

# طراحی مدل ساختاری تفسیری مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش

## چکیده

هدف این پژوهش مطالعه مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) بود. پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است. در فاز اول روش تحقیق کیفی با استفاده از تحلیل مضمون و در فاز دوم روش کمی بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام گرفت. جامعه آماری در هر دو بخش کیفی و کمی با توجه به خبره محور بودن رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، خبرگان تشکیل دادند. جامعه آماری تحقیق نیز شامل صاحب‌نظران اقتصادی در حوزه ورزش (مدیران سازمان‌های ورزشی، اساتید دانشگاهی با گرایش صنعت ورزش، صاحبان کسب‌وکار ورزشی) بود که مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه بود. روایی و پایایی داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت. از دو روش تحلیل مضمون (نرم افزار مکس کیودی‌ای) و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (نرم افزار اکسل) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. 5 مضمون اصلی برای مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور شناسایی شده است: 1. مدیریت بودجه‌بندی و هزینه‌ها؛ 2. مدیریت بازایابی؛ 3. ساختار سازمانی؛ 4. مدیریت منابع و 5. مدیریت منابع انسانی. این مضامین در مدل ساختاری تفسیری جایگذاری شدند.

## واژگان کلیدی:

اقتصادی، ساختاری تفسیری، مدل‌سازی، مدیریت بحران، ورزش.

## مقدمه

بحران اقتصادی<sup>1</sup> سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸ در ادامه بحران جهش نرخ ارز در ایران پس از اعلام خروج ایالات متحده آمریکا از برجام در سال ۱۳۹۷ رخ داده است و دولت دوازدهم در حال حاضر با این چالش مواجه است و مردم کشور نیز درگیر آن هستند. یکی از زمینه‌هایی که بازندگی مردم ارتباط مستقیم دارد ورزش و خدمات فعالیت بدنی است که در اثر بحران اقتصادی کشور با چالش‌های فراوانی روبرو شده است. در همین راستا لازم است تا علاوه بر اقدامات دولت و نهادهای ملی، سازمان‌های ورزشی نیز به مدیریت بحران اقتصادی اثرگذار بر ورزش بپردازند. مقدمه این کار شناخت محیط اقتصادی ورزش است.

بحران اقتصادی عبارت است از رشد منفی اقتصادی همراه با تغییرات و نوسانات غیرقابل‌پیش‌بینی و کنترل در اقتصاد و کاهش ظرفیتهای تولیدی، خدماتی و تجاری. در بحران اقتصادی، رشد فزاینده تولید حاصل، کاهش شده و در کنار آن، نهادهای فعال نیز متضرر خواهند شد (پرنل<sup>2</sup> و همکاران 2021). بحران اقتصادی موضوع مطالعه توسط هر دوشاخه اقتصاد خرد و کلان است. برای مطالعه بحران اقتصادی می‌بایست تجزیه و تحلیل پدیده‌ها و متغیرهای کلی اقتصادی (متغیرهایی مانند سطح کل تولید جامعه و عوامل تشکیل‌دهنده آن، سطح عمومی قیمت‌ها، سطح اشتغال، رشد اقتصادی و متوسط دستمزدها برای تمامی کارگران شاغل در اقتصاد)، بررسی روابط بین آن‌ها به منظور پیش‌بینی و اتخاذ سیاست‌های مناسب در آینده و تصحیح سیاست‌ها و تصمیمات اقتصادی صورت بگیرد (پورعلی و همکاران، 1399). مدیریت بحران اقتصاد با بررسی شاخص‌های کلی نظیر تولید ناخالص داخلی، نرخ بیکاری، شاخص قیمت سعی در فهم عملکرد کل وضعیت، ساختار و کارکردهای بحران اقتصاد دارد (موریس<sup>3</sup> و همکاران، 2021). در این راستا محققان اقتصاد کلان با ارائه مدل‌هایی رابطه میان عوامل مختلف ورودی، فرایندی و خروجی سیستم اقتصادی به بررسی بحران‌ها در این سیستم می‌پردازند.

---

<sup>1</sup> Economic crisis

<sup>2</sup> Parnell

<sup>3</sup> Maris

از دهه 60 میلادی ورزش به عنوان يك صنعت و بخشی از اقتصاد یاد شد. اقتصاد ورزش به کارگیری تئوری‌های اقتصادی برای تحلیل فعالیت‌های ورزشی اطلاق می‌شود یا به بیان دقیق‌تر اقتصاد ورزش به ارزیابی مسائل و الگوهای تخصیص بهینه منابع در سه بخش صنعت ورزش می‌پردازد. صنعت ورزش نیز به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با تولید، مبادله و بازاریابی کالاها و خدمات ورزشی گفته می‌شود که در ارتقای ارزش افزوده نقش داشته باشند (بهاتیا<sup>1</sup> و همکاران، 2021). محققان اجزای صنعت ورزش را بر اساس نوع به چند دسته تقسیم کرده‌اند که شامل: عملکرد ورزشی، تولیدات ورزشی، خدمات حرفه‌ای: مربیان، ورزشکاران، پزشکان ورزشی و مراکز آمادگی جسمانی، کالاها و تجهیزات: پوشاک، کفش، تجهیزات، رویدادها: مدیران و برنامه‌ریزان، تأسیسات ورزشی رسانه‌ها: رادیو، تلویزیون، روزنامه، مجله. هرچند صنعت ورزش دارای بخش‌های متعددی است؛ اما، همگی در يك نقطه یعنی تولید یعنی محصول یکتای ورزش اشتراك دارند (وانگ<sup>2</sup> و همکاران، 2020). شرط‌بندی‌ها و جذب حامیان مالی که از جمله دیگر دستاوردهای رویدادهای ورزشی به عنوان اصلی‌ترین محصول این صنعت است، نیز می‌توان اشاره کرد (وانس و همکاران، 2021). صنعت ورزش به لحاظ بازار سرمایه و گردش مالی در دهه 90 میلادی ورزش از هفدهمین صنعت برتر، کشوری چون ایالات متحده محسوب می‌شده که طی 10 سال گذشته با توجه به رشد چشمگیر این صنعت، ورزش توانست به عنوان يك صنعت برتر، رتبه 6 را بین صنایع برتر دنیا به خود اختصاص دهد. این صنعت پس از خرید و فروش ملک، صنعت کامپیوتر، صنعت بهداشت و امور نظامی با 252 میلیارد دلار گردش مالی از صنایع بزرگ مالی در این کشور محسوب شد (ال وی<sup>3</sup>، 2022). سهم GDP حاصل از صنعت ورزش برخی از کشورهای پیشرفته بیش از چهار درصد گزارش شده است و جایگاه این صنعت را بین دیگر صنایع ارتقا بخشیده است (دنگ<sup>4</sup> و همکاران، 2022).

به طوری کلی ارزیابی بحران اقتصادی نیازمند

---

1 Bhatia

2 Wang

3 Lv

4 Deng

شناخت جامع و نظامند است. در بررسی فرایندها، ابعاد و منظرهای سیستم اقتصادی می‌توان به موضوعات گوناگونی اشاره کرد از جمله؛ بازار و صنعت، تجارت و بازرگانی، تولید و خدمات، سهام و سرمایه، عرضه-کننده و مصرف‌کننده و غیره. کارایی و عملکرد مثبت بازارها و واسطه‌های مالی با تأثیرگذاری بر میزان و کیفیت سرمایه‌گذاری به‌عنوان یکی از ارکان اصلی رشد و توسعه اقتصادی، از اهمیت بالایی در اقتصاد برخوردار است. در واقع وجود و کارکرد اصلی بازارهای مالی و واسطه‌های مالی، ایجاد زمینه برقراری ارتباط میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان و پس اندازکنندگان و سرمایه‌گذاران است (اخگر و همکاران 2019)؛ بنابراین اگرچه در خصوص رکود تورمی اجماع جهانی وجود ندارد، برای هر کشور باید با توجه به شرایط حاکم بر اقتصاد آن کشور تحلیل شود، اما می‌توان نوسانات قیمت، روش‌های مصلحت‌گرایانه اتخاذ سیاست‌های پولی و مالی (بودجه‌ای) توسط دولت، خلق اعتبار مازاد بر تولید و بهره‌وری پایین نیروی کار را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مشاهده‌شده از رکود تورمی بر پایه تجارب و مطالعات جهانی نام برد (رضایی، 2017). با نگاهی به آمارهای اقتصاد کلان و سیاست‌های اتخاذشده توسط دولت، اکثر دلایل مذکور را نیز می‌توان عامل اصلی بروز رکود تورمی در اقتصاد ایران دانست. رکود در ایران موجب شد که بازدهی در بازارهای حقیقی کاهش یابد، بخش مالی اقتصاد از بخش واقعی کوچکتر بوده و دسترسی به منابع مالی بسیار دشوار و با هزینه‌های بالا همراه گردد. از سوی دیگر، مشکلات مربوط به سرمایه‌گذاری خارجی، موجب گردیده است که اقتصاد کشور نتواند منابع موردنیاز خود را از خارج از کشور تهیه و تأمین نماید. به همین علت، اقتصاد ایران دارای ظرفیتهای خالی قابل‌توجهی است. یکی از عوامل کاهش بازدهی در بازارهای حقیقی، عدم سرمایه‌گذاری بخش دولتی و فرسوده‌شدن فناوری‌ها طی پانزده سال اخیر بوده است. با کاهش مستمر سهم بودجه‌های عمرانی و کاهش اقدامات عمرانی و تملک دارایی‌های سرمایه‌ای از یک سو و بالا رفتن هزینه‌های تولید به دلیل فرسودگی فناوری‌ها و کاهش رقابت‌پذیری کالاهای ایرانی، رکود در اقتصاد طی سالهای 91 تا 96 بوجود آمد و به طولانی‌ترین رکود تاریخ اقتصاد ایران تبدیل شد (نعمت

پور و همکاران، 2021).

نکته موردتوجه در اثر بحران اقتصادی بر ورزش وجود اثرات جانبی آن برای جامعه و بخش‌های دیگر ورزش است مانند سلامت عمومی، نشاط اجتماعی و ... (باخاص و همکاران، 2021). بعضی از جنبه‌های ورزش مانند هزینه‌های زیربنایی و زیرساختی در مراحل ابتدایی در کشوری مانند ایران یک کالای عمومی محسوب شود و دچار شکست بازار<sup>1</sup> شده و نیاز به دخالت و حمایت دولت باشد تا با استفاده از بازدهی‌ها نسبت به مقیاس، واحدهای ورزشی توانایی اداره به‌صورت خصوصی را در خود ایجاد کنند (رستم زاده و همکاران، 2014). در شرایط بحران اقتصادی فعلی به علت وجود ریسک‌های بالا در بعضی ابعاد اقتصاد ورزش بعضی ضروریات در اقتصاد ورزش ایران با سود موجود برای سرمایه‌گذاران توجیه اقتصادی ندارد و نیاز به مداخله دولت برای توسعه آن‌ها ضروری است (رستم زاده و همکاران، 2014). از این‌رو تعامل و ارتباط دوسویه توسعه ورزش و بحران اقتصادی در کشور نیاز به بررسی علمی و تخصصی دارد که در تحقیقات قبلی تحلیل و چارچوب قابل‌تکایی در این زمینه به دست نداده‌اند.

اصلی‌ترین محور اثرات بحران اقتصادی بر صنعت ورزش کشور حوزه رقابت‌های ورزشی، خدمات ورزشی به‌ویژه باشگاه‌داری است. باشگاه‌داری در ایران همواره با چالش‌های زیاد و پیچیده‌ای روبرو بوده که مهم‌ترین آن‌ها چالش‌های اقتصادی و تأمین مالی بوده است. یکی از مظاهر و فرآیندهای اصلی توسعه اقتصادی ورزش وجود بازار مالی و سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش است. سرمایه‌گذاری در ورزش کشور و اجرای راهکارهای پیش‌بینی‌شده روند مطلوبی در تربیت‌بدنی و ورزش کشور نداشته و در جهت تولید وسایل و خدمات ورزشی سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی انجام‌نشده است (رستم زاده و همکاران، 2014؛ افشاری و همکاران، 2019). در رویکردهای جدید همواره مورد تأکید است که توسعه ورزش و صنعت ورزش باید دانش‌بنیان و مبتنی بر علم و فناوری باشد (وانگ<sup>2</sup>، 2021). این امر مستلزم ارتباط پویا بین دانشگاه و صنعت ورزش با حمایت دولت است. پرداختن به اقتصاد دانش در ورزش کشور به‌عنوان یک

---

1 Market failure

2 Wang

رویکرد نوین اقتصادی بسیار ضروری باشد (علیدوست قهفرخی، 2021). علاوه بر این مؤلفه‌هایی مانند رقابت-پذیری اقتصادی و به‌ویژه حجم و نسبت صادرات و واردات نقش مهمی در توسعه اقتصادی ورزش دارند (وحدتی و همکاران، 2021). ساختار اقتصادی ورزش ایران نیز به‌عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه وابستگی بسیار زیادی به صادرات و واردات دارد. همچنین این دو متغیر یکی از مهم‌ترین متغیرهای مؤثر بر اقتصاد کشورهای در حال توسعه نظیر ایران است (نعمت پور، 2021). بر اساس شواهد فراوان اقتصاد ورزش ایران در این زمینه-ها به‌ویژه با وجود تحریم‌ها وضعیت مناسبی ندارد (عسکریان و همکاران، 2020؛ نظری قنبری و صابونچی، 2014). یکی دیگر از جنبه‌های مهم ورزش که در معرض بحران اقتصادی مباحث و زمینه‌های مربوط به اشتغال، کارآفرینی و کسب‌وکار است. شرایط بحران اقتصادی و بازار با عواملی نظیر کمبود منابع مالی، نوسانات نیروی کار، کاهش تسهیلات فیزیکی، ضعف زیرساخت اقتصادی و خدمات تخصصی بر انگیزه کارآفرینی و میزان موفقیت کارآفرینان ورزشی تأثیرگذار است (محمدکاظمی و همکاران، 2020). چهارچوب قانون و مقررات جامعه شامل سیستم مالی، حقوقی و سیاست‌های حمایتی موجب محدودیت‌های کارکردی کارآفرینی شده و محدودیت‌های پیرامونی را فراهم ساخته، لذا مدیریت بحران اقتصادی راهگشای توسعه کارآفرینی در ورزش کشور است (کشکار، 2021). بر اساس گزارش‌های مختلف این زمینه‌ها در ورزش کشور وضعیت مناسبی ندارند (نعمت پور، 2021؛ علیدوست قهفرخی، 2021، ابوطالبی، 2021).

اقتصاد و صنعت ورزش از هزاران بازیگر تشکیل شده است که در حال داد و ستد با یکدیگر هستند. مدیریت بحران در چنین سیستمی بسیار پیچیده و غیرقابل درک خواهد بود. مدل‌ها به ما کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کل سیستم به درک بهتری از تمامیت سیستم دست‌یابیم. در واقع مدل‌سازی مسائل را بهتر طبقه‌بندی کرده و شانس یافتن پاسخ‌های صحیح را بالا می‌برد. همچنین میانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای بر پایه مدل‌های شناسایی شده مناسب و نه یافته‌های جزئی و پراکنده قرار دارد؛ زیرا داده‌ها در قالب مدل می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. هرچند مدل‌سازی نمی‌تواند روابط پدیده-های محیطی را به‌طور کامل توضیح دهد، اما درک

مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند. همچنین سازمان‌های اقتصادی و یا سازمان‌های ورزشی با امکانات گسترده و توانمندی فراوان به‌تنهایی نمی‌تواند موجب مدیریت بحران اقتصادی ورزش شوند، زیرا اقتصاد ورزش یک زمینه پویا و یک محیط بین‌بخشی و خروجی کل یک نظام اقتصادی است. یکی از دلایل عمده ناکارایی برنامه‌های فعلی و جزیره‌ای عمل کردن در حوزه توسعه اقتصادی ورزش نداشتن یک مدل و نقشه نظام‌مند کلی‌نگر است. با توجه فقدان مدل‌های قابل‌اتکا و دارای صادق عینی در نظام اقتصادی ورزش کشور محقق درصد آن است تا با اتکا بر نظرات کارشناسان مجرب، مدل ساختاری مدیریت بحران اقتصادی کشور در حوزه ورزش را ارائه دهد (ابوطالبی، 2021). به‌طورکلی تحقیقات انجام‌شده تاکنون به‌صورت تخصصی و نظام‌مند به بررسی بحران اقتصادی در حوزه ورزش نپرداخته‌اند. در همین راستا از آنجاکه الگویی‌های خارجی از لحاظ ساختاری تفاوت زیادی با ساختار داخلی دارد و همین‌طور الگوهای ملی در سایر صنایع کشور نمی‌تواند پاسخی‌گویی نیازهای و مسائل مدیریت بحران اقتصادی در صنعت ورزش باشند، بنابراین نیاز به طراحی یک الگوی بومی وجود دارد. رابطه صنعت ورزش با اقتصاد ملی در هرکدام از کشورها شرایط خاص سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و جغرافیایی دارد. لذا مشکلات آن‌ها با یکدیگر متفاوت است و نمی‌توان با ارائه یک الگوی توسعه مشکلات آن‌ها را برطرف نمود. تدوین الگوهای ملی به مدیریت کمک می‌کند تا بتواند موارد مثبت هرکدام از آن‌ها را استخراج و با توجه به شرایط خاص کشور و متناسب با مسائل خاص آن تصمیم‌گیری کند.

تحقیقاتی که در زمینه اقتصاد ورزش انجام‌شده است عمدتاً به بررسی مواردی مانند روش‌های درآمدزایی<sup>1</sup> (اسچلوسر، 2021)، تحلیل راهبردی بخش‌های صنعت ورزش (کشکار، 2021)، تحلیل‌های اقتصادی بازار ورزش (چارچنکو<sup>2</sup>، 2021) و اثرات اقتصادی همه‌گیری کرونا در صنعت ورزش (آلتوباتی<sup>3</sup>، 2021) است و تاکنون تحقیق تخصصی و جامع به بررسی بحران اقتصادی در ورزش

---

1 Schloesser  
2 Kharchenko  
3 AlThobaiti

نپرداخته است. همچنین تحقیقات قبلی به صورت اکتشاف کیفی مدل و آزمون کمی مدل به بررسی متغیرهای اثرگذار بر مدیریت بحران اقتصادی در ورزش نپرداخته اند. درعین حال و ارائه مدل می‌تواند مسیر روشن‌تری در اختیار مدیران قرار دهد. بر اساس مرور مبانی نظری، نقد پیشینه پژوهش و ضرورت‌های مدیریت بحران اقتصادی در حوزه ورزش؛ هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل بومی برای مدیریت اثرات بحران اقتصادی کشور بر حوزه ورزش می‌باشد و محقق درصد پاسخگویی به سؤالات زیر است: چه عواملی بر مدیریت اثرات بحران اقتصادی کشور در حوزه ورزش اثرگذار هستند؟ مدل مناسب بر اساس این عوامل برای مدیریت اثرات بحران اقتصادی کشور در حوزه ورزش چگونه است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است. در فاز اول روش تحقیق کیفی با استفاده از تحلیل مضمون و در فاز دوم روش کمی بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام گرفت. جامعه آماری در هر دو بخش کیفی و کمی با توجه به تجربه محور بودن رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری خبرگان تشکیل دادند. جامعه آماری تحقیق نیز شامل صاحب‌نظران اقتصادی در حوزه ورزش (مدیران سازمان‌های ورزشی، اساتید دانشگاهی با گرایش صنعت ورزش، صاحبان کسب‌وکار ورزشی) بود که مورد مصاحبه قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، به صورت هدفمند و معیار محور بود و شرکت‌کنندگان بر اساس معیارهای مشخص شده انتخاب شدند ( $N=20$ ). انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مصاحبه هجدهم، اشباع صورت گرفت و دو مصاحبه دیگر برای اطمینان از یافته‌ها انجام شد. تعداد نمونه در قسمت کمی مشابه بخش کیفی بود ( $N=15$ ). ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. به‌عنوان نمونه از افراد سؤال شد: برای مدیریت بحران‌های اقتصادی در حوزه ورزش کشور روی چه مباحثی باید تأکید کرد؟ چگونه می‌توان بحران‌های اقتصادی در ورزش را مدیریت کرد؟ نقش مدیریت در بحران‌های اقتصادی چیست؟ سازمان‌های چگونه با بحران‌ها روبرو خواهند شد؟ ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی پرسشنامه‌ای با رویکرد مدل‌سازی ساختاری



تفسیری طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت. گوبا و لینکن (1994) قابلیت اعتماد را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح ساخته‌اند که متشکل از چهار مفهوم جزئی‌تر تشکیل شده است: قابلیت اعتبار: قابلیت انتقال: قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری. قابلیت اعتبار یا باورپذیری: به میزان و درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان در پژوهش اشاره دارد. جهت بررسی این بخش، متن کامل کلیه مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری و کدهای اولیه به استاد راهنما و مشاور ارسال گردید، علاوه بر آن از نظرات تأییدی و تکمیلی اساتید در کلیه مراحل کار در جهت پیاده‌سازی، کدگذاری و استخراج کدهای اولیه استفاده شد. قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری: به معنی قابلیت تعمیم پژوهش به سایر حوزه‌ها و زمینه‌های مشابه است. به منظور فرایند انتقال‌پذیری، پژوهشگر نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل ارائه شد تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نماید. قابلیت تأیید یا تأیید‌پذیری: بیانگر تلاش پژوهشگر در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است. جهت بررسی تأیید‌پذیری فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش رو بررسی و تأیید نمایند. اطمینان‌پذیری یا ثبات: به درجه بازیافت و تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران اطلاق می‌شود. در این بخش از بررسی دقیق داده‌ها توسط دو کدگذار خارجی آشنا به فرایند کار جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده گردید. مطابق با 4 معیار ذکر شده یافته‌های تحقیق هر چهار مورد گوبا و لینکن را دارا بود. لذا اعتبار یافته‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

روش گردآوری داده‌های در بخش کیفی بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای، سرچ‌های اینترنتی و همچنین بهره‌گیری از مصاحبه‌های باز با خبرگان و کارشناس امر انجام گرفت. در بخش کمی بر اساس شاخص‌های استخراج شده در بخش کیفی پرسشنامه‌ی مقایسه زوجی مؤلفه‌ها طراحی گردید و در اختیار کارشناس قرار گرفت. در این پژوهش از دو روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها

استفاده شده است. در ادامه هر یک از روش‌های ذکر شده شرح داده می‌شود.

### نرم افزارهای مورد استفاده در پژوهش:

1. مکس کیودی ای<sup>1</sup>: جهت کدگذاری یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده. فرایند تحلیل مضمون بر اساس 6 مرحله براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. 1. آشنا شدن با داده‌ها 2. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری 3. جستوجو و شناخت مضامین 4. ترسیم شبکه مضامین 5. تحلیل شبکه مضامین 6. تدوین گزارش
  2. اکسل: برای تعیین سطوح مدل مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش و همچنین شناسایی شاخص‌های اثرگذار و اثرپذیر.
- مراحل 7 گانه مدل‌سازی ساختاری تفسیری در شکل 1 ارائه شده است



شکل 1. مراحل 7 گانه فرایند ISM

### یافته‌های پژوهش

مطابق با جدول 1 در بخش اول تحقیق 20 نفر از اساتید دانشگاه با گرایش صنعت ورزش، صاحبان کسب‌وکار ورزشی و همچنین مدیران و کارکنان ستادی اداره کل ورزش و جوانان در این تحقیق مشارکت داشتند. در این بخش 6 نفر زن و 14 نفر مرد مشارکت داشتند. وضعیت سن و پست سازمانی هر یک از مشارکت‌کنندگان در جدول 1 ارائه شده است.

#### جدول 1. وضعیت مشارکت‌کنندگان

ردیف	سن	جنس	تحصیلات	پست سازمانی
1	37	مرد	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
2	45	مرد	کارشناس ارشد	اداره کل ورزش و جوانان
3	65	مرد	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
4	43	زن	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
5	45	مرد	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
6	48	زن	کارشناس ارشد	اداره کل ورزش و جوانان
7	35	مرد	دانشجوی دکترا	اداره کل ورزش و جوانان
8	55	مرد	دکترای تخصصی	اداره کل ورزش و جوانان
9	53	مرد	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
10	49	مرد	دانشجوی دکترا	مربی دانشگاه
11	48	زن	دکترای تخصصی	اداره کل ورزش و جوانان
12	45	زن	دکترای تخصصی	اداره کل ورزش و جوانان
13	52	مرد	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
14	36	مرد	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
15	35	مرد	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
16	64	مرد	کارشناس ارشد	اداره کل ورزش و جوانان
17	49	زن	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
18	58	زن	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
19	52	مرد	دکترای تخصصی	هیئت‌علمی دانشگاه
20	51	مرد	دکترای تخصصی	اداره کل ورزش و جوانان

در ادامه، برای شناسایی متغیرهای اصلی در مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور بر اساس تکنیک تحلیل مضمون شناسایی و استخراج شدند. در جدول 2، دسته‌بندی مفاهیم اولیه به مفاهیم فرعی و مفاهیم

اصلی مشاهده می‌گردد؛ بنابراین درنهایت داده‌های برآمده از روش تحلیل مضمون و شکل‌گیری شبکه مضامین نشان‌دهنده آن است که مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور دارای 5 مضمون اصلی و 15 مضمون فرعی و نزدیک به ۱۱۰ مفهوم اولیه است. نتایج حاصل از ادغام نیز نشان داد که مضامین برآمده از روش تحلیل مضمون در این پژوهش با مبانی نظری و پژوهشی همسو می‌باشد (جدول 2).

جدول 2. کدگذاری نهایی داده‌ها

مفاهیم اصلی	مفاهیم فرعی	مفاهیم اولیه	کد مصاحبه شوندهگان
	درآمدزایی باشگاه های حرفه ای	تلاش جهت کسب موفقیت و قهرمانی باشگاه ها در امور ملی و بین المللی/ ترانسفر بازیکنان به خارج/ تلاش باشگاه ها جهت درآمدزایی از طریق بازیکنان و مربیان	P1, p2, p3, p4, p6, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20
مدیریت بازاریابی	ترویج	اعمال تخفیف در ارائه خدمات یا فروش محصولات/ در نظر گرفتن تخفیفات فصلی برای ارائه خدمات/ ارائه کوپن های تشویق کم هزینه برای جذب مشتری	P1, p2, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p18, p19, p20
ارتقاء برند کسبوکار		تقویت کسبوکار/ متنوع سازی کسبوکار ورزشی/ نوآوری در کسبوکار/ مشاوره با کارشناسان اقتصادی جهت ارتقاء برند کسبوکار	p2, p3, p4, p5, p6, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20

<p>P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p11, p12, p13, p15, p16, p17, p18, p19, p20</p>	<p>استراتژی‌هایی برای حفظ و گسترش مشتریان/ تأمین به‌موقع نیازهای مشتری/ افزایش کیفیت خدمات و محصولات با کنترل هزینه / تطبیق محصولات و خدمات با نیازهای روز مشتری</p>	<p>بازاریابی رابطه‌مند</p>
<p>P1, p2, p3, p4, p5, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p19, p20</p>	<p>همکاری با رسانه‌های کم‌هزینه / ارتباطات رسانه‌ای مفید و مؤثرتر / فعالیت رسانه رسمی سازمان جهت اطلاع‌رسانی/ استفاده از فضاهای مجازی جهت تبلیغات</p>	<p>مدیریت امور رسانه‌ای</p>
<p>P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18</p>	<p>پرورش استعدادهای ورزشی / توجه به تیم‌های پایه / استفاده از استعدادهای سازمان</p>	<p>توجه به استعدادها</p>
<p>P1, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19</p>	<p>آموزش‌های علمی و روانی کارکنان برای دوران بحران / تقویت روحیه کارکنان / اجرای مدیریت دانش در سازمان / دورکاری بعضی از کارکنان و مربی‌ان / حفظ انرژی و روحیه مربی‌ان و کارمندان سازمان در دوره بحران / آموزش کارکنان در</p>	<p>مدیریت منابع انسانی</p>

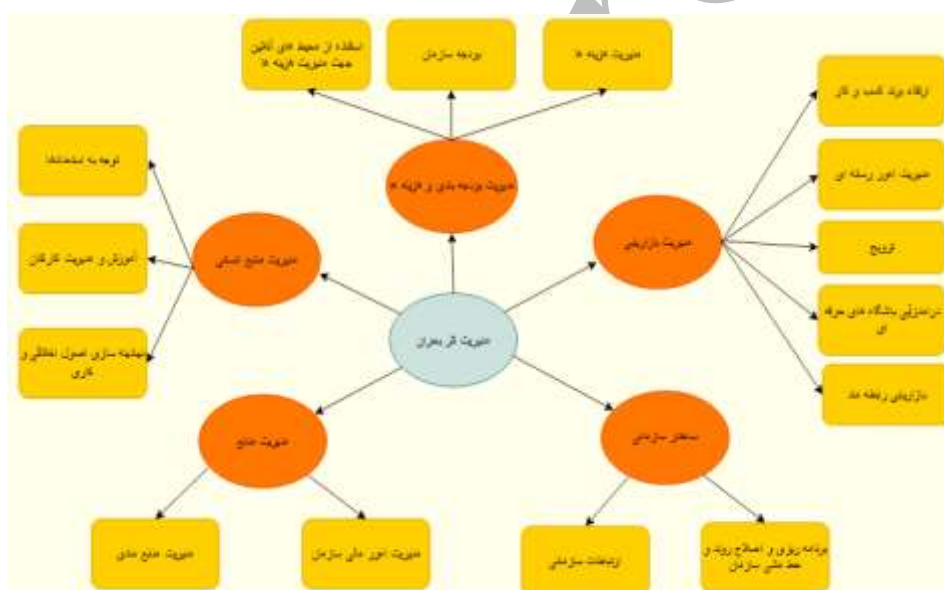
مواجهه با بحران			
P1, p2, p3, p4, p5, p7, p8, p9, p10, p11, p14, p15, p16, p17, p19, p20	نهادینه ساختن ارزش‌های مذهبی/ نهادینه ساختن ارزش‌های اخلاقی/ نهادینه‌سازی تلاش و تعهد به کار در سازمان	نهادینه‌سازی اصول اخلاقی و کاری در بین کارکنان	
P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p11, p12, p13, p15, p16, p17, p18, p19	ارتباط و همکاری سازمان‌های ورزشی با یکدیگر/ ایجاد فضای دوستانه در سازمان/ شرکت دادن کارکنان و مربیان در تصمیم‌گیری‌ها/ توجه به ارتباطات ملی و فراملی/ ارتباط شفاف مدیران با ورزشکاران و مربیان/ ارتباط شفاف و قابل اعتماد با دیگر سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی/ نهادینه‌سازی رفتارهای شهروندی در سازمان	ارتباطات سازمانی	ساختار سازمان
P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p11, p12, p13, p15, p16, p17, p18, p20	اصلاح فرآیندها، روش‌ها و قوانین در سازمان ورزشی/ برنامه‌ریزی برای آینده/ اصلاح رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان/ حذف فعالیت‌های غیرضروری	برنامه‌ریزی و اصلاح روند و خط‌مشی سازمان	
P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p10,	کاهش هزینه‌های عملیاتی/ کاهش	مدیریت هزینه‌ها	مدیریت بودجه‌بندی

هزینه های  
تبلیغات / سوق  
دادن هزینه ها  
به سمت افزایش  
بهره وری و  
کارآمدی بهتر و  
بیشتر / کاهش  
هزینه های  
مصرفی / کاهش  
هزینه های ارائه  
خدمات ورزشی /  
استفاده از  
داوطلبان و  
کارورزان /  
شناسایی  
هزینه های اضافی  
و حذف آن ها /  
ثبت جزئیات  
هزینه های  
کارگزینی /  
استفاده از  
تکنولوژی  
به منظور کاهش  
هزینه ها / پرهیز  
از اسراف /  
پرهیز از  
هزینه کردهای  
زائد / استفاده  
از روش های  
خلاقانه در کاهش  
هزینه ها /  
اولویت بندی  
هزینه های  
سازمان /  
استفاده از  
روش های کم هزینه  
برای توسعه  
ورزش در جامعه /  
توسعه پارک ها و  
مراکز کم هزینه  
برای ورزش  
جامعه / پرداخت  
پاداش ها به صورت  
صرفه جویانه  
تر / پیاده سازی  
اقتصاد مقاومتی  
در سازمان های  
ورزشی

P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p13, p14, p15, p16, p18, p19, p20	مرزبندی در بودجه بندی/ بهبود راهکارهای بودجه بندی/ تخصیص خردمندان بودجه سازمان در جهت رشد فعالیت ورزشی مردم	بودجه سازمان	
p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20	استفاده از سیستم های آنلاین و اتوماتیک جهت کاهش هزینه ها/ استفاده از محیط آنلاین بر فروش بیشتر محصولات و ارائه خدمات/ برگزاری جلسات آنلاین با مربیان و کارکنان جهت کاهش هزینه ها	استفاده از محیط های آنلاین جهت مدیریت هزینه ها	
p2, p3, p4, p5, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17, p19, p20	تلاش جهت جذب حمایت ها و کمک های اسپانسرها/ تشویق به سرمایه گذاری بخش خصوصی در حوزه ورزش/ برون سپاری بخشی از فعالیت های سازمان به بخش خصوصی/ پیش بینی مسائل مالی سازمان/ بررسی امور مالی سازمان به طور دقیق	مدیریت امور مالی سازمان	مدیریت منابع
P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p18, p19	حفظ منابع سازمان/ استفاده مؤثر از منابع محدود/ استفاده بهینه از تجهیزات ورزشی	مدیریت منابع مادی	



در شکل 2 الگوی مضامین طراحی شده است، همان‌طور که شکل 2 مشاهده می‌کنید 5 مضمون اصلی برای مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور شناسایی شده است: 1. مدیریت هزینه‌ها، بودجه‌بندی و هزینه‌ها: این بخش شامل (مدیریت هزینه‌ها، بودجه سازمان و استفاده از محیط‌های آنلاین جهت مدیریت هزینه‌ها) است. 2. مدیریت بازاریابی: این بخش شامل (ارتقاء برند کسب‌وکار، مدیریت امور رسانه‌ای، ترویج، درآمد زایی باشگاه‌های حرفه‌ای و بازاریابی رابطه مند) است. 3. ساختار سازمانی: این بخش شامل (برنامه‌ریزی و ارتباطات سازمانی) است. 4. مدیریت منابع: این بخش شامل مدیریت امور مالی سازمان و مدیریت منابع مادی) است. و در نهایت 5. مدیریت منابع انسانی: این بخش شامل (توجه به استعدادها، آموزش و مدیریت کارکنان و نهادینه‌سازی اصول اخلاقی و کاری) بود.



شکل 2. الگوی مضامین شکل‌گیری مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش

در جدول 3 شاخص‌های مؤثر در مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش کشور از نظر صاحب‌نظران استخراج و برای ورود به فرایند مدل‌سازی ساختاری

تفسیری برای طراحی مدل وارد شده اند.

**جدول 3. شاخص‌های مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش**

زیر شاخص	شاخص	اختصارات لاتین
درآمذزایی باشگاه‌های حرفه‌ای		
ترویج		
ارتقاء برند کسب‌وکار	مدیریت بازاریابی	A
بازاریابی رابطه مند		
مدیریت امور رسانه‌ای		
مدیریت امور مالی سازمان	مدیریت منابع	B
مدیریت منابع مادی		
ارتباطات سازمانی	ساختار سازمان	C
برنامه‌ریزی و اصلاح روند و خطمشی سازمان		
مدیریت هزینه‌ها		
بودجه سازمان	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	D
استفاده از محیط‌های آنلاین جهت مدیریت هزینه‌ها		
توجه به استعدادها		
آموزش و مدیریت کارکنان	مدیریت منابع انسانی	E
نهادینه‌سازی اصول اخلاقی و کاری در بین کارکنان		

**در این بخش محقق به سه سؤال تحقیق پاسخ خواهد**

**داد**

1. سطوح شکل‌گیری اثر مدیریت بحران اقتصادی کشور در صنعت ورزش چگونه است؟
2. متغیرهای اثرگذار و اثرپذیر اثر مدیریت بحران اقتصادی کشور در صنعت ورزش کدام‌اند؟
3. روابط بین مؤلفه‌های اثر مدیریت بحران اقتصادی کشور در صنعت ورزش چگونه‌اند؟

**3-4-4-4 تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری**

همانطور که اشاره شد، در این پژوهش برای تعیین روابط ساختاری طراحی مدل مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور از نظر 15 نفر استفاده شد. خبرگان بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در مورد هر زوج

معیار از خبرگان سؤال شد تا در خصوص وجود رابطه میان هر دو معیار اظهار نظر کنند. از چهار نشانه به منظور نشان دادن چگونگی روابط میان دو معیار آوز استفاده شده است که عبارت‌اند از:

**V:** عامل سطر باعث محقق شدن عامل ستون می‌شود (عدد 1)، **A:** عامل ستون باعث محقق شدن عامل سطر می‌شود (1)، **X:** هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل آوز رابطه دو طرفه دارند) (عدد 02) بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد (عدد 0). نتیجه نهایی نظرات خبرگان به صورت ماتریس جدول (4) حاصل شده است.

جدول 4. ماتریس خود تعاملی ساختاری

شاخص	مؤلفه	مدیریت بازاریابی	مدیریت منابع	ساختار سازمان	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	مدیریت منابع انسانی
A	مدیریت بازاریابی	X	X	A	X	A
B	مدیریت منابع			A	O	O
C	ساختار سازمان				V	V
D	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه					X
E	مدیریت منابع انسانی					

تهیه ماتریس دستیابی با استفاده از ماتریس خود تعاملی ساختاری صورت می‌گیرد؛ یعنی با استفاده از قانون جایگذاری صفر و یک ماتریس **SSIM** به ماتریس صفر و یک در قالب جدول (5) تبدیل می‌شود.

جدول 5. ماتریس دسترسی اولیه

شاخص	مؤلفه	مدیریت بازاریابی	مدیریت منابع	ساختار سازمان	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	مدیریت منابع انسانی

انسان ی	یابی				
ن	ن				
0	1	0	1	1	A مدیریت بازاریابی
0	0	0	1	1	B مدیریت منابع
1	1	1	1	1	C ساختار سازمان
1	1	0	0	1	D مدیریت بودجه بندی و هزینه
1	1	0	0	1	E مدیریت منابع انسانی

ماتریس دستیابی نهایی با در نظر گرفتن رابطه انتقال پذیری به دست می آید؛ یعنی ماتریس دستیابی اولیه سازگار می شود. به این ترتیب که برای به دست آوردن ماتریس (با استفاده از نظریه اویلر) نخست ماتریس اولیه را به ماتریس واحد اضافه کرده و سپس ماتریس حاصل را به توان  $n$  می رسانیم. عملیات به توان رساندن باید بر اساس باقاعده بولین انجام پذیرد. نتایج حاصل شده در جدول 6 ارائه شده است.

جدول 6. ماتریس دریافتی نهایی

شاخ ص	مؤلفه	مدیریت بازاریابی	مدیریت منابع	ساختار سازمان	مدیریت بودجه بندی و هزینه	مدیریت منابع انسانی
A	مدیریت بازاریابی	1	1	0	1	4
B	مدیریت منابع	1	1	0	1	3
C	ساختار سازمان	1	1	1	1	5
D	مدیریت بودجه بندی و هزینه	1	1	0	1	4
E	مدیریت منابع انسانی	1	1	0	1	4
	وابستگی	5	5	1	5	4

در این مرحله با به دست آمدن ماتریس دسترسی نهایی، برای تعیین سطح معیارها، دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم (پیش‌نیاز) تعریف می‌شود. اولین سطری که اشتراك دو مجموعه، برابر با مجموعه قابل دستیابی باشد، سطح اول اولویت را به خود اختصاص خواهند داد. پس از تعیین سطح، معیار یا معیارهایی را که سطح آن مشخص شده است، از جدول حذف کرده و آنقدر این عمل را تکرار می‌کنیم تا تمامی متغیرهای باقیمانده تعیین سطح شوند. سپس بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس نهایی ساختار شبکه ISM ترسیم می‌شود. از این رو تمامی معیارها با توجه به قدرت نفوذ و میزان وابستگی خود سطح بندی می‌شوند که به شرح جدول (7) و (8) ارائه شده است.

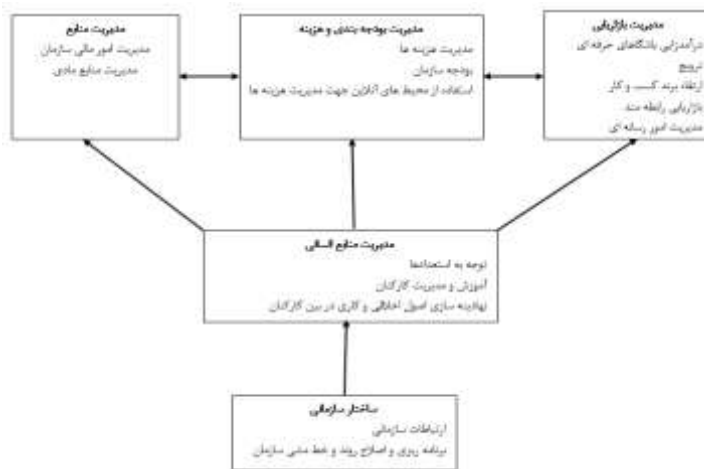
جدول 7. اولین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

شاخص	مؤلفه	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
A	مدیریت بازاریابی	1-2-4-5	1-2-3-4-5	1-2-4-5	1
B	مدیریت منابع	1-2-4	1-2-3-4-5	1-2-4	1
C	ساختار سازمان	1-2-3-4-5	3	3	
D	مدیریت بودجه بندی و هزینه	1-2-4-5	1-2-3-4-5	1-2-4-5	1
E	مدیریت منابع انسانی	1-2-4-5	1-3-4-5	1-4-5	

جدول 8. تکرار دوم و سوم بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

شاخص	مؤلفه	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
C	ساختار سازمان	3-5	3	3	3
E	مدیریت منابع انسانی	5	3-5	5	2

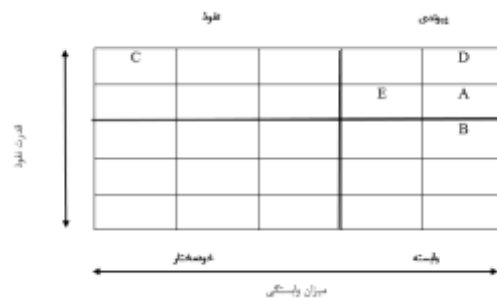
در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال پذیری‌ها در مدل اولیه مدل نهایی به دست می‌آید.



شکل 3. مدل ساختاری تفسیری مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش

### قدرت نفوذ و میزان وابستگی MICMAC

در این مرحله متغیرها در چهار گروه طبقه بندی می‌شوند. اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه 1) می‌باشند که قدرت نفوذ و وابستگی پایینی دارند. گروه دوم متغیرهای وابسته (ناحیه 2) هستند که از قدرت نفوذ پایین و میزان وابستگی بالای برخوردارند. گروه سوم متغیرهای پیوندی (ناحیه 3) هستند که از قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالای برخوردار هستند. گروه چهارم متغیرهای مستقل (ناحیه 4) هستند که از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. مطابق با شکل 4 مدیریت بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بودجه بندی و هزینه در خوشه پیوندی (ناحیه 3) قرار گرفتند؛ متغیر ساختار سازمان در خوشه نفوذ (ناحیه 4) قرار گرفت و متغیر مدیریت منابع در خوشه وابسته (ناحیه 2) قرار گرفت.



شکل 4. قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC)

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش مطالعه مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری بود. پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است. 5 مضمون اصلی برای مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور شناسایی شده است: 1. مدیریت بودجه‌بندی و هزینه‌ها؛ 2. مدیریت بازاریابی؛ 3. ساختار سازمانی؛ 4. مدیریت منابع و 5. مدیریت منابع انسانی. این مضامین در مدل ساختاری تفسیری جایگذاری شدند. مدیریت بازاریابی یکی از مفاهیم شناسایی شده اثرگذار در بحران اقتصادی ورزش کشور بود. بخش اعظم مشکلاتی که در بخش ورزش کشور مشاهده می‌شود، از عدم باور به اثربخشی بازاریابی در راستای توسعه و عدم شناسایی درست و رفع به‌موقع موانع پیش روی توسعه بازاریابی نشأت می‌گیرد. با اینکه اهمیت بازاریابی در جهت توسعه ورزش در جنبه‌های باشگاهی و تولید در سطوح مختلف به‌صورت عملی و تجربی همواره مورد تأکید بوده این مسئله در فضای کسب‌وکارهای ورزشی کشور همواره مورد غفلت واقع شده است؛ این در حالی است که توسعه بازاریابی ورزشی می‌تواند عملکرد را به‌طور چشم‌گیری بهبود بخشد و موجب توانمندی جامعه ورزش، جلوگیری از اتلاف وقت و هزینه با درک نیاز و خواسته‌های مخاطبان، پاسخگویی و ابتکار عمل در سازمان و در نتیجه عایدی بیشتر برای سازمان شود. در مجموع می‌توان گفت برای گام برداشتن در راستای توسعه بازاریابی ورزشی، ابتدا باید به موانعی که در برابر آن وجود دارد توجه کرد. چنین موانعی می‌تواند توسط سیاستگذاران و برنامه‌ریزان صنعت ورزش کشور قبل از

تدوین راهبردهای توسعه بازاریابی ورزشی و تعیین اولویت‌های آن مدنظر قرار گیرد. نتایج به دست آمده با پژوهش‌های قربانی‌مورینه و همکاران (1398)، کشاورز و همکاران (1394)، کشکر و همکاران (1394) همخوانی دارد. بطوری که کشکر و همکاران (1394) بیان می‌کنند که حضور تولیدکنندگان ورزشی در این نمایشگاه‌ها موجب افزایش فروش و نیز انعقاد قراردادهای همکاری و فروش با سایر تولیدکنندگان داخلی و خارجی می‌شود. تولیدکنندگان با برنامه‌ریزی راهبردی مناسب و دقیق به منظور بهره‌برداری صحیح از آمیخته‌های بازاریابی باید تلاش کنند تا بستر مناسبی برای اطلاع‌رسانی و ارتباط با مشتریان بالقوه و تعیین قیمت مناسب و روش‌های تبلیغی و ترغیبی مؤثر ایجاد تصویر مناسب از محصول در ذهن مشتریان و نیز موقعیتیابی و تعیین جایگاه مناسب برای محصول در مقایسه با محصولات رقبا و تعیین قیمت مناسب و برنامه‌ریزی برای دسترسی آسان مشتریان به محصولات موردنظر و کیفی سازی محصولات اقدامات جدی انجام دهند. همچنین سوسانتو و همکاران (2022) و چن و همکاران (2022) نیز بر اهمیت بازاریابی در ترویج صنعت ورزش و اقتصاد از طریق رسانه تأکید دارند.

بر این اساس توجه به حوزه بازاریابی ورزشی یکی از مهم‌ترین پیش‌آیندهای توسعه اقتصاد ورزش است که باید موردتوجه قرار گیرد. این مفهوم در سطوح گوناگون می‌تواند به ترویج اقتصاد ورزش کمک کند. در خصوص باشگاه‌های ورزشی در تمامی رشته‌ها باید به بحث درآمدزایی برای باشگاه توجه شود که متأسفانه در کشور ما علیرغم میلی که از جانب مسئولان باشگاه‌ها وجود دارد، موفقیت‌های چندانی در این زمینه حاصل نمی‌شود. باشگاه‌ها در راستای توسعه بازاریابی و کسب درآمد برای باشگاه باید برای موفقیت و قهرمانی در سطح ملی و بین‌المللی برنامه‌ریزی داشته باشند. با جذب بازیکن‌های استعداد از تیم‌های پایه و فرستادن آنها به تیم‌های خارجی به کسب درآمد بپردازند، همچنین توجه به مبحث مهم حمایتگری نیز برای باشگاه‌های ورزشی بسیار دارای اهمیت است.

در حوزه بازاریابی توجه به مفهوم ترویج نیز مهم بوده و در راستای مدیریت بازاریابی باید موردتوجه قرار گیرد. ورزش پتانسیل بسیار بالایی برای جذب



مشتری و تماشاگر دارد. این زمینه‌ی جذب آن‌ها را بهتر فراهم کرده است، لذا چه در حوزه‌ی تولید و فروش و چه در خصوص تماشای ورزش باید از روش‌های اعمال تخفیف‌ها در فروش و ارائه کوپن‌های تشویق کم هزینه برای جذب مشتری استفاده شود. در خصوص بازاریابی در کسب‌وکارهای ورزشی که به مدیریت بازاریابی در حوزه ورزش کمک می‌کند نیز باید کسب و کاهای فعال به ساخت نشان تجاری و ارتقاء آن پردازند. همچنین تقویت کسب‌وکار، متنوع‌سازی کسب‌وکار ورزشی، نوآوری در کسب‌وکار ورزش و مشاوره با کارشناسان اقتصادی جهت ارتقاء برند این کسب‌وکارها بسیار مفید و مؤثر خواهد بود. این‌گونه کسب‌وکارها با استفاده از یک بازاریابی رابطه‌مند به یه نتیجه‌ی مطلوب دست خواهند یافت لذا باید استراتژی‌هایی برای حفظ و گسترش مشتریان، تأمین به‌موقع نیازهای مشتری، افزایش کیفیت خدمات و محصولات با کنترل هزینه و تطبیق محصولات و خدمات با نیازهای روز مشتری در نظر گرفته شود. درنهایت توجه به مدیریت امور رسانه‌ای در مدیریت بازاریابی مؤثر خواهد بود. رسانه‌ها با توجه به گستردگی که در جوامع امروزی پیدا کرده‌اند می‌توانند زمینه‌ی توجه و توسعه را برای مفاهیم مطرح‌شده به‌خوبی فراهم کنند؛ بنابراین می‌توان گفت که جهان در نتیجه بروز نوآوری در حمل‌ونقل و فناوری به مکان کوچک‌تری تبدیل‌شده است. تغییرات در موافقت‌نامه‌های تجاری، حرکت کالاها و خدمات در سطح بین‌المللی و جهانی را آسان‌تر ساخته است. بازاریابی در صنعت ورزش نیز به‌سرعت رشد کرده است به‌طوری‌که این روزها پوشاک و لوازم مختلف ورزشی ساخت کشورهای مختلف، در همه‌جا دیده می‌شوند. درک کاربرد و حضور بازاریابی ورزشی در خارج از مرزهای ملی، دریچه‌ای را به سمت فرصت‌های مهم برای تجارت ورزشی باز می‌کند.

توجه به مدیریت منابع انسانی یکی دیگر از مفاهیم شناسایی‌شده اثرگذار در بحران اقتصادی ورزش کشور بود. در عصر اطلاعات و ارتباطات، موفقیت و برتری سازمان‌ها درگرو برخورداری از اطلاعات، دانش و استقرار شبکه توزیع و تسهیم متناسب با آن است. قابلیت کسب اطلاعات و دانش فنی به همراه شیوه توزیع و چگونگی استفاده و کاربرد آن از عوامل مهم بقاء و رقابت‌پذیری سازمان‌ها محسوب می‌شود. در سازمان‌های نوین دانش و تخصص نوعی سرمایه اقتصادی و موتور محرک

عملکرد تلقی می‌شود که از طریق منابع انسانی متخصص و ماهر قابل‌دستیابی است. از همین رو جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی مستعد به یک چالش حیاتی در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها تبدیل‌شده است. بخشنده و همکاران (1399) نیز در نتایج پژوهش خود نشان دادند منابع انسانی بخش ورزش در کوتاه‌مدت و بلندمدت بیشترین تأثیر را بر رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران دارد؛ بنابراین آن‌ها پیشنهاد نمودند که به‌منظور رشد اقتصادی صنعت ورزش، بهتر است سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی صورت گیرد. سرمایه، منابع و مواد اولیه عوامل مهمی در فرآیند تولید محصولات و ارائه خدمات به شمار می‌روند؛ اما این نیروی انسانی متخصص و ماهر است که با انباشت و بهره‌برداری دانش‌محور از سرمایه و منابع باعث ادامه بقاء و رقابت سازمان‌ها می‌شوند. به‌طوری شفیعی و افروزه (1397) نیز در نتایج پژوهش خود وجود افراد غیرمتخصص در مدیریت باشگاه‌های کشور را عامل فساد در ورزش می‌دانند. جلایی و همکاران (1397) نیز در بررسی نقش منابع انسانی در رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران نشان دادند که منابع انسانی بخش ورزش، در کوتاه‌مدت و بلندمدت اثر مثبت و معناداری بر رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران دارد. همچنین، نقش منابع انسانی در رشد صنعت ورزش بیشتر از موجودی سرمایه است. لذا در عصر حاضر، کارآمدی فرآیندهای جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی متخصص بیش‌ازپیش ضرورت و اهمیت پیدا کرده است. ورزش و اقتصاد مرتبط با آن نیز از این قضیه مستثنا نبوده و توجه به مدیریت منابع انسانی در این بخش در راستای توسعه اقتصاد ورزش لازم و ضروری است. توجه به استعدادها در تمام سطوح راهی مهم در راستای پرورش آن‌ها برای مدیریت هرچه بهتر در حوزه ورزش است. استعدادهای مدیریتی و ورزشی باید به‌درستی هدایت شوند تا بتوانند مؤثر واقع شوند. در حوزه کارکنان باید به آموزش و مدیریت آن‌ها به بهترین شکل توجه شود؛ در واقع به آموزش‌های علمی و روانی کارکنان برای دوران بحران، تقویت روحیه کارکنان، اجرای مدیریت دانش در سازمان، دورکاری بعضی از کارکنان و مربیان، حفظ انرژی و روحیه مربیان و کارمندان سازمان و آموزش کارکنان در سطوح گوناگون در این زمینه اثرگذار است. با

رعایت تمام اصول مطرح شده در خصوص مدیریت منابع انسانی به مفهوم شایان توجهی مانند نهادینه سازی اصول اخلاقی و کاری در بین کارکنان نیز توجه جدی صورت گیرد. برای توجه به این مهم توجه به نهادینه ساختن ارزش‌های مذهبی، نهادینه ساختن ارزش‌های اخلاقی و نهادینه سازی تلاش و تعهد به کار در سازمان می‌تواند در دستیابی به این مهم مؤثر باشد؛ بنابراین نقش منابع انسانی در رشد صنعت ورزش بیشتر از موجودی سرمایه است. برای رشد اقتصادی صنعت ورزش بهتر است در بخش منابع انسانی سرمایه‌گذاری انجام شود. از سوی دیگر سرمایه‌گذاری در بخش ورزش متأسفانه آن‌گونه که باید به شکل مناسبی از سوی سرمایه‌گذاران صورت نگرفته و شاید به سرمایه‌گذاری در این بخش تمایلی وجود ندارد چراکه سرمایه‌گذاری و هزینه کردن در زمانی مساعد و مناسب به نظر می‌رسد که بستر و شرایط لازم برای سرمایه‌گذاری وجود داشته باشد. به طوری که سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش نیازمند وجود رعایت برخی فاکتورهای اقتصادی می‌باشد که به دلیل عدم وجود سود رغبتی نیز وجود ندارد و در واقع توجه به اقتصاد ورزش وضعیت مساعدی ندارد.

توجه به ساختار سازمان یکی دیگر از مفاهیم شناسایی شده اثرگذار در بحران اقتصادی ورزش کشور بود. ساختار سازمانی مناسب نقش مهمی را در جهت اعمال مدیریت و کنترل عملکرد دارد؛ برای اینکه اگر ساختار سازمانی درست طراحی شود و منابع انسانی واجد شرایط در پست‌های سازمانی گزینش شود و هدف مدیریت پیشرفت سازمانی توأم با پیشرفت کارکنان باشد مسلماً مدیریت عملکرد جایگاه واقعی خودش را پیدا کرده و هر کس در مقابل عملکرد مسئول خواهد بود. ولی اگر ساختار مناسب طراحی نشود و ارتقاء هر کس به درجه تملق و تقرب او به مدیران بستگی داشته باشد مدیریت عملکرد سازمان بی‌معنی خواهد بود. لذا ساختار سازمانی می‌تواند بر اعضای سازمان بسیار اثرگذار باشد. مرادی‌چالشتی و همکاران (1392) در نتایج پژوهش خود بیان کردند که موانع اقتصادی اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی را به سه دسته کلی می‌توان تقسیم کرد: دسته اول موانعی هستند که ریشه در ساختار اقتصادی کشور دارند، دسته دوم موانعی که ریشه در ساختار صنعت ورزش کشور دارند و دسته سوم

موانعی هستند که ریشه در ساختار نهادهای ورزشی دارند؛ بنابراین ساختار سازمان در رشد اقتصاد سازمان مؤثر بوده و مجموعه سازمان را در راستای اهداف سازمان هدایت می‌کند.

برخی از افراد زمانی احساس رضایت می‌کنند و دارای بازدهی بالایی هستند که کارها استاندارد باشد و ابهام به حداقل ممکن برسد. مدارک و شواهد موجود نشان می‌دهد که تقسیم‌کار موجب افزایش تولید یا بهره‌وری می‌گردد و به قیمت از دست دادن رضایت شغلی تمام می‌شود. در بیان این مطلب به اختلاف فردی و نوع کاری که فرد باید انجام دهد توجهی صورت نمی‌گیرد. تردیدی نیست که نسل کنونی در مقایسه با پدر و جد خود شکیبایی لازم را ندارند. برخی از افراد علاقه به کارهایی دارند که نیاز به تفکر یا اندیشه زیادی نداشته باشد و از امنیت شغلی بالایی هم برخوردار باشد. برای چنین افرادی داشتن تخصص بالا به‌عنوان یکی از منابع تأمین‌کننده رضایت شغلی به حساب می‌آید از طرفی می‌توانیم مدعی شویم که در صورت تخصصی بودن کار، شخص ممکن است احساس نیاز شدید به رشد شخصی بنماید که در آن صورت نتیجه کار چیزی جز رفتارهای منفی نخواهد بود. در سطح مدیریتی متأسفانه عواملی همچون ضعف ساختار ورزش، نداشتن واحد تحقیق و توسعه، ضعف واحد بازاریابی، ضعف استانداردها، عدم ثبات تشکیلاتی، مقطعی بودن (پایدار نبودن مدیریت)، مدیریت وابسته به اشخاص، همه‌کاره بودن مدیران، مدیران سیاسی، ضعف آگاهی مدیر با مسائل خاص ورزش، تبدیل شدن به بنگاه اقتصادی موفق، مدیریت حواشی، ضعف استفاده از مدیریت علمی، مدیریت تجربی، عوامل امنیتی، فرایندهای آموزش و یادگیری در اقصاء مختلف و پرسنل، فعال کردن رسانه (اطلاع‌رسانی، مشارکت اجتماعی، آموزشی و فرهنگ‌سازی)، همایش‌ها و مسابقات محلی، ایجاد گروه‌های همسن و همکار می‌توانند در این مسیر موفق باشند. در سطح سخت‌افزاری نداشتن استادیوم‌های خصوصی، ضعف در آکادمی‌های قوی، فراهم کردن زیرساخت‌های محیطی عوامل مهم و اثرگذار در این راستا هستند. بر این اساس مباحث ساختار سازمان از اهمیت بالایی برخوردار هستند که توجه به آن‌ها در مدیریت بهتر سازمان مؤثر خواهد بود. مسئله ارتباطات در این حوزه می‌تواند بیشتر مورد توجه قرار گیرد و زمینه‌ساز پیوند بخش‌های مختلف سازمانی است لذا در حوزه‌ی ورزش و مباحث سازمانی آن

باید به ارتباطات سازمانی و مسائلی مانند؛ ارتباط و همکاری سازمان‌های ورزشی با یکدیگر، ایجاد فضای دوستانه در سازمان، شرکت دادن کارکنان و مربیان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به ارتباطات ملی و فراملی، ارتباط شفاف مدیران با ورزشکاران و مربیان، ارتباط شفاف و قابل‌اعتماد با دیگر سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی و نهادینه‌سازی رفتارهای شهروندی در سازمان توجه صورت گیرد. همچنین برنامه‌ریزی و اصلاح روند و خط‌مشی سازمان باید در جهت بهبود ساختار سازمان موردتوجه قرار گیرد. لذا با اصلاح کردن فرآیندها، روش‌ها و قوانین در سازمان ورزشی، برنامه‌ریزی برای آینده سازمان، اصلاح رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و درنهایت حذف فعالیت‌های غیرضروری این موارد مهم موردتوجه قرار گیرد.

توجه به مدیریت بودجه‌بندی و هزینه یکی دیگر از مفاهیم شناسایی‌شده اثرگذار در بحران اقتصادی ورزش کشور بود. نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش‌های قربانی مورینه و همکاران (1398)، دنیایی و همکاران (1398)، رضایی (1397) و خزایی (1396) همخوانی دارد و در این پژوهش‌ها نیز بر اهمیت مدیریت بودجه در ورزش کشور تأکید شده است. بودجه به‌عنوان اهرمی اصلی در برنامه‌ریزی و مدیریت هر سازمان به شمار می‌آید که ورزش و اقتصاد ورزش نیز از این قاعده مستثنی نیستند. شعبانی و همکاران (1393) نیز در نتایج پژوهش خود بیان می‌کنند که نامناسب بودن سهم بودجه در بخش ورزش و کمبود بودجه در این بخش از چالش‌های مهم در بخش ورزش کشور هستند.

بودجه پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها برای یک دوره معین، مدیر را در اداره و کنترل و حفظ سلامت مالی سازمان کمک می‌کند. بودجه مهم‌ترین و مؤثرترین ابزار پیگیری سیاست‌ها و اولویت‌ها، برنامه‌ریزی، اصلاح، تعدیل و کنترل فعالیت‌ها در ورزش است. نقش و اهمیت بودجه ورزش برای ارتقای ورزش و مشارکت ورزشی بسیار مهم است. در ایران میزان بودجه ورزش که توسط هیأت دولت هر ساله مشخص می‌شود، به سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات ورزشی اختصاص می‌یابد و وزارت ورزش و ادارات ورزش و جوانان که اصلی‌ترین سازمان در ایران برای ارتقای مشارکت ورزشی هستند، فقط از بخشی آن سهم می‌برند. در این زمینه ورزش کشور با محدودیت‌هایی

برای تأمین بودجه جاری ورزشی استان‌های کشور مواجه است و رقمی که به ادارات ورزش و جوانان پرداخت می‌شود، گاهی برای پیشبرد امور مربوط به هزینه کرد اعتبارات جاری مانند هزینه تجهیزات و ماشین‌آلات، نیروی انسانی، کمک‌های مالی به باشگاه‌های ورزشی برای ارائه خدمات ورزشی به مشارکت‌کنندگان ورزشی کافی نیست. لذا مدیریت مناسب در بودجه‌بندی و هزینه آن در ورزش باید به بهترین شکل مدیریت و هدایت شود. از موضوعات مهم در این زمینه مدیریت هزینه‌هاست؛ در ورزش و مدیریت بخش‌های مختلف آن باید به مدیریت هزینه‌ها به شکل علمی و منطقی آن توجه شود؛ بنابراین در این زمینه باید به مواردی مانند کاهش هزینه‌های عملیاتی و تبلیغات و سوق دادن هزینه‌ها به سمت افزایش بهره‌وری و کارآمدی بهتر و بیشتر سازمان پرداخته شود. کاهش هزینه‌های مصرفی نیز از موضوعات مهم دیگر در این زمینه است که می‌توان با استفاده از داوطلبان و کارورزان، شناسایی هزینه‌های اضافی و حذف آن‌ها، استفاده از تکنولوژی به‌منظور کاهش هزینه‌ها، پرهیز از اسراف و پرهیز از هزینه‌کردهای زائد، استفاده از روش‌های خلاقانه در کاهش هزینه‌ها، اولویت‌بندی هزینه‌های سازمان و استفاده از روش‌های کم‌هزینه برای توسعه ورزش در جامعه در این راستا استفاده شود. همچنین در این زمینه توسعه پارک‌ها و مراکز کم‌هزینه برای ورزش جامعه، پرداخت پاداش‌ها به‌صورت صرفه‌جویانه‌تر و پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در سازمان‌های ورزشی به مدیریت هرچه بهتر در این زمینه کمک خواهد کرد. توجه به بودجه سازمان و مرزبندی آن به‌طوری‌که به از راهکارهای بهبود بودجه‌بندی و تخصیص خردمندانانه بودجه سازمان در جهت رشد فعالیت ورزشی مردم استفاده شود نیز یک نگاه هوشمندانه در این زمینه می‌باشد که باید موردتوجه قرار گیرد. همچنین استفاده از محیط‌های آنلاین جهت مدیریت هزینه‌ها در مدیریت بودجه‌بندی مهم و اثرگذار است، لذا نباید در مدیریت بودجه‌بندی از استفاده از سیستم‌های آنلاین و اتوماتیک جهت کاهش هزینه‌ها، استفاده از محیط آنلاین بر فروش بیشتر محصولات و ارائه خدمات و برگزاری جلسات آنلاین با مربیان و کارکنان جهت کاهش هزینه‌ها غافل شد.

مدیریت منابع یکی دیگر از مفاهیم شناسایی‌شده اثرگذار در بحران اقتصادی ورزش کشور بود. مدیریت

منابع بخشی از مدیریت هر سازمان بوده و هدف نهایی آن کسب بیشترین کارایی با کمترین میزان هدر رفت منابع است. نتایج این بخش نیز با پژوهش‌های بخشیده و همکاران (1399)، قربانی مورینه و همکاران (1398)، شفیعی و افروزه (1397)، جلایی و همکاران (1397)، محمدزاده و عزیزی (1394)، کاشف و همکاران (1394) و چو (2020) همخوانی دارد. بدیهی است که هدر دادن منابع هیچ‌گاه یک مشخصه مثبت قلمداد نمی‌شود و این موضوع در تمام زمینه‌های کاری از جمله ورزش و ساختار سازمانی آن اهمیت بسیار زیادی دارد و مدیریت منابع حول محور بهینه‌سازی و افزایش کارایی بنا شده است؛ بنابراین با مدیریت درست منابع می‌توان از وقوع وقفه‌های مختلف جلوگیری کرد، با درک دقیق میزان منابع و موجودی‌های خود، می‌توان برای نحوه استفاده از آن‌ها به صورت کامل برنامه‌ریزی کرد و از وقوع مشکلات و خطاهای احتمالی، جلوگیری نمود. الهی و همکاران (1392) در نتایج پژوهش خود بیان می‌کنند که عدم شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی؛ یکی از مهم‌ترین موانع مرحله اجرای استراتژی‌ها به‌منظور استفاده درست از منابع و توسعه ورزش است. جلوگیری از فرسودگی در سازمان نیز حاصل مدیریت درست منابع در سازمان است، بطوریکه با مدیریت صحیح منابع، می‌توان از میزان و حجم کار هر بخش و هر تیم فعال در سازمان مطلع شد و از تخصیص وظایف بیش‌ازحد به تیم‌های مختلف جلوگیری کرد. مدیریت منابع امنیت را برای پیشبرد اهداف سازمان فراهم می‌کند؛ همیشه این احتمال وجود دارد که پروژه‌ها به دلیل نداشتن منابع کافی، به موفقیت لازم دست پیدا نکنند. با برنامه‌ریزی و مدیریت دقیق منابع، می‌توان اثبات کرد که تمام کارهای لازم برای کسب موفقیت با استفاده از منابع موجود انجام شده و عدم موفقیت پروژه، به دلیل استفاده نامناسب از منابع رخ نداده است. همچنین با مدیریت منابع، همه مدیران می‌توانند به صورت شفاف و دقیق میزان کار و فعالیت تیم شما را بررسی کنند و در صورت نبود امکانات یا ظرفیت لازم برای اخذ پروژه‌های جدید، این موضوع را به صورت واضح مشاهده کرده و بر اساس آن برنامه‌ریزی کنند. لذا مدیریت منابع به‌عنوان یک فرآیند مطمئن در مدیریت سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. در این راستا مدیریت

امور مالی سازمان از طریق مسائلی مانند تلاش جهت جذب حمایت‌ها و کمک‌های اسپانسرها، تشویق به سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در حوزه ورزش، برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های سازمان به بخش خصوصی، پیش‌بینی مسائل مالی سازمان و بررسی امور مالی سازمان بطور دقیق در حوزه‌ی مدیریت ورزش و ترویج اقتصاد در این بخش اثرگذار باشد. از طرفی مدیریت منابع مادی نیز باید مدنظر قرار داده شود و با حفظ منابع سازمان، استفاده مؤثر از منابع محدود و استفاده بهینه از تجهیزات ورزشی در سطوح مختلف ورزشی و مدیریت باشگاه‌ها به نتایج مهمی می‌توان دست‌یافت.

با این‌حال و به‌طور کلی گرایش روزافزون جامعه به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی فراوانی را تجربه کند و سهم بسزایی در اقتصاد کشورها داشته باشد. این صنعت با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌مندی از فرصت‌های تبلیغاتی در رسانه‌های مختلف را فراهم کرده که این موضوع خود بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش را فراهم آورده است. این صنعت طی دهه‌های اخیر نقش مولدی ایفا نموده و برای سرمایه‌گذاری‌های کلان اقتصادی بیش‌ازپیش برای هر کشوری تأثیرگذار است. تقویت سلامتی جسمی در جامعه، رشد اقتصادی ناشی از تأثیرات آن در روح و جسم نیروی کار و ایجاد امنیت در اثر جلوگیری از روی‌آوری جوانان به رفتارهای خلاف، از دیگر ابعاد مهمی است که موجب توجه بیشتر فعالان اقتصادی به مقوله ورزش شده است. نقش درآمد ملی در موفقیت ورزشی نشان‌دهنده آن است که ورزش يك بخش حاشیه‌ای در کشورها نیست، بلکه ورزش نیز مانند سایر بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و آموزشی با آخرین سیستم‌های علمی و مدیریتی برنامه‌ریزی و هدایت می‌شود. با توجه به نبود زیرساخت‌های اقتصادی مناسب در حوزه‌ی ورزش و عدم توسعه‌ی مناسب صنعت ورزش در کشورمان بستری مناسب برای توسعه‌ی اقتصاد ورزش در کشورمان وجود نداشته و در واقع این بخش از اقتصاد ضعیف و کم رونق می‌باشد.

از سویی دیگر توجه به ورزش و فرهنگ‌سازی مناسب در جهت افزایش علاقه و توجه مردم به این بخش آن‌چنان‌که باید مناسب به نظر نمی‌رسد که این موضوع خود باعث ضعف این بخش از ورزش شده است. در دنیای



امروز از ورزش به عنوان یکی از این منابع، بخصوص در کشورهای پیشرفته یاد می‌شود که به صورت مستقیم و غیرمستقیم در دوره‌های کوتاه مدت و بلندمدت بر رشد اقتصادی کشورها تأثیرگذار می‌باشد. طبق بررسی‌های به عمل آمده، دلیل منفی و معنادار بودن رابطه امکانات ورزشی با رشد اقتصادی در گروه کشورهای با درآمد متوسط را می‌توان پایین بودن امید به زندگی که سبب کاهش نشاط می‌شود و کمتر بودن تعداد ورزشگاه‌ها به ازای هر یکمیلیون نفر که گرانی امکانات ورزشی را با خود به همراه دارد منجر به عدم بهره‌وری افراد در گروه کشورهای با درآمد متوسط و تأثیر منفی بر رشد اقتصادی می‌گردد. پس بهتر است در عصر حاضر مسئولان با دقت بیشتری به این مهم پرداخته و شرایطی را فراهم آورند که با افزایش سرمایه‌گذاری در بخش اقتصاد ورزش و توسعه‌ی مناسب زیرساخت‌های لازم در این زمینه هم به ترویج اقتصاد کمک کرده و هم مردم نیز بتوانند از این موهبت و شرایط رونق و افزایش علاقه و ترویج ورزش استفاده نمایند. وابسته بودن اقتصاد ورزش به رویدادهای بزرگ و پردرآمد در کشورمان نیز مزید بر ناکارایی این بخش از اقتصاد شده است زیرا عدم میزبانی در چنین رویدادهای بزرگی در کشورمان کاملاً به ضرر اقتصاد ورزش بوده و نمی‌توان انتظار بهبود شرایط را با این امکانات داشت؛ بنابراین توسعه ورزش و تربیت‌بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی، اجتماعی و ملی است که ارائه برنامه‌های راهبردی در بخش‌های مختلف آن از اهمیت خاصی برخوردار است. دستاوردها و پیامدهای توسعه ورزش دایره وسیع دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود. با توجه به اینکه در حوزه ورزش نگاه چندبعدی وجود داشته و تصدی‌گری آن‌که بتواند به گونه‌ای به ترویج اقتصاد ورزش کمک کند به طور مشخص وجود ندارد و این موضوع در این زمینه به یک مشکل جدی تبدیل شده است؛ بنابراین وزارت ورزش و صمت باید در این حوزه با برنامه‌های دقیق و مدون بتوانند با توجه به اهمیت مسئله به بررسی عوامل مهم و تأثیرگذار بر موفقیت اقتصاد ورزش پرداخته و راهکارهای علمی را در جهت بهبود هرچه بهتر شرایط عملی نمایند.

در نهایت بر اساس کلیات یافته‌های می‌توان گفت که مدیریت اثرات بحران اقتصادی بر ورزش کشور یک نیازمند یک سیستم راهبردی است تا بتواند از طریق

ظرفیت‌سازی اکوسیستمی به تعدیل اثرات بحران اقتصادی  
بپردازد. در این راستا تشکیل کمیته های توانمند  
عملیاتی، ارائه برنامه ریزی راهبری توسط سازمان  
های متولی ورزش در کشور، جلب حمایت های مالی و  
قانونی از نهاد های قانون گذر به ویژه مجلس شورای  
اسلامی، تشکیل جلسات تخصصی با دولت و در عین حال  
سرمایه گذاری در توسعه فناوری های اطلاعاتی در صنعت  
ورزش، توسعه مزایای رقابتی در صنعت ورزش، بهره گیری  
از ظرفیت های گردشگری در توسعه صنعت ورزش از  
راهبردهای گذر از دوران بحران در صنعت ورزش کشور  
است.

#### Reference

- Abootalebi, K. Moshkelgosha, E. & Askari, A. (2021). **Designing a Model for Empowering Managers Using Grounded Theory (Case Study: Iranian Professional Sports Industry)**. Karafan Quarterly Scientific Journal. (In Persian)
- Afshari, S., Honary, H. (2019). **Attention to the resistance economy and its role on the economic development of Iran's sports industry**. Research in Sports Management, 8 (9) 12 -25. (In Persian)
- Alidoust Ghahfarokhi, E. Khosromanesh, R. Asadolahi, A. & Heidari, A. (2021). **Investigating the impact of supporting sections on the main sector of Iran's sports industry using a holistic conceptual model**. Contemporary Studies on Sport Management.
- Akhgar, M. O. Korani, F. (2019). **Investigating the effects of market frictions on financial constraint with emphasis on political connection**. *Financial Accounting Research*, 11(2), 17-38. doi: 10.22108/far.2019.113440.1326
- AlThobaiti, Y. (2021). **Economic effect of corona pandemic on Saudi pro league football tournament (Applied in Saudi Pro League)**. *Jurnal MensSana*, 6(1), 84-91.
- Askarian, F., Rahbar, M., Fakhri, F. (2020). **Designing and explaining sports development processes in Iran**. *Journal of Business in Sports*, 1 (1), 61-79. (In Persian)
- Bakhshandeh, H., Jalaei, Q., Ismaili, M., Rasooli, S. (2020). **Estimation of economic growth model of Iran's sports industry**. *Physiology and Management Research in Sport*, 12 (2), 9-23. (In Persian)
- Bastani Far, A. Mirzaei, R. (2014). **Analyzing the Roots of Inflationary Recession in Iran's Economy and Presenting Exit Strategies**, *Monetary and Banking Research Quarterly*, 21 (7), 361-380. (In Persian)
- Bhatia, M. (2021). **Intelligent system of game-theory-based decision making in smart sports industry**. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology (TIST)*, 12(3), 1-23.
- Brakhas, H., Boroumand, M. R., dastoom, S., & bozorgpour, B. (2021). **Business Management in Crisis Period: Factors, Challenges and Strategies (Study of the sports industry in record conditions caused by Coronavirus)**. *Sport Management Studies*, 13(66), 297-326. doi: 10.22089/smrj.2020.8874.3024
- Chen, J. & Xu, S. (2022). **Research on the Development of Digital Creative Sports Industry Based on Deep Learning**. *Computational Intelligence and*

- Neuroscience, 2022.
- Deng, K. (2022). **Sports Town Development Strategy Driven by the Sports Industry and Multi-Industry Integration. Mathematical Problems in Engineering**, 2022.
- Dunyaiei, H., Hosseini, S., Mohammadi, N. (2019). **Identifying the effective factors in money laundering in sports**. Sports Management Studies, 11 (55), 17-34. (In Persian)
- Kashker, S., Honari, H; Faraji, R. (2015). **The role of the International Exhibition of Sporting Goods and Equipment in the development of the market of these products with emphasis on the sports marketing mix**, sports management (movement), 7 (2), 221-235. (In Persian)
- Kharchenko, T. & Ziming, L. (2021). **The Relationship between Sports Industry Development and Economic Growth in China**. Accounting & Finance/Oblik i Finansii, (91).
- Khazaei, A., Honari, H., Shahlaei Bagheri, J. (2018). **Identifying the challenges of implementing a resistance economy in the country's sports industry**. Sports Management Studies, 10 (46-9): 59-78. (In Persian)
- Lv, C. Wang, Y. & Jin, C. (2022). **The possibility of sports industry business model innovation based on blockchain technology: Evaluation of the innovation efficiency of listed sports companies**. PloS one, 17(1), e0262035.
- Maris, G. Sklias, P. & Maravegias, N. (2021). **The political economy of the Greek economic crisis in 2020**. European Politics and Society, 1-21.
- Mohammad Kazemi, R., Ghademi, B., Ajurlu, F. (2020). **Identifying and developing a model of practical contextual factors for the position of women's sports in improving development indicators**. Olympic Socio-Cultural Studies, 1 (2), 67-82. (In Persian)
- Nazari Ghanbari, Meysam, Sabounchi, Reza. (2014). **Analysis of the role of education and human capital in the economic competitiveness of sports in the western provinces of the country**. Organizational Behavior Management Studies in Sport, 1 (7): 93-97. (In Persian)
- Nematpour, R. Razavi, S. M. H. Amirnejad, S. & Emami, F. (2021). **Consequences of Continuity in Sports and Health Jobs (Psychological, Social and Sports Factors) in Iran**. Razi Journal of Medical Sciences, 28(7), 74-89.
- Parnell, D. Widdop, P. May, A. & Fitzpatrick, D. (2021). **The Impact of Global Economic Downturn on Sport Management**. Journal of Global Sport Management, 1-6.
- Pour Ali, M., Rajaei, Y., Dalmanpour, M. (2020). **The effects of macroeconomic and institutional variables on the economic growth of selected developing countries**. Applied Economics 33 (spring and Summer 99), 79-96. (In Persian)
- Rezaei, P., Purkiani, M., Naqshbandi, S, Bagherian Farahabadi, M. (2021). **The future of Iranian women's professional sports development research based on screenwriting**. Contemporary research in sports management. (In Persian).
- Rezaei, M. (2017). **Evaluation, causes and major consequences of the economic crisis in Iran**. *Financial Economics*, 12(42), 201-227.
- Rostamzadeh P., Sadeghi Hossein, A., Yavari, K. (2014). **The effect of government investment in sports on economic growth in Iran**. Economic research (sustainable growth and development). 14 (4): 210-177. (In Persian)
- Samimi, A., Montazeri, Jalal. (2019). **Macroeconomic variables and tax revenue in the Iranian economy**. A Study of Iranian Economic Issues, 6(2): 255-285.
- Susanto, H. Susanto, A. K. S. & Rifa'ie, M. I. (2022). **E-Sports Industry in the Time of Green Digital Ecosystems: Security Decision Support Empowerments**.

- In Handbook of Research on Big Data, Green Growth, and Technology Disruption in Asian Companies and Societies** (pp. 109-121). IGI Global.
- Vahdati, H. Khodadat Hosseini, S. H. Ehsani, M. & Moshabbeki Esfahani, A. (2021). **Designing the brand identity model of Iranian sports industry (Case study: Football Premier League)**. *Management Research in Iran*, 17(4), 203-223.
- Vance, L. Raciti, M. M. & Lawley, M. (2021). **Moral Judgements of Junior Sports Sponsorships: An Emerging Mediator of Sponsor Goodwill**. *Australasian Marketing Journal*, 18393349211061614.
- Wang, R. (2021). **The Optimization Analysis of Sports Industry Experience Consumption Ability under the Theory of Aesthetic Economy**. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2021.

In Press

### **Designing an interpretive structural model for managing the effect of economic crisis on sports**

#### **Abstract**

The purpose of this study was to study the management of the effect of economic crisis on sports with an interpretive structural modeling approach. The present study is of mixed type (qualitative and quantitative). In the first phase, the qualitative research method was performed using content analysis and in the second phase, the quantitative method was performed based on interpretive structural modeling. The statistical population consisted of experts in both qualitative and quantitative sections due to the expertise of the

interpretive structural modeling approach. The statistical population of the study also included economic experts in the field of sports (managers of sports organizations, university professors with a focus on the sports industry, sports business owners) who were interviewed. The measurement tool in the qualitative part of the interview was semi-structured and in the quantitative part was a questionnaire. The validity and reliability of the data were confirmed. Two methods of content analysis (Max COD software) and interpretive structural modeling (ISM) (Excel software) have been used to analyze the data. Five main themes have been identified for managing the effects of the country's sports economic crisis: 1. Management of budgeting and expenditures; 2. Recovery management; 3. Organizational structure; 4. Resource management and 5. Human resource management. These themes were embedded in an interpretive structural model.

**Keywords:** economic, modeling, crisis management, sports, interpretive structure, designing.