

## Designing an Interpretive Structural Model for Managing the Effect of Economic Crisis on Sports

Rasol Zabetian <sup>1</sup>, Mohamad Reza Esmaeili <sup>2✉</sup>, Zahra Haji Enzehaei <sup>3</sup>, Jasem Manochehri <sup>4</sup>

1. Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [Zabetian\\_R@yahoo.com](mailto:Zabetian_R@yahoo.com)
2. Corresponding Author, Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [Esmaeili\\_M@yahoo.com](mailto:Esmaeili_M@yahoo.com)
3. Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [Enzehari\\_Z@yahoo.com](mailto:Enzehari_Z@yahoo.com)
4. Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [Manochehri\\_J@yahoo.com](mailto:Manochehri_J@yahoo.com)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

14 August 2022

Received in revised form:

17 January 2023

Accepted:

13 February 2023

Published online:

21 June 2024

#### Keywords:

*Crisis Management,  
Designing,  
Economic,  
Interpretive Structure,  
Modeling, Sports,*

### ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this study was to study the management of the effect of economic crisis on sports with an interpretive structural modeling approach.

**Methods:** 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.

**Results:** 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.

**Cite this article:** Zabetian, R., Esmaeili, M., Haji Enzehaei, Z., & Manochehri, J. (2024). Designing an interpretive structural model for managing the effect of economic crisis on sports. *Sport Management Journal*, 16(2), 157- 179.

DOI:<http://doi.org.10.22059/JSM.2023.347170.3008>.



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: [jrm@ut.ac.ir](mailto:jrm@ut.ac.ir).

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

## Extended Abstract

### Introduction

The economic crisis of 2017-2018 occurred as a continuation of the exchange rate crisis in Iran after the announcement of the withdrawal of the United States of America from the JCPOA in 2017, and the twelfth government is currently facing this challenge and the people of the country are also involved in it. One of the fields that are directly related to people's loss is sports and physical activity services, which have faced many challenges due to the country's economic crisis. In this regard, it is necessary that in addition to the actions of the government and national institutions, sports organizations should also manage the economic crisis affecting sports. The introduction of this work is to know the economic environment of sports. Economic crisis is a negative economic growth with unpredictable changes and fluctuations and control in the economy and reduction of production, service and commercial capacities. In the economic crisis, the increasing growth of the resulting production will be reduced and along with it, the active institutions will also suffer. Based on the review of the theoretical foundations, criticism of the research background and the necessities of economic crisis management in the field of sports; The purpose of this research was to develop a local model for managing the effects of the country's economic crisis on the field of sports, and the researchers were supposed to answer the following questions: What factors are effective in managing the effects of the country's economic crisis in the field of sports? What is the appropriate model based on these factors to manage the effects of the country's economic crisis in the field of sports?

### Methods

The current research is of mixed type (qualitative and quantitative). In the first phase, a qualitative research method was conducted using thematic analysis, and in the second phase, a quantitative method was conducted based on interpretive structural modeling. The statistical community formed experts in both qualitative and quantitative sections due to the expert-centered approach of interpretive structural modeling. The statistical population of the research 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 sampling method in the qualitative part was purposeful and criterion-oriented, and the participants were selected based on the specified criteria (N=20). Conducting interviews continued until theoretical saturation was reached. Saturation was done in the 18th interview and two more interviews were conducted to ensure the findings. The number of

samples in the quantitative part was similar to the qualitative part (N=15). The measurement tool in the qualitative part of the interview was semi-structured.

### Results

In the following, to identify the main variables in the management of the effect of the country's sports economic crisis, they were identified and extracted based on thematic analysis technique. In Table 2, the classification of primary concepts into sub-concepts and main concepts can be seen; the data obtained from the theme analysis method and the theme network formation show that the management of the effect of the economic crisis in the country's sports has 5 main themes and 15 sub-themes and nearly 110 primary concepts. 5 main themes were identified for managing the effect of the economic crisis on sports in the country: 1. Budgeting and expenses management; 2. Recovery management; 3. Organizational structure; 4. Resource management and 5. Human resource management. These themes were placed in the interpretive structural model.

### Conclusion

The purpose of this research was to study the management of the effect of the economic crisis on the field of sports with an interpretive structural modeling approach. The current research is of mixed type (qualitative and quantitative). 5 main themes were identified for managing the effect of the economic crisis on sports in the country: 1. Budgeting and expenses management; 2. Marketing management; 3. Organizational structure; 4. Resource management and 5. Human resource management. These themes were placed in the interpretive structural model. Finally, based on the general findings, it can be said that the management of the effects of the economic crisis on the sport of a country requires a strategic system in order to moderate the effects of the economic crisis through ecosystem capacity building. In this regard, forming capable operational committees, providing leadership planning by the organizations in charge of sports in the country, obtaining financial and legal support from law enforcement institutions, especially the Islamic Council, holding specialized meetings with the government, and at the same time investing in the development of information technologies in the sports industry, the development of competitive advantages in the sports industry, the use of tourism capacities in the development of the sports industry are strategies to overcome the crisis in the country's sports industry.



# Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

## Ethical Considerations

### Compliance with Research Ethical Guidelines

This article has been done considering all ethical principles.

**Funding:** This article is taken from the doctoral dissertation of the first person.

**Authors' Contributions:** All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

**Conflicts of interest:** The authors declared no conflict of interest.

**Acknowledgement:** This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the author's professors. We would like to thank everyone who helped us with this study.





# مدیریت ورزشی



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

رسول ضابطیان<sup>۱</sup>، محمدرضا اسماعیلی<sup>۲</sup>✉، زهرا حاجی انزهایی<sup>۳</sup>، جاسم منوچهری<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [Zabetian\\_R@yahoo.com](mailto:Zabetian_R@yahoo.com)

۲. نویسنده مسئول: گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [Esmaeili\\_M@yahoo.com](mailto:Esmaeili_M@yahoo.com)

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [Enzehari\\_Z@yahoo.com](mailto:Enzehari_Z@yahoo.com)

۴. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [Manochehri\\_J@yahoo.com](mailto:Manochehri_J@yahoo.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	<b>مقدمه:</b> هدف این پژوهش مطالعه مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) بود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۳	<b>روش پژوهش:</b> 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 صاحب نظران اقتصادی در حوزه ورزش (مدیران سازمان های ورزشی، استادان دانشگاهی با گرایش صنعت ورزش، صاحبان کسب و کار ورزشی) بود که مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار اندازه گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه بود. روایی و پایایی داده ها تأیید شد. از دو روش تحلیل مضمون (نرم افزار مکس کیودی ای) و مدلسازی ساختاری تفسیری (نرم افزار اکسل) برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۰/۲۷	<b>یافته ها:</b> پنج مضمون اصلی برای مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور شناسایی شده است: ۱. مدیریت بودجه بندی و هزینه ها؛ ۲. مدیریت بازاریابی؛ ۳. ساختار سازمانی؛ ۴. مدیریت منابع و ۵. مدیریت منابع انسانی. این مضامین در مدل ساختاری تفسیری جایگذاری شدند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۴	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۰۱	
<b>کلیدواژه ها:</b> اقتصادی، ساختاری تفسیری، مدل سازی، مدیریت بحران، ورزش.	

**استاد:** ضابطیان، رسول؛ اسماعیلی، محمدرضا؛ حاجی انزهایی، زهرا؛ و منوچهری، جاسم (۱۴۰۳). طراحی مدل ساختاری تفسیری مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش. نشریه مدیریت ورزشی، (۲) ۱۶، ۱۷۹-۱۵۷.

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir).



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

## مقدمه

بحران اقتصادی<sup>۱</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 داد و دولت دوازدهم در حال حاضر با این چالش مواجه است و مردم کشور نیز درگیر آن هستند. یکی از زمینه‌هایی که با زندگی مردم ارتباط مستقیم دارد، ورزش و خدمات فعالیت بدنی است که در اثر بحران اقتصادی کشور با چالش‌های فراوانی روبه‌رو شده است. در همین زمینه لازم است تا علاوه بر اقدامات دولت و نهادهای ملی، سازمان‌های ورزشی نیز به مدیریت بحران اقتصادی اثرگذار بر ورزش بپردازند. مقدم این کار شناخت محیط اقتصادی ورزش است.

بحران اقتصادی عبارت است از رشد منفی اقتصادی همراه با تغییرات و نوسانات پیش‌بینی‌ناپذیر و کنترل در اقتصاد و کاهش ظرفیت‌های تولیدی، خدماتی و تجاری. در بحران اقتصادی، رشد فزاینده تولید، کاهنده می‌شود و در کنار آن، نهادهای فعال نیز متضرر خواهند شد (پرنل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). بحران اقتصادی موضوع مطالعه از طریق هر دو شاخه اقتصاد خرد و کلان است. برای مطالعه بحران اقتصادی باید 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 و روابط بین آنها به‌منظور پیش‌بینی و اتخاذ سیاست‌های مناسب در آینده و تصحیح سیاست‌ها و تصمیمات اقتصادی صورت بگیرد (پورعلی و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت بحران اقتصاد با بررسی شاخص‌های کلی مانند تولید ناخالص داخلی، نرخ بیکاری و شاخص قیمت سعی در فهم عملکرد کل وضعیت، ساختار و کارکردهای بحران اقتصاد ارتباط دارد (موریس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در این زمینه محققان اقتصاد کلان با ارائه مدل‌هایی رابطه بین عوامل مختلف ورودی، فرایندی و خروج نظام اقتصادی به بررسی بحران‌ها در این سیستم می‌پردازند.

از دهه ۶۰ میلادی ورزش به‌عنوان یک صنعت و بخشی از اقتصاد یاد شد. اقتصاد ورزش به به‌کارگیری نظریه‌های اقتصادی برای تحلیل فعالیت‌های ورزشی اطلاق می‌شود. 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>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). محققان اجزای صنعت ورزش را بر اساس نوع به چند دسته تقسیم کرده‌اند: 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 بخش‌های متعددی دارد، اما همگی در یک نقطه یعنی تولید محصول یکتای ورزش اشتراک دارند (وانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). شرط‌بندی‌ها و جذب حامیان مالی از جمله دیگر دستاوردهای رویدادهای ورزشی به‌عنوان اصلی‌ترین محصول این صنعت است (وانس و همکاران، ۲۰۲۱). صنعت ورزش به لحاظ بازار سرمایه و گردش مالی در دهه ۹۰ میلادی ورزش هفدهمین صنعت برتر کشوری چون ایالات متحده محسوب می‌شد که طی ۱۰ سال گذشته با توجه به رشد چشمگیر این صنعت، ورزش توانست به‌عنوان یک صنعت برتر، رتبه ۶ را بین صنایع برتر دنیا به خود اختصاص دهد. این صنعت پس از خریدوفروش ملک، صنعت کامپیوتر، صنعت بهداشت و امور نظامی با ۲۵۲ میلیارد دلار گردش مالی از صنایع بزرگ مالی در این کشور محسوب می‌شود (ال وی، ۲۰۲۲). سهم GDP حاصل از صنعت ورزش برخی از کشورهای پیشرفته بیش از چهار درصد گزارش شده و جایگاه این صنعت را بین دیگر صنایع ارتقا بخشیده است (دنگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

1- Economic crisis

2- Parnell

3- Maris

4- Bhatia

5- Wang

6- Lv

7- Deng

به‌طور کلی ارزیابی بحران اقتصادی نیازمند شناخت جامع و نظام‌مند 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، عرضه‌کننده 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، اهمیت زیادی در اقتصاد دارد. در واقع وجود و کارکرد اصلی بازارهای مالی و واسطه‌های مالی، ایجاد زمینه برقراری ارتباط میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان و پس‌اندازکنندگان و سرمایه‌گذاران است (اخگر و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بنابراین اگرچه در خصوص رکود تومی 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 تومی بر پایه تجارب و مطالعات جهانی نام برد (رضایی، ۲۰۱۷). با نگاهی به آمارهای اقتصاد کلان و سیاست‌های اتخاذشده توسط دولت، بیشتر دلایل مذکور را نیز می‌توان عامل اصلی بروز رکود تومی در اقتصاد ایران دانست. رکود در ایران موجب کاهش بازدهی در بازارهای حقیقی شد؛ بخش مالی اقتصاد از بخش واقعی کوچک‌تر شد و دسترسی به منابع مالی بسیار دشوار و با هزینه‌های بالا همراه شد. از سوی دیگر، مشکلات مربوط به سرمایه‌گذاری خارجی، موجب شده است که اقتصاد کشور نتواند منابع مورد نیاز خود را از خارج از کشور تهیه و تأمین کند. به همین علت، اقتصاد ایران ظرفیت‌های خالی زیادی دارد. یکی از عوامل کاهش بازدهی در بازارهای حقیقی، عدم سرمایه‌گذاری بخش دولتی و فرسوده شدن 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 ۹۱ تا ۹۶ به‌وجود آمد و به طولانی‌ترین رکود تاریخ اقتصاد ایران تبدیل شد (نعمت‌پور و همکاران، ۲۰۲۱).

نکته مورد توجه در اثر بحران اقتصادی بر ورزش وجود تأثیرات جانبی آن برای جامعه و بخش‌های دیگر ورزش است، مانند سلامت عمومی، نشاط اجتماعی و ... (باخاص و همکاران، ۲۰۲۱). بعضی از جنبه‌های ورزش مانند هزینه‌های زیربنایی و زیرساختی در مراحل ابتدایی در کشوری مانند ایران یک کالای عمومی محسوب می‌شود و دچار شکست بازار شده و نیاز به دخالت و حمایت دولت است تا با استفاده از بازدهی‌ها نسبت به مقیاس، واحدهای ورزشی توانایی اداره به‌صورت خصوصی را در خود ایجاد کنند (رستم‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴). در شرایط بحران اقتصادی فعلی به‌علت 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 (رستم‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴). از این‌رو تعامل و ارتباط دوسویه توسعه ورزش و بحران اقتصادی در کشور به بررسی علمی و تخصصی نیاز دارد که در تحقیقات قبلی تحلیل و چارچوب قابل‌انکایی در این زمینه به‌دست ندهاند.

اصلی‌ترین محور تأثیرات 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 است. یکی از مظاهر و فرایندهای اصلی توسعه اقتصادی ورزش وجود بازار مالی و سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش است. سرمایه‌گذاری در ورزش کشور و اجرای راهکارهای پیش‌بینی‌شده روند مطلوبی در تربیت بدنی و ورزش کشور ندارد و در جهت تولید وسایل و خدمات ورزشی سرمایه‌گذاری زیادی انجام نشده است (رستم‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴؛ افشاری و همکاران، ۲۰۱۹). در رویکردهای جدید همواره مورد تأکید است که توسعه ورزش و صنعت ورزش باید دانش‌بنیان و مبتنی بر علم و فناوری باشد (وانگ، ۲۰۲۱). این امر مستلزم ارتباط پویا بین دانشگاه و صنعت ورزش با حمایت دولت است. پرداختن به اقتصاد دانش در ورزش کشور به‌عنوان یک رویکرد نوین اقتصادی بسیار ضروری است (علیدوست قهفرخی، ۲۰۲۱). علاوه بر این مؤلفه‌هایی مانند رقابت‌پذیری اقتصادی و به‌ویژه حجم و نسبت صادرات و واردات نقش مهمی در توسعه اقتصادی ورزش دارند (وحدتی و همکاران، ۲۰۲۱). ساختار اقتصادی ورزش ایران نیز به‌عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه وابستگی

1. Market failure

2. Wang

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 (نعمت‌پور، ۲۰۲۱). بر اساس شواهد فراوان اقتصاد ورزش ایران در این زمینه‌ها به‌ویژه با وجود تحریم‌ها وضعیت مناسبی ندارد (عسکریان و همکاران، ۲۰۲۰؛ نظری قنبری و صابونچی، ۲۰۱۴). یکی دیگر از جنبه‌های مهم ورزش که در معرض بحران اقتصادی است، 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، ۲۰۲۰). چارچوب قانون و مقررات جامعه شامل نظام مالی، حقوقی و سیاست‌های حمایتی موجب محدودیت‌های کارکردی کارآفرینی شده و محدودیت‌های پیرامونی را به‌وجود آورده است، از این‌رو مدیریت بحران اقتصادی راهگشای توسعه کارآفرینی در ورزش کشور است (کشکار، ۲۰۲۱). بر اساس گزارش‌های مختلف این زمینه‌ها در ورزش کشور وضعیت مناسبی ندارند (نعمت‌پور، ۲۰۲۱؛ علیدوست قهفرخی، ۲۰۲۱؛ ابوطالبی، ۲۰۲۱).

اقتصاد و صنعت ورزش از هزاران بازیگر تشکیل شده است که در حال دادوستد با یکدیگرند. مدیریت بحران در چنین سیستمی بسیار پیچیده و درک‌نشده خواهد بود. مدل‌ها به ما کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کل سیستم به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابیم. در واقع مدل‌سازی مسائل را بهتر طبقه‌بندی می‌کند و شانس یافتن پاسخ‌های صحیح را بالا می‌برد. همچنین مبانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای بر پایه مدل‌های شناسایی‌شده مناسب و نه یافته‌های جزئی و پراکنده قرار دارد، زیرا داده‌ها در قالب مدل می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. هرچند مدل‌سازی نمی‌تواند روابط پدیده‌های محیطی را به‌طور کامل توضیح دهد، اما درک سازوکارهای اساسی آن را آسان‌تر می‌کند. همچنین سازمان‌های اقتصادی و یا سازمان‌های ورزشی با امکانات گسترده و توانمندی فراوان به‌تنهایی نمی‌توانند موجب مدیریت بحران اقتصادی ورزش شوند، زیرا اقتصاد ورزش یک زمینه پویا و 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 مدل و نقشه نظام‌مند کلی‌نگر است. با توجه به نبود مدل‌های قابل اتکا و دارای عینیت در نظام اقتصادی ورزش کشور محقق درصدد است تا با اتکا بر نظرهای کارشناسان مجرب، مدل ساختاری مدیریت بحران اقتصادی کشور در حوزه ورزش را ارائه دهد (ابوطالبی، ۲۰۲۱).

به‌طور کلی تحقیقات انجام‌گرفته تاکنون به‌صورت تخصصی و نظام‌مند به بررسی بحران اقتصادی در حوزه ورزش پرداخته‌اند. در همین زمینه از آنجا که الگوهای خارجی از لحاظ ساختاری تفاوت زیادی با ساختار داخلی دارند و همین‌طور الگوهای ملی در سایر صنایع کشور نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای و مسائل مدیریت بحران اقتصادی در صنعت ورزش باشد، بنابراین نیاز به طراحی یک الگوی بومی وجود دارد. صنعت ورزش با اقتصاد ملی در هر کدام از کشورها با شرایط خاص سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و جغرافیایی رابطه دارد. از این‌رو مشکلات آنها با یکدیگر متفاوت است و نمی‌توان با ارائه یک الگوی توسعه مشکلات آنها را برطرف کرد. تدوین الگوهای ملی به مدیریت کمک می‌کند تا بتواند موارد مثبت هر کدام از آنها را استخراج و با توجه به شرایط خاص کشور و متناسب با مسائل خاص آن تصمیم‌گیری کند.

تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه اقتصاد ورزش اغلب به بررسی مواردی مانند روش‌های درآمدزایی<sup>۱</sup> (اسچلوسر، ۲۰۲۱)، تحلیل راهبردی بخش‌های صنعت ورزش (کشکار، ۲۰۲۱)، تحلیل‌های اقتصادی بازار ورزش (چارچنکو، ۲۰۲۱) و آثار اقتصادی همه‌گیری کرونا در صنعت ورزش (آلتوباتی، ۲۰۲۱) پرداخته‌اند و تاکنون تحقیق تخصصی و جامعی به بررسی بحران اقتصادی در ورزش پرداخته است. همچنین تحقیقات قبلی به‌صورت اکتشاف کیفی مدل و آزمون کمی مدل به بررسی متغیرهای اثرگذار بر مدیریت بحران اقتصادی در ورزش پرداخته‌اند. در عین حال 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 آثار بحران اقتصادی

1. Schloesser

2. Kharchenko

3. AlThobaiti

کشور بر حوزه ورزش است و محقق درصد پاسخگویی به پرسش‌های زیر است: چه عواملی بر مدیریت تأثیر بحران اقتصادی کشور در حوزه ورزش اثرگذارند؟ مدل مناسب بر اساس این عوامل برای مدیریت آثار 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 خبره‌محور بودن رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری خبرگان بودند که شامل صاحب‌نظران اقتصادی در حوزه ورزش (مدیران سازمان‌های ورزشی، استادان دانشگاهی با گرایش صنعت ورزش، صاحبان کسب‌وکار ورزشی) بود که مورد مصاحبه قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، به صورت هدفمند و معیارمحور 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 نیمه‌ساختاریافته بود. برای 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؟ سازمان‌ها چگونه با بحران‌ها روبه‌رو خواهند شد؟ ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی پرسشنامه‌ای با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت.

**گوبا و لینکن (۱۹۹۴)** قابلیت اعتماد را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح ساخته‌اند که متشکل از چهار مفهوم جزئی‌تر 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. برای بررسی این بخش، متن کامل تمامی مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری و کدهای اولیه به استاد راهنما و مشاور ارسال شد، علاوه بر آن از نظرهای تأییدی و تکمیلی استادان در تمامی 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. به‌منظور فرایند انتقال‌پذیری، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل ارائه شد تا خواننده بتواند در خصوص قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت کند. قابلیت تأیید یا تأییدپذیری: بیانگر تلاش پژوهشگر در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است. به‌منظور بررسی تأییدپذیری فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش را بررسی و تأیید کنند. اطمینان‌پذیری یا ثبات: به درجه باز یافت و تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران اطلاق می‌شود. در این بخش از بررسی دقیق داده‌ها توسط دو کدگذار خارجی آشنا به فرایند کار به‌منظور افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده شد. مطابق با چهار معیار ذکر شده یافته‌های تحقیق هر چهار مورد گوبا و لینکن را دارا بود، از این رو اعتبار یافته‌ها تأیید شد.

روش گردآوری داده‌های در بخش کیفی بر اساس تحقیقات 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 پرسشنامه مقایسه زوجی مؤلفه‌ها طراحی شد 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 شد. در ادامه هر یک از روش‌های ذکر شده شرح داده می‌شود.



## نرم افزارهای مورد استفاده در پژوهش

۱. مکس کیودی ای؛ به منظور کدگذاری یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام گرفته، فرایند تحلیل مضمون بر اساس شش مرحله براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد: ۱. آشنا شدن با داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، ۳. جست‌وجو و شناخت مضامین، ۴. ترسیم شبکه مضامین، ۵. تحلیل شبکه مضامین و ۶. تدوین گزارش.

۲. اکسل: برای تعیین سطوح مدل مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش و همچنین شناسایی شاخص‌های اثرگذار و اثرپذیر. مراحل هفت‌گانه مدل‌سازی ساختاری تفسیری در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مراحل ۷ گانه فرایند ISM

## یافته‌های پژوهش

مطابق با جدول ۱ در بخش اول تحقیق ۲۰ نفر از استادان 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 ۶ زن و ۱۴ مرد مشارکت داشتند. وضعیت سن و پست سازمانی هریک از مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. وضعیت مشارکت‌کنندگان

ردیف	سن	جنس	تحصیلات	پست سازمانی
۱	۳۷	مرد	دکتری تخصصی	هیأت علمی دانشگاه
۲	۴۵	مرد	کارشناس ارشد	اداره کل ورزش و جوانان
۳	۶۵	مرد	دکتری تخصصی	هیأت علمی دانشگاه
۴	۴۳	زن	دکتری تخصصی	هیأت علمی دانشگاه
۵	۴۵	مرد	دکتری تخصصی	هیأت علمی دانشگاه
۶	۴۸	زن	کارشناس ارشد	اداره کل ورزش و جوانان
۷	۳۵	مرد	دانشجوی دکتری	اداره کل ورزش و جوانان
۸	۵۵	مرد	دکتری تخصصی	اداره کل ورزش و جوانان
۹	۵۳	مرد	دکتری تخصصی	هیأت علمی دانشگاه
۱۰	۴۹	مرد	دانشجوی دکتری	مربی دانشگاه
۱۱	۴۸	زن	دکتری تخصصی	اداره کل ورزش و جوانان

اداره کل ورزش و جوانان	دکتری تخصصی	زن	۴۵	۱۲
هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مرد	۵۲	۱۳
هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مرد	۳۶	۱۴
هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مرد	۲۵	۱۵
اداره کل ورزش و جوانان	کارشناس ارشد	مرد	۶۴	۱۶
هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	زن	۴۹	۱۷
هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	زن	۵۸	۱۸
هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مرد	۵۲	۱۹
اداره کل ورزش و جوانان	دکتری تخصصی	مرد	۵۱	۲۰

در ادامه، برای شناسایی متغیرهای اصلی در مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور بر اساس تکنیک تحلیل مضمون شناسایی و استخراج شدند. در جدول ۲، دسته‌بندی مفاهیم اولیه به مفاهیم فرعی و مفاهیم اصلی مشاهده می‌شود؛ بنابراین در نهایت داده‌های برآمده از روش تحلیل مضمون و شکل‌گیری شبکه مضامین نشان‌دهنده آن است که مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور دارای پنج مضمون اصلی و ۱۵ 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 همسوست (جدول ۲).

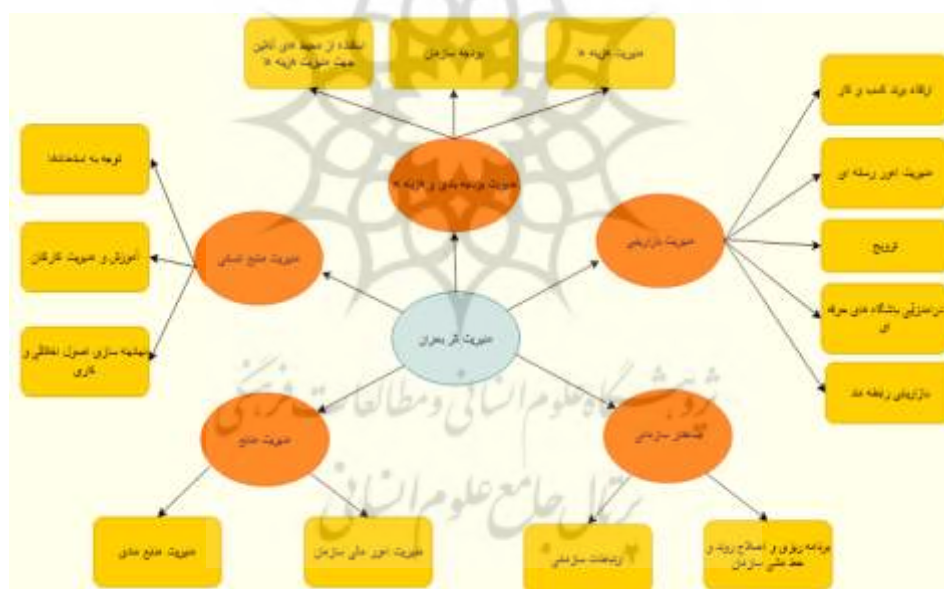
جدول ۲. کدگذاری نهایی داده‌ها

کد مصاحبه‌شوندگان	مفاهیم اولیه	مفاهیم فرعی	مفاهیم اصلی
P1, p2, p3, p4, p6, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20	تلاش به‌منظور کسب موفقیت و قهرمانی باشگاه‌ها در امور ملی و بین‌المللی / ترانسفر بازیکنان به خارج / تلاش باشگاه‌ها جهت درآمدزایی از طریق بازیکنان و مربیان	درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای	
P1, p2, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p18, p19, p20	اعمال تخفیف در ارائه خدمات یا فروش محصولات / در نظر گرفتن تخفیفات فصلی برای ارائه خدمات / ارائه کوپن‌های تشویق کم‌هزینه برای جذب مشتری	ترویج	
p2, p3, p4, p5, p6, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20	تقویت کسب‌وکار / متنوع‌سازی کسب‌وکار ورزشی / نوآوری در کسب‌وکار / مشاوره با کارشناسان اقتصادی به‌منظور ارتقای برند کسب‌وکار	ارتقای برند کسب‌وکار	مدیریت بازاریابی
P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p11, p12, p13, p15, p16, p17, p18, p19, p20	راهبردهایی 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	بازاریابی رابطه‌مند	
P1, p2, p3, p4, p5, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p19, p20	همکاری با رسانه‌های کم‌هزینه / ارتباطات رسانه‌ای مفید و مؤثرتر / فعالیت رسانه رسمی سازمان به‌منظور اطلاع‌رسانی / استفاده از فضاهای مجازی برای تبلیغات	مدیریت امور رسانه‌ای	
P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18	پرورش استعدادها و ورزشی / توجه به	توجه به	مدیریت

منابع انسانی	استعدادها	تیم‌های پایه / استفاده از استعدادهای سازمان
آموزش و مدیریت کارکنان	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 مواجهه با بحران	P1, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19
نهادینه‌سازی اصول اخلاقی و کاری در بین کارکنان	نهادینه ساختن ارزش‌های مذهبی / نهادینه ساختن ارزش‌های اخلاقی / نهادینه‌سازی تلاش و تعهد به کار در سازمان	P1, p2, p3, p4, p5, p7, p8, p9, p10, p11, p14, p15, p16, p17, p19, p20
ارتباطات سازمانی	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	P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p11, p12, p13, p15, p16, p17, p18, p19
ساختار سازمان	اصلاح فرایندها، روش‌ها و قوانین در سازمان ورزشی / برنامه‌ریزی برای آینده / اصلاح رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان / حذف فعالیت‌های غیرضروری	P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p11, p12, p13, p15, p16, p17, p18, p20
برنامه‌ریزی و اصلاح روند و خط‌مشی سازمان	کاهش هزینه‌های عملیاتی / کاهش هزینه‌های تبلیغات / سوق دادن هزینه‌ها به سمت افزایش بهره‌وری و کارآمدی بهتر و بیشتر / کاهش هزینه‌های مصرفی / کاهش هزینه‌های ارائه خدمات ورزشی / استفاده از داوطلبان و کارورزان / شناسایی هزینه‌های اضافی و حذف آنها / ثبت جزئیات هزینه‌های کارگزینی / استفاده از فناوری به منظور کاهش هزینه‌ها / پرهیز از اسراف / پرهیز از هزینه‌کردهای زائد / استفاده از روش‌های خلاقانه در کاهش هزینه‌ها / اولویت‌بندی هزینه‌های سازمان / استفاده از روش‌های کم‌هزینه برای توسعه ورزش در جامعه / توسعه پارک‌ها و مراکز کم‌هزینه برای ورزش جامعه / پرداخت پاداش‌ها به صورت صرفه‌جویانه‌تر / پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در سازمان‌های ورزشی	P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p18, p19, p20
مدیریت هزینه‌ها	کاهش هزینه‌های عملیاتی / کاهش هزینه‌های تبلیغات / سوق دادن هزینه‌ها به سمت افزایش بهره‌وری و کارآمدی بهتر و بیشتر / کاهش هزینه‌های مصرفی / کاهش هزینه‌های ارائه خدمات ورزشی / استفاده از داوطلبان و کارورزان / شناسایی هزینه‌های اضافی و حذف آنها / ثبت جزئیات هزینه‌های کارگزینی / استفاده از فناوری به منظور کاهش هزینه‌ها / پرهیز از اسراف / پرهیز از هزینه‌کردهای زائد / استفاده از روش‌های خلاقانه در کاهش هزینه‌ها / اولویت‌بندی هزینه‌های سازمان / استفاده از روش‌های کم‌هزینه برای توسعه ورزش در جامعه / توسعه پارک‌ها و مراکز کم‌هزینه برای ورزش جامعه / پرداخت پاداش‌ها به صورت صرفه‌جویانه‌تر / پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در سازمان‌های ورزشی	P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p13, p14, p15, p16, p18, p19, p20
مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	مرزبندی در بودجه‌بندی / بهبود راهکارهای بودجه‌بندی / تخصیص خردمندانه بودجه سازمان در جهت رشد فعالیت ورزشی مردم	P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20
استفاده از محیط‌های آنلاین جهت مدیریت هزینه‌ها	استفاده از سیستم‌های آنلاین و خودکار جهت کاهش هزینه‌ها / استفاده از محیط آنلاین بر فروش بیشتر محصولات و ارائه خدمات / برگزاری جلسات آنلاین با مربیان	p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20

p2, p3, p4, p5, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17, p19, p20	و کارکنان به منظور کاهش هزینه‌ها تلاش برای 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/ بررسی امور مالی سازمان به‌طور 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 در باشگاه	مدیریت منابع مادی	

در شکل ۲ الگوی مضامین طراحی شده است، همان‌طور که مشاهده می‌کنید پنج مضمون اصلی برای مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور شناسایی شده است: ۱. مدیریت بودجه‌بندی و هزینه‌ها: شامل مدیریت هزینه‌ها، بودجه سازمان و استفاده از محیط‌های آنلاین به‌منظور مدیریت هزینه‌ها؛ ۲. مدیریت بازاریابی: شامل ارتقای برند کسب‌وکار، مدیریت امور رسانه‌ای، ترویج، درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای و بازاریابی رابطه‌مند؛ ۳. ساختار سازمانی: شامل برنامه‌ریزی و ارتباطات سازمانی؛ ۴. مدیریت منابع: شامل مدیریت امور مالی سازمان و مدیریت منابع مادی؛ و در نهایت ۵. مدیریت منابع انسانی: شامل توجه به استعدادها، آموزش و مدیریت کارکنان و نهادینه‌سازی اصول اخلاقی و کاری.



شکل ۲. الگوی مضامین شکل‌گیری مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش

در جدول ۳ 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 شده‌اند.

جدول ۳. شاخص‌های مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش		
زیرشاخص	شاخص	اختصارات لاتین
درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای		
ترویج		
ارتقای برند کسب‌وکار	مدیریت بازاریابی	A
بازاریابی رابطه‌مند		
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	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	D
بودجه سازمان		
استفاده از محیط‌های آنلاین به‌منظور مدیریت هزینه‌ها		
توجه به استعدادها	مدیریت منابع انسانی	E
آموزش و مدیریت کارکنان		
نهادینه‌سازی اصول اخلاقی و کاری در بین کارکنان		

در این بخش محقق به سه پرسش تحقیق پاسخ خواهد داد:

۱. سطوح شکل‌گیری اثر مدیریت بحران اقتصادی کشور در صنعت ورزش چگونه است؟
۲. متغیرهای اثرگذار و اثرپذیر اثر مدیریت بحران اقتصادی کشور در صنعت ورزش کدام‌اند؟
۳. روابط بین مؤلفه‌های اثر مدیریت بحران اقتصادی کشور در صنعت ورزش چگونه‌اند؟

### تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

همان‌طور که اشاره شد، در این پژوهش برای تعیین روابط ساختاری طراحی مدل مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش کشور از نظر ۱۵ نفر استفاده شد. خبرگان بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. درباره هر زوج معیار از خبرگان سؤال شد تا در خصوص وجود رابطه بین هر دو معیار اظهار نظر کنند. از چهار نشانه به‌منظور نشان دادن چگونگی روابط بین دو معیار  $i$  و  $j$  استفاده شد که عبارت‌اند از:

$V$ : عامل سطر  $i$  موجب محقق شدن عامل ستون  $j$  می‌شود (عدد ۱)،  $A$ : عامل ستون  $j$  موجب محقق شدن عامل سطر  $i$  می‌شود (۱)،  $X$ : هر دو عامل سطر و ستون موجب محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل  $i$  و  $j$  رابطه دوطرفه دارند) (عدد ۲)  $O$ : بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد (عدد ۰). نتیجه نهایی نظرهای خبرگان به‌صورت ماتریس جدول ۴ حاصل شده است.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری						
شاخص	مؤلفه	مدیریت بازاریابی	مدیریت منابع	ساختار سازمان	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	مدیریت منابع انسانی
A	مدیریت بازاریابی		X	A	X	A

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

تهیه ماتریس دستیابی با استفاده از ماتریس خودتعاملی ساختاری صورت می‌گیرد؛ یعنی با استفاده از قانون جایگذاری صفر و یک ماتریس SSIM به ماتریس صفر و یک در قالب جدول ۵ تبدیل می‌شود.

جدول ۵. ماتریس دسترسی اولیه

شاخص	مؤلفه	مدیریت بازاریابی	مدیریت منابع	ساختار سازمان	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	مدیریت منابع انسانی
A	مدیریت بازاریابی	۱	۱	۰	۱	۰
B	مدیریت منابع	۱	۱	۰	۰	۰
C	ساختار سازمان	۱	۱	۱	۱	۱
D	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	۱	۰	۰	۱	۱
E	مدیریت منابع انسانی	۱	۰	۰	۱	۱

ماتریس دستیابی نهایی با در نظر گرفتن رابطه انتقال‌پذیری به‌دست می‌آید؛ یعنی ماتریس دستیابی اولیه سازگار می‌شود. به این ترتیب که برای به‌دست آوردن ماتریس (با استفاده از نظریه اولر) نخست ماتریس اولیه را به ماتریس واحد اضافه می‌کنیم و سپس ماتریس حاصل را به توان  $n$  می‌رسانیم. عملیات به توان رساندن باید با قاعده بولین انجام پذیرد. نتایج در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. ماتریس دریافتی نهایی

شاخص	مؤلفه	مدیریت بازاریابی	مدیریت منابع	ساختار سازمان	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	مدیریت منابع انسانی	نفوذ
A	مدیریت بازاریابی	۱	۱	۰	۱	۱	۴
B	مدیریت منابع	۱	۱	۰	۱	۰	۳
C	ساختار سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۵
D	مدیریت بودجه‌بندی و هزینه	۱	۱	۰	۱	۱	۴
E	مدیریت منابع انسانی	۱	۱	۰	۱	۱	۴
	وابستگی	۵	۵	۱	۵	۴	

در این مرحله با به‌دست آمدن ماتریس دسترسی نهایی، برای تعیین سطح معیارها، دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم (پیش‌نیاز) تعریف می‌شود. اولین سطری که اشتراک 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 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 سطح‌بندی می‌شوند که به شرح جدول‌های ۷ و ۸ ارائه شده است.

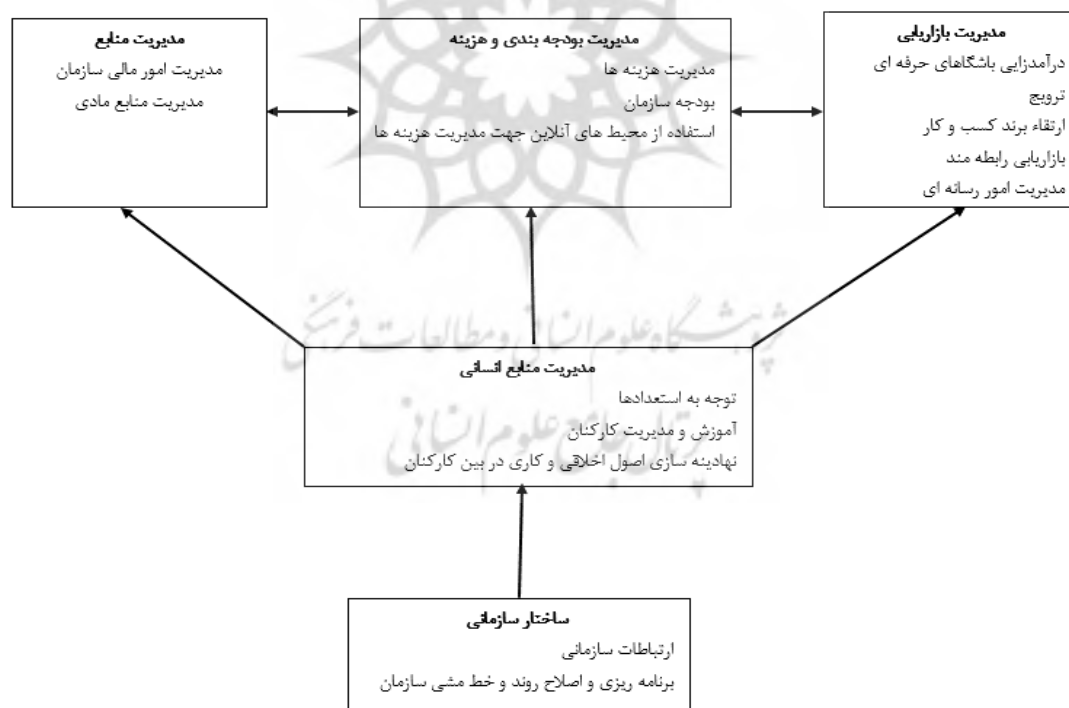
جدول ۷. اولین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

شاخص	مؤلفه	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
A	مدیریت بازاریابی	۱-۲-۴-۵	۱-۲-۳-۴-۵	۱-۲-۴-۵	۱
B	مدیریت منابع	۱-۲-۴	۱-۲-۳-۴-۵	۱-۲-۴	۱
C	ساختار سازمان	۱-۲-۳-۴-۵	۳	۳	۳
D	مدیریت بودجه بندی و هزینه	۱-۲-۴-۵	۱-۲-۳-۴-۵	۱-۲-۴-۵	۱
E	مدیریت منابع انسانی	۱-۲-۴-۵	۱-۳-۴-۵	۱-۴-۵	۱

جدول ۸. تکرار دوم و سوم بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

شاخص	مؤلفه	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
C	ساختار سازمان	۳-۵	۳	۳	۳
E	مدیریت منابع انسانی	۵	۳-۵	۵	۲

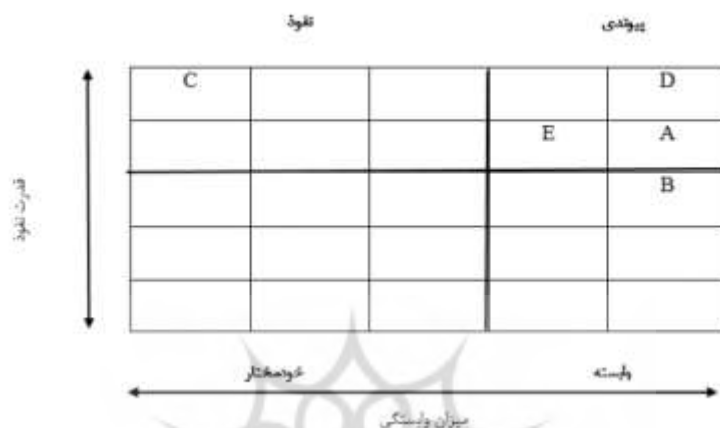
در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم می شود و از طریق حذف انتقال پذیری ها در مدل اولیه مدل نهایی به دست می آید.



شکل ۳. مدل ساختاری تفسیری مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش

## قدرت نفوذ و میزان وابستگی MICMAC

در این مرحله متغیرها در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند. اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) هستند که قدرت نفوذ و وابستگی پایینی دارند. گروه دوم متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) هستند که از قدرت نفوذ پایین و میزان وابستگی بالای برخوردارند. گروه سوم متغیرهای پیوندی (ناحیه ۳) هستند که از قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالایی برخوردارند. گروه چهارم متغیرهای مستقل (ناحیه ۴) هستند که از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. مطابق شکل ۴ مدیریت بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بودجه‌بندی و هزینه در خوشه پیوندی (ناحیه ۳) قرار گرفتند؛ متغیر ساختار سازمان در خوشه نفوذ (ناحیه ۴) و متغیر مدیریت منابع در خوشه وابسته (ناحیه ۲) قرار گرفت.



شکل ۴. قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC)

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی مدیریت اثر بحران اقتصادی بر حوزه ورزش با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری بود. پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است. پنج مضمون اصلی برای مدیریت اثر بحران اقتصادی ورزش شناسایی شده است: ۱. مدیریت بودجه‌بندی و هزینه‌ها؛ ۲. مدیریت بازاریابی؛ ۳. ساختار سازمانی؛ ۴. مدیریت منابع؛ ۵. مدیریت منابع انسانی. این مضامین در مدل ساختاری تفسیری جایگذاری شدند.

مدیریت بازاریابی از مفاهیم شناسایی‌شده 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 پیش‌روی 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 نیازها 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 پیش از تدوین راهبردهای توسعه بازاریابی ورزشی و تعیین اولویت‌های آن مدنظر قرار گیرد. نتایج به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های [قربانی‌مورینه و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [کشاورز و همکاران \(۲۰۱۵\)](#) و [کشکر و همکاران \(۲۰۱۵\)](#) همخوانی دارد. [کشکر و همکاران \(۲۰۱۵\)](#) 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 به‌منظور 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 کیفی‌سازی محصولات اقدامات جدی فراهم آورند. [سوسانتو و همکاران \(۲۰۲۲\)](#) و [چن و همکاران \(۲۰۲۲\)](#) نیز بر اهمیت بازاریابی در ترویج صنعت ورزش و اقتصاد از طریق رسانه تأکید دارند.

بر این اساس توجه به حوزه بازاریابی ورزشی از مهم‌ترین پیشایندهای توسعه اقتصاد ورزش است که باید مورد توجه 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 با وجود 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، توجه به مبحث مهم حمایتگری نیز برای باشگاه‌های ورزشی بسیار اهمیت دارد.

در حوزه بازاریابی توجه به مفهوم ترویج نیز مهم است و در راستای مدیریت بازاریابی باید مورد توجه قرار گیرد. ورزش پتانسیل بسیار زیادی برای جذب مشتری و تماشاگر دارد. این زمینه جذب آنها را بهتر فراهم کرده است، از این‌رو چه در حوزه تولید و فروش و چه در خصوص تماشای ورزش باید از روش‌های اعمال تخفیف‌ها در فروش و ارائه کپن‌های تشویق کم‌هزینه برای جذب مشتری استفاده شود. در خصوص بازاریابی در کسب‌وکارهای ورزشی که به مدیریت بازاریابی در حوزه ورزش کمک می‌کند نیز باید کسب‌وکارهای فعال به ساخت نشان تجاری و ارتقای آن بپردازند. همچنین تقویت کسب‌وکار، متنوع‌سازی کسب‌وکار ورزشی، نوآوری در کسب‌وکار ورزش و مشاوره با کارشناسان اقتصادی به‌منظور ارتقای برند این کسب‌وکارها بسیار مفید و مؤثر خواهد بود. این‌گونه کسب‌وکارها با استفاده از بازاریابی رابطه‌مند به نتیجه مطلوب دست خواهند یافت، از این‌رو باید راهبردهایی 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. در نهایت توجه به مدیریت امور رسانه‌ای در مدیریت بازاریابی مؤثر خواهد بود. رسانه‌ها با توجه به گستردگی‌ای که در جوامع امروزی پیدا کرده‌اند، می‌توانند زمینه 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 تبدیل شده 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 می‌شود. 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 در گرو برخورداری از اطلاعات، دانش و استقرار شبکه توزیع و تسهیم متناسب با آن است. قابلیت کسب اطلاعات و دانش فنی به‌همراه شیوه توزیع و چگونگی استفاده و کاربست آن از عوامل مهم بقا 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 قابل دستیابی است. از همین رو جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی مستعد به چالش حیاتی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها تبدیل شده است. [بخشنده و همکاران \(۲۰۲۰\)](#) 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 بیان کردند که به‌منظور رشد اقتصادی صنعت ورزش، بهتر است سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی صورت گیرد. سرمایه، منابع و مواد اولیه عوامل مهمی در فرایند تولید محصولات و ارائه خدمات به‌شمار می‌روند؛ اما این نیروی انسانی متخصص و ماهر است که با انباشت و بهره‌برداری دانش محور از سرمایه و منابع موجب ادامه بقا و رقابت سازمان‌ها می‌شود. [شفیعی و افروزه \(۲۰۱۸\)](#) نیز در نتایج پژوهش خود وجود افراد غیرمتخصص در مدیریت باشگاه‌های کشور را عامل فساد در ورزش ذکر کردند. [جلایی و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) 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. از این رو در عصر حاضر، کارامدی فرایندهای 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 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 مطرح‌شده در خصوص مدیریت منابع انسانی به مفهوم شایان توجهی مانند نهادینه‌سازی 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 نهادینه‌سازی 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 گیرد. 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 زمانی مساعد و مناسب به‌نظر می‌رسد که بستر و شرایط لازم برای سرمایه‌گذاری وجود داشته باشد. به طوری که سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش نیازمند وجود رعایت برخی عوامل اقتصادی است که به دلیل نبود سود رغبتی نیز وجود ندارد، در واقع توجه به اقتصاد ورزش وضعیت مساعدی ندارد.

توجه به ساختار سازمان یکی دیگر از مفاهیم شناسایی‌شده اثرگذار در بحران اقتصادی ورزش کشور بود. ساختار سازمانی مناسب نقش مهمی در اعمال مدیریت و کنترل عملکرد دارد؛ زیرا اگر ساختار سازمانی درست طراحی و منابع انسانی واجد شرایط در پست‌های سازمانی گزینش شود و هدف مدیریت پیشرفت سازمانی توأم با پیشرفت کارکنان باشد، بی‌شک مدیریت عملکرد جایگاه واقعی خودش را پیدا می‌کند و هر کس در مقابل عملکرد مسئول خواهد بود. ولی اگر ساختار مناسب طراحی نشود و ارتقای هر کس به درجه تملق و تقرب او به مدیران بستگی داشته باشد، مدیریت عملکرد سازمان بی‌معنی خواهد بود. از این رو ساختار سازمانی می‌تواند بر اعضای سازمان بسیار اثرگذار باشد. مرادی [چالش‌تری و همکاران](#) (۲۰۱۳) 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 که ریشه در ساختار اقتصادی کشور دارند؛ دسته دوم موانعی که ریشه در ساختار صنعت ورزش کشور دارند و دسته سوم موانعی که ریشه در ساختار نهادهای ورزشی دارند؛ بنابراین ساختار سازمان در رشد اقتصاد سازمان مؤثر است و مجموعه سازمان را در راستای اهداف سازمان هدایت می‌کند.

برخی افراد زمانی احساس رضایت می‌کنند و بازدهی بیشتری دارند که کارها استاندارد باشد و ابهام به حداقل ممکن برسد. مدارک و شواهد موجود نشان می‌دهد که تقسیم کار موجب افزایش تولید یا بهره‌وری شده 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. بی‌تردید نسل کنونی در مقایسه با پدر و جد خود شکیبایی لازم را ندارند. برخی افراد به کارهایی علاقه دارند که به تفکر یا اندیشه زیادی نیاز نداشته باشد و از امنیت شغلی بالایی هم برخوردار باشد. برای چنین افرادی داشتن تخصص بالا 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 کند 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، بی‌ثباتی 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 اقسام مختلف و کارکنان، 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 استادبوم‌های خصوصی، ضعف در آکادمی‌های قوی و فراهم کردن زیرساخت‌های محیطی عوامل مهم و اثرگذار در این زمینه هستند. بر این اساس مباحث ساختار سازمان از اهمیت زیادی برخوردارند 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، از این رو در حوزه 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 قابل اعتماد با دیگر سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی و نهادینه‌سازی رفتارهای شهروندی در سازمان توجه شود. همچنین برنامه‌ریزی و اصلاح روند و خطمشی سازمان باید در جهت بهبود ساختار سازمان مورد توجه قرار گیرد. از این رو با اصلاح فرایندها، روش‌ها و قوانین در سازمان ورزشی، برنامه‌ریزی برای آینده سازمان، اصلاح رویه‌ها و خطمشی‌های سازمان و در نهایت حذف فعالیت‌های غیرضروری این موارد مهم مورد توجه قرار گیرد.

توجه به مدیریت بودجه‌بندی و هزینه یکی دیگر از مفاهیم شناسایی‌شده اثرگذار در بحران اقتصادی ورزش کشور بود. نتایج به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های [قربانی موریانه و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [دنیایی و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [رضایی \(۲۰۱۸\)](#) و [خزایی \(۲۰۱۷\)](#) همخوانی دارد؛ در این پژوهش‌ها نیز بر اهمیت مدیریت بودجه در ورزش کشور تأکید شده است. بودجه، امری اصلی در برنامه‌ریزی و مدیریت هر سازمان به‌شمار می‌آید که ورزش و اقتصاد ورزش نیز از این قاعده مستثنا نیستند. شعبانی و همکاران (۲۰۱۴) 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 کشورند.

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 ورزشی‌اند، فقط از بخشی از 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 هزینه‌کرد اعتبارات جاری مانند هزینه تجهیزات و ماشین‌آلات، نیروی انسانی، کمک‌های مالی به باشگاه‌های ورزشی برای ارائه خدمات ورزشی به مشارکت‌کنندگان ورزشی کافی نیست. از این رو 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 فناوری به‌منظور کاهش هزینه‌ها، پرهیز از اسراف و هزینه‌کردهای زائد، استفاده از روش‌های خلاقانه در کاهش هزینه‌ها، اولویت‌بندی هزینه‌های سازمان و استفاده از روش‌های کم‌هزینه برای توسعه ورزش در جامعه این عمل را ممکن ساخت. 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 به‌طوری که از راهکارهای بهبود بودجه‌بندی و تخصیص خردمندانه بودجه سازمان در جهت رشد فعالیت ورزشی مردم استفاده شود نیز یک نگاه هوشمندانه در این زمینه است که باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین استفاده از محیط‌های آنلاین به‌منظور مدیریت هزینه‌ها در مدیریت بودجه‌بندی مهم و اثرگذار است، از این رو نباید در مدیریت بودجه‌بندی از استفاده از سیستم‌های آنلاین و خودکار به‌منظور کاهش هزینه‌ها، استفاده از محیط آنلاین بر فروش بیشتر محصولات و ارائه خدمات و برگزاری جلسات آنلاین با مربیان و کارکنان به‌منظور کاهش هزینه‌ها غافل شد.

مدیریت منابع یکی دیگر از مفاهیم شناسایی شده 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 هدررفت منابع است. نتایج این بخش نیز با نتایج پژوهش‌های [بخشنده و همکاران \(۲۰۲۰\)](#)، [قربانی مورینه و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [شفیعی و افروزه \(۲۰۱۸\)](#)، [جلایی و همکاران \(۲۰۱۸\)](#)، [محمدزاده و عزیزی \(۲۰۱۵\)](#)، [کاشف و همکاران \(۲۰۱۵\)](#) و [چو \(۲۰۲۰\)](#) 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، برای نحوه استفاده از آنها به صورت کامل برنامه‌ریزی کرد و از وقوع مشکلات و خطاهای احتمالی، جلوگیری به عمل آورد. [الهی و همکاران \(۲۰۱۳\)](#) بیان کردند که عدم شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی، از مهم‌ترین موانع مرحله اجرای راهبردها به منظور استفاده درست از منابع و توسعه ورزش است.

جلوگیری از فرسودگی در سازمان نیز حاصل مدیریت درست منابع در سازمان است، به طوری که 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 گرفته 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. از این رو مدیریت منابع به عنوان یک فرایند مطمئن در مدیریت سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. در این زمینه مدیریت امور مالی سازمان از طریق مسائلی مانند تلاش به منظور 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 به طور دقیق در حوزه مدیریت ورزش و ترویج اقتصاد در این بخش اثرگذار است. از طرفی مدیریت منابع مادی نیز باید مدنظر قرار گیرد 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 دست یافت.

با این حال و به طور کلی گرایش روزافزون جامعه به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی موجب 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 کرده و برای سرمایه‌گذاری‌های کلان اقتصادی بیش‌ازپیش برای هر کشوری تأثیرگذار است. تقویت سلامت 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 یک 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 حوزه ورزش و عدم توسعه مناسب صنعت ورزش در کشورمان بستری مناسب برای توسعه اقتصاد ورزش در کشورمان وجود ندارد و در واقع این بخش از اقتصاد ضعیف و کم رونق است.

از سوی دیگر توجه به ورزش و فرهنگ‌سازی مناسب در جهت افزایش علاقه و توجه مردم به این بخش آنچنان که باید مناسب به نظر نمی‌رسد که این موضوع خود موجب ضعف این بخش از ورزش شده است. در دنیای امروز از ورزش به عنوان یکی از این منابع، به خصوص در کشورهای پیشرفته یاد می‌شود که به صورت مستقیم و غیرمستقیم در دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بر رشد اقتصادی کشورها تأثیرگذار است. طبق بررسی‌های به عمل آمده، دلیل منفی و معنادار بودن رابطه امکانات ورزشی با رشد اقتصادی در گروه کشورهای با درآمد متوسط

عبارت است از پایین بودن امید به زندگی (که سبب کاهش نشاط می‌شود) و کمتر بودن تعداد ورزشگاه‌ها به ازای هر یک میلیون نفر (که گرانی امکانات ورزشی را با خود به همراه دارد) که به عدم بهره‌وری افراد در گروه کشورهای با درآمد متوسط منجر می‌شود و تأثیر منفی بر رشد اقتصادی می‌گذارد. پس بهتر است در عصر حاضر مسئولان با دقت بیشتری به این مهم بپردازند و شرایطی را فراهم آورند که با افزایش سرمایه‌گذاری در بخش اقتصاد ورزش و توسعه مناسب زیرساخت‌های لازم در این زمینه هم به ترویج اقتصاد کمک کنند و مردم نیز بتوانند از این موهبت و شرایط رونق و افزایش علاقه و ترویج ورزش بهره‌مند شوند. 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 است و نمی‌توان انتظار بهبود شرایط را با این امکانات داشت؛ بنابراین توسعه ورزش و تربیت بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی، اجتماعی و ملی است که ارائه برنامه‌های راهبردی در بخش‌های مختلف آن اهمیت خاصی دارد. 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 دارد و تصدی‌گری آن که 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 بپردازند و راهکارهای علمی را در جهت بهبود هرچه بهتر شرایط عملی کنند.

بر اساس کلیات یافته‌ها می‌توان گفت که مدیریت آثار بحران اقتصادی بر ورزش کشور نیازمند یک سیستم راهبردی است تا بتواند از طریق ظرفیت‌سازی اکوسیستمی به تعدیل تأثیرات بحران اقتصادی بپردازد. در این زمینه تشکیل کمیته‌های توانمند عملیاتی، ارائه برنامه‌ریزی راهبری توسط سازمان‌های متولی ورزش در کشور، جلب حمایت‌های مالی و قانونی از نهادهای قانون‌گذار به‌ویژه مجلس شورای اسلامی، تشکیل جلسات تخصصی با دولت و در عین حال سرمایه‌گذاری در توسعه فناوری‌های اطلاعاتی در صنعت ورزش، توسعه مزایای رقابتی در صنعت ورزش، بهره‌گیری از ظرفیت‌های گردشگری در توسعه صنعت ورزش از راهبردهای گذر از دوران بحران در صنعت ورزش کشور است.

### تقدیر و تشکر

از همه عزیزانی که ما در این پژوهش یاری رساندند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

### References

- 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*.
- 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 Finansi*, (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)
- 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. Khodadad 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.
- Wang, Y. & Zeng, D. (2020). Development of sports industry under the influence of COVID-19 epidemic situation based on big data. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 39(6), 8867-8875.