



Research Article

**An Analysis of Franchise Development in the Country's Sports Industry**

Reza Mahdian<sup>1</sup>, Mohammad Soltan Hosseini<sup>2\*</sup>, Ghasem Rahimi Sarshebsderani<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student in Sports Management Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. Associate Professor of Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran
3. Assistant Professor of Sports Management Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

**Received: 18/03/2023, Accepted: 13/03/2024, OnlinePublished: 20/03/2024**

\* Corresponding Author: Mohammad Soltanhoseini, E-mail: [m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir](mailto:m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir)

**How to Cite:** Mahdian, R., Soltan Hosseini, M., Rahimi Sarshebsderani, Gh. (2025). An Analysis of Franchise Development in the Country's Sports Industry. *Sport Management Studies*, 17(92), 115-138. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2024.14339.3837](https://doi.org/10.22089/smrj.2024.14339.3837)

**Extended Abstract**

**Background and Purpose**

Franchising represents a distinctive business model in which a company grants another party the authority to sell its products or services in exchange for a fee known as the franchise amount. Franchise services vary widely depending on factors such as the scope of operations, historical context, and the power dynamics inherent in each franchise type. Generally, franchising can be categorized into two main systems. The first is product franchising, which involves a contractual distribution channel established by the franchisor for the sale of a product brand. The second, and more prevalent form, is business format franchising. In this model, the franchisor, who owns a well-established product or service, authorizes the franchisee to sell the product or service under the franchisor's brand name. This arrangement leverages economies of scale, enabling the franchisee to benefit from the collective strength of a recognized brand, as well as national and international marketing, promotional activities, bulk purchasing, and training programs. The franchise agreement typically specifies critical operational conditions such as the products to be sold, quality standards, pricing, working hours, launch dates, contract duration, renewal terms, and termination clauses.

Most existing research on franchising is grounded in resource scarcity or agency theory. The scarcity of resources perspective views franchising as a mechanism to alleviate financial and managerial constraints during business growth. However, there is a notable lack of comprehensive models that holistically capture the factors influencing franchise development, particularly within the sports industry. To address this gap, the current research employs a grounded theory approach



to discover and conceptualize the relevant factors and to propose a franchise development model tailored specifically for the country's sports industry.

This study seeks to answer several critical questions: What are the relevant factors affecting franchise development in the country's sports industry? What strategies drive franchise development in this sector? What are the consequences of franchise development for the sports industry? And finally, is the proposed franchise development model suitable and effective for the country's sports industry context?

## Methods

The research adopts a mixed-methods design, integrating both qualitative and quantitative approaches to comprehensively explore and validate the franchise development model. The qualitative phase involved purposive sampling of prominent experts in sports management and business, including entrepreneurs, manufacturing managers, service company executives, university professors, and sports instructors affiliated with growth and technology centers. A total of sixteen semi-structured interviews were conducted, continuing until theoretical saturation was achieved. The selection criteria emphasized expertise in sports business and active involvement in sports decision-making processes.

Following the qualitative phase, the open codes derived from the interviews were synthesized into a structured questionnaire for the quantitative phase. This questionnaire comprised two sections: demographic characteristics of respondents and ninety-three items reflecting the qualitative findings. The questionnaire utilized a five-point Likert scale to capture the degree of agreement or relevance of each item.

To ensure the validity of the questionnaire, twelve sports management doctoral experts reviewed the instrument for content and face validity. Additionally, the Content Validity Ratio (CVR) method was applied to refine the questionnaire items, ensuring their appropriateness and relevance based on expert feedback.

The finalized questionnaire was distributed to a larger sample of sports business stakeholders across the country, enabling the collection of quantitative data to test and validate the proposed franchise development model using statistical techniques.

## Results

The analysis revealed a multi-dimensional franchise development model in the country's sports industry, comprising several interconnected categories and factors. Four primary causal conditions emerged: renovation capital, innovative investment, innovative operating processes, and positive credibility. These foundational elements set the stage for franchise development by providing necessary resources, fostering innovation, streamlining operations, and building trust among stakeholders.

Contextual factors were identified as critical in shaping the environment within which franchises operate. These included the creation of social experiences, intellectual experiences, accelerating factors, and enabling conditions that facilitate franchise growth and sustainability.

Intervening variables encompassed both individual and organizational consequences of franchise development, reflecting the dynamic interplay between personal capabilities and institutional frameworks.

Among the sub-categories, the creation of government policies and financial concentration were highlighted as pivotal. Effective government policies provide regulatory clarity and support, while financial concentration ensures the availability of capital and investment necessary for franchise expansion.

The model also incorporated elements of national pride, semiotics, and risk reduction in investment decisions. National pride serves as a motivational force encouraging local engagement and support for domestic franchises. Semiotics, or the study of signs and symbols, relates to brand

identity and consumer perception, which are vital for franchise success. Risk reduction mechanisms enhance investor confidence and stability within the franchise ecosystem.

Quantitative validation of the model confirmed the significant effect of each identified factor, with corresponding t-values indicating strong statistical support. The overall framework of the franchise development model for the country's sports industry demonstrated good fit indices, affirming its suitability and robustness.

### **Conclusion**

The findings of this research underscore the transformative potential of franchising as a driver of economic growth and national pride within the sports sector. The establishment and expansion of franchises can stimulate private sector involvement, which is crucial for diversifying and strengthening the sports industry.

To capitalize on this potential, it is essential to enhance the financial discipline of government bodies and develop competitive, cohesive financial markets that facilitate access to capital for sports enterprises. Creating an environment where private sector sports businesses can obtain bank resources with attractive terms and lower costs is vital for franchise proliferation.

Moreover, the study highlights the importance of strategic government policies and concentrated financial support to nurture franchise growth. These measures, combined with fostering innovation, operational excellence, and positive brand credibility, can significantly elevate the competitiveness and sustainability of sports franchises.

In conclusion, the research offers a comprehensive and empirically validated model for franchise development tailored to the unique context of the country's sports industry. This model provides a valuable framework for policymakers, sports managers, and entrepreneurs seeking to harness franchising as a catalyst for sports business development and broader economic advancement.

**Key Words:** Development, Capital Renovation, Franchise, Sports, Industry

### **Article message**

The aim of this research was to analyze the development of franchises in the country's sports industry, which was carried out using a mixed exploratory method, and ultimately it was determined that specific and precise laws and regulations need to be established to expand franchise avenues.

### **Ethical Considerations**

This research was conducted in compliance with specific ethical principles.

### **Authors' Contributions**

Reza Mahdian 45%, Mohammad Soltan Hosseini 35%, and Ghasem Rahimi Sarhebadrani 20% contributed to the research.

Conceptualization: Reza Mahdian, Mohammad Soltan Hosseini contributed to the ideation of the article.

Data Collection: Reza Mahdian contributed to the data collection of the article.

Data Analysis: Reza Mahdian, Mohammad Soltan Hosseini, and Ghasem Rahimi Sarhebadrani contributed to the data analysis of the article.

Manuscript Writing: Reza Mahdian, Mohammad Soltan Hosseini, and Ghasem Rahimi Sarhebadrani contributed to the writing of the article.

Review and Editing: Reza Mahdian, Mohammad Soltan Hosseini contributed to the review and editing of the article.

Responsible for funding: Reza Mahdian, Mohammad Soltan Hosseini contributed to the review and editing of the article.

Literature Review: Reza Mahdian, Ghasem Rahimi Sarhebadrani contributed to the review of the literature of the article.

Project Manager: Mohammad Soltan Hosseini contributed to the review and editing of the article.

**Conflict of Interest**

According to the declaration of the authors, this article has no conflict of interest.

**Acknowledgments**

This section lists the source or sources of financial support that led to the research and preparation of the article, and thanks and appreciation are given to all individuals or groups who contributed to the research.





## تحلیلی بر توسعه فرانشایز در صنعت ورزش کشور

رضا مهدیان<sup>۱</sup> , محمد سلطان حسینی<sup>۲\*</sup> , قاسم رحیمی سرشادرائی<sup>۳</sup> 

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۲/۱۲/۳۰

\*نویسنده مسئول: محمد سلطان حسینی، E-mail: [m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir](mailto:m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir)

**How to Cite:** Mahdian, R., Soltan Hosseini, M., Rahimi Sarshebsderani, Gh. (2025). An Analysis of Franchise Development in the Country's Sports Industry. *Sport Management Studies*, 17(92), 115-138. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2024.14339.3837](https://doi.org/10.22089/smrj.2024.14339.3837)

### چکیده

هدف این پژوهش، تحلیلی بر توسعه فرانشایز در صنعت ورزش کشور بود. این تحقیق به روش آمیخته اکتشافی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش شامل همه صاحبان کسب و کارهای ورزشی در بخش تولیدات (فروشگاه‌ها و تولیدکنندگان کالاهای ورزشی)، خدمات (باشگاه‌های ورزشی)، صاحبان کسب و کارهای نوپای ورزشی و محققان ورزشی مراکز رشد و فناوری بود که از بین آن‌ها ۳۸۴ نفر به روش نمونه‌گیری تمام‌شمار به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در فاز کیفی پژوهش پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا دستیابی به اشباع نظری، ۱۵ کد محوری شناسایی شد. در بخش کمی، ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته بود که در قالب طیف لیکرتی پنج‌ارزشی حاوی ۲۰ بعد استفاده شد. برای بررسی روایی صوری از نظر دوازده تن از اساتید مدیریت ورزشی بهره گرفته شد و برای روایی محتوایی سؤال‌های پرسشنامه از روش لاشه استفاده شد (CVR=۸۸) و روایی محتوایی تأیید شد. همچنین پایایی درونی پرسشنامه ( $\alpha \geq 0.88$ ) تأیید شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار AMOS استفاده گردید ( $P \leq 0.05$ ). در این پژوهش چهار مقوله سرمایه‌نوسازی، سرمایه‌گذاری نوآور، فرایندهای عملیاتی نوآورانه و باورپذیری مثبت به‌عنوان شرایط علی، ایجاد تجربیات اجتماعی، ایجاد تجربیات فکری، عوامل تسریع‌کننده و عوامل ایجادکننده به‌عنوان عوامل اصلی زمینه‌ای و همچنین پیامدهای فردی و سازمانی به‌عنوان مقوله‌های مداخله‌گر در نظر گرفته شدند. پژوهشگر با توجه به مجموعه مفاهیمی که از لایه‌های مصاحبه‌ها و کدهای نهایی استخراج کرد، مقوله فرعی را ایجاد سیاست‌های دولتی و ایجاد تمرکز مالی نام‌گذاری کرد. بخش آخر مدل توسعه فرانشایز در صنعت ورزش کشور شامل غرور ملی، نشانه‌شناسی تجربه و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری بود. همچنین در بخش کمی مقدار تی مربوط به هر عامل تأثیر معناداری داشت و تمامی چارچوب مدل توسعه فرانشایز در صنعت ورزش کشور تأیید شد.

**واژگان کلیدی:** توسعه، سرمایه‌نوسازی، فرانشایز، ورزش، صنعت



## مقدمه

در نیمه دوم قرن بیستم، انقلاب بزرگی در کسب‌وکارها ایجاد شد. سرچشمه آن در ایالت متحده آمریکا طی دوران رونق اقتصادی بعد از جنگ جهانی دوم در دهه ۱۹۵۰ بود که فرانچایز<sup>۱</sup> به‌عنوان روشی برای تسهیل رشد سازمان‌های خدماتی ظهور پیدا کرد. در واقع، امروزه در آمریکا به‌طور حتم فرانچایز، سبک سازمانی برجسته در زیربخش‌ها است. طی محاسبات، حدود ۴۱ درصد تمامی خرده‌فروشی‌ها بر مبنای فرانچایز است که چیزی در حدود ۸۰۰ میلیارد دلار است. در پس این ارقام، ۵۵۰۰۰۰ کسب‌وکار فرانچایز و هشت میلیون کارمند قرار دارد (ریر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

فرانچایز نوعی کسب‌وکار است که براساس آن به یک شرکت اختیار داده می‌شود تا تولیدات یا محصولات شرکت دیگر را بفروشد و در قبال آن مبلغی دریافت کند که به این مبلغ، مبلغ فرانچایز می‌گویند. خدمات فرانچایز با توجه به گستردگی، سابقه، قدرت و هر نوع فرانچایز فرق می‌کند (روزادو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). دو نوع عمومی سیستم‌های امتیازی وجود دارد. اعطای حق امتیاز فرانچایزینگ (نام تجاری محصول و اعطای حق امتیاز فرانچایزینگ) شکل کسب‌وکار است. اعطای حق امتیاز نام تجاری محصول، یک کانال قراردادی توزیع است که توسط امتیازدهنده ایجاد می‌شود. در اعطای حق امتیاز (فرانچایزینگ) به شکل کسب‌وکار، که شناخته‌شده‌ترین نوع آن است و فراچایزینگ را بیشتر به آن نسبت می‌دهند، مالکی (امتیاز دهنده) که یک محصول یا خدمت معروف دارد، به طرف دیگر (امتیازگیرنده) اجازه می‌دهد تا فروش محصول یا خدمتش توسط امتیازگیرنده با استفاده از نام شرکت مادر صورت گیرد؛ بدین ترتیب، این روش موجب صرفه‌جویی نسبت به مقیاس به‌منظور سود بردن از قدرت جمعی یک نام برند و بازاریابی ملی و بین‌المللی، فعالیت‌های تبلیغاتی، خرید و آموزش می‌شود. شرایطی که در این (فرانچایزینگ) تعیین می‌شود، محصولاتی است که قرار است فروخته شود، استانداردهای کیفیت، قیمت، ساعات کار، تاریخ راه‌اندازی، مدت قرارداد، دوره‌های تجدید و شرایط ختم است (گوا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳).

از شکل‌های استفاده از دارایی یک کسب‌وکار، فرانچایز کردن است. زمانی که یک شرکت به شخصیت (حقیقی یا حقوقی) دیگری اجازه می‌دهد تا از دارایی‌های آن در قراردادهایی مشخص استفاده کند، اصطلاحات شکلی از کسب‌وکار اتفاق می‌افتد که به آن استفاده از دارایی گفته شده و توافق‌نامه منعقدشده قرارداد اخذ امتیاز نامیده می‌شود که در این بین، دریافت‌کننده امتیاز، مبلغی را با عنوان حق‌الامتیاز به صاحب دارایی پرداخت می‌کند. این دارایی علاوه بر دارایی‌های فیزیکی، دارایی‌های فکری مانند نام و نشان تجاری، حق مالکیت، حق نشر یا تخصص و دانش فنی را هم شامل می‌شود؛ به عنوان مثال، کافه‌ای در سنگاپور در ازای پرداخت مبلغی به باشگاه منچستر یونایتد انگلستان، از لوگوی این باشگاه و رنگ پیراهن آن روی فنجان‌ها یا تزئینات فضای کافی استفاده می‌کند (لو بات<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

حق‌الامتیازها در قراردادهای فرانچایز هم مطرح می‌شوند. فرانچایز شکلی از کسب‌وکار است که در آن یک طرف به‌عنوان فرانچایز دهنده، به طرف دیگر به‌عنوان فرانچایز گیرنده اجازه استفاده از نام تجاری خود را به‌عنوان یکی از ملزومات کسب‌وکار فرانچایز گیرنده می‌دهد. برحسب توافق، فرانچایز دهنده با فراهم کردن مواد، تجهیزات و خدمات مدیریتی، فرانچایز گیرنده را در کسب‌وکارش همراهی می‌کند (کوک<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱).

- 
1. Franchise
  2. Rye
  3. Rosado
  4. Guo
  5. Le Bot
  6. Cook

فرانشیز، یک مدل تجاری است که طبق آن امتیاز و امکان بهره‌برداری و عرضه علامت تجاری، محصول و شیوه تجاری از سوی دارنده اصلی یا امتیازدهنده در مقابل مالی یا نسبتی سود، به طرف دیگر یعنی امتیازگیرنده برای مدت زمانی مشخص واگذار می‌شود. مالک یا امتیازدهنده که می‌تواند یک شرکت سهامی عام، خاص یا حتی یک فرد باشد، معمولاً به صورت مستقیم اقدام به راه‌اندازی و اجرای کسب‌وکار نمی‌کند و تنها به مدیریت، نظارت و تحقیق در زمینه راه‌های بقا و پیشرفت بیشتر می‌پردازد؛ هرچند در مواردی، شرکت امتیازدهنده مکان‌های بسیار مناسب را برای خود نگه می‌دارد و حق راه‌اندازی کسب در سایر مکان‌ها را به دیگران می‌دهد. فرانشیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های انتقال تکنولوژی، با توجه به سود سرشار و سرعت زیاد آن، مدنظر کشورهای مختلف به‌خصوص کشورهای در حال توسعه قرار دارد. مدت زمان این قراردادهای معمولاً بین ۵ تا ۲۱ سال است (لژاندر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). فرانشیز یک شبکه ارتباطی میان کسب‌وکارهای مستقل کوچک است که به هر یک از این کسب‌وکارهای کوچک اجازه می‌دهد با نام بازرگانی مشترک و یک هویت فعالیت کنند و همگی از یک روش موفق و بازاریابی مشترک بهره بگیرند. در عمل، فرانشیز، راهبرد کسب‌وکار برای جذب و نگهداری مشتری است. فرانشیز، یک سیستم بازاریابی است که هدف آن ایجاد تصویر درباره فرآورده‌ها یا خدمات یک شرکت در ذهن مشتری است. همچنین روشی برای تعریف فرآورده‌ها یا خدمات است؛ به گونه‌ای که نیازهای مشتری را برآورده کند (روزادو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

کسب‌وکارهای کوچکی که در شبکه ارتباطی فرانشیز با یکدیگر و به طور مشترک به فعالیت خواهند پرداخت، کسب‌وکارهای تحت پوشش و شرکتی را که وظیفه آن برقراری این شبکه و ارائه روش‌های موفق از قبل آزمایش شده به کسب‌وکارهای تحت پوشش است، هماهنگ کننده می‌نامند (کالدرون-مونگه<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

سیستم ورزش و حوزه‌های وابسته به آن دارای نقش‌ها، فعالیت‌ها و رویدادهای متنوعی هستند که هم از منظر مشارکت ورزشی (ورزش همگانی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای) و هم صنعت ورزش مشتمل بر بخش تولیدات، خدمات، تجارت و فناوری ورزشی، بستر ساز اقتصادی پویا و مولد است (دستوم و همکاران، ۲۰۲۰). بررسی کسب‌وکارهای مرتبط با این حوزه‌ها مؤید آن است که تنها تولیدات مبتنی بر فناوری و دانش انحصاری از مشخصه بلوغ و کسب مزیتی رقابتی و ایجاد ارزش اقتصادی جهانی برخوردار است (فولگار و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). در همین راستا، برتاس<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «تحقیقات فرانشیز در بازارهای نوظهور: کتاب‌سنجی و تجزیه و تحلیل محتوا» به دو خوشه تحقیقاتی اصلی را فرانشیز بین‌المللی و حق رأی دادن اجتماعی شناسایی کرد. گوا<sup>۶</sup> (۲۰۲۳) در تحقیق خود با عنوان «مفهوم حاکمیت فعالیت‌های حق رأی برای روابط حق رأی» به این نتیجه رسید که در مرحله شکاف پنج جنبه وجود دارد: ظرفیت راه‌اندازی، گسترش، رسمیت سازمانی، جانشینی و رشد بلندمدت عبور از شکاف که به کارآفرین اجازه می‌دهد تا مهارت‌های جدید را بیاموزد و فعالیت‌های مدیریتی را اولویت بندی کند. عبدالغنی (۲۰۲۲) سه عامل رشد فرانشیز را شناسایی کرد و به نوآوری محصول و خدمات، تحمل فرانشیز و فرانشیز و حمایت دولت اشاره دارد. وانگ<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان «چگونه هویت فرهنگی خارجی بر تجارت فرانشیز در بازارهای خارج از کشور تأثیر می‌گذارد؟» به این نتیجه رسید که هویت فرهنگی، بازاریابی فرهنگی، کیفیت خدمات، کیفیت خدمات کارکنان، تجربه جریان، رضایت

1. Legendre
2. Rosad
3. Calderon-Monge
4. Fullagar etal
5. Bretas
6. Guo
7. Wang

و وفاداری انجام شد. لین<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «سوابق و نتایج سرمایه اجتماعی: شواهدی از حق امتیاز بیسبال حرفه‌ای» ذکر کرد، تعاملات اجتماعی با سرمایه اجتماعی، رفتار اجتماعی و قصد تماشاگر برای حضور مجدد در رویداد ورزشی همبستگی مثبت دارد. رسولوویچ<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «کارایی شکل‌گیری فرانشیز در توسعه کسب‌وکارهای کوچک» به این نتیجه رسید که همه شرکت‌کنندگان در شبکه حق رأی می‌توانند هزینه تبلیغات و سایر فعالیت‌های بازاریابی، تحقیقات و آموزش کارکنان را کاهش دهند و همچنین در خرید از تأمین‌کنندگان صرفه جویی کنند. شبکه مکانیزمی عالی برای به اشتراک گذاری اطلاعات مفید و ایجاد ایده‌های جدید است. معماری (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «چگونه واگذاری امتیاز تأسیس مدارس می‌تواند رویکردی درآمدزا در باشگاه‌های فوتبال ایران باشد؟» به این نتیجه رسید که شاخص‌های منابع انسانی، شاخص‌های مدیریتی، حقوقی، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، بازاریابی و اقتصادی به ترتیب مهم‌ترین عوامل در ارتقای قدرت فرانشیز باشگاه‌ها بودند. همچنین در فرایند تحلیل شبکه<sup>۳</sup> ضمن تعیین وزن زیرمعیارها و روابط میان معیارهای اصلی، به ترتیب اهمیت مشخص شد شاخص منابع انسانی، شاخص‌های مدیریتی، بازاریابی، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، حقوقی و اقتصادی عوامل مؤثر در ارتقای قدرت فرانشیز باشگاه‌ها بودند؛ بدین ترتیب، منابع انسانی مهم‌ترین منبع درون‌سازمانی محسوب می‌شود. چن<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی درباره مقایسه بین ابتکارات مختلف مسئولیت اجتماعی شرکتی بر اساس نگرش تماشاگران و قصد حضور برای امتیاز بیسبال حرفه‌ای به این نتیجه رسید که اثرات ابتکارات مختلف مسئولیت اجتماعی شرکتی، کودک و خانواده، روابط اجتماعی، سلامت و تندرستی و حفاظت از محیط‌زیست است. در این مطالعه نگرش تماشاگران به حق امتیاز ورزشی و قصد حضور در رویداد مقایسه شد که نتایج نشان داد، تماشاگران طرح حفاظت از محیط‌زیست را از نظر نگرش تماشاگران ورزشی به امتیازات ورزشی و قصد حضور در رویداد متقاعدکننده‌تر از طرح‌های کودک و خانواده و سلامت و تندرستی می‌دانند. علاوه بر این، ابتکارات ارتباط با جامعه از نظر نگرش مصرف‌کنندگان به امتیازات ورزشی و قصد حضور در رویداد مؤثرتر از طرح‌های کودک و خانواده است. آدیزا<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «بررسی میدانی تأثیر رابطه بر رضایت کلی فرنجایزها و قصد تداوم همکاری» انجام داد. نتایج تحقیق نشانگر وجود چهار عامل اصلی است که رابطه‌ها را در نظام فرنجایزی مشکل‌ساز می‌کند. با توجه به مطالعات قبلی در بررسی نقش رابطه در مبحث فرنجایز در فرهنگ‌های مختلف، این مقاله اولین تحقیق میدانی درباره تأثیر رابطه بین طرفین فرنجایز در نیجریه است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد، کشور ایران در زمینه فرنجایز بومی نیز بسیار ضعیف عمل کرده است و به جز دو یا سه شرکت اثری از ایجاد فرنجایزهای ایرانی به چشم نمی‌آید. شاید بتوان یکی از نمونه‌های فرنجایز در گذشته را که همگان به خاطر دارند، فروشگاه‌های شهر و روستا را نام برد که البته از آن فروشگاه‌ها نیز دیگر اثری به جای نمانده است. در کشور ایران با تمامی تلاش‌های صورت گرفته در این سال‌ها نمی‌توانیم از مجموعه‌ای زنجیره‌ای نام ببریم که با استانداردهای مدل فرنجایز در کلاس جهانی اداره شود و برنامه‌ای مدون و مشخص برای گسترش با این روش داشته باشد (لطفی، ۲۰۱۸).

در ایران تدوین قانون یا برنامه‌ریزی نیز برای فرنجایز انجام نشده است و دولت از این مقوله مفید، اشتغال‌زا و کارآفرین به‌شدت غفلت کرده است. در دانشکده‌های بازرگانی و اقتصاد هم اثری از آموزش و ترویج این پدیده نیست. خلاصه آنکه

- 
1. Lin
  2. Rasulovich
  3. Analytical Network Process (ANP)
  4. Chen
  5. Adeiza

پدیده‌ای که می‌تواند اشتغال فراوان ایجاد کند و از سرمایه‌های کوچک، حرکتی عظیم را برای توسعه اقتصادی کشور به راه اندازد، از سوی قشر دانشگاهی، دولتی و بخش خصوصی به آن بی‌توجهی شده است (فاریابی، ۲۰۱۸). سؤال اصلی که تحقیقات دانشگاهی را در بر می‌گیرد، این است که چرا شرکت‌ها ترجیح می‌دهند از طریق فرآیند گسترش پیدا کنند تا اینکه از واحدهای تحت مالکیت شرکت استفاده کنند. دیدگاه‌هایی که درباره فرآیند وجود دارد، بیان می‌کند که دو نظریه در ارتباط با این سؤال وجود دارد: کمیابی منابع (یا نظریه واگذاری منابع)؛ تئوری نمایندگی (بلور، ۲۰۲۲). فرض کمیابی منابع، برخی از ارتباطات دیدگاه دانش شرکت را مطرح می‌کند؛ فرض نمایندگی، برخی از ارتباطات انعقاد قرارداد کار را در تئوری شرکت بیان می‌کند (بلور، ۲۰۲۲).

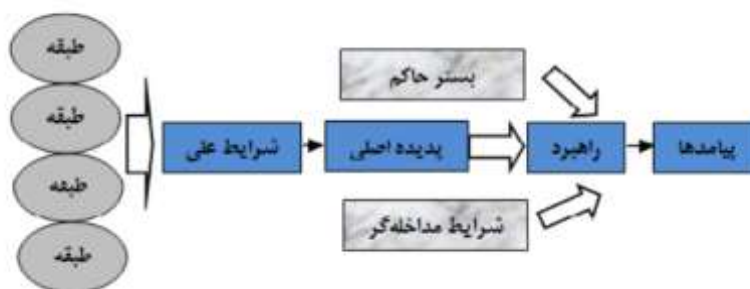
بیشتر تحقیقات فرآیند بر مبنای نظریه کمیابی منابع یا نمایندگی هستند. کمیابی منابع به فرآیند به‌عنوان مکانیزمی برای تسهیل محدودیت‌های مالی و مدیریتی در فرآیند رشد می‌نگرد. از طرفی نظریه نمایندگی، به فرآیند به‌عنوان یک مکانیزم برای بهبود همسویی انگیزه‌های شرکت و سطح خروجی است. باید توجه داشت که این دو نظریه متناقض نیستند و در واقع یک شرکت باید منابع را جذب و انگیزه‌ها را همسو کند؛ بنابراین با توجه به فقدان مدل‌های جامع در این خصوص، برای ارائه مدل در پژوهش حاضر از روش داده‌بنیاد به‌منظور کشف مفاهیم در این حوزه و ارائه مدل توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور استفاده شد؛ بنابراین پژوهش حاضر قصد پاسخگویی به این سؤالات را دارد: شرایط علی مؤثر بر توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور چیست؟ شرایط زمینه‌ای مؤثر بر توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور چیست؟ شرایط مداخله‌گر مؤثر بر توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور چیست؟ راهبردهای توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور چیست؟ پیامدهای حاصل از توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور چیست؟ آیا مدل توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور از برآزش مناسب برخوردار است؟

## روش پژوهش

این مطالعه با به‌کارگیری رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) اجرا شد. در بخش اول یعنی مرحله کیفی، برای انجام مصاحبه میدانی، مشارکت‌کنندگان پژوهش، اساتید برجسته حوزه مدیریت ورزشی متخصص در حوزه کسب و کار ورزشی بودند که به صورت هدفمند از نوع معیاری، برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب شدند (۱۶ مصاحبه با ۱۶ نفر که تا حد اشباع نظری ادامه یافت). معیار انتخاب نمونه‌های پژوهش، میزان تخصص در کسب و کارهای ورزشی و میزان درگیری در تصمیم‌گیری ورزش بود. پس از تحلیل ادبیات و برای تکمیل شاخص‌های توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور، با ۱۶ نفر از مشارکت‌کنندگان مصاحبه شد تا فهرست شاخص‌های مدل بومی توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور تکمیل شود. با یک نفر از مصاحبه‌شوندگان (مصاحبه‌شونده نفر اول)، دو بار مصاحبه شد؛ چراکه در اولین مصاحبه مواردی از نگاه مصاحبه‌شونده جا افتاده بود که سعی شد در مصاحبه مجدد، آن موارد اصلاح شود. همچنین از مصاحبه سیزدهم، داده جدیدی به دست نیامد، ولی برای اطمینان، تا مصاحبه با نفر شانزدهم ادامه پیدا کرد. قبل از انجام دادن مصاحبه و به همراه سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین با اطلاع مشارکت‌کنندگان، تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه‌ها با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های مدنظر برای شناسایی شاخص‌های مدل توسعه فرآیند در صنعت ورزش کشور و مهم‌ترین شاخص‌ها، برگزار شد. در

مصاحبه‌های انجام‌شده، پاسخ‌گویان درباره سؤال مدنظر در مورد ارائه مؤلفه یا شاخص جدید یا تأیید مؤلفه‌ها و شاخص‌های گردآوری‌شده ابراز نظر کردند.

مراحل کدگذاری در گراندتئوری شامل سه گام است: گام اول: کدگذاری باز؛ گام دوم: کدگذاری محوری؛ گام سوم: کدگذاری انتخابی.



شکل ۱- مدل پارادایمی کدگذاری محوری (منبع: بازرگان، ۲۰۱۸، ۲۷)

Figure 1- Axial coding paradigm model (Source: Bazargan, 2018, 27)

برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده شد؛ بر این اساس، چهار معیار اعتبار باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد و برای دستیابی به هریک از این معیارها اقدامات زیر انجام گرفت:

اعتبارپذیری: معادل روایی در پژوهش‌های کمی است. بدین منظور، اساتید راهنما و مشاور پرسش‌ها را تأیید کردند که میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل‌قبولی افزایش داده است (کرسول و پلانکلارک، ۲۰۰۷)؛

انتقال‌پذیری: جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است. برای این منظور، یافته‌های پژوهشی توسط دو متخصص در حیطه کسب‌وکار که در پژوهش مشارکت نداشتند، بررسی شد (کرسول و پلانکلارک، ۲۰۰۷)؛

اطمینان‌پذیری: معادل پایایی در پژوهش کمی است و به‌منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شد (کرسول و پلانکلارک، ۲۰۰۷)؛

تأییدپذیری: به معنای پرهیز از سوگیری است. بدین‌منظور تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شد و همه مستندات به صورت پیوست در اختیار و تأیید اساتید قرار گرفت (کرسول و پلانکلارک، ۲۰۰۷).

برای دریافت مجوز موردنیاز برای انجام‌دادن مصاحبه با افراد کانونی، اقداماتی صورت گرفت که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب‌نظران کلیدی به‌منظور مصاحبه و جلب اعتماد آنان برای دادن اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات موردنیاز گردآوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، با روش تحلیل داده‌بنیاد صورت گرفت (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

همچنین برای سنجش پایایی داده‌های کیفی در این پژوهش از روش «پایایی بازآزمون» استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای

مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافق‌ها و عدم توافق‌های موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می‌شود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. شاخص پیشنهادی زیر برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های پژوهشگر در دو فاصله زمانی پیشنهاد شده است.

$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه‌ها چند مصاحبه را به‌عنوان نمونه در فاصله هشت‌روزه کدگذاری مجدد کرد. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج‌شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد آن‌ها جدول (۱) به دست آمد.

جدول ۱- پایایی بازآزمون در بخش کیفی تحقیق

Table 1- Retest reliability in the qualitative part of the research

پایایی بازآزمون (درصد) Test-Retest Reliability	تعداد عدم توافق‌ها Number of Disagreements	تعداد توافقات Number of Agreements	تعداد کل داده‌ها Total Data Frequency	عنوان مصاحبه Interview Title	ردیف Row
74.5%	25	41	110	اول	1
71.9%	19	32	89	چهارم	2
62.3%	13	24	77	یازدهم	3
70.3%	57	97	276	کل	

بلافاصله پس از اتمام بخش کیفی پژوهش و نهایی شدن کدهای اولیه، در مرحله کمی، پرسش‌نامه نهایی براساس کدهای باز تدوین شد و داده‌های موردنیاز با استفاده از آن جمع‌آوری شد. پرسش‌نامه‌های تدوین‌شده شامل دو بخش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و ۹۳ گویه حاصل از بخش کیفی بود. در همین راستا، کدهای باز شناسایی‌شده بخش کیفی در قالب پرسش‌نامه نهایی قرار داده شد و معیار پنج‌ارزشی لیکرت برای پاسخ به آن‌ها به کار برده شد. پیش از توزیع نهایی پرسش‌نامه آماده‌شده در راستای کسب اطمینان بیشتر در خصوص روایی پرسش‌نامه، از ۱۲ فرد دارای مدرک دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا نظرات خود را درباره ظاهر و محتوای گویه‌ها اعلام کنند. همچنین در این پژوهش پرسش‌نامه‌ای که در قالب ۲۰ بعد و ۹۳ سؤال در مرحله کیفی استخراج شده بود، با استفاده از روش CVR لاوشه به‌منظور تأیید روایی صوری و محتوایی در اختیار ۱۲ نفر از اساتید و خبرگان رشته مدیریت ورزشی و افراد متخصص در حوزه مدیریت ورزشی قرار داده شد. نتایج جدول (۵) نشان‌دهنده روایی محتوای پرسش‌نامه است. قابل قبول بودن برای روایی محتوایی از نظر لاوشه برای هر سؤال، ۰/۶۶ در نظر گرفته شد. مطابق با مقدار مذکور، روایی محتوایی تمامی سؤالات همگی تأیید شد.

در بازه زمانی ۲۵ روزه، پیشنهادهای این افراد متخصص دریافت شد و پس از بررسی این پیشنهادها توسط گروه تحقیق، تغییراتی در برخی سؤالات اعمال شد. در گام بعد، ۴۰ نفر از مدیران و کارکنان شرکت‌های ورزشی تولیدی و خدماتی فعال، به شکل هدفمند گزینش شدند و به پرسش‌نامه‌های پژوهش پاسخ دادند. داده‌های گردآوری‌شده در مطالعه اولیه

تحلیل شد و میزان آلفای کرونباخ پرسش‌نامه نهایی ۰/۷۹ برآورد شد که این مقدار نشان‌دهنده قابل قبول بودن پایایی ابزار استفاده‌شده است. در این مرحله با توجه به عنوان پژوهش که به «تحلیلی بر توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور» اشاره دارد، همه افراد فعال در بخش تولیدات (فروشگاه‌ها و تولیدکنندگان کالاهای ورزشی)، خدمات (مدیران و مالکان باشگاه‌های ورزشی)، صاحبان کسب‌وکارهای نوپای ورزشی و محققان ورزشی مراکز رشد و فناوری به‌عنوان جامعه این مطالعه برگزیده شدند. در بازه زمانی ۳۰ روزه، ۳۸۴ پرسش‌نامه سالم توسط نمونه پژوهش تکمیل شد و در تحلیل نهایی از آن‌ها استفاده شد. در این مرحله از فرایند، آمار توصیفی (تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و توصیف متغیرها) و استنباطی (مدل‌سازی اثرات بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها) به کار رفت. نرم‌افزارهای استفاده‌شده در این پژوهش SPSS نسخه ۲۳ و AMOS نسخه ۲۳ بود.

## نتایج

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول (۲) ذکر شده است.

جدول ۲- یافته‌های توصیفی پژوهش

Table 2- Descriptive findings of the research

درصد Percentage	فراوانی Frequency	گروه‌ها Groups	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic Characteristics	بخش کیفی پژوهش Qualitative Section of the Study
81.25	13	مرد Male	جنسیت Gender	
18.75	3	زن Female		
62.5	10	کارآفرین Entrepreneur	عنوان شغلی Job Title	
37.5	6	هیئت‌علمی دانشگاه University Faculty		

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که مشارکت‌کنندگان بخش کیفی پژوهش، ۸۱/۲۵ درصد مرد و ۱۸/۷۵ درصد زن بودند. از میان نمونه‌های پژوهش، افراد کارآفرین ورزشی با ۶۲/۵ درصد بیشترین تعداد بودند. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری تحلیل شد. مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری (مدل پارادایمی استراس و کوربین) و کدگذاری گزینشی (انتخاب یک مقوله محوری به‌عنوان مقوله اصلی و مشخص کردن ارتباط بین هریک از مقوله‌های محوری) انجام شد و به‌عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان یافت.

### کدگذاری باز

بخشی از تحلیل پژوهش استفاده از کدگذاری باز است. پس از اتمام مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدهای مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۶ نفر کدگذاری باز استخراج شد. در مرحله بعد، این کدهای مشترک به انضمام کدهای با اهمیت از دید پژوهشگر به‌عنوان کدهای نهایی مشخص شدند. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم بین مقوله‌ها، باید هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده‌های خام به‌وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شوند. نمونه‌ای از کدگذاری باز در جدول (۳) نشان داده شده است.

## جدول ۳- نمونه‌ای از کدگذاری باز

Table 3- An example of open coding

کدگذاری باز حاصل از یک نمونه به دست آمده از مصاحبه‌ها	
Open coding derived from a sample obtained from the interviews	
یکی از مهم‌ترین راهکارها برای نجات ورزش حرفه‌ای، ایجاد برون‌سپاری فکری است. و اینکه دولت از کارآفرینان جدید حمایت مالی کند. دولت می‌تواند افرادی که کارآفرین هستند را موظف کند مالیات کمتری پرداخت کنند.	• برون‌سپاری • سرمایه فکری
کسانی که زندگی‌شان از راه ورزش می‌چرخد به خصوص خانم‌هایی که سرپرست خانوار بودند، خیلی به مشکل خوردند؛ به طوری که مجبور شدند به شغل‌هایی روی بیاورند که اصلاً در حیطه کاری آن‌ها نبود (مانند کار کردن در اسنپ)؛ بنابراین افراد در زمینه‌های کارآفرینی باید از تجربیات افراد خبره استفاده کنند؛ به طور مثال، در کشورهای دیگر آزمون و خطا انجام شده و فرد کارآفرین اجراکننده طرح است.	• ناهمسانی شناختی • ایجاد تجربیات اجتماعی • ایجاد تجربیات فکری

در این پژوهش چهار مقوله سرمایه‌نوسازی، سرمایه‌گذاری نوآور، فرایندهای عملیاتی نوآورانه و باورپذیری مثبت به‌عنوان شرایط علی، ایجاد تجربیات اجتماعی، ایجاد تجربیات فکری، عوامل تسریع‌کننده و عوامل ایجادکننده به‌عنوان عوامل اصلی زمینه‌ای و پیامدهای فردی و سازمانی به‌عنوان مقوله‌های مداخله‌گر در نظر گرفته شدند. پژوهشگر با توجه به مجموعه مفاهیمی که از لابه‌لای مصاحبه‌ها و کدهای نهایی استخراج شده، مقوله فرعی را «ایجاد سیاست‌های دولتی و ایجاد تمرکز مالی» نام‌گذاری کرده است. بخش آخر مدل توسعه فرآیند ورزش در صنعت ورزش کشور شامل غرور ملی؛ نشانه‌شناسی تجربه و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری است.

## جدول ۴- نمونه‌ای از کدگذاری محوری

Table 4- An example of axial coding

مفاهیم اصلی	مقوله فرعی
Main Concepts	Subcategory
یادگیری سازمانی، دانش‌آفرینی، تجربیات عملیاتی سازمان، برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی	سرمایه‌نوسازی
جذب سرمایه برای نوآوری، حمایت از رفتارهای نوآورانه، تخصیص بودجه برای نوآوری	سرمایه‌گذاری نوآور
توسعه خط‌مشی‌های نوآورانه، به‌روزرسانی فرایندهای سازمانی، جذب نوآوری‌های کاربردی	فرایندهای عملیاتی نوآورانه
قیاس‌ناپذیری برند، رضایت از فرآیند فرآیند ورزش، نگرش مثبت به توسعه فرآیند ورزش	باورپذیری مثبت
فرصت تجربه تعامل با دیگر مشتریان، شنایی با سلايق در ورزش، تعامل با باشگاه‌های ورزشی و سازمان‌های ورزشی، ایجاد تصویر خوب، لذت‌بخش بودن سرمایه‌گذاری در ورزش در مقایسه با سایر سرمایه‌گذاری‌ها	ایجاد تجربیات اجتماعی
افزایش دانش و آگاهی در کارآفرینی در ورزش، ایده‌های فکری خلاقانه، تناسب و هماهنگی با ورزش	ایجاد تجربیات فکری
عوامل بافت بیرونی ورزش، عوامل فراسازمانی در ورزش، مشتریان ورزشی، هوشمندسازی منابع انسانی در ورزش	عوامل تسریع‌کننده

جدول ۴- نمونه‌ای از کدگذاری محوری

Table 4- An example of axial coding

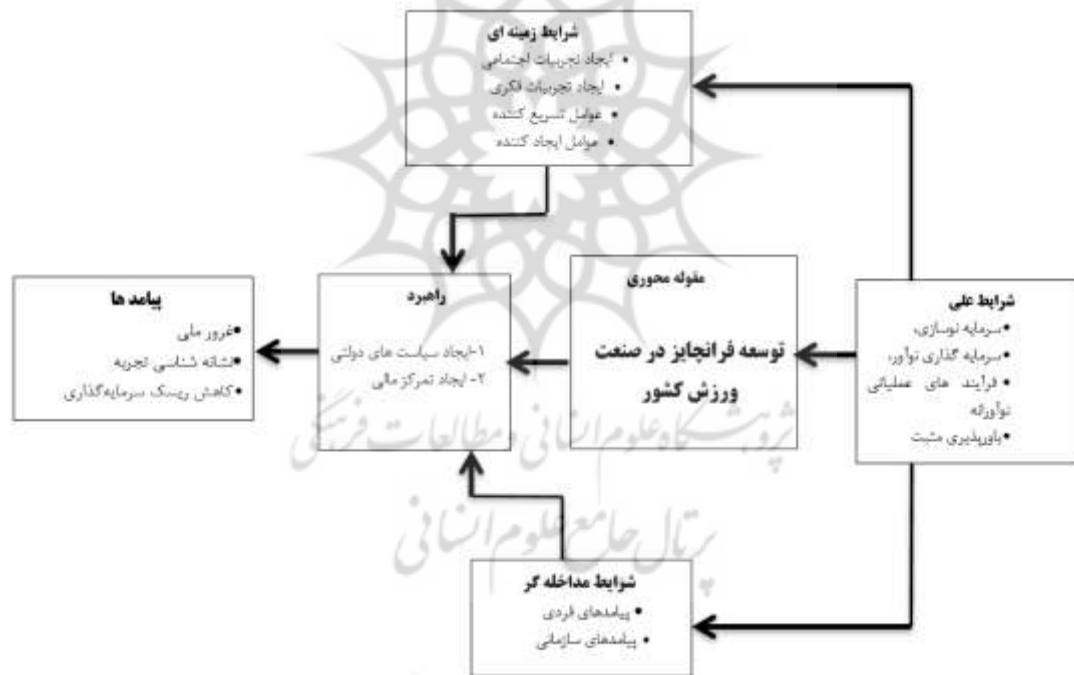
مفاهیم اصلی Main Concepts	مقوله فرعی Subcategory	
عوامل سیاسی، عوامل رابطهای، عوامل شناختی، عوامل رابطهای، عوامل سازمانی	عوامل ایجادکننده	
نبود مطلوبیت کارکردی در ورزش، نبود سخاوت تجربیات در جامعه ورزشی کشور، فقدان رویگردانی از برندهای دیگر در کشور، فقدان سودآوری، ایجاد هزینه‌های جستجو، ایجاد ناهمسانی شناختی	پیامدهای فردی	شرایط مداخله‌گر Intervening Conditions
تضمین نشدن حیات سازمان در ورزش، فقدان اثربخشی هزینه‌ها در بخش کارآفرینی در ورزش، کاهش سهم بازار به دلیل دولتی بودن ورزش، بسط نیافتن برند باشگاه در حوزه فرانچایز، فقدان اثربخشی بازاریابی ورزشی به دلیل دولتی بودن ورزش	پیامد سازمانی	
تعداد و تنوع مشارکت‌کنندگان، تعهد مشارکت‌کنندگان و حس اعتماد، میزان دانش و تجربه و اطلاعات مشارکت‌کنندگان، تعامل و ارتباط داخلی میان مشارکت‌کنندگان، آموزش مقدماتی مشارکت‌کنندگان با نحوه کار در فرانچایز	کیفیت عملکرد مشارکت‌کنندگان	مقوله محوری Core Category
توجه به انگیزه درونی مشارکت‌کنندگان، جذابیت عمومی موضوع فرانچایز، توجه به انگیزه بیرونی مشارکت‌کنندگان	ساختار جذب مشارکت‌کنندگان	
وجود یک سیستم پشتیبان برای کمک به مشارکت‌کنندگان، ظرفیت و امکانات سیستم مورد استفاده در فرانچایز، اصلاح پذیر بودن بستر برای توسعه فرانچایز	کیفیت سیستم فناوری اطلاعات	
استفاده از رسانه‌های اجتماعی، اهمیت کارآفرینی در جامعه و زندگی، ایجاد تعاملات بین‌المللی، اصلاح و تقویت روش‌های موجود، ارائه خدمات‌ها و فرصت‌های جدید کاری مانند مشارکت در پروژه‌های آینده، ارائه هدایای نقدی با دسته‌بندی متناسب با نوع و سطح ایده‌های دریافتی	حفظ و جذب نخبگان و کارآفرینان	
تبادلات اطلاعاتی بین فردی، تشریح مساعی بین فردی، یکدلی در محیط کار	کیفیت روابط بین فردی	
طراحی مجدد فرایندهای داخلی، ایجاد فرایند تسهیم دانش، شفافیت آیین‌نامه‌ها، بسترهای قانونی، اعمال قوانین و مقررات جدید، بستر و حمایت قانونی	مکانیزم قانونی	
سیاست‌های راهبردی، سیاست‌های حمایتی، سیاست‌های مالی، سیاست‌های حقوقی، سیاست‌های نظارتی	ایجاد سیاست‌های دولتی	
سرمایه نوآور، سرمایه فرایندی، سرمایه مشتری، سرمایه سازمانی، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، ایجاد سرمایه فکری، سرمایه مالی	ایجاد تمرکز مالی	راهبرد Strategy
حس پیشرفت ملی، ایجاد دستاوردهای کارآفرینی نوین ایرانیان در جهان، ایجاد حس عزت ملی، قائل شدن جایگاه رفیع‌تر برای کشور، حس مثبت به هویت ملی، میهن‌پرستی	غرور ملی	پیامد Outcome

جدول ۴- نمونه‌ای از کدگذاری محوری  
Table 4- An example of axial coding

مفاهیم اصلی Main Concepts	مقوله فرعی Subcategory
ایجاد اهرم تجاری، جنب و جوش اثرگذار بر ورزش، افزایش تولید در ورزش، مصونیت در برابر بازارها و رقبا، ایجاد رفتار شهروندی خلق ارزش، مدیریت کثرت‌گرایی نهادی، فرهنگ ملی، کنترل رفتاری در گذشته، تجارت پایدار، محیط سازمانی، کسب منابع در پیوند بین بازیگران	نشانه‌شناسی تجربه کاهش ریسک سرمایه‌گذاری

### کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار می‌برد، مقوله‌های اصلی را انتخاب می‌کند، آن را به شکل نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی را که به بست و توسعه بیشتری نیاز دارند، توسعه می‌دهد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). مدل پارادایمی این تحقیق براساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شد. مدل پارادایمی پژوهش به شرح شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲- مدل پارادایمی تحقیق

Figure 2- Research paradigm model

برای بررسی ساختار عاملی چارچوب مدل توسعه فرآیند ورزش کشور از روش تحلیل مسیر استفاده شد. پس از محاسبه مقدار T مربوط به هر عامل مشخص شد که تمامی چارچوب مدل توسعه فرآیند ورزش کشور، تأثیر معناداری دارند. شکل (۲) مدل آماری پژوهش حاضر را به نمایش گذاشته است.

NE = تعداد پاسخ‌های ضروری

N = تعداد خبرگان

CVR = شاخص روایی محتوا

جدول ۵- نتایج روایی محتوایی، تحلیل عامل تأییدی و اکتشافی پرسشنامه

Table 5- Results of content validity, confirmatory and exploratory factor analysis of the questionnaire

سوالات Questions	CVR	تحلیل عامل اکتشافی	تحلیل عامل تأییدی	سوالات Questions	CVR	تحلیل عامل اکتشافی	تحلیل عامل تأییدی
		Exploratory Factor Analysis	Confirmatory Factor Analysis			Exploratory Factor Analysis	Confirmatory Factor Analysis
Q1	0.100	0.66	0.68	Q50	0.66	0.71	0.54
Q2	0.83	0.81	0.64	Q51	0.66	0.81	0.66
Q3	0.100	0.78	0.74	Q52	0.83	0.69	0.59
Q4	0.100	0.63	0.55	Q53	0.83	0.66	0.71
Q5	0.100	0.74	0.66	Q54	0.83	0.71	0.79
Q6	0.83	0.73	0.81	Q55	0.100	0.73	0.60
Q7	0.100	0.81	0.78	Q56	0.66	0.79	0.59
Q8	0.66	0.77	0.63	Q57	0.66	0.62	0.55
Q9	0.66	0.79	0.72	Q58	0.66	0.74	0.51
Q10	0.83	0.76	0.70	Q59	0.83	0.66	0.60
Q11	0.66	0.72	0.79	Q60	0.83	0.81	0.87
Q12	0.66	0.81	0.75	Q61	0.66	0.85	0.84
Q13	0.83	0.72	0.78	Q62	0.83	0.70	0.79
Q14	0.83	0.66	0.72	Q63	0.66	0.80	0.70
Q16	0.83	0.81	0.70	Q64	0.83	0.82	0.69
Q16	0.66	0.78	0.79	Q65	0.66	0.75	0.81
Q17	0.83	0.63	0.68	Q66	0.66	0.74	0.76
Q18	0.66	0.80	0.82	Q67	0.83	0.79	0.79
Q19	0.83	0.75	0.79	Q68	0.100	0.73	0.80
Q20	0.66	0.73	0.74	Q69	0.83	0.75	0.71
Q21	0.66	0.68	0.69	Q70	0.100	0.64	0.66
Q22	0.83	0.60	0.66	Q71	0.83	0.85	0.83
Q23	0.66	0.75	0.77	Q72	0.100	0.80	0.73
Q24	0.66	0.83	0.85	Q73	0.83	0.78	0.65
Q26	0.66	0.81	0.81	Q74	0.100	0.66	0.66
Q26	0.66	0.76	0.79	Q75	0.66	0.60	0.72
Q27	0.100	0.85	0.88	Q76	0.100	0.72	0.79
Q28	0.83	0.51	0.52	Q77	0.66	0.67	0.87
Q29	0.83	0.89	0.88	Q78	0.83	0.64	0.80
Q30	0.83	0.65	0.64	Q79	0.83	0.68	0.77
Q31	0.66	0.80	0.79	Q80	0.66	0.58	0.86
Q32	0.66	0.75	0.76	Q81	0.100	0.85	0.83
Q33	0.100	0.82	0.81	Q82	0.100	0.82	0.79
Q34	0.83	0.71	0.70	Q83	0.83	0.89	0.72
Q36	0.66	0.64	0.63	Q84	0.66	0.81	0.78
Q36	0.66	0.63	0.62	Q85	0.66	0.80	0.87
Q37	0.83	0.53	0.51	Q86	0.100	0.86	0.82
Q38	0.83	0.79	0.78	Q87	0.83	0.63	0.60
Q39	0.83	0.65	0.66	Q88	0.83	0.76	0.74
Q40	0.100	0.81	0.79	Q89	0.100	0.55	0.51
Q41	0.66	0.78	0.76	Q90	0.66	0.71	0.69

جدول ۵- نتایج روایی محتوایی، تحلیل عامل تأییدی و اکتشافی پرسشنامه

Table 5- Results of content validity, confirmatory and exploratory factor analysis of the questionnaire

سؤالات Questions	CVR	تحلیل عامل اکتشافی Exploratory Factor Analysis	تحلیل عامل تأییدی Confirmatory Factor Analysis	سؤالات Questions	CVR	تحلیل عامل اکتشافی Exploratory Factor Analysis	تحلیل عامل تأییدی Confirmatory Factor Analysis
Q42	0.66	0.72	0.70	Q91	0.66	0.80	0.78
Q43	0.66	0.88	0.87	Q91	0.66	0.63	0.60
Q44	0.83	0.77	0.76	Q93	0.83	0.76	0.74
Q45	0.66	0.63	0.61	=====	=====		
Q46	0.66	0.72	0.70	====	=====		
Q47	0.66	0.59	0.56	=====	=====		
Q48	0.83	0.84	0.82	=====	=====		
Q49	0.66	0.76	0.75	=====	=====		

جدول ۶- شاخص‌های برازش مدل

Table 6- Model fit indices

NFL	AGFI	GFI	CFI	RSMEA	X <sup>2</sup> /df	df	X <sup>2</sup>
0.90	0.91	0.93	0.90	0.003	2.54	78	198.241



شکل ۳- مدل ساختاری پژوهش

Figure 3- Structural model of the research

همان‌طور که در این مدل نشان داده شده است، شرایط علی با مقدار ۰/۷۴ بر پدیده محوری (پدیده اصلی) اثرگذار است. پدیده محوری (پدیده اصلی) با مقدار اثر ۰/۶۱ بر راهبردها، شرایط مداخله‌گر با مقدار اثر ۰/۵۰ و شرایط زمینه‌ای با مقدار اثر ۰/۵۸ بر راهبردها اثرگذار است. به‌علاوه، راهبردها با مقدار ۰/۶۶ بر پیامدها اثر می‌گذارد. همچنین براساس شاخص‌های برازندگی (جدول ۶) مشخص شد که مدل پژوهش مدل مناسبی است.

جدول ۷- اثرات مستقیم متغیرها  
Table 7- Direct effects of variables

فرضیه‌ها Hypotheses	سطح معناداری Significance Level	نسبت بحرانی Critical Ratio	خطای معیار Standard Error	برآورد استاندارد Standardized Estimate	متغیرهای پژوهش Research Variables
قبول	0.001	6.58	0.26	0.74	شرایط علی بر توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور تأثیر می‌گذارد.
قبول	0.001	6.50	0.25	0.58	شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور تأثیر می‌گذارد.
قبول	0.002	6.14	0.20	0.61	توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور بر راهبردها تأثیر می‌گذارد.
قبول	0.001	5.98	0.17	0.50	شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور تأثیر می‌گذارد.
قبول	0.003	5.67	0.19	0.66	راهبردها بر پیامدهای توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور تأثیر می‌گذارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، چهار مقوله سرمایه‌نوسازی، سرمایه‌گذاری نوآور، فرایندهای عملیاتی نوآورانه و باورپذیری مثبت هستند که بر توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور تأثیر می‌گذارند. روزادو (۲۰۲۳) بیان می‌کند، استراتژی فروشگاه در فروشگاه با رویکرد سرمایه‌گذاری نوآور، یک استراتژی موفق است. کالدرون-مونگه (۲۰۲۱) در مقاله خود پی برد که فرایندهای عملیاتی و باورپذیری به‌عنوان محرک خارجی برای حمایت از فرانچایز است. به باور پاراگاناس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، از رسانه‌های اجتماعی می‌توان برای حفظ و تقویت ارتباطات دوجانبه با طرفداران، آگاهی از نام‌های تجاری، ترویج و جذب حامیان و فعالیت‌های تبلیغاتی آنلاین بهره‌برداری کرد. در این پژوهش ایجاد تجربیات اجتماعی، ایجاد تجربیات فکری، عوامل تسریع‌کننده و عوامل ایجادکننده، عوامل اصلی زمینه‌ای هستند که با یافته‌های مطالعات وانگ

1. Parganas

(۲۰۲۲) و عبدالغنی (۲۰۲۲) همخوان است. وانگ (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان «چگونه هویت فرهنگی خارجی بر تجارت فرانشیز در بازارهای خارج از کشور تأثیر می‌گذارد؟» به این نتیجه رسید که هویت فرهنگی، بازاریابی فرهنگی، کیفیت خدمات، کیفیت خدمات کارکنان، تجربه جریبان، رضایت و وفاداری انجام شد، که در این پژوهش تجربیات اجتماعی معادل هویت فرهنگی در نظر گرفته شد. در مطالعه مقدماتی عبدالغنی (۲۰۲۲) درباره بررسی عوامل رشد امتیازدهی امتیازدهنده و گیرنده امتیاز، سه عامل رشد از این مطالعه پدید آمد: نوآوری محصول و خدمات، تحمل فرانشیز-فرانشیز و حمایت دولت؛ بنابراین افزایش دانش و آگاهی در کارآفرینی در ورزش و ایده‌های فکری خلاقانه همراه با تناسب و هماهنگی با ورزش می‌تواند به‌عنوان عوامل مهمی برای توسعه فرانشیز در ورزش کشور مدنظر قرار گیرد.

در این پژوهش دو مقوله پیامدهای فردی و سازمانی به‌عنوان مقوله‌های مداخله‌گر در نظر گرفته شده است. گوا (۲۰۲۳) در تحقیق خود با عنوان «مفهوم حاکمیت فعالیت‌های حق رأی برای روابط حق رأی» به این نتیجه رسید که در مرحله شکاف پنج جنبه وجود دارد: ظرفیت راه‌اندازی، گسترش، رسمیت سازمانی، جانشینی و رشد بلندمدت عبور از شکاف که به کارآفرین اجازه می‌دهد تا مهارت‌های جدید را بیاموزد و فعالیت‌های مدیریتی را اولویت‌بندی کند. همچنین این پژوهش با یافته‌های مطالعات آیزنبرگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و پوتس و تاس<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) همخوان است. این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که تعامل نداشتن سازمان‌های بین‌المللی برای معامله، فقدان اعتماد به سازمان‌های بین‌المللی، نفوذ گروه‌های سیاسی به سازمان‌ها، نبود نگرش مثبت به افزایش دامنه فعالیت اقتصادی، فقدان شفافیت فرایندهای اقتصادی و ضعف در تبدیل انواع دانش در سازمان می‌توانند در توسعه اقتصادی سازمان‌ها تأخیر ایجاد کنند.

مقوله محوری حاصل از شرایط علی، کیفیت عملکرد مشارکت‌کنندگان، ساختار جذب مشارکت‌کنندگان، کیفیت سیستم فناوری اطلاعات، حفظ و جذب نخبگان و کارآفرینان، کیفیت روابط بین‌فردی و مکانیزم قانونی آن در نظر گرفته شد. رسولویچ (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «کارایی شکل‌گیری فرانشیز در توسعه کسب‌وکارهای کوچک» به این نتیجه رسید که همه شرکت‌کنندگان در شبکه حق رأی می‌توانند هزینه تبلیغات و سایر فعالیت‌های بازاریابی، تحقیقات و آموزش کارکنان را کاهش دهند و همچنین در خرید از تأمین‌کنندگان صرفه‌جویی کنند. خود شبکه مکانیزمی عالی برای به اشتراک گذاری اطلاعات مفید و ایجاد ایده‌های جدید است. معماری (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «چگونه واگذاری امتیاز تأسیس مدارس می‌تواند رویکردی درآمدزا در باشگاه‌های فوتبال ایران باشد؟» به این نتیجه رسید که شاخص‌های منابع انسانی، شاخص‌های مدیریتی، حقوقی، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، بازاریابی و اقتصادی، به ترتیب مهم‌ترین عوامل در ارتقای قدرت فرانشیز باشگاه‌ها بودند. همچنین مشخص شد، شاخص منابع انسانی، شاخص‌های مدیریتی، بازاریابی، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، حقوقی و اقتصادی عوامل مؤثر در ارتقای قدرت فرانشیز باشگاه‌ها بودند؛ بدین ترتیب، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع درون‌سازمانی محسوب می‌شود. آیزنبرگ (۲۰۱۱) به محورهای بازار، سیاست، سرمایه مالی، فرهنگ، حمایت‌ها و سرمایه اشاره کرد. آدمیک و سیمنکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود به نقش نوآوری، خلاقیت، افزایش ریسک و افزایش همکاری‌ها در بهبود استفاده از ظرفیت‌های کارآفرینی را یادآوری کردند.

پژوهشگر با توجه به مجموعه مفاهیمی که از لابه‌لای مصاحبه‌ها و کدهای نهایی استخراج شد، مقوله فرعی را ایجاد سیاست‌های دولتی و ایجاد تمرکز مالی نام‌گذاری کرد. بخش آخر مدل توسعه فرانشیز در صنعت ورزش کشور شامل غرور ملی؛ نشانه‌شناسی تجربه و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری بود. با توجه به کدگذاری باز، مفاهیم مربوط به پیامدهای

1. Guo
2. Isenberg
3. Potts & Thomas
4. Adamik & Szymańska

مدل استخراج شده‌اند. پژوهش‌های داخلی کمی در رابطه با ابعاد توسعه فرانچایز وجود دارد. در واقع این ظرفیت‌های توسعه فرانچایز با توجه به گستردگی خود، همه صنعت ورزش را پوشش داده است که براساس آن با این مقدمه و تفسیر، پژوهش حاضر به دنبال بررسی ظرفیت‌های موجود در صنعت ورزش و در گام بعد به دنبال بررسی شرایط موجود برای استفاده از ظرفیت‌های موجود در صنعت ورزش است. کارهای کوچک در ورزش اجازه می‌دهد که تحت یک نام تجاری مشترک و یک هویت فعالیت کنند و همگی از یک روش موفق و بازاریابی مشترک استفاده کنند. در عمل، فرانچایز در ورزش کشور دقیقاً یک استراتژی کسب‌وکار برای جذب و نگهداری سرمایه‌های اجتماعی ورزش است، نه بیشتر نه کمتر. همچنین در سال‌های اخیر، فرانچایز نقش عمده‌ای را در جهانی شدن محصولات ایفا کرده است. فرانچایز به‌عنوان استراتژی ورود به بازار، مزیتی برای ورزش دولتی کشور ماست و بسیاری از کشورها از این سیستم فایده می‌برند؛ بنابراین با توجه به اینکه استراتژی نیروی انسانی متخصص امری مهم در بهبود کسب‌وکار محصولات ورزشی است، پیشنهاد می‌شود که این مهم توجه شود و با انجام اقداماتی در جهت توسعه هر چه بهتر و بیشتر استراتژی‌های بازاریابی، کمک شود. بدی منظور می‌توان از شرکت‌های مشاوره مدیریت در زمینه تدوین و اجرای استراتژی‌های مختلف فرانچایز کمک گرفت. همچنین مناسب است که کسب‌وکارهای ورزشی با تدوین استراتژی‌های مناسب، شناخت توانایی‌ها و نقاط ضعف و قوت، منابع انسانی را افزایش دهند که این شناخت سبب می‌شود کسب‌وکارهای محصولات ورزشی به مزیت رقابتی مناسبی دست پیدا کنند. پیشنهاد می‌شود، برای نهادینه‌سازی فروش محصولات ورزشی از طریق اتخاذ سیاست‌ها و تعیین ساختارهای مناسب و همچنین فراهم آوردن محیط‌ها و بسترهای مطلوب اقدام شود. پیشنهاد می‌شود، با برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کسب‌وکارهای ورزشی زمینه توسعه کسب‌وکار با رویکرد فرانچایز فراهم شود.

از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر، هم‌زمانی گردآوری داده‌ها با شیوع ویروس کرونا بود که باعث بروز مشکلاتی در دسترسی فیزیکی به نمونه‌های تحقیق شد. همچنین این تحقیق به صورت مقطعی انجام شد؛ به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌کند. مسائل مربوط به هماهنگی با پاسخ‌دهندگان از دیگر محدودیت‌هایی بود که روند اجرای تحقیق را با مشکلات و تأخیرهایی مواجه کرد.

یافته‌های جانبی پژوهش نشان داد که در بالای هرم و مدل متغیر غرور ملی شناسایی شد که این عوامل به‌گونه‌ای ایجادکننده و توسعه‌دهنده فرانچایز در صنعت ورزش هستند. سپهردوست (۲۰۱۵) بیان می‌کند که در فرایند رشد اقتصادی و تقویت هویت ملی، از توسعه تعاونی‌ها برای ارتقای روح همکاری و تحقق اهداف مشترک یک جامعه استفاده می‌شود؛ به‌طوری‌که برای تأمین نیازهای اساسی از جمله امکانات کار برای همه به‌منظور رسیدن به اشتغال کامل، اهمیت بخش تعاونی به گونه‌ای است که نه تنها جزو ارکان اقتصاد ملی و قانون اساسی محسوب می‌شود، بلکه با آموزه‌های دین مبین اسلام نیز مطابقت دارد. در این فرایند، افزایش سرمایه اجتماعی و جلب انگیزه‌های مشارکتی مردم، از الزامات توسعه پایدار و اقتصاد مقاومتی است؛ برای این منظور، استفاده از راهبرد گسترش بخش تعاون به‌منظور محور قراردادن دانش جمعی، تقویت وفاق ملی و همبستگی اجتماعی در جهت سامان‌دهی مسائل اقتصادی، افزایش تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ملی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در بحث توسعه فرانچایز در صنعت ورزش می‌توان گفت که توسعه فرانچایز باعث افزایش حس وطن‌پرستی و غرور ملی می‌شود؛ بنابراین در شرایط بحران اقتصادی کشور، دانش مدیریت کسب‌وکار در بحران نقش بسیار حیاتی برای جلوگیری از ورشکستگی کسب‌وکارها و تاب‌آوری مردم دارد. همچنین شرایط مشابه با شرایط کنونی رکود ناشی از کرونا در بین انواع بحران‌های اقتصادی کم‌سابقه بوده است و به دانش جدید و تخصصی در این زمینه نیاز است. علاوه بر این، با توجه به نقش ورزش در سلامت و اقتصاد رفتاری جامعه، تاکنون به تحلیلی نظام‌مند در زمینه وضعیت غرور ملی و توسعه کسب‌وکار پرداخته نشده است. رسولوویچ (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «کارایی شکل‌گیری فرانچایز در توسعه کسب‌وکارهای کوچک» به این نتیجه رسید که همه شرکت‌کنندگان در

شبکه حق رأی می‌توانند هزینه تبلیغات و سایر فعالیت‌های بازاریابی، تحقیقات و آموزش کارکنان را کاهش دهند و همچنین در خرید از تأمین‌کنندگان صرفه‌جویی کنند. شبکه مکانیزمی عالی برای به اشتراک گذاری اطلاعات مفید و ایجاد ایده‌های جدید است. معماری (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «چگونه واگذاری امتیاز تأسیس مدارس می‌تواند رویکردی درآمدزا در باشگاه‌های فوتبال ایران باشد؟» به این نتیجه رسید که شاخص‌های منابع انسانی، شاخص‌های مدیریتی، حقوقی، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، بازاریابی و اقتصادی، به ترتیب مهم‌ترین عوامل در ارتقای قدرت فرانشیز باشگاه‌ها بودند. همچنین در تحلیل ANP ضمن تعیین وزن زیرمعیارها و روابط میان معیارهای اصلی، به ترتیب اهمیت مشخص شد که شاخص منابع انسانی، شاخص‌های مدیریتی، بازاریابی، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، حقوقی و اقتصادی، عوامل مؤثر بر ارتقای قدرت فرانشیز باشگاه‌ها بودند؛ بدین ترتیب، منابع انسانی مهم‌ترین منبع درون‌سازمانی محسوب می‌شود. ایزنبرگ (۲۰۱۱) به محورهای بازار، سیاست، سرمایه مالی، فرهنگ، حمایت‌ها و سرمایه اشاره کرد. آدامیک و شیمانسکا (۲۰۱۶) در پژوهش خود نقش نوآوری، خلاقیت، افزایش ریسک و افزایش همکاری‌ها را در بهبود استفاده از ظرفیت‌های کارآفرینی یادآوری کردند؛ بنابراین با توجه به اینکه استراتژی نیروی انسانی متخصص امری مهم در بهبود فرانشیزهای ورزشی است، پیشنهاد می‌شود به این مهم توجه کنند و با انجام اقداماتی در جهت توسعه هر چه بهتر و بیشتر استراتژی‌های بازاریابی، کمک کنند. بدین‌منظور می‌توانند از شرکت‌های مشاوره مدیریت که در زمینه تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی فعال هستند، کمک بگیرند. همچنین مناسب است فرانشیزهای ورزشی با تدوین استراتژی‌های مناسب، شناخت توانایی‌ها و نقاط ضعف و قوت منابع انسانی را افزایش دهند؛ زیرا این شناخت سبب می‌شود که فرانشیزهای ورزشی به مزیت رقابتی مناسبی دست پیدا کنند. روزادو (۲۰۲۳) بیان می‌کند، استراتژی فروشگاه در فروشگاه با رویکرد سرمایه‌گذاری نوآور، یک استراتژی موفق است. کالدرون-مونگه (۲۰۲۱) در مقاله خود پی برد که فرایندهای عملیاتی و باورپذیری به‌عنوان محرک خارجی برای حمایت از فرانشیز است. به باور پاراگاناس و همکاران (۲۰۱۷)، از رسانه‌های اجتماعی می‌توان برای حفظ و تقویت ارتباطات دوجانبه با طرفداران، آگاهی از نام‌های تجاری، ترویج و جذب حامیان و فعالیت‌های تبلیغاتی آنلاین بهره‌برداری کرد. در این پژوهش ایجاد تجربیات اجتماعی، ایجاد تجربیات فکری، عوامل تسریع‌کننده و عوامل ایجادکننده، عوامل اصلی زمینه‌ای هستند که با یافته‌های مطالعات وانگ (۲۰۲۲)، عبدالغنی (۲۰۲۲) و زارع (۲۰۲۲) همخوان است.

طبق یافته‌های پژوهش، تشکیل پیامدهای فرانشیز می‌تواند به رشد اقتصادی و افزایش غرور ملی منجر شود؛ بنابراین جهت‌دهی ساختارهای ورزشی به سمت بخش خصوصی از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ از این‌رو پیشنهاد می‌شود با تقویت انضباط مالی دولت و همچنین، توسعه بازارهای مالی منسجم و رقابتی در ورزش تلاش شود که بخش خصوصی و به‌ویژه بنگاه‌های ورزشی از امکان دسترسی به منابع بانکی با قدرت جذب بیشتر و هزینه کمتری برخوردار شوند. همچنین در جهت گسترش راه‌های فرانشیز نیاز است تا قوانین و مقررات مشخص و دقیقی وضع شود. بدون شک، عوامل قانونی به‌واسطه ایجاد بستر قانونی سبب می‌شود تا چارچوب و استانداردهای مشخصی به‌منظور توسعه فرانشیز ایجاد شود. عوامل قانونی وضع قوانین و مقررات جدید و از طرفی بومی‌سازی قوانین موجود بین‌المللی سبب می‌شود تا نظارت و ارزیابی مناسبی در جهت توسعه راه‌های کسب‌وکارهای ورزشی ایجاد شود.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که صرفاً دیدگاه کارشناسان و اساتید مدیریت ورزشی را منعکس کرده است؛ بنابراین نمی‌توان نظر این افراد را به صاحب‌نظران ورزش تربیتی، قهرمانی و حرفه‌ای تعمیم داد. همچنین مدل توسعه فرانشیز در صنعت ورزش کشور با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد رهیافت استراوس و کوربین تدوین شد؛ لذا این امکان وجود دارد که الگوی تدوین‌شده با الگوهای برآمده از رهیافت‌های دیگر متفاوت باشد؛ از این‌رو با احتیاط باید نتایج این الگو را به هم تعمیم داد و مقایسه کرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود: با ارائه وام‌های کم‌بهره و بازپرداخت بلندمدت، توسعه فرانچایز صورت گیرد و کسب‌وکارهای جدیدی راه‌اندازی شود؛ زیرساخت‌های فیزیکی بهبود یابد تا ورزشکاران، دانش‌آموختگان تربیت‌بدنی و علاقه‌مندان این حوزه که کسب‌وکاری را ایجاد می‌کنند، مشکلی نداشته باشند و همکاری سازمان‌ها و ارگان‌های مربوط برای تسهیل در روند ایجاد کسب‌وکار صورت گیرد؛ کلاس‌های آموزشی به‌منظور آشنایی با ظرفیت‌های محیطی موجود در ورزش برگزار شود؛ بستر لازم برای تربیت کارآفرینان ورزشی ایجاد شود؛ تشویق و مشارکت فعالانه در طرح‌های کارآفرینی ورزشی، تشویق سازمان‌های دولتی و غیردولتی به حمایت از فعالیت‌های کارآفرینی در ورزش، جذب سرمایه‌ها و سرمایه‌گذاران به ورزش از طریق تشویق‌ها و تخفیف‌های مالیاتی، افزایش آگاهی ورزشکاران، دانش‌آموختگان تربیت‌بدنی و علاقه‌مندان این حوزه از بازارهای داخلی و خارجی و بهبود راه‌های ارتباطی صورت گیرد.

در پایان باید اذعان کرد که خروجی تحقیق کیفی باید چراغ راهی برای تحقیقات کمی و کیفی بعد از خود باشد؛ بنابراین با توجه به برخی از نتایج مهم و جدید تحقیق و نیز محدودیت‌های تحقیق، به محققان آتی توصیه می‌شود، از آنجاکه در این تحقیق مشارکت‌کنندگان در تحقیق مدیران ورزشی و کارآفرینان ورزشی حوزه ورزش در دو طیف اجرایی بودند، این امکان وجود دارد که بین دیدگاه و نظرات این افراد مبتنی بر زمینه فعالیتشان تفاوت‌هایی وجود داشته باشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود نظرات این دو طیف با هم بررسی و مقایسه شود. پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران آینده عوامل مؤثر بر توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور را براساس روش فراتحلیل و فراترکیب بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود، برای شناخت آینده توسعه فرانچایز، محققان آتی با استفاده از آینده‌نگاری راهبردی، عوامل کلیدی و تعالی‌ساز آینده توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور را شناسایی کنند.

### پیام مقاله

هدف این پژوهش، تحلیلی بر توسعه فرانچایز در صنعت ورزش کشور بود که با استفاده از روش آمیخته اکتشافی اجرا شد و در نهایت مشخص شد که برای گسترش راه‌های فرانچایز نیاز است قوانین و مقررات مشخص و دقیقی وضع شود.

### ملاحظات اخلاقی

این پژوهش با رعایت اصول اخلاقی مشخص انجام شده است.

### مشارکت نویسندگان

رضا مهدیان ۴۵٪، محمد سلطان حسینی ۳۵٪، و قاسم رحیمی سرشبادرانی ۲۰٪ در انجام پژوهش سهم داشتند. ایده‌پردازی: رضا مهدیان، محمد سلطان حسینی در ایده‌پردازی مقاله مشارکت داشتند. جمع‌آوری داده‌ها: رضا مهدیان در جمع‌آوری داده‌ها مشارکت داشتند. تحلیل داده‌ها: رضا مهدیان، محمد سلطان حسینی و قاسم رحیمی سرشبادرانی در تحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. نوشتن مقاله: رضا مهدیان، محمد سلطان حسینی و قاسم رحیمی سرشبادرانی در نوشتن مقاله مشارکت داشتند. بازبینی و ویرایش: رضا مهدیان، محمد سلطان حسینی در بازبینی و ویرایش مقاله مشارکت داشتند. مرور ادبیات: رضا مهدیان، قاسم رحیمی سرشبادرانی در مرور ادبیات مقاله مشارکت داشتند. مدیر پروژه: محمد سلطان حسینی در بازبینی و ویرایش مقاله مشارکت داشتند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

## تشکر و قدردانی

در این قسمت نام منبع یا منابع حمایت مالی که منجر به انجام پژوهش و تهیه مقاله گردیده است ذکر می شود و از کلیه افراد یا گروه‌هایی که در انجام پژوهش همکاری داشته اند تشکر و قدردانی می گردد.

## منابع

1. Abdul Ghani, M. F., Hizam-Hanafiah, M., Mat Isa, R., & Abd Hamid, H. (2022). A preliminary study: Exploring franchising growth factors of franchisor and franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 138. <https://doi.org/10.3390/educsci12080540>
2. Abdul Ghani, M. F., Hizam-Hanafiah, M., Mat Isa, R., & Abd Hamid, H. (2022). A preliminary study: Exploring franchising growth factors of franchisor and franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 138. <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2024.100635>
3. Adeiza, A., Azizi Ismail, N., & Marissa Malek, M. (2017). An empirical examination of the major relationship factors affecting franchisees' overall satisfaction and intention to stay. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 31-62. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102481>
4. Bellver, D. O., Pérez-Campos, C., González-Serrano, M. H., & Martínez-Rico, G. (2022). Towards the development of future sustainable sports entrepreneurs: An asymmetric approach of the sports sciences sustainable entrepreneurial intentions. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 31, 100403. [tps://doi.org/10.3390/bs14020102](https://doi.org/10.3390/bs14020102)
5. Bretas, V. P., & Alon, I. (2021). Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, 133, 51-65. <https://doi.org/10.1016/j.jsampl.2025.100109>
6. Cook, J. J., Aznar, A., Grunwald, B., & Holm, A. (2021). Hand me the franchise agreement: Municipalities add another policy tool to their clean energy toolbox. *Solar Energy*, 214, 62-71. doi: [10.21125/inted.2018.1448](https://doi.org/10.21125/inted.2018.1448)
7. Chen, C. Y., & Lin, Y. H. (2021). Comparison between various corporate social responsibility initiatives based on spectators' attitudes and attendance intention for a professional baseball franchise. *Sport Marketing Quarterly*, 30(2), 85-94. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2025.107476>
8. Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I., & Sendra-García, J. (2021). How to select franchisees: A model proposal. *Journal of Business Research*, 135, 676-684. doi:[10.2196/26779](https://doi.org/10.2196/26779)
9. González-Serrano, M. H., Dos Santos, M. A., Sendra-García, J., & Calabuig, F. (2023). Sports entrepreneurship during COVID-19: Technology as an ally to maintain the competitiveness of small businesses. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122256. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2023.09.027>
10. Guo, S. L. (2023). The governance implication of the geographic concentration of franchise activities for franchise relationships. *Journal of Business Research*, 157, 113570. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24270>
11. Isenberg, D., & Onyemah, V. (2016). Fostering scale up ecosystems for regional economic growth. In *Global Entrepreneurship Congress* (pp. 71-97). School of Public Policy, George Mason University. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102723>
12. Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Institute of International and European Affairs*, pp. 1-13. <https://doi.org/10.2196/26779>
13. Lin, Y. H. (2022). Antecedents and outcomes of social capital: evidence from a professional baseball franchise. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 261. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102723>
14. Le Bot, C., Perrigot, R., Déjean, F., & Oxibar, B. (2022). Corporate social responsibility in franchise chains: specificities, insights from french franchise chains' CSD, and avenues for future research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102945. <https://doi.org/10.1016/j.physio.2023.09.002>
15. Legendre, N., Nitani, M., & Riding, A. (2021). Are franchises really more viable? Evidence from loan defaults. *Journal of Business Research*, 133, 23-33. <https://doi.org/10.1016/j.jbhcs.2018.04.009>

16. Memari, Z., Rafei Boldaji, S., & Pouyandekia, M. (2021). How is the football schools franchise using a valuable approach to revenue-generating capacity in Iranian Football Clubs? *Sports Business Journal*, 1(1), 31-44. <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2023.100409>
17. Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2017). Effects of social media interactions on brand associations: A comparative study of soccer fan clubs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 149-165. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2018.11.009>
18. Potts, J., & Thomas, S. (2018). Toward a new (evolutionary) economics of sports. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(1), 82-96. [doi: 10.22089/res.2025.18201.2666](https://doi.org/10.22089/res.2025.18201.2666)
19. Rasulovich, K. A., & Tuymuratovich, A. M. (2021). Efficiency of formation of franchise in small business development. *Наука и образование сегодня*, (968), 39-42. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102723>
20. Rosado-Serrano, A., & Navarro-García, A. (2023). Alternative modes of entry in franchising. *Journal of Business Research*, 157, 113599. <https://doi.org/10.1177/1356336X231217404>
21. Rye, T., Hrelja, R., Monios, J., & McTigue, C. (2021). Partnership or franchising to improve bus services in two major English urban regions? An institutional analysis. *Transport Policy*, 114, 59-67. <https://doi.org/10.2196/26779>
22. Sakhdari, K., Ziyae, B., & Johariyan Zadeh, F. (2016). Investigating the effecting factors on franchisors' ambidexterity. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(4), 631-648. <https://doi.org/10.3390/children9121931>
23. Sun, K. A., & Lee, S. (2021). How does franchising alter competition in the restaurant industry? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 468-475. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.7\(180\).12](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.7(180).12)
24. Syahrozi, R., Kusumaningrum, D. N., & Pradana, H. A. (2019). Behind China sport industry development: Football. *JL Pol'y & Globalization*, 81, 36. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2023.103205>
25. Wang, C., Lee, J., & Kim, S. H. (2022). How foreign cultural identity affects franchise business in overseas markets. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 30, 100601. <https://doi.org/10.1177/1356336X221080372>
26. Xia, L., & Zhang, L. (2022). Research on the Franchise System of National Park. Paper presented at the 2022 5th International Conference on Interdisciplinary Social Sciences & Humanities (SOSHU 2022), UK. <https://doi.org/10.1016/j.mhpa.2024.100576>
27. Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 110-126. <https://doi.org/10.1016/j.seizure.2023.07.005>
28. zare, A., Shamsipour Dehkordi, P. and Beik, M. (2025). Analyzing the potential of sports participation in improving children's physical intelligence. (e4649). *Sport Psychology Studies*, (), e4649 [doi: 10.22089/spsyj.2025.18134.2578](https://doi.org/10.22089/spsyj.2025.18134.2578)
29. zare, A., Izadi, B., Rascher, D., & Dickson, G. (2022). Framework of macroeconomic diplomacy strategies in the country's sports. *Sport Management and Development*, 12(2), 187-209. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102636>