services and products to the society, using internal knowledge and expertise, leaving sports out of the traditional space, creating laboratory and workshop facilities in sports universities to complete the research chain.
۴. فراگیر شدن شرکتهای زایشی دانشگاهی کشور	۲. افزایش بهره‌وری سازمانی 2. Increasing organizational productivity	اثربخشی و کارایی دانشگاههای ورزشی، بهبود بهره‌وری نیروی انسانی، بهبود بهره‌وری سرمایه (سخت‌افزار و نرم‌افزار)، بهبود بهره‌وری ساختارها، توجه به بقا، رشد و سود آوری، تعیین چشم‌انداز، مأموریت، خط‌مشی و راهبردها. The effectiveness and efficiency of sports universities, improving the productivity of human resources, improving the efficiency of capital (hardware and software), improving the efficiency of structures, paying attention to survival, growth and profitability, determining the vision, mission, policy and strategies.
	۳. تفکر خلاق و نوآور 3. Creative and innovative thinking	تبدیل نوآوری تدریجی به نوآوری رادیکال، تکنیک‌های توسعه خلاقیت گروهی، ابداعات به‌جای محفوظات. Transforming gradual innovation into radical innovation, group creativity development techniques, innovations instead of reservations.
۵. افزایش (ثروت ملی، سرمایه و رضایت اجتماعی)	۱. تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی ورزشی 1. Commercialization of sports research achievements	کاهش وابستگی ثروت ملی کشور به درآمدهای نفتی، امکان تلفیق منابع صندوق با منابع مالی خارجی بمنظور سرمایه‌گذاری در ایران، همکاری‌های تجاری و اقتصادی با کشورهای همسایه. Reducing the dependence of the country's national wealth on oil revenues, the possibility of combining the fund's resources with foreign financial resources in order to invest in Iran, commercial and economic cooperation with neighboring countries.
۵. افزایش (ثروت ملی، سرمایه و رضایت اجتماعی)	۲. افزایش رفاه و رضایتمندی عمومی 2. Increasing public welfare and satisfaction	افزایش رفاه و رضایت اجتماعی از طریق خدمات مبتنی بر دانش، افزایش رضایت اجتماعی از طریق اعتماد به برندهای ورزشی داخل کشور، افزایش رضایت اجتماعی از طریق افزایش آگاهی اجتماعی، حفظ پول در کشور و رفاه بیشتر مردم. Increasing well-being and social satisfaction through knowledge-based services, increasing social satisfaction through trust in sports brands in the country, increasing social satisfaction through increasing social awareness, saving money in the country and more welfare of people.



## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه تأسیس و توسعه شرکت‌های زایشی دانشگاهی به‌عنوان حلقه واسط صنعت و دانشگاه و راهبرد عملی برای تجاری‌سازی فناوری‌ها، جایگاه جهانی ویژه‌ای در میان متخصصان یافته است. در همین راستا، دانشکده‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی علوم ورزشی کشور ظرفیت بسیار زیادی را برای تأسیس شرکت‌های زایشی دارند، اما غفلت از این فرصت مناسب موجب شده است چه در سطح سیاست‌گذاری و چه در سطح پژوهشی-آموزشی، اقدام منظم و حساب‌شده‌ای در این حوزه انجام نشود. از طرفی همان‌گونه که اشاره شد، شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش کشور، پشتوانه اصلی صنعتی‌شدن، مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری‌های جدید هستند و برای اقتصادهای درحال توسعه بسیار مهم و ضروری‌اند؛ بنابراین پژوهش حاضر که با هدف تعیین راهبردها و پیامدهای تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش کشور صورت گرفت، یکی از اولین تلاش‌هایی است که با ارائه نگرشی چندجانبه، به‌منظور بررسی جهت‌گیری شرکت‌های زایشی دانشگاهی-ورزشی و مقوله رشد این شرکت‌ها به‌منظور ارتقای جایگاه کارآفرینی در صنعت ورزش کشور انجام شد.

براساس نتایج پژوهش، مدیریت سخت، مدیریت نرم، مدیریت ایده‌های ورزشی و مدیریت بازار از جمله راهبردهای مهم تأسیس و رشد شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش کشور هستند. تردیدی نیست که اساتید، پژوهشگران نخبه و مشاوران علمی کشور، به‌عنوان ارکان مهم‌تر شناسایی علم و نوآوری‌های جدید ورزشی، با چالش شناسایی بهتر نیازها و انتظارات جامعه مواجه‌اند و نقش نخبگان علمی کشور نباید به تدریس دانشگاه برای چرخش دانشکده‌ها و مراکز علمی به دور خود محدود باشد. از طرفی، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر تأسیس شرکت‌های زایشی در دانشکده‌های ورزشی کشور، همکاری مدیران در تمامی سطوح (عالی، میانی و عملیاتی)، ساختار سازمانی غیرمتمرکز، رسمیت کم و بدون مرز، مدیریت چندبعدی و ثبات مدیران و برنامه‌ها است. از معضلاتی که در این راستا وجود دارد، تأکید آیین‌نامه‌های ترفیع و ارتقای سازمان بر امتیاز مقالات و طرح‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه است. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار کرد: «آیین‌نامه ارتقا به‌عنوان یک لایه پنهان عمل می‌کند و مانع فعالیت‌های دانش‌بنیان در دانشگاه می‌شود.» مشکل آیین‌نامه ترفیع و ارتقا و تأکید آن بر مقالات و طرح‌های پژوهشی، معضلی است که در حال حاضر گریبان‌گیر نظام آموزش عالی ایران شده است؛ به دانشکده‌های ورزشی کشور منحصر نیست و نیازمند اصلاح از بالا به پایین با تکیه بر اختیارات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و با تمرکز بر فعالیت‌های دانش‌بنیان اساتید است. در همین راستا، رومزی و همکاران (۲۰۱۹)، فلاح حقیقی و همکاران (۲۰۲۰) و کانسیکاو و رودریگاس



(۲۰۲۱) نیز بر این باورند که سرمایه‌های انسانی و منابع مدیریتی از منابع اصلی ایجاد مزیت رقابتی و یکی از اجزای اصلی کارآفرینی دانشگاهی هستند. یکی از عوامل مهم دیگری که بر توسعه و رشد شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش مؤثر است، توجه به زیرساخت‌های محیطی است. از دانشکده‌های علوم ورزشی انتظار می‌رود با ایجاد و پشتیبانی از زیرساخت‌های حمایتی لازم برای این نوع از شرکت‌ها از قبیل زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی مناسب، تأمین زیرساخت‌های تولیدی مورد نیاز، دسترسی به تجهیزات مرغوب، ابزار خاص پژوهشی و آزمایشگاهی، قطعات و مواد اولیه مورد نیاز و با حمایت‌های مادی و معنوی مراکز رشد و پارک‌ها علم و فناوری، ریسک آن را کم کنند؛ این نتایج با یافته‌های مطالعات باینس و اسمیت (۲۰۲۰)، امیری و همکاران (۲۰۲۰) و ژنگ (۲۰۲۱) همخوانی دارد. ژنگ (۲۰۲۱) به این نتیجه دست یافت که زیرساخت‌های سخت در توسعه نوآوری و کارآفرینی رشته‌های ورزشی در دانشکده‌های ورزشی اهمیت دارد.

همچنین نتایج این پژوهش کیفی بیانگر آن بود که مدیران و سیاست‌گذاران در کشور، موضوع شرکت‌های زایشی در دانشکده‌های علوم ورزشی را به‌عنوان شعار و کلام، نماد پیشرفت مانند کشورهای توسعه‌یافته می‌پندارند، اما در این مسیر، مسئولان مربوط در سطوح مختلف اعم از معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری، وزارت علوم، مدیران دانشگاهی، وزارت ورزش و جوانان و... تلاشی کاربردی نکردند؛ بنابراین با توجه به اهمیت سیاست‌های حمایتی لازم است که سیاستمداران و تصمیم‌گیران ارشد کشور در حوزه ورزش، در تدوین لوایح حمایتی از تأسیس و توسعه شرکت‌های زایشی ورزشی در دانشکده‌های ورزشی، در شورایی متشکل از وزارتخانه‌های مرتبط، افزایش بودجه سرمایه‌گذاری در این حوزه، تسهیل ضوابط و روابط ارائه تسهیلات، هم‌افزایی بین نهادهای دولتی مرتبط با ورزش، حمایت‌های لازم در مرحله پیش‌رشد، رشد و پس از رشد توجه کنند. در تأکید بر این موضوع، مندعلی‌زاده (۲۰۱۷) بیان کرد که عوامل ساختاری و مقررات دولتی درباره ورزش نتوانسته‌اند بر توسعه کسب‌وکارهای ورزشی تأثیر بگذارند. همچنین این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های فلاح حقیقی و همکاران (۲۰۲۰) و امیری و همکاران (۲۰۲۰) همخوان است. فلاح حقیقی و همکاران (۲۰۲۰) به این نتیجه دست یافتند که حمایت از طرح‌های نوآورانه، تأکید مسئولان بر اقتصاد دانش‌بنیان و کمبود تسهیلات در این زمینه، از جمله فرصت‌ها و تهدیدهای راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان توسط اعضای هیئت‌علمی به شمار می‌روند. از سوی دیگر، از نظر پاسخ‌دهندگان، یکی از گره‌های مهم و اصلی تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی-ورزشی، در ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی



و تسهیل تبادل اطلاعات و دانش (پژوهشگران، اساتید دانشکده‌های تربیت‌بدنی)، روابط قوی و مستمر اعضای هیئت‌علمی و مدیران با سازمان‌ها، استفاده از رسانه‌های اجتماعی و اینترنتی برای ترویج محصولات، هم‌افزایی و پیوندهای محیطی با فدراسیون‌ها، هیئت‌ها، وزارت ورزش و جوانان، پژوهشگاه تربیت‌بدنی، پارک‌ها و مراکز رشد ریشه دارد. از آنجاکه فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی هرکدام نیازهای متفاوت دارند، تعامل مستمر با این مراکز موجب شناسایی بهتر نیازها، ایده‌ها و درنهایت تعامل با کارآفرینان و سرمایه‌گذاران منجر به تولید فناوری‌های ورزشی خواهد شد. از طرفی تعامل مستمر با پارک‌ها، مراکز رشد و پژوهشگاه تربیت‌بدنی، برای استفاده از امکانات آزمایشگاهی و خدمات مشاوره‌ای و دانش فنی موجود در این مراکز، شرکت زایشی نوپا دانشگاهی در حوزه ورزش مراحل رشد خود را سپری خواهد کرد. رومزی و همکاران (۲۰۱۹) نیز ارتباطات را از راهبردهای تأثیرگذار بر ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه علوم انسانی عنوان کردند.

یکی دیگر از معضلات در مسیر تأسیس و توسعه شرکت‌های زایشی دانشگاهی در حوزه ورزش که همه صاحب‌نظران به آن اذعان داشتند، نبود یک شرکت زایشی دانشگاهی مادر در حوزه نوآوری ورزشی به‌عنوان ناظر و هدایت‌کننده فعالیت تمام دانشکده‌های علوم ورزشی کشور است. نبود یک دانشگاه تخصصی نوآوری ورزشی مادر برای برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت، ایجاد اتاق فکر متشکل از متخصصان حوزه کارآفرینی ورزش کشور، جلب همکاری اعضای هیئت‌علمی و همکاری دانشگاه‌ها، کمک به تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی، پشتیبانی‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، تهیه گزارش‌های ملی از وضعیت دانشکده‌های ورزشی در حوزه دانش‌بنیان و همچنین رتبه‌بندی و ارزیابی متخصصان حوزه فناوری تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، به‌شدت محسوس است که با نتایج پژوهش فری و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. آن‌ها به این نتیجه دست یافتند که اختلاط دانش منتقل شده توسط دانشگاه مادر و بنیان‌گذاران دانشگاهی بر عملکرد شرکت‌های زایشی دانشگاهی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین با توجه ویژه به این عامل، شاهد اثرگذاری بیشتر بر رشد و توسعه شرکت‌های زایشی دانشگاهی در دانشکده‌های ورزشی کشور خواهیم بود. از طرفی پیشنهاد می‌شود، طراحی مجدد ساختار دانشگاه‌ها براساس بازنگری مجدد مأموریت‌ها، وظایف و نقش‌ها، برنامه‌ریزی برای تغییر محتوای دروس دانشگاهی مقاطع کارشناسی و کارشناسی‌ارشد رشته تربیت‌بدنی متناسب با نیازهای صنعت و گرایش‌های کارآفرینی ورزشی، فناوری ورزشی در مقاطع کارشناسی‌ارشد و دکتری در راستای تحقق دانشگاه کارآفرین صورت پذیرد. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های مطالعات گنزالز-سرانو و همکاران (۲۰۱۸)، رومزی و همکاران (۲۰۱۹) و بابنس و اسمیت (۲۰۲۰) همسوست. گنزالز-سرانو و





همکاران (۲۰۱۸) به این نتیجه دست یافتند که ایجاد سیاست‌های آموزشی دانشگاهی براساس دانش‌بنیان به تقویت کارآفرینی ورزشی منجر خواهد شد. به‌علاوه، استفاده از متخصصان و مشاوران حوزه‌های مختلف و توجه به عوامل فرهنگی-اقتصادی و نقش بسزای تورم، فرهنگ‌سازی پژوهش و تولید محصولات بومی، از دیگر لازمه‌های رسیدن به شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش کشور است. زمانی که در دانشکده‌های ورزشی، فرهنگ کارآفرینی درست و مؤثر وجود داشته باشد، شاهد رشد هسته‌های کارآفرینی خواهیم بود که این موضوع به‌همراه ایجاد وضعیت محیطی مناسب، موجب تشکیل شرکت‌های زایشی در صنعت ورزش خواهد شد. فاستر و همکاران (۲۰۱۹) نیز به این نتیجه رسیدند که برای پیشرفت شرکت‌های زایشی دانشگاهی، درک نقش عوامل اجتماعی و فرهنگی در جامعه مهم است.

یکی دیگر از گره‌های اصلی در مسیر رشد شرکت‌های زایشی دانشگاهی در حوزه ورزش، در کمبود منابع مالی و مهارت‌های این شرکت‌ها ریشه دارد؛ از این رو فراهم کردن سرمایه از طریق دولت، تمرکز بر بخش تحقیق و توسعه R&D، برون‌سپاری تولید، تولید محصولات و فناوری‌های پیشرفته ورزشی با همکاری سایر حوزه‌های تولید (الکترونیک، فناوری زیست، فناوری نانو، فناوری اطلاعات، آزمایشگاهی، اپتیک، مهندسی پزشکی و...) و استفاده از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی می‌توانند نقشی تعیین‌کننده در تأسیس شرکت‌های زایشی دانشکده‌های ورزشی داشته باشند؛ این نتایج با یافته‌های مطالعات فلاح حقیقی و همکاران (۲۰۲۰) و لی و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. از لحاظ تأثیر عوامل فردی مدیران و کارآفرینان ورزشی دانشگاهی نیز نتایج پژوهش نشان داد که توجه به روحیه کارآفرینی، توانایی فنی و تخصصی، ریسک‌پذیری، تجربه کاری، تحمل ابهام، برون‌گرایی و... نقش اساسی در جهت‌گیری‌های روبه‌موفقیت شرکت‌های زایشی ایفا می‌کنند. ژنگ (۲۰۲۱) و کانسیکاو و رودریگاس (۲۰۲۱) نیز به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های مدیریتی، رهبری، فردی و تجربه کاری، از اجزای اصلی کسب‌وکار شرکت‌های زایشی دانشگاهی‌اند.

از مهم‌ترین عوامل دیگری که از دانشکده‌های ورزشی در توسعه کسب‌وکارهای جدید، به‌ویژه در چارچوب فناوری‌های نوین انتظار می‌رود، ارائه ایده‌های خلاقانه و نگرش کارآفرینانه در دانشکده‌های ورزشی است. فرد کارآفرین در محیط دانشگاهی از ایده‌های ورزشی موجود در دانشگاه استفاده می‌کند. او با توجه به تجارب شخصی و انگیزشی، در محیطی مناسب با استفاده از سرمایه‌های خطرپذیر و حمایت‌های قانونی، به ایجاد شرکت‌های زایشی اقدام می‌کند. اهتمام هرچه بیشتر به موضوع ایده‌پردازی ورزشی از این حیث اهمیت دارد که کسب توانایی‌های شناسایی ایده‌های نوآورانه ورزشی



و تبدیل آن به فناوری‌های نوآورانه می‌تواند یک کشور جهان‌سومی را به یک کشور پیشرفته با دانش فنی-اقتصادی تبدیل کند. در این راستا، شرکت‌های زایشی دانشگاهی در حوزه ورزش باید به‌طور مستمر با بررسی نیازهای ورزشی کشور و با استفاده از طوفان ذهنی ایده‌ها در پژوهشگاه‌ها، دانشگاه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و... ارتباط‌دادن ایده‌های نو با یکدیگر، برگزاری نمایشگاه‌های پژوهشگر خلاق ورزشی، شرکت در همایش‌های دوره‌ای ایده‌بازار تخصصی، ایده‌بازارهای سازمانی، دانشجویی، دانش‌آموزی، سرآمدان و... به‌دنبال خانواده جدیدی از ایده‌های نوآورانه ورزشی، فرایندها و محصولات نوین باشند. در همین باره، رومزی و همکاران (۲۰۱۹)، باینس و اسمیت (۲۰۲۰) و لی و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که ایده‌های تحقیقاتی و نوآوری از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد شرکت‌های مبتنی بر دانش‌اند و نقش مهمی در اکوسیستم کارآفرینی ایفا می‌کنند.

مسلم است که موفقیت در تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش منوط به گرایش به بازار و توجه به نیاز مشتریان ورزشی است. امروزه، محیط بازار و نیازهای مشتریان به‌ویژه با شیوع ویروس کرونا در حال تغییر است. ضروری است، صاحبان ایده به‌طور مستمر نیازها و خواسته‌های مشتریان در دوران کرونا و پساکرونا، هوشمندی بازار داخلی و خارجی مناسب مرتبط با صنعت ورزش، ایجاد نیاز جدید در مشتریان و برند سازی داخلی و خارجی را مدنظر قرار دهند؛ زیرا این امر به ایجاد محصولات نو به بازارهای فعلی یا جدید منجر خواهد شد و فعالیت‌های بازاریابی ورزشی را به موفقیت نزدیک خواهد کرد. در همین باره، فلاح حقیقی و همکاران (۲۰۲۰) و امیری و همکاران (۲۰۲۰) عوامل مؤثر بر بقا و رشد شرکت‌های زایشی در ایران را فرصت‌های بازار، هوش تجاری، برند سازمان، ظهور بازارهای جدید و قابلیت‌های بازاریابی معرفی کردند. از طرفی در دهه‌های اخیر، بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در رشته تربیت‌بدنی به معضل حادی تبدیل شده است؛ به‌طوری‌که آمارها نشان می‌دهد، میزان بیکاری در ایران نزدیک به یک‌چهارم است. مرکز آمار نرخ بیکاری جوانان را تقریباً دو برابر نرخ متوسط بیکاری در کشور اعلام کرده است (توشمالی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱). یکی از راهکارهای ویژه برای کاهش نرخ بیکاری و رشد اقتصادی، کارآفرینی دانشگاهی از طریق تأسیس و توسعه شرکت‌های زایشی دانشگاهی است. افزون بر این، با توجه به اینکه عامل اصلی ایجاد شرکت‌های زایشی ورزشی فناورمحور، فردنخبه و فناور است و به‌دلیل نبود حمایت‌های کافی از سوی مسئولان کشور در سال‌های گذشته، شاهد خروج نخبگان از کشور هستیم؛ بنابراین در صورت حمایت دولت، ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای نوپا در حوزه ورزش و سایر رشته‌ها و ایجاد ارتباط بین نخبگان صنایع مختلف، نیروهای نخبه و فناور توان علمی خود را صرف تولید محصولات و خدمات با سطح فناوری



بالا می‌کنند؛ هم خود و هم جامعه در شرایط تحریم منتفع می‌شوند و از خروج آن‌ها از کشور جلوگیری می‌شود که نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش گنزالز-سرانو و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد؛ از این رو در وضعیت حاضر و با توجه به استعداد بالقوه بخش دانشگاهی کشور در حوزه ورزش برای تولید دانش و فناوری‌های جدید که قابل تجاری‌سازی و بهره‌برداری در قالب شرکت‌های زایشی دانشگاهی است، ضرورت دارد مسئولان مربوط در سطوح مختلف اعم از معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری، وزارت علوم، وزارت ورزش و جوانان و مدیران دانشگاهی با توجه به چالش‌های مطرح شده در این پژوهش، مجموعه شرایط لازم را برای شکل‌گیری این شرکت‌ها فراهم کرده و به سمت یک دولت جوان و استارت‌آپی حرکت کنند. در این راستا، اگر دانشکده‌های ورزشی و مراکز آموزش کشور گذار خود را به دانشگاه‌های نسل سوم طی کنند، از این طریق راه رسیدن به رشد پایدار اقتصادی کشور در شرایط تحریم، توسعه همه‌جانبه ورزش (آموزشی، همگانی، قهرمانی، حرفه‌ای)، کارآفرین و دانش‌بنیان محور شدن تمامی دانشکده‌های ورزشی کشور، افزایش ثروت ملی و سرمایه‌های اجتماعی با کاهش وابستگی بودجه و ثروت ملی کشور به درآمدهای نفتی، افزایش رفاه و رضایت اجتماعی از طریق خدمات مبتنی بر دانش، اعتماد به برندهای ورزشی داخل کشور، افزایش آگاهی اجتماعی، حفظ پول در کشور و... و به تبع آن، داشتن جامعه سالم و متکی به خود فراهم می‌شود. در تأکید بر این موضوع، فلاح حقیقی و همکاران (۲۰۲۰) نیز کسب درآمد در شرایط تحریم را از عوامل مهم راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان توسط اعضای هیئت‌علمی بر شمردند.

در کشور ما بی‌توجهی به نقش پررنگ شرکت‌های زایشی دانشگاهی به‌ویژه در صنعت ورزش موجب رشد مناسب نکردن این شرکت‌ها شده است. امید است توجه بیشتر مسئولان به این مسئله و با توجه به راهبردهای عنوان شده در این پژوهش، به شریان‌های حیاتی جامعه که حرکت رو به رشدی دارد، نیروی نوینی را تزریق کند. همچنین با توجه به اینکه، در صنعت ورزش کشور ایران اصلاً به موضوع شرکت‌های زایشی دانشگاهی پرداخته نشده است، نتایج این تحقیق می‌تواند موجب گسترش و توسعه مفاهیم نظری درباره تأسیس، توسعه و کارآفرینی این شرکت‌ها شود و پایه‌ای را برای موضوعات تحقیقاتی در این زمینه فراهم آورد.

محدودیت‌های پژوهش عبارت بود از: نبود شرکت زایشی و مرکز نوآوری در مراکز دانشکده‌های ورزشی، آشنایی کم مدیران و اساتید دانشکده‌های ورزشی با برخی از مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش و مدل‌های مدیریت دانش و نوآوری، تشدید شدن شرایط تحریم، بی‌توجه صنعت کشور به پژوهش‌های انجام شده در حوزه ورزش، محدودیت‌های نظام تأمین مالی و... بر اساس محدودیت‌های پژوهش به



سایر پژوهشگران در این زمینه پیشنهاد می‌شود که به بررسی چالش‌ها و موانع موجود در تأسیس و توسعه شرکت‌های زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش، طراحی مدل مدیریت دانش و نوآوری در این شرکت‌ها، بررسی مشکلات ساختاری در فضای پژوهشی و فناوری ورزش کشور، ارائه راهکارهای اجرایی نظام تأمین مالی شرکت‌های زایشی دانشگاهی در حوزه ورزش، ارائه راهکارهای اجرایی تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت و بررسی تطبیقی سیاست‌ها و الگوهای موجود در زمینه حمایت از فناوری ورزشی مبتنی بر دانش در کشورهای توسعه‌یافته پردازند.

### تشکر و قدردانی

تیم پژوهش از تمامی اساتید و صاحب‌شوندگان که در اجرای این پژوهش همکاری کردند، تشکر فراوان می‌کند.

### References

1. Alipour, A., Enayati, T., & Niaz Azari, K. (2018). A model for spin-off in order to commercialize academic research. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 23(1), 115-136. (Persian).
2. Amini, M., Atghia, N., & Norouzi Seyed Hosseini, R. (2020). Identifying components and levels of knowledge-based economy in sport (A qualitative approach). *Sport Management Studies*, 12(60), 41-60. (Persian).
3. Amiri, S., Mohammadi Far, Y., & Naderi, N (2020). Identifying and prioritizing barriers to the development of spin-off. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 25(1), 27-50. (Persian).
4. Baines, N., & Smith, H. L. (2020). Knowledge and capabilities for products/services development: the UK spin-off Firms context. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 941-962.
5. Bazargan, A. (2017). *Introduction to qualitative and mixed research methods, common approaches in behavioral sciences* (3<sup>rd</sup> ed.). Tehran: Didar Publications.
6. Bizri, R., Hammoud, J., Stouhi, M., & Hammoud, M. (2019). The entrepreneurial university: a proposed model for developing nations. *Journal of Management Development*, 38(5), 383-404.
7. Conceição, O., & Rodrigues, V. (2022). Academic Entrepreneurship in Portugal: Case Study of Academic Spin-Off Companies. In *Research Anthology on Business Continuity and Navigating Times of Crisis*, 1017-1035, IGI Global.
8. Da Silva, V. L., Kovaleski, J. L., & Pagani, R. N. (2019). Technology transfer in the supply chain oriented to industry 4.0: a literature review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(5), 546-562.



9. Fallah Haghighi, N., Ramezanpour Nargesi, Gh., Mirtorabi, M., & Bijani, M. (2020).
10. Strengths, weaknesses, opportunities and threats of launching knowledge-based
11. companies by faculty members at Iranian Research Organization for Science and
12. Technology (IROST). *Technology Development Management*, 8(1), 47-91. (Persian)
  
13. Ferri, S., Fiorentino, R., Parmentola, A., & Sapio, A. (2019). Patenting or not? The dilemma of academic spin-off founders. *Business Process Management Journal*, 25(1), 84-103.
14. Ferreira, J. J., Fernandes, C., Ratten, V., & Miragaia, D. (2020). Sports innovation: A bibliometric study. *Sport Entrepreneurship and Public Policy: Building a New Approach to Policy-making for Sport*, 153-170.
15. - Fuster, E., Padilla-Meléndez, A., Lockett, N., & del-Águila-Obra, A. R. (2019). The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems: The case of Andalusia. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 219-231.
16. -Giviyani, A. (2017). Coding guide for qualitative researchers. Tehran. Scientific and Cultural Publications. (Persian)
17. González-Serrano, M. H., Valantine, I., Hervás, J. C., Pérez-Campos, C., & Moreno, F. C. (2018). Sports university education and entrepreneurial intentions. *Education+ Training*, 60(5), 1-18.
18. Guercini, S., & Milanesi, M. (2019). Newness and heritage in business networks: Case analysis of university spin-off. *Industrial Marketing Management*, 80, 139-148.
19. Hafezian, M., & Salehi, M. (2016). Effective components of the service dimension in university incubators and its role in creating spin-off. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, 7(1), 1-20. (Persian).
20. -Kalmakova, D., Bilan, Y., Zhidbekkyzy, A., & Sagiyeva, R. (2021). Commercialization of conventional and sustainability-oriented innovations: a comparative systematic literature review. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 340-353.
21. Li, X., Yang, D., & Zhao, W. (2021). Scholars' identity transition and its impact on spin-offs' R&D input. *Sustainability*, 13(4), 1-14.
22. Mandalizadeh, Z., Ehsani, M., & Honari, H. (2017). Designing a sustainable entrepreneurship model with grounded theory. *Journal of Sport Management*, 8(5), 709-725. (Persian).
23. Morris, M. H., Shirokova, G., & Tsukanova, T. (2017). Student entrepreneurship and the university ecosystem: A multi-country empirical exploration. *European Journal of International Management*, 11(1), 65-85.
24. Noy, N., Gao, Y., Jain, A., Narayanan, A., Patterson, A., & Taylor, J. (2019). Industry-scale knowledge graphs: lessons and challenges. *Communications of the ACM*, 62(8), 36-43.



25. Rahimi, A., Ehsani, M., Norouzi Seyed Hoseini, R., & Saffari, M. (2020). Designing the model of research commercialization requirements in sport sciences. *Journal of Motor and Behavioral Sciences*, 3, 421-430. (Persian).
26. Rodríguez-Gulías, M. J., Rodeiro-Pazos, D., & Fernández-López, S. (2017). The growth of university spin-offs: a dynamic panel data approach. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(10), 1-15.
27. Roumezi, H., Hosseinpour, M., Bahmee, L., & Nasiri, M. (2020). Designing a Model for the Creation and development of knowledge-based companies in human sciences' fields. *Library and Information Sciences*, 22(4), 119-151.
28. Sutopo, W., Astuti, R. W., & Suryandari, R. T. (2019). Accelerating a technology commercialization; with a discussion on the relation between technology transfer efficiency and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), -1-28.
29. Simon, K., & Owojaiye, S. O. (2019). Sports Administrators' health watch for young athletes' participation in sports for commercialization in nigeria. *KIU Journal of Social Sciences*, 5(2), 227-232.
30. Terra, B., de Oliveira, A. R., Almeida, M., Batista, L. A., dos Santos, J. A. N., Nogueira, J. A., & Martins, L. L. A. (2020). Sport innovation: An opportunity for technology-based companies stimulated by the Brazil olympics. *Sport Entrepreneurship and Public Policy*, 41-68.
31. Toshomali, Gh., Mohammadzadeh, Kh., Maher, A., Hoseini, M., & Bahadori, M. (2020). Conceptualization of entrepreneur university and model design of third generation university. *Scientific Magazine Job Health in Iran*, 17(1), 1-22. (Persian).
32. Wallis, L., Walmsley, A., Beaumont, E., & Sutton, C. (2020). Just want to surf, make boards and party: how do we identify lifestyle entrepreneurs within the lifestyle sports industry? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 917-934.
33. Zheng, Z. (2021). Research on the operation and guarantee construction of innovation and entrepreneurship education of sports training major in sports colleges. *Journal of Contemporary Educational Research*, 5(2), 103-107.



**ارجاع دهی**

پیرجمادی، سحر؛ هنری، حبیب؛ محمودی، احمد. (۱۴۰۲). کاوش راهبردها و پیامدهای تأسیس شرکتهای زایشی دانشگاهی در صنعت ورزش ایران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۱ (۳۱): ۱۷-۴۸. شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2021.10438.2089

Pirjamadi, S; Pirjamadi, H. C; Mahmoudi, A. (2023). Exploring the Strategies and Consequences of Establishing University Spin-Offs in the Iran Sport Industry. *Research on Educational Sport*, 11 (31): 17-48. (Persian). DOI: 10.22089/RES.2021.10438.2089



