

تدوین الگوی استراتژی مناسب در سازمان های ورزشی با تمرکز بر فناوری های جدید در ناپایداری اقتصادی

آمنه حسین زاده^۱، جعفر برقی مقدم^{۲*}، محمدرحیم نجف زاده^۳، حمید جنانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۵

تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۱۱/۲۶

ص ص: ۳۹-۶۷

چکیده

سازمان ها باید با اتخاذ رویکردهای استراتژیک متناسب با شرایط و محیط خود، به تقویت ظرفیت های داخلی و بهره برداری از فرصت های تکنولوژیک بپردازند تا بتوانند در برابر ناپایداری های اقتصادی مقاومت کنند و به رشد و توسعه پایدار برسند. هدف از پژوهش حاضر تدوین الگوی استراتژی مناسب در سازمان های ورزشی با تمرکز بر فناوری های جدید در ناپایداری اقتصادی بود. این پژوهش، از نظر ماهیت از نوع اکتشافی و از لحاظ هدف کاربردی است. با رویکرد کیفی و از مصاحبه نیمه ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری جهت شناسایی مؤلفه های الگو استفاده شد. ۱۵ نفر از اساتید و خبرگان آگاه به موضوع تحقیق با ملاکهای همچون تحصیلات عالی، با سابقه کار مدیریت اجرایی و عضویت در شورای راهبردی، به طور هدفمند از سه استان واقع در شمال غربی کشور (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و کردستان)، در سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱ انتخاب شدند. جهت تحلیل داده ها از روش تحلیل داده بنیاد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) و نرم افزار مکس کیودا استفاده شد. یافته ها نشان دادند که در فرآیند کدگذاری، از ۱۰۴ کد مستقل اولیه؛ ۸۰ کد باز، ۱۴ مقوله فرعی و در نهایت ۶ مقوله اصلی استخراج شد، که ارتباط

-
۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
hossinzadehk@yahoo.com
 ۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
jbmoghaddam@gmail.com (نویسنده مسئول)
 ۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
najafzadeh@iaut.ac.ir
 ۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
janani@iaut.ac.ir

بین آن‌ها در قالب الگوی نهایی ارائه گردید. بر مبنای یافته‌ها، راهبرد مناسب شامل استراتژی محتاطانه مقابله‌ای و بازخورد لحظه‌ای چابک و مکرر است. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با اتخاذ این راهبرد می‌توانند به بهبود استراتژی‌های مالی، توانمندی بازاریابی و توسعه نوآوری دست یابند. در استراتژی مالی، جذب حمایت‌های دولتی و مدیریت هزینه حائز اهمیت است. در توانمندسازی بازاریابی، بر آموزش و طراحی برنامه‌های اقتصادی و کارآفرینی تأکید می‌شود و در زمینه توسعه نوآوری، ارائه ایده‌های خلاقانه و برندسازی باید مورد توجه قرار گیرد. به نظر می‌رسد، این اقدامات در نهایت به توانمندسازی سازمان‌های ورزشی و بهبود عملکرد آنها در شرایط مختلف اقتصادی منجر شود.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، سازمان ورزشی، فناوری‌های نوین، ناپایداری اقتصادی، نظریه داده بنیاد



Designing an Appropriate Strategy Model in Sports Organizations with a Focus on New Technologies in Economic Instability

Amene Hoseinzade¹, Jafar Barghi Moghadam^{2*}, Mohammad Rahim Najafzadeh³,
Hamid Janani⁴

Abstract

Organizations must adopt strategic approaches that are appropriate to their circumstances and environment, strengthen internal capacities and exploit technological opportunities so that they can resist economic instability and achieve sustainable growth and development.

The aim of the present study was to design an appropriate strategy model in sports organizations focusing on new technologies in economic instability. This research is exploratory in nature and practical in purpose. A qualitative approach and semi-structured interviews were used to reach theoretical saturation to identify the components of the model. 15 professors and news outlets knowledgeable about the research topic with criteria such as high education, with experience in executive management work and membership in the strategic council were purposefully selected from three relevant provinces in the northwest of the country (East Azerbaijan, West Azerbaijan and Kurdistan) in 1400-1401. The data were analyzed using the foundational data analysis method (open, axial and selective coding) and Maxqda software. The findings showed that in the coding process, 80 open codes, 14 subcategories and finally 6 main categories were extracted from 104 initial independent codes, the relationship between which was presented in the form

1. Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

E-mail: hossinzadehk@yahoo.com

2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

E-mail: jbmoghaddam@gmail.com

3. Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

E-mail: najafzadeh@iaut.ac.ir

4. Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

E-mail: janani@iaut.ac.ir

of a final model. Based on the findings, the appropriate strategy includes a cautious coping strategy and agile and frequent real-time feedback. Therefore, it is suggested that organizations can achieve improved financial strategies, marketing capabilities, and innovation development by adopting this strategy. In financial strategy, attracting government support and cost management are important. In marketing capabilities, emphasis is placed on training and designing economic programs, and in the field of innovation development, creative ideas and branding should be considered. It seems that these measures will ultimately lead to the empowerment of sports organizations and improving their performance in different economic conditions.

Keywords: Strategy, Sports Organization, Emerging Technologies, Economic Instability, grounded theory

مقدمه

ورزش و مسابقات ورزشی از دوران باستان منبع الهام و توسعه بوده‌اند. با گذر زمان، ورزش‌ها متنوع‌تر شده و ساختارهای سازمانی قانونی در کشورها شکل گرفته‌اند. با این توسعه، مشکلات و چالش‌های جدیدی نیز به وجود آمده‌اند. قرن ۲۱، همزمان با روند جهانی شدن و بی‌ثباتی سیاسی، ورزش مدرن با چالش‌های نوینی مواجه شده است. در چنین شرایطی، تحت تأثیر تنش‌های ژئوپلیتیکی، ناپایداری اقتصادی و تحولات در پایه‌های اخلاقی، نقش ورزش نیز کم‌کم دچار دگرگونی شده است (راتن^۱، ۲۰۲۰؛ پاولوونا و همکاران^۲، ۲۰۱۹). تولیدکنندگان کالاهای ورزشی در اقتصادهای نوظهور اغلب با چالش‌هایی همچون محدودیت منابع مالی، نیروی کار ماهر و ماشین‌آلات مدرن و نیز فقدان بازارهای بین‌المللی روبرو هستند (ژانگ و همکاران^۳، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، پیشرفت سریع فناوری و دیجیتالی شدن، نقش فناوری را در ورزش به‌طور چشمگیری تغییر داده است. محدودیت‌های عملکرد انسانی در بسیاری از رشته‌ها به تدریج وابسته به پیشرفت‌های فناورانه آینده قلمداد شده است (فریول و همکاران^۴، ۲۰۲۲).

سازمان‌ها باید سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته و هدفمندی داشته باشند که همسو با مأموریت و استراتژی‌های سازمان، طراحی و به کار گرفته شوند (گرامی کویری نژاد، ۱۳۹۹). در دنیای امروز، سازمان‌ها با محیطی بسیار پویا و در حال تغییر دست و پنجه نرم می‌کنند. موفقیت و کارآمدی این سازمان‌ها مستلزم تطابق با تحولات روز و توانایی هدایت مسیر توسعه است (گل محمدی، ۱۳۹۸). برای این منظور، رهبران سازمانی باید تدابیر مناسب و رهبری نوینی را برای دستیابی به اهداف عالی سازمانی بیاندیشند (رامیر و زوران^۵، ۲۰۱۳). در این راستا برخی از مدیران ورزشی بیش از پیش به فناوری تکیه کرده‌اند تا با بهره‌گیری از آن، سازمان‌های ورزشی را بهتر هدایت کنند و ورزشکاران را در ارتقای عملکردشان یاری برسانند (فریول و همکاران، ۲۰۲۲). از اوایل قرن گذشته، فناوری با پیشرفت‌های تکنولوژیکی و دیجیتالی شدن، نه تنها در صنایع مختلف بلکه به‌ویژه در تجارت ورزش و فوتبال، تأثیرات چشمگیری داشته است. ابزارهای تکنولوژیکی پیشرفته، مانند سیستم‌های تجزیه و تحلیل عملکرد فیزیکی و فناوری‌های دیجیتال، به شکل‌گیری روش‌های نوینی در تحلیل و پیش‌بینی عملکرد ورزشی

1. Raten
2. Pavlovna , at al.
3. Zhang , at al.
4. Frevel , at al.
5. Ramir & Zoran
6. Varriale , at al.

کمک کرده‌اند (واریاله و همکاران^۱، ۲۰۲۲). برای مثال میگلایکیو و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیقی با عنوان؛ تأثیر فناوری‌های پوشیدنی بر دستاوردهای حاشیه‌ای در عملکرد ورزشی را با مروری جامع بر پیشرفت‌ها در ورزش، و سلامت، انجام داد. نتایج بررسی آنها نشان می‌دهد که فناوری‌های پوشیدنی می‌توانند ابزار ارزشمندی برای ورزشکاران و مربیانی باشند که به دنبال بهبود عملکرد هستند. در نهایت، این تحول تکنولوژیکی در علوم ورزشی احتمالاً وضعیت را در نظارت بر ورزش و تجزیه و تحلیل ورزشی تغییر خواهد داد. همچنین کیوآی و همکاران در (۲۰۲۴) در تحقیق خود با عنوان، فناوری‌های دیجیتال در ورزش: فرصت‌ها، چالش‌ها و استراتژی‌ها برای حفاظت از رفاه ورزشکاران و یکپارچگی رقابتی در عصر دیجیتال اعلام کردند که فناوری‌های دیجیتال در حال متحول کردن عملیات در صنایع مختلف از جمله بخش ورزش هستند. فن آوری‌های پوشیدنی به عنوان ابزاری حیاتی برای پیشگیری از آسیب از طریق نظارت بر معیارهای سلامت ورزشکاران پدیدار شدند. مفاهیم به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های تخصصی آنها برپتانسیل فناوری‌های نوظهور، مانند واقعیت افزوده، ردیابی ورزشکاران، تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده، و مربیگری هوش مصنوعی در صنعت ورزش تاکید می‌کند. با این حال، کارشناسان چالش‌های اجرایی، از جمله ناترازی مالی، شکاف‌های مهارتی، مقاومت در برابر تغییر، عدم قطعیت‌های پیرامون بازده سرمایه‌گذاری و ریسک‌های اخلاقی، ضرورت کاهش اقدامات را برجسته کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که سیستم‌های داده محور، ظرفیت بهبود عملیات و نتایج ورزشکاران را دارند. و همچنین تاکید کردند که اتکای بیش از حد به چنین سیستم‌هایی ممکن است از اهمیت تخصص انسانی بکاهد. بنابراین ضروری است که ادغام مسئولانه این فناوری‌ها با اهداف و ارزش‌های سازمانی همسو باشد.

گزارش‌های اخیر نشان داده‌اند که اثرات غیراقتصادی ورزش و تفریح، مانند تاثیرات بهداشتی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی، مزایای بسیاری برای جامعه به همراه دارد که این مزایا حداقل به اندازه سهم اقتصادی این حوزه‌ها اهمیت دارند (زوبریک و همکاران^۲، ۲۰۲۰). در ابعاد اقتصادی، تمرکز بر هزینه‌ها و منافع شامل سرمایه‌گذاری‌های هدفمند در زیرساخت‌های ورزشی، رویدادها، اشتغال، طولانی‌تر شدن فصل گردشگری، افزایش درآمد از گردشگری و مالیات است (چرسولیچ تومینو^۳، ۲۰۲۰). زوبریک و همکاران (۲۰۲۰) عنوان می‌کنند که در صنعت ورزش استرالیا، بخش عملیات ورزشی بزرگ‌ترین مؤلفه این صنعت است و می‌توان آن را به عنوان حمایت از مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در سراسر کشور در نظر گرفت. رسانه‌ها، گسترش فناوری، لیگ برتر، صادرات و واردات

1. Zubrik

2. Chersulich Tomino

استعدادها، تولید و ترویج گردشگری، جهانی شدن ورزش، میزبانی رویدادهای ورزشی و برندسازی، همگی اشاره به نیاز به تاکتیک و برنامه ریزی تخصصی دارند. برای هر بخش از صنعت ورزش به منظور یافتن فرصت های رشد، نیاز است تا در حوزه هایی چون آموزش و پرورش ورزش، فناوری ورزشی، رسانه، خدمات ورزشی، و تولید کالا و تجهیزات ورزشی فعالیت کند. این امر مستلزم دوراندیشی و اتخاذ یک استراتژی مناسب است. طبق نظر کریمادیس^۱ (۲۰۰۲)، برنامه ریزی راهبردی می تواند به سازمان ها در محیط های پر تلاطم کمک کند تا مسیر آینده را روشن کنند، از فرصت های کلیدی بهره ببرند، تأثیر تهدیدات محیطی را کاهش دهند، و تغییرات مورد نیاز را پیش بینی و ایجاد کنند. این فرآیند شامل شناسایی قوت ها و ضعف های داخلی، و تعیین اهداف بلندمدت است.

برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که در آن اهداف بلندمدت سازمان تعیین و بر اساس روش های دستیابی به آنها تصمیم گیری می شود. این فرآیند معمولاً از روش های معمارانه برای طرح های فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می کند و نتیجه آن می تواند یک نرم افزار جامع یا پرتال الکترونیکی سازمانی باشد. با کمک کارشناسان مدیریت، به این فرآیندها ساختاردهی می شود و این امر به ایجاد سیستم های اطلاعاتی یکپارچه و کارا کمک می کند (کریمادیس، ۲۰۰۲). به عبارتی دیگر، «معماری استراتژیک سازمانی» به دنبال این است که سیستم هایی را طراحی کند که همه بخش های سازمان را شامل شده و افراد متخصص از بالاترین لایه مدیریتی تا سطوح عملیاتی در آن نقش داشته باشند (گرامی کویری نژاد، ۱۳۹۹). به عنوان نمونه، در تنیس روی میز استرالیا، ابتدا با تعیین مسیر برنامه ریزی استراتژیک خود، مشخص کردند که از کجا آمده و به کجا می روند. سپس با شناسایی حوزه های کلیدی عملکرد و نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت های خود را تحلیل کردند و چشم انداز خود را تدوین نمودند. هدف نهایی توسعه و ارتقای تنیس روی میز در استرالیا بود (تنیس روی میز استرالیا، ۲۰۱۵).

ماهیت ورزش به خودی خود با ابهام و عدم اطمینان مواجه است (بویل و هاگرتی^۲، ۲۰۱۲) و این وضعیت در اقتصادهای ناپایدار به شدت افزایش می یابد. ناپایداری اقتصادی به وضعیتی اطلاق می شود که در آن نوسانات نرخ ارز و تورم به طور مکرر رخ می دهد و پیش بینی وقوع این رویدادها عملاً غیرممکن است. هنگامی که این پیشامدها ظاهر می شوند، اتخاذ تصمیمات صحیح در مورد آینده و حال به یک چالش پیچیده تبدیل می شود. نوسانات غیرقابل پیش بینی در شاخص های اقتصادی می تواند تهدیدی

1. Kriemadis

2. Boyle & Haggerty

جدی برای سازمان‌ها محسوب شود (گریپر و پری^۱، ۱۹۹۸). ارتباط بین ناپایداری اقتصادی و تکنولوژی‌های نوین ورزشی ارتباطی چند وجهی است. در شرایط ناپایدار اقتصادی، شرکت‌ها و سازمان‌های ورزشی معمولاً بودجه‌های خود را کاهش می‌دهند. یکی از بخش‌هایی که ممکن است تحت تأثیر این کاهش بودجه قرار بگیرد، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و به کارگیری تکنولوژی‌های نوین ورزشی است، که می‌تواند منجر به کند شدن نوآوری و پیشرفت در این حوزه شود. به عبارت دیگر، تیم‌ها و سازمان‌ها ممکن است نتوانند از آخرین پیشرفت‌های تکنولوژیکی بهره‌مند شوند که این امر می‌تواند بر عملکرد و رقابت‌پذیری آن‌ها تأثیر بگذارد. همچنین ناپایداری اقتصادی می‌تواند باعث افزایش قیمت کالاها و خدمات شود. تکنولوژی‌های نوین ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و قطعا هزینه‌های خرید و نگهداری آن‌ها در حال افزایش است. این افزایش هزینه‌ها می‌تواند دسترسی به تکنولوژی‌های ورزشی را برای برخی از تیم‌ها و ورزشکاران محدود کند، به ویژه برای تیم‌های کوچک‌تر و ورزشکاران آماتور که منابع مالی کمتری دارند. این موضوع می‌تواند باعث ایجاد نابرابری در ورزش شود. در شرایط ناپایدار اقتصادی، افراد ممکن است بودجه کمتری برای خرید تکنولوژی‌های گران‌قیمت ورزشی مانند ساعت‌های هوشمند پیشرفته، تجهیزات بدنسازی خانگی هوشمند، و عضویت در پلتفرم‌های آموزشی آنلاین اختصاص دهند. تقاضا برای این نوع تکنولوژی‌ها ممکن است کاهش یابد، به ویژه در میان افرادی که از نظر اقتصادی تحت فشار بیشتری هستند. در دوران بی ثبات اقتصادی، احتمالاً کیفیت خدمات ارائه شده توسط برخی از پلتفرم‌ها و اپلیکیشن‌های ورزشی کاهش یابد. این کاهش کیفیت ممکن است به دلیل کاهش بودجه و منابع مالی شرکت‌ها باشد. تمرکز بر توسعه اپلیکیشن‌های تناسب اندام با قیمت مناسب و امکانات پایه می‌تواند به افزایش دسترسی به تکنولوژی‌های ورزشی کمک کند، ارائه محتوای آموزشی رایگان و با کیفیت در پلتفرم‌های آنلاین می‌تواند به افراد کمک کند تا بدون صرف هزینه زیاد، دانش و مهارت‌های ورزشی خود را بهبود بخشند، استفاده از سیستم‌های تعاملی در اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌های ورزشی می‌تواند به افزایش انگیزه و تعامل کاربران کمک کند. در این راستا همکاری با سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای ارائه خدمات ورزشی رایگان یا کم‌هزینه می‌تواند به افزایش دسترسی همگانی به ورزش کمک کند. در نهایت ناپایداری اقتصادی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ورزش‌های همگانی و تکنولوژی‌های مرتبط با آن داشته باشد. اما با تمرکز بر توسعه تکنولوژی‌های مقرون به صرفه، با ارائه محتوای آموزشی با کیفیت، و ایجاد تعامل بیشتر با کاربران، می‌توان از این شرایط به عنوان فرصتی برای ترویج ورزش و فعالیت بدنی در جامعه استفاده کرد. بر اساس تحقیقات

1. Grier & Perry

زرگر و همکاران (۱۴۰۰)، شربت‌زاده (۱۳۹۱) و پاولوونا و همکاران (۲۰۱۹)، بسیاری از ورزشکاران (همگانی، ملی، حرفه‌ای)، هواداران، اسپانسرها و خیرین ورزشی و نهادهای متولی ورزش دچار مشکلات و چالش‌های متعدد می‌شوند. این شرایط همواره تهدیداتی را برای وضعیت حال و آینده آنها ایجاد می‌کند. واحدهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، به‌ویژه ادارات کل ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی، برای دستیابی به اهداف بلندمدت نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و سیستماتیک هستند که می‌تواند به رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کمک کند. کارشناسان مدیریت ورزشی بر این باورند که رقابت در ورزش امروز شباهت‌های زیادی به رقابت در دنیای تجارت دارد (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع، سازمان‌های ورزشی برای موفقیت در بازار رقابت تجاری با الزامات و تهدیدات متعددی مواجه هستند. بسیاری از متخصصان در تلاش برای استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت برای دستیابی به موفقیت در عرصه‌های ورزشی هستند (هیود^۱، ۲۰۰۵).

در دو دهه گذشته، بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی کشور اقدام به تدوین برنامه‌های استراتژیک کرده‌اند، که برخی به‌صورت تحقیقاتی دانشگاهی و برخی دیگر توسط خود فدراسیون‌ها پیگیری شده‌اند. با وجود این، تحقیقات نشان داده‌اند که شکاف دانشی در تدوین مدل استراتژی همچنان وجود دارد (سانتوس^۲ و همکاران، ۲۰۱۶؛ نادری‌نسب، ۱۳۹۶؛ شربت‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱؛ ایروان‌جم، ۱۳۹۸؛ ایلچ^۳، ۲۰۱۳). در علم اقتصاد و مدیریت، به موضوع ناپایداری اقتصادی در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک پرداخته شده است. در این چارچوب، معمولاً ابتدا موقعیت استراتژیک شناسایی می‌شود و بر اساس آن، برنامه‌ریزی استراتژیک (شامل رویکردهای تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی) انجام می‌گردد. نکته اساسی و متمایزکننده تحقیق حاضر نسبت به سایر تحقیقات، شناسایی موقعیت استراتژیک با تمرکز به فناوری‌های نوین در ناپایداری اقتصادی است. این رویکرد به مسئله‌ای جالب توجه در محیط‌های متغیر می‌انجامد و امکان شناسایی موقعیت‌های خاصی را فراهم می‌کند که در عمل ممکن است به سادگی انجام‌پذیر نباشد. اگرچه به نظر می‌رسد که تحقیقات محدودی در این زمینه صورت گرفته، تمرکز تحقیق حاضر به طور خاص بر روی حوزه ورزش به این دلایل است: هر سازمان با توجه به عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) موقعیت استراتژیک منحصر به فردی دارد که می‌تواند با سایر سازمان‌ها حتی در حوزه‌های مشابه متفاوت باشد. (تنوع موقعیت استراتژیک)؛ سازمان‌های ورزشی به دلیل ویژگی‌های خاص خود (مانند استفاده از منابع ارزی

1. Hopwood
2. Santos
3. Ilić

بالا، ارتباطات عاطفی قوی و حس رقابت) از سازمان‌های غیرورزشی متمایز هستند (ویژگی‌های خاص سازمان‌های ورزشی)؛ سازمان‌های ورزشی به بخش‌های مختلفی تقسیم می‌شوند که هر یک نیاز به برنامه‌ریزی و استراتژی‌های مختص به خود دارند. بنابراین، نمی‌توان یک نسخه واحد برای تمام آن‌ها تدوین کرد (تنوع در حوزه‌های تخصصی) (موحد و همکاران، ۱۳۹۱).

در نهایت، هدف تحقیق حاضر این است که زمینه‌های عملیاتی را برای تحقیقات آینده فراهم کند و شاید در نهایت، یافته‌های آن با تکمیل پژوهش در دیگر حوزه‌ها و همکاری محققین به یک نظریه جدید تبدیل شود. با توجه به تفاوت‌های گسترده موجود، نیاز به تحقیقات بیشتر در همه زمینه‌ها و مقایسه نتایج امری ضروری به نظر می‌رسد. در این زمینه، کسب اطلاعات جامع از جامعه مورد پژوهش بر اساس تجربه زیسته آنان نیاز به بررسی و تحلیل دارد. در این راستا، ضروری است که پژوهشگران به تحلیل بیشتر برنامه‌های سازمان‌های ورزشی، از منظر خبرگان آگاه ادارات کل ورزش و جوانان، براساس تجربه زیسته آنها بپردازند و به سؤال کلیدی پاسخ دهند: «مدل استراتژی مناسب سازمان‌های ورزشی با تمرکز بر فناوری‌های جدید در ناپایداری اقتصادی چگونه است؟» پاسخ به این سؤال می‌تواند به ایجاد یک چارچوب تحلیل جامع کمک کند و به سازمان‌ها در تعیین استراتژی‌های مؤثر برای مواجهه با تغییرات محیطی و به کارگیری فناوری‌های نوین یاری رساند.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و طرح تحقیق اکتشافی است. از پارادایم تحقیق کیفی و روش نظریه مبنایی (داده بنیاد) اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شد. برای تعیین سوالات مصاحبه و جامعه پژوهش، ابتدا به بررسی متون و پیشینه مرتبط پرداخته شد. بعد از مطالعه متون و پیشینه، مدل مفهومی بر اساس پرسش پژوهش شکل گرفت. با توجه به سازه‌ها و مؤلفه‌های پژوهش، سوالات مصاحبه و جامعه پژوهش مشخص شد. سپس دو پایلوت انجام گردید و با جامعه پژوهش ارتباط برقرار شد. بر این اساس، تغییراتی در سوالات پژوهش حاصل شد. جامعه هدف شامل خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر و باتجربه در ادارات کل ورزش و جوانان بود. تعیین حجم نمونه از روش اشباع نظری حاصل شد، در این روش فرآیند نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که یافته‌های جدید از مصاحبه‌ها حاصل نشود، در این تحقیق اشباع نظری در مصاحبه با ۱۵ نفر به دست آمد. در واقع، از نفر دوازدهم به بعد، پاسخ‌های شرکت‌کنندگان تکراری شد، که برای اطمینان از کفایت مصاحبه، سه مصاحبه دیگر نیز انجام گردید برای انتخاب نمونه‌ها از روش غیر احتمالی هدفمند استفاده شد. در این روش، محققان معیارهایی را برای انتخاب نمونه‌ها مدنظر قرار می‌دهند. معیار انتخاب نمونه‌ها، برخورداری از مدرک دکترا و فوق

لیسانس در زمینه مدیریت ورزشی برخوردار از سابقه پژوهش مرتبط با زمینه پژوهش و سابقه کار اجرایی بیش از ۵ سال در حوزه استراتژی بود. همانگونه که اشاره شد با ملاک های (علمی، اجرایی و ورزشی) تا از سوگیری داده ها پیشگیری شود. ابزار گردآوری داده ها نیز مصاحبه های نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه ها به صورت جلسات فردی و میانگین زمانی ۳۰ الی ۴۵ دقیقه ای انجام شد. در ابتدای هر جلسه هدف پژوهش به روشنی توضیح داده شد، سپس سؤالات مصاحبه از افراد پرسیده شد و پاسخ های افراد ضبط شد. سپس فاز مطالعاتی اصلی شروع شد. در فاز اول، پس از اتمام هر مصاحبه، بیانات و اظهارات مشارکت کنندگان یا داده های خام مستخرج از مصاحبه ها در چند مرحله بررسی و تایپ شدند و با اسم و ویژگی مصاحبه شونده ثبت شد. سپس متن هریک از مصاحبه ها در قالب word به برنامه مکس کیودا صادر شد و جمله به جمله مصاحبه ها کدگذاری شدند مفاهیم اولیه از این کدها استخراج و سپس مفاهیم ثانویه از مفاهیم اولیه به دست آمدند. فاز دوم شامل کدگذاری محوری و فاز سوم کدگذاری انتخابی بود. به زعم بویاتزیس^۱ در سال ۱۹۸۹ تحلیل داده بنیاد قادر است ارتباط مناسبی بین محققان رشته های مختلف ایجاد کند. این روش محققان را قادر می سازد تا فرآیند انتقال مشاهده ها و یافته ها و تفاسیر خود را به سایرین تسهیل کنند. به طور کلی تحلیل داده بنیاد روش مناسبی برای برقراری انتقال مفاهیم بین پژوهشگران در رشته های مختلف، با جهت گیری های متفاوت و ارتباط بین رویکردهای فلسفی مختلف میان نظریه پردازان و مجریان است. به منظور بررسی پایایی کدگذاری نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش سه مصاحبه انتخابی در دو بازه زمانی سه هفته ای کدگذاری شدند (عاقلی، ۱۳۹۸). در هر کدگذاری، کدهای مشابه به نام توافق و کدهای غیرمشابه به نام عدم توافق مشخص شده و پایایی بین کدگذاری ها توسط فرمول محاسبه شد؛ که درصد پایایی باز آزمون برای سه مصاحبه برابر با ۰/۸۷، ۰/۸۲ و ۰/۸۵ تعیین شد که نشان دهنده پایایی قابل قبول کدگذاری ها است. و برای اعتبار سنجی ارزیابی چندوجهی شامل صرف زمان کافی برای پژوهش؛ استفاده از منابع گوناگون در فرآیند جمع آوری داده ها و طراحی سؤالات مصاحبه/ استناد به داده های خام و تأیید داده های مصاحبه توسط مصاحبه شونده ها به عمل آمد. در انتقال پذیری هم مستندسازی تمام مراحل پژوهش و گزارش بافت پژوهش، شامل شرایط جمعیت شناختی مصاحبه شونده ها و محیط پژوهش صورت گرفت. و به منظور تأیید پذیری در این تحقیق، ارزیابی نتایج توسط متخصصان خارج از فرایند پژوهش؛ نتایج به چند تن از استادان دانشگاهی ارائه شد.

یافته‌های پژوهش:

در این تحقیق از دیدگاه ۱۵ نفر از مدیران ورزشی خبره و باسابقه بهره برده شد. داده‌های جمعیت‌شناختی مربوط به شرکت‌کنندگان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. داده‌های جمعیت‌شناسی تحقیق

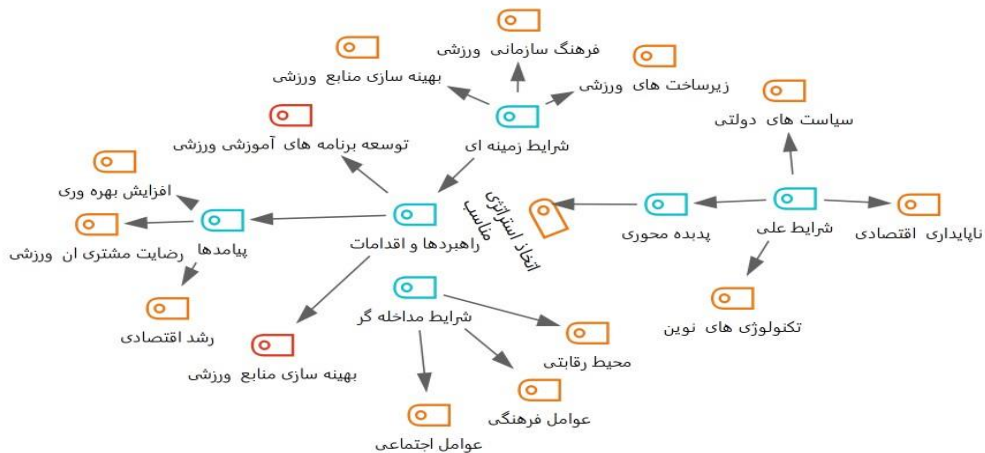
بخش کیفی ۱۵ نفر	
سابقه کاری	کار اجرایی و تجربه بیش از ۵ سال؛ عضویت در شورای راهبردی سازمان
مدرک	۰/۸۲.۱ دکتری و ۰/۱۰.۳ ارشد
جنسیت	۲ زن و ۱۳ مرد
سن	۳۳-۵۵ سال

کدگذاری باز

تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش تحلیل داده بنیاد انجام شد. تحلیل داده با کدگذاری باز به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناسایی شده، ویژگی‌ها و در ضمن کدگذاری باز و ابعاد آنها در داده‌ها کشف میشوند. روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن، مقوله بندی کردن داده‌ها. کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نامگذاری و مقوله بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد. کدگذاری باز در سه مرحله انجام می‌شود، در مرحله اول، کدگذاری نکات کلیدی (گزیده متن) که پژوهشگر تمام صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان را خط به خط مطالعه کرده و نکاتی که از نظر ایشان مورد تأکید است را در اصطلاح کدگذاری می‌کند. در این مرحله ۱۰۴ کد از پاسخ خبرگان، استخراج شد. به عنوان مثال جدول (۲) گزیده‌ای از کدگذاری باز بر روی متن یکی از مصاحبه‌شوندگان است:

جدول (۲) گزیده‌ای از کدگذاری باز اولیه بر روی متن مصاحبه‌ها		
مصاحبه‌شونده	مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه
مصاحبه‌شونده (۱)	برنامه ریزی تخصصی در جهت استفاده از پتانسیل صنعت ورزش در درآمدزایی و سود آوری با تبلیغات و بازاریابی و دانش افزایی کارکنان سازمان و مردم از طریق رسانه ها با رویکرد فعالیت های بدنی و ورزشی به منظور توسعه سلامتی	برنامه ریزی استراتژیک
مصاحبه‌شونده (۲)	نرخ ارز تأثیر زیادی بر ورزش، به‌ویژه از نظر تأمین تجهیزات ورزشی، داشته است. برای مثال، واردات دستگاه‌های بدنسازی یا لباس‌های ورزشی که اکثراً وارداتی هستند، به دلیل افزایش قیمت ارز بسیار دشوار شده است.	نوسانات نرخ ارز
مصاحبه‌شونده (۳)	هزینه سنگین خریداری تجهیزات و فناوری و مشکلات اینترنتی	ناترازی مالی
مصاحبه‌شونده (۴)	کمک داور ویدئویی ^۱ (VAR) (عدم توان دسترسی داوران به تکنولوژی های روز دنیا به عنوان دستیار)	عدم دسترسی به فناوری

در مرحله دوم از کدگذاری باز، پیشامدها، وقایع و اتفاقات، به‌عنوان نشانه‌های بالقوه پدیده (کدهای باز) در نظر گرفته شده، یا تحلیل می‌شوند و این‌گونه برچسب مفهومی دریافت می‌کنند. یعنی کدهای باز احصاء شده در ظاهر متفاوت، اما با مفهومی مشابه در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و مفاهیم را می‌سازند. در این تحقیق کدگذاری در محیط نرم افزار مکس کیودا انجام شد. یعنی نکات کلیدی مصاحبه‌ها شناسایی و کدگذاری شد. مرحله سوم، ساخت مقوله‌هاست. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطح بالاتری را نشان می‌دهند (امامی، ۱۳۹۸). در این مرحله، ۸۰ مفهوم اولیه، ۱۴ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی شکل گرفت. این طبقه‌بندی بر مبنای قرابت مفهومی و معنایی انجام شد. مدل مفهومی پژوهش طبق شکل (۱) است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

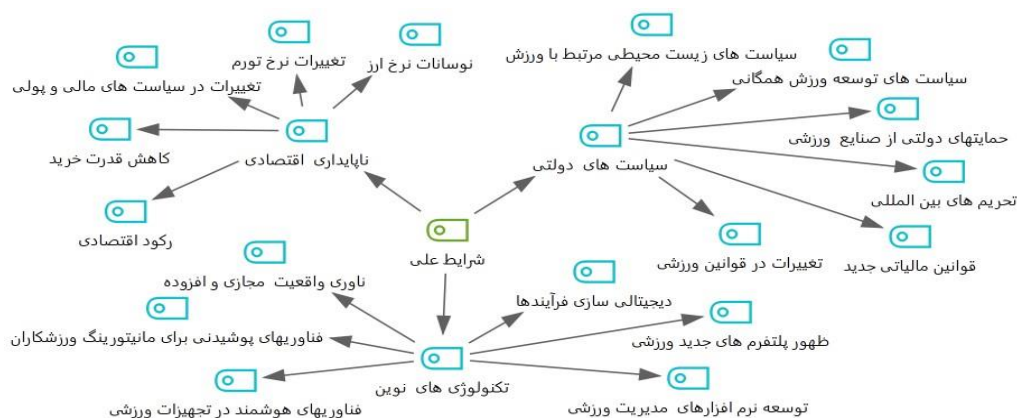
در مرحله کدگذاری محوری، این مقوله‌ها به ۶ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند که نشان‌دهنده الگوهای کلیدی شناختی و استراتژیک در زمینه موضوع پژوهش می‌باشد.

کدگذاری محوری

مرحله دوم شامل کدگذاری محوری است که عبارت است از سلسله رویه‌هایی که با آن‌ها پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقولات، به شیوه‌های جدیدی اطلاعات با یکدیگر ربط می‌یابند. بر اساس «رهیافت نظاممند» اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) مقوله‌های استخراج شده از داده‌های خام مصاحبه در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو شامل ۶ محور به ترتیب زیر است:

شرایط علی:

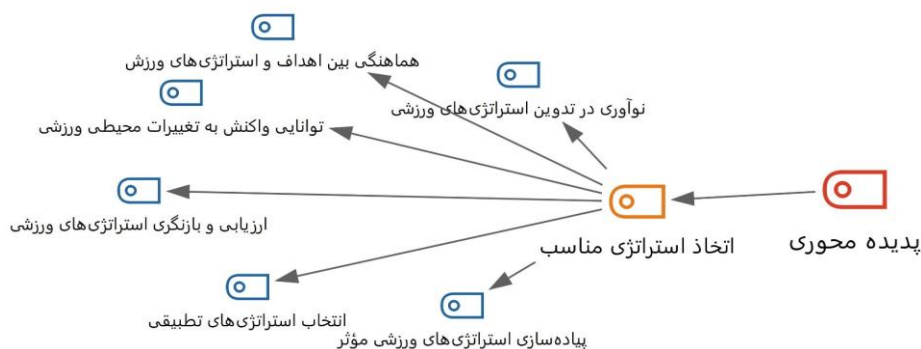
شرایط علی رویدادهایی را در بر می‌گیرد که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای خاص می‌انجامد. (مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که روی مقوله محوری تأثیر می‌گذارند). شرایط علی، باعث ایجاد تغییرات یا توسعه پدیده محوری می‌شوند. شکل ۲. روابط نظری مفاهیم، مقوله با شرایط علی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. روابط نظری مفاهیم، مقوله با شرایط علی

پدیده محوری

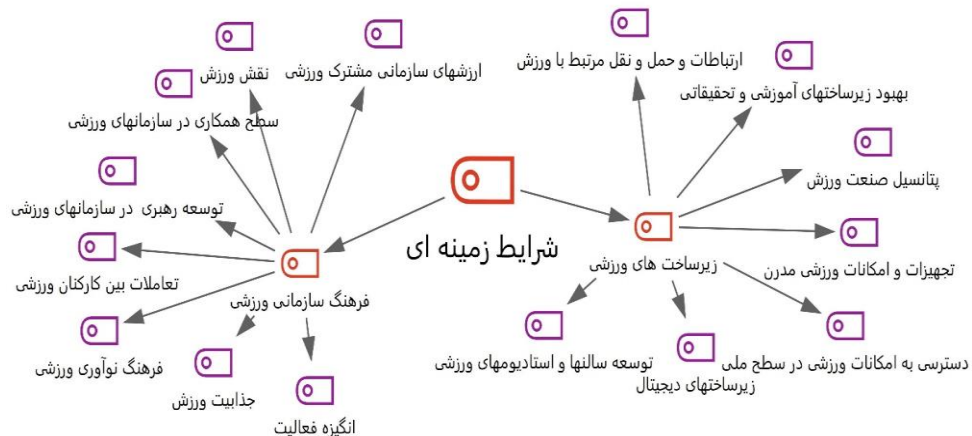
مقوله ای محوری است که در داده ها همواره ظاهر می شود و تمامی مقوله های اصلی دیگر به آن مربوط می شوند. (مقوله ای اصلی که می توان دیگر مقوله ها به آن ربط داده و به کرات در داده ها ظاهر می شود) شکل ۳. روابط نظری مفاهیم، مقوله با پدیده محوری را نشان می دهد.



شکل ۳. روابط نظری مفاهیم، مقوله با پدیده محوری

شرایط زمینه‌ای

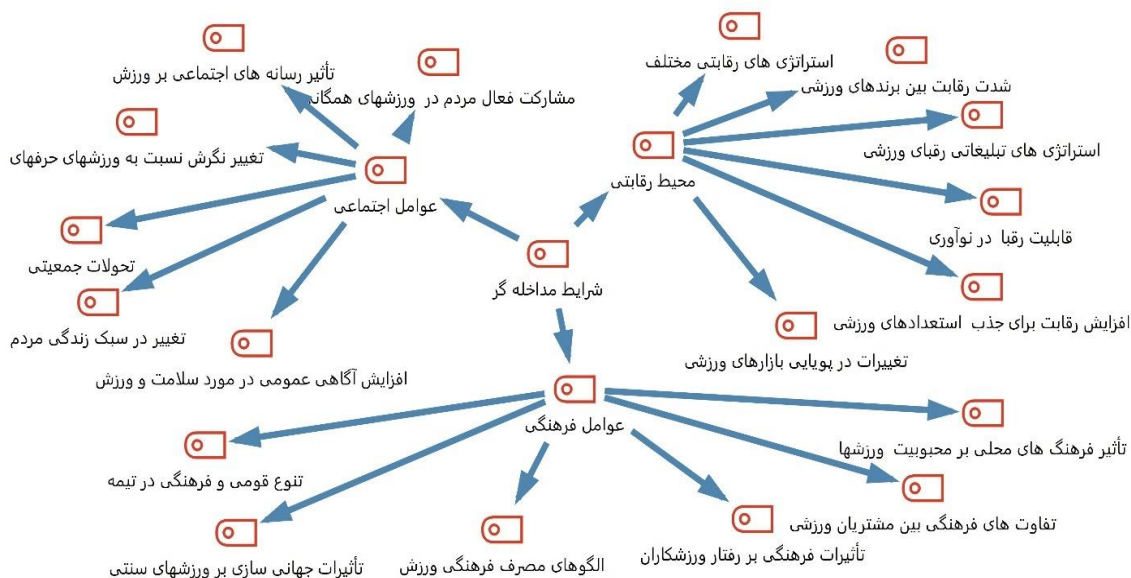
شرایط زمینه‌ای، بیانگر عواملی از شرایط محیطی است که به طور مستقیم بر راهبرد سازمان تأثیر می‌گذارد. (شرایط خاصی که بر اقدامات تأثیر می‌گذارند) این طبقه، کنش‌ها و تعاملات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شکل ۴. روابط نظری مفاهیم، مقوله با شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد.



شکل ۴. روابط نظری مفاهیم، مقوله با شرایط زمینه‌ای

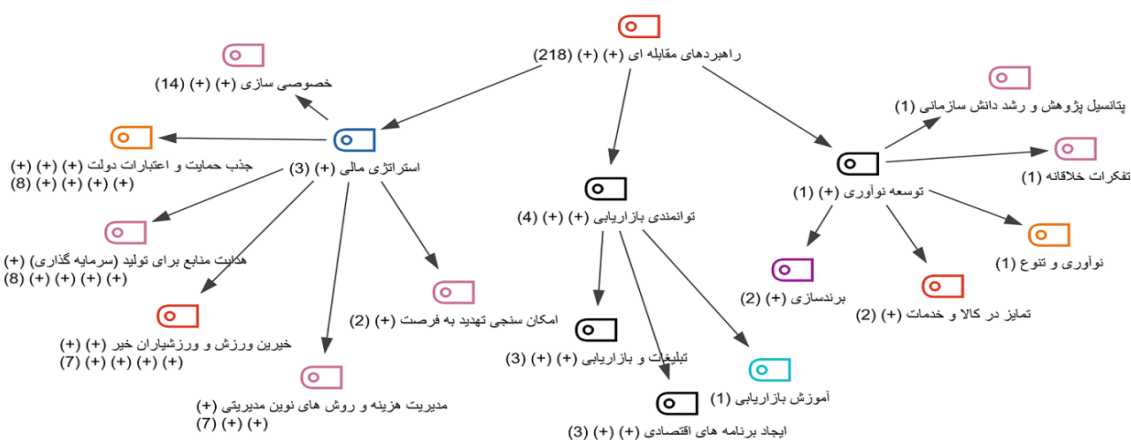
شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، که به مقوله میانجی نیز معروف است، بیانگر عواملی است که به طور خاص بر راهبرد تأثیر می‌گذارد. (شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبرها تأثیر می‌گذارند) این شرایط به تعدیل عوامل علی می‌پردازد و بر راهبرد با واکنش‌های متقابل اثر می‌گذارد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). شکل ۵. روابط نظری مفاهیم، مقوله‌ها با شرایط مداخله‌گر را نشان می‌دهد.



شکل ۵. روابط نظری مفاهیم، مقوله با شرایط مداخله گر

راهبردها: راهبردها به معنای اداره و تحقق بهتر پدیده های مورد نظر در راستای شرایط و زمینه های حاکم هستند (کنشها و برهم کنشهای خاصی که از پدیده محوری منتج می شود). این راهبردها با دقت انتخاب می شوند. شکل ۶. روابط نظری مفاهیم، مقوله با راهبرها و اقدامات را نشان می دهد.

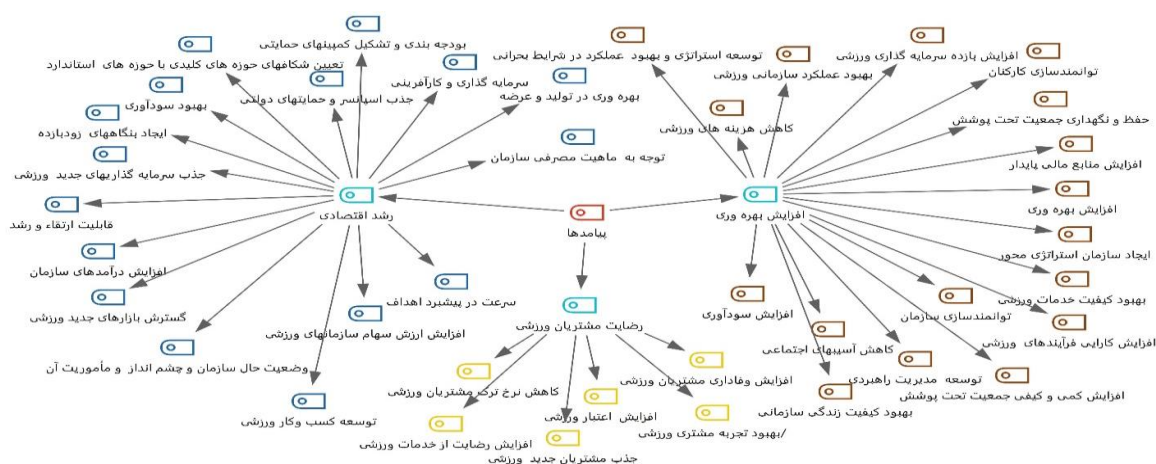


شکل ۶. روابط نظری مفاهیم، مقوله با راهبرها و اقدامات

ویژگی های راهبرد مناسب

استراتژی محتاطانه مقابله‌ای: برای مدیریت ریسک‌ها در شرایط غیرواضح.
 بازخورد لحظه‌ای: استفاده از بازخوردهای فوری برای تنظیم و اصلاح برنامه‌ها.
 استفاده از روش ارزیابی متوازن: ارزیابی عملکرد از منظر سنج‌های مالی، فناوری، مسائل محیطی، مشتری، فرآیندهای کسب و کار و نیروی انسانی.
 این مراحل در تدوین مدل اتخاذ استراتژی مناسب برای سازمان‌های ورزشی اهمیت دارند.
 پیامدها

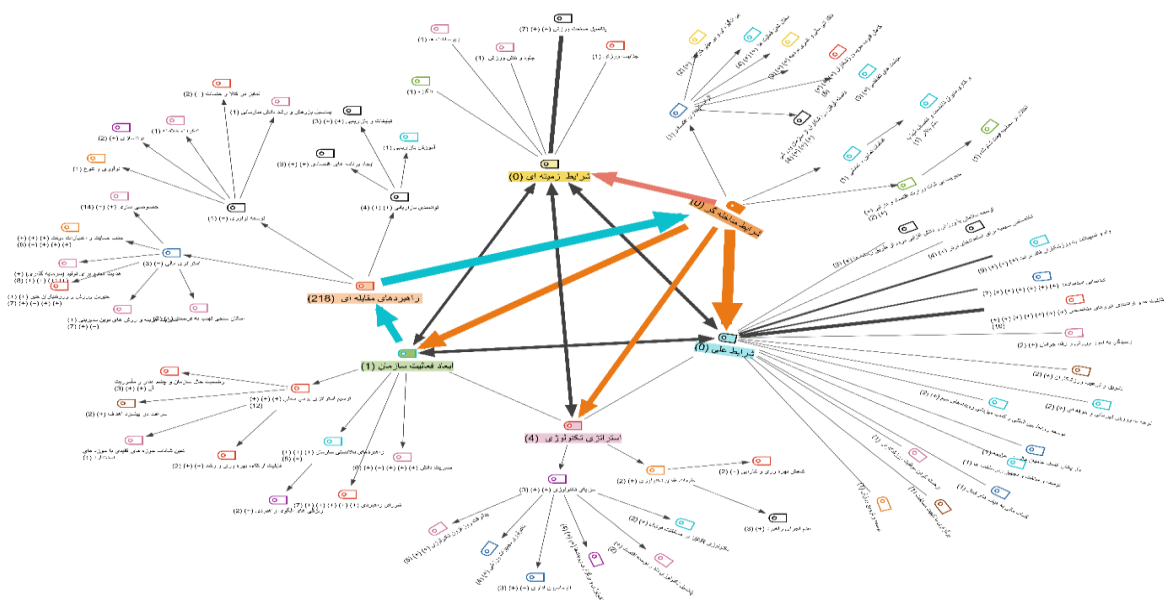
(خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری اقدامات). اگر کنش‌های مناسب و متناسبی با شرایط و زمینه‌ها وجود داشته باشد، این کنش‌ها موجب شکل‌گیری شرایط علی می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰) و در نتیجه پیامدها و نتایج مثبت حاصل می‌شوند. طبقه پیامدها، آخرین طبقه‌ای است که به‌دنبال اتخاذ راهبردها به وجود می‌آید. شکل ۶. روابط نظری مفاهیم و مقوله‌ها با پیامدها را نشان می‌دهد.



شکل ۶. روابط نظری مفاهیم و مقوله‌ها با پیامدها

کدگذاری گزینشی

کدگذاری گزینشی مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده بنیاد است. در این مرحله، محقق بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری، به ارائه نظریه پرداخته و نتایج پژوهش به شکل یک نظریه در می‌آید. این فرآیند شامل یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها به شکل مدلسازی است. در تحقیق حاضر مدل پارادایمی تحقیق به صورت زیر خواهد بود.



شکل ۷. مدل پارادایمی الگوی استراتژی مناسب سازمان های ورزشی

تفسیر شکل ۸

به اعتقاد من، شرایط زمینه‌ای و استراتژی فناوری دو عامل اصلی و با پتانسیل بالا هستند که می‌توانند نقش کلیدی در کم‌اثر کردن یا ممانعت از تأثیرات نامطلوب شرایط مداخله‌گر ایفا کنند. این تعامل دو سویه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با استفاده از راهبردهای مقابله‌ای، به خوبی با چالش‌ها و اختلالات ناشی از شرایط مداخله‌گر مواجه شوند. به عبارت دیگر:

۱. نقش شرایط زمینه‌ای و استراتژی فناوری

شرایط علی: چشم‌انداز و مأموریت سازمان به‌گونه‌ای طراحی شده که ارتقاء شرایط علی را هدف قرار دهد. این رویکرد نیازمند اتخاذ استراتژی‌های فناوری مناسب است.

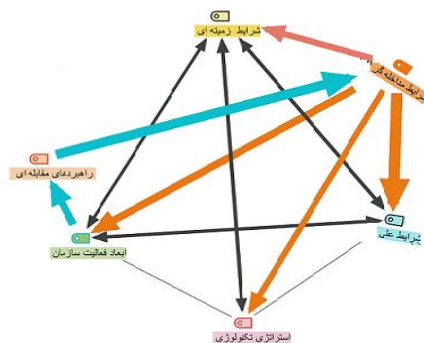
شرایط مداخله‌گر: این شرایط می‌توانند اختلالات و اثرات منفی را بر روی شرایط زمینه‌ای، شرایط علی و ابعاد فعالیت‌های سازمان ایجاد کنند.

۲. توسعه راهبردهای مقابله‌ای

با توسعه راهبردهای مقابله‌ای می‌توان به‌طور مؤثر با اثرات و اختلالات ناشی از شرایط مداخله‌گر مقابله کرد. این راهبردها شامل:

استراتژی مالی: بهینه‌سازی منابع مالی و مدیریت هزینه‌ها

توسعه بازاریابی: افزایش جذب و حفظ مخاطبان
توسعه نوآوری: ایجاد نوآوری‌های جدید در محصولات و خدمات با تقویت همزمان و همسو این بخش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند تهدیدهای ناشی از شرایط مداخله‌گر را به فرصت‌هایی مثبت تبدیل کنند.



شکل ۸. الگوی استراتژی مناسب

۳. پویایی صنعت ورزش ایران:

صنعت ورزش در ایران و سازمان‌های ورزشی به عنوان صنعتی پویا و در حال تغییر شناخته می‌شوند. پتانسیل اقتصاد ورزش به تصمیم‌گیری‌های مدیران توانمندی که به دانش و تدابیر مناسب دسترسی دارند، وابسته است. در عین حال، ناپایداری اقتصادی پیچیدگی‌های جدیدی را به این روند افزوده است.

۴. اتخاذ استراتژی مقابله‌ای

با توجه به الگو (شکل ۸)، اتخاذ استراتژی مقابله‌ای محتاطانه و بهره‌گیری از بازخوردهای مکرر و چابک در سازمان‌های ورزشی ضروری است. این رویکرد احتمالا می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانها کمک کند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، تلاش شده است تا با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، الگوی استراتژی مناسب برای سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت دینامیک سازمان با تمرکز بر تغییرات سریع تکنولوژی و وابستگی آن به منابع اقتصادی، در شرایط بی ثبات اقتصادی طراحی و تدوین شود. این الگو

می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا به شکل بهینه‌تری به مقابله با چالش‌های موجود پرداخته و از فرصت‌های ایجاد شده توسط تکنولوژی‌های نوین بهره‌برداری کنند. الگوی نهایی پژوهش، شامل شش مقوله اصلی است که به‌طور جامع ابعاد فعالیت سازمان را تبیین می‌کند. در این الگو، مقوله‌های فرعی شامل: ترسیم استراتژی بومی محلی، راهبردهای بالادستی سازمان، شورای راهبردی، مدیریت دانش؛ به‌عنوان یک متغیر وابسته تحت تأثیر شرایط مختلفی قرار دارند. این شرایط شامل عواملی مانند: شکاف حوزه‌های کلیدی با حوزه‌های استاندارد، قابلیت ارتقاء، بهره‌وری و رشد، سرعت پیشبرد اهداف، وضعیت حال سازمان، چشم‌انداز و مأموریت آن، ویژگی‌های الگوی راهبردی می‌باشند. بنابراین، سازمان‌ها باید با اتخاذ رویکردهای استراتژیک متناسب با شرایط و محیط خود، به تقویت ظرفیت‌های داخلی و بهره‌برداری از فرصت‌های تکنولوژیک بپردازند تا بتوانند در برابر ناپایداری‌های اقتصادی مقاومت کنند و به رشد و توسعه پایدار برسند.

شرایط علی شامل: سیاست‌های دولتی، تکنولوژی‌های نوین و ناپایداری اقتصادی می‌باشد. پدیده محوری شامل: اتخاذ استراتژی مناسب می‌باشد. راهبردها و تعاملات شامل: استراتژی مالی، توانمندی بازاریابی و توسعه نوآوری (بهینه‌سازی منابع ورزشی) می‌باشد. شرایط مداخله‌گر شامل: عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی و محیط رقابتی می‌باشد. شرایط زمینه‌ای شامل: زیرساخت‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی ورزشی است. پیامدها شامل: افزایش بهره‌وری، رضایت مشتریان ورزشی و رشد اقتصادی می‌باشد. براین اساس می‌توان گفت که توجه به شرایط علی در اولویت قرار دارد. و بر پدیده محوری تأثیر مستقیم و قوی دارد ناپایداری اقتصادی، با ایجاد نوسانات در بازار و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی در منابع مالی، تکنولوژی‌های نوین و تجهیزات بروز، مدیریت و برنامه‌ریزی آینده‌نگر، کارکنان متخصص، استانداردها و ارزیابی، توسعه مدیریت دانش، حمایت مالی هواداران و اسپانسرها، زیرساخت‌ها و انگیزه کارکنان به عنوان محرک و تأثیر گذار بر فرآیند اتخاذ استراتژی در سازمان‌های ورزشی عمل می‌کنند.

یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند که: "برای خارج شدن از سازمان مصرفی و هزینه‌گرا، باید به سمت تبدیل شدن به سازمانی درآمدزا و تولیدی حرکت کرد. این امر مستلزم تأکید بر روش‌ها و فناوری‌های نوین، بازاریابی و جذب مشتریان خاص و همچنین توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تأسیس اماکن نوین ورزشی است". این اهداف و رویکردها، به سازمان‌های ورزشی کمک خواهد کرد تا در عرصه‌های ورزشی، اقتصادی و اجتماعی حضور مؤثری داشته باشند. از منظر هالبورث و توهی^۱ (۲۰۰۱)، سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها، برای تصمیم‌گیری‌های مناسب و افزایش اطمینان از نتایج، نیاز به موفقیت در کسب و ذخیره‌سازی دانش، اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش سازمانی دارند. این ویژگی‌ها به هماهنگی و تسهیل اجرای اهداف و اقدامات استراتژیک کمک می‌کنند. سیاست‌های دولتی نیز با تعیین قوانین و مقررات جدید می‌توانند مسیر استراتژیک سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهند و نیاز

به تطبیق با محیط قانونی و سیاست‌گذاری را به وجود آورند. در این شرایط، اتخاذ استراتژی مناسب به عنوان پدیده محوری مطرح می‌شود که سازمان‌ها با توجه به شرایط علی باید برای رسیدن به اهداف و بقا در محیط رقابتی انتخاب و پیاده‌سازی کنند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش (شربت زاده، ۱۳۹۱)، (پائولونا، ۲۰۱۹) و (زرگر، ۱۴۰۰) هم خوانی و هم راستاست.

پدیده محوری، یعنی اتخاذ استراتژی مناسب، تأثیر قابل توجهی بر راهبردها و تعاملات سازمانی مانند استراتژی مالی، توانمندسازی بازاریابی و توسعه نوآوری (بهینه‌سازی منابع ورزشی و توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی) دارد. هنگامی که یک سازمان ورزشی استراتژی مناسبی را اتخاذ می‌کند، می‌تواند منابع موجود را بهینه‌تر مدیریت کند، مثلاً از تجهیزات، بودجه و نیروی انسانی به نحو احسن بهره‌برد. این بهینه‌سازی منابع به سازمان اجازه می‌دهد تا در شرایط اقتصادی مختلف، کارایی خود را حفظ کند و هزینه‌ها را کاهش دهد. همچنین، سازمان با توجه به نیازها و شرایط محیطی، برنامه‌های آموزشی مؤثر و متناسب با مخاطبان خود را طراحی و اجرا کند. این برنامه‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد ورزشکاران، افزایش مشارکت جامعه در فعالیت‌های ورزشی و در نهایت دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی منجر شوند. در نتیجه، اتخاذ استراتژی مناسب به عنوان پدیده محوری، راهبردها و تعاملات سازمانی را در راستای بهره‌وری و توسعه پایدار هدایت می‌کند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش (ویکر، ۲۰۱۴)، (بویل، ۲۰۱۲) و (زرگر، ۱۴۰۰) هم خوانی و هم راستاست.

شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر مستقیم و متوسطی دارد. می‌توان گفت که شرایط زمینه‌ای مانند زیرساخت‌های ورزشی و فرهنگ سازمانی ورزشی تأثیر مستقیمی بر راهبردها و تعاملات سازمان، به‌ویژه در زمینه بهینه‌سازی منابع ورزشی و توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی دارند. زیرساخت‌های ورزشی که شامل تجهیزات، امکانات فیزیکی و فناوری‌های مرتبط است، پایه و اساس هر نوع فعالیت ورزشی را فراهم می‌کند. در صورتی که این زیرساخت‌ها به‌خوبی توسعه‌یافته و به‌روز باشند، سازمان می‌تواند منابع خود را بهینه‌تر مدیریت کرده و از آنها برای تحقق اهداف استفاده کند. بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین، مانند آنچه توسط آلونسو-داس سانتوس و همکاران^۱ (۲۰۱۸) بیان شده، جذابیت ورزش و مشارکت در گروه‌های ورزشی از عوامل انگیزشی کلیدی برای حضور افراد در برنامه‌های ورزشی محسوب می‌شود. این نشان می‌دهد که می‌توان از طریق فناوری و رسانه‌های اجتماعی، میزان مشارکت و فعالیت‌های ورزشی را افزایش داد. میرزا راه کوشکی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود نشان دادند که حمایت محیط‌های کاری از ورزش، تجویز فعالیت‌های ورزشی از سوی پزشکان و افزایش دانش عمومی از طریق رسانه‌ها، مستقیماً به توسعه سلامت از طریق فعالیت بدنی و ورزش مرتبط است. بنابراین، شرایط زمینه‌ای مانند زیرساخت‌های ورزشی و فرهنگ سازمانی، اساس و چارچوبی را برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و تعاملات سازمانی فراهم می‌آورند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش (چرسولچ تومینو، ۲۰۲۰)، (کریمادیس، ۲۰۰۲) و (شربت زاده، ۱۳۹۱) هم خوانی و هم راستاست.

در مسیر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر مستقیم دارد. می‌توان گفت که شرایط مداخله‌گر شامل عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی و محیط رقابتی نقش مهمی در شکل‌دهی به راهبردها و تعاملات سازمانی، به‌ویژه در زمینه بهینه‌سازی منابع ورزشی و توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی، ایفا می‌کنند. عوامل اجتماعی، مانند انتظارات جامعه با وجود (کاهش قدرت خرید و فاصله گرفتن ورزشکاران از سازمان‌های ورزشی، مختل شدن فعالیت‌ها و ناکارایی مالی، و ایجاد جو منفی در محیط‌های ورزشی، بالا رفتن قیمت‌ها، تورم و بیکاری جوانان) و نیازهای گروه‌های مختلف، می‌توانند بر اولویت‌های سازمان تأثیر بگذارند و سازمان را به سمت استفاده بهینه‌تر از منابع موجود سوق دهند تا بتواند به نیازهای جامعه پاسخ دهد. همچنین، عوامل فرهنگی مانند ارزش‌ها، هنجارها و باورهای رایج در جامعه، می‌توانند جهت‌دهی به برنامه‌های آموزشی ورزشی را تحت تأثیر قرار دهند. برای مثال، در جوامعی که ورزش به عنوان یک بخش مهم از فرهنگ عمومی تلقی می‌شود، سازمان‌ها ممکن است تمرکز بیشتری بر توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی و جذب مشارکت‌کنندگان داشته باشند. از سوی دیگر، یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی می‌تواند انگیزه‌بخش باشد و همکاری بین اعضای سازمان را تقویت کند که این امر به بهینه‌سازی منابع و افزایش کارایی کمک می‌کند. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی مناسب، امکان توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی موثرتر را فراهم می‌کند، زیرا در چنین محیطی، نوآوری، یادگیری و بهبود مستمر مورد تشویق قرار می‌گیرد و مقابل آن هم وجود دارد. محیط رقابتی نیز به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا راهبردهایی را اتخاذ کنند که بتوانند در مقایسه با رقبا مزیت به‌دست آورند. در چنین محیطی، بهینه‌سازی منابع ورزشی به منظور کاهش هزینه‌های ناشی از (تورم، بیکاری و کاهش درآمد خانوارها) و افزایش کارایی و همچنین توسعه برنامه‌های آموزشی که توانایی جذب و حفظ مخاطبان را دارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ بنابراین، شرایط مداخله‌گر از طریق ایجاد فشارها و فرصت‌های مختلف، بر تصمیمات راهبردی و تعاملات سازمانی تأثیر می‌گذارد و سازمان‌ها را به سمت اتخاذ راهکارهای سازگارتر و رقابتی‌تر هدایت می‌کنند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش (تورس پرونونوسا، ۲۰۲۰)، (ویکر، ۲۰۱۴) و (شربت زاده، ۱۳۹۱) هم خوانی و هم راستاست.

راهبردها بر پیامدها تأثیر مستقیم و قوی دارد. می‌توان گفت که راهبردها و تعاملات سازمانی، مانند استراتژی مالی، توانمندسازی بازاریابی و توسعه نوآوری (بهینه‌سازی منابع ورزشی)، تأثیر مستقیمی بر پیامدهایی همچون افزایش بهره‌وری، رضایت مشتریان ورزشی و رشد اقتصادی دارند. هنگامی که سازمان‌های ورزشی منابع خود را بهینه‌سازی می‌کنند، با استفاده مؤثرتر از امکانات و کاهش هدررفت‌ها، می‌توانند بهره‌وری را افزایش دهند. این بهینه‌سازی نه تنها به کاهش هزینه‌ها منجر می‌شود، بلکه کیفیت خدمات ورزشی را نیز ارتقا می‌دهد که در نتیجه رضایت مشتریان ورزشی را بهبود می‌بخشد. از سوی دیگر، توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی، با ارائه آموزش‌های کارآمد و جذاب، سطح مهارت و دانش ورزشی افراد را افزایش داده و انگیزه آن‌ها برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی را تقویت می‌کند. این

افزایش مشارکت و بهبود تجربه مشتریان، به رشد اقتصادی سازمان‌ها و جامعه کمک می‌کند، چرا که درآمدهای حاصل از خدمات ورزشی افزایش می‌یابد و فرصت‌های شغلی و سرمایه‌گذاری بیشتری در این حوزه ایجاد می‌شود؛ بنابراین، راهبردهای بهینه‌سازی منابع و توسعه برنامه‌های آموزشی به طور مستقیم و غیرمستقیم به بهبود بهره‌وری، افزایش رضایت مشتریان و تقویت رشد اقتصادی منجر می‌شوند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش (گریز و پری، ۱۹۹۸)، (بویل، ۲۰۱۲) و (شربت زاده، ۱۳۹۱) هم خوانی و هم راستاست.

مدل نهایی این پژوهش نشان می‌دهد که تحقق استراتژی‌های مناسب می‌تواند به توانمندسازی سازمان‌های ورزشی منجر شود. این توانمندسازی شامل: افزایش منابع مالی و دستیابی به تکنولوژی‌های نوین، توانمندسازی کارکنان، کاهش آسیب‌های اجتماعی با افزایش جمعیت تحت پوشش، بهبود عملکرد در شرایط بحرانی؛ در حقیقت این مدل به‌ویژه تأکید بر لزوم آمادگی برای رویارویی با پیشامدهای غیرمنتظره و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها دارد. نتایج این پژوهش می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در سازمان‌های ورزشی باشد و به ایجاد رویکردهای اصولی برای مواجهه با چالش‌های اقتصادی کمک کند. با توجه به وضعیت کنونی سازمان‌های ورزشی و راهبردهای استخراج‌شده، مدیران و تیم منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه در اداره سازمان‌ها اتخاذ کنند تا بتوانند انواع راهبردهای مالی و تکنولوژیکی را به هم پیوند دهند. این رویکرد به‌عنوان مبنای سیاست‌های مالی سازمان عمل می‌کند و به تحقق استراتژی‌های مناسب کمک می‌کند. استراتژی مناسب سازمان باید شامل موارد زیر باشد: توسعه نوآوری (ایجاد تمایز در کالا و خدمات، برندسازی و خلق ایده‌های خلاقانه، ارتقای پتانسیل پژوهش و رشد دانش سازمانی)؛ توانمندسازی بازاریابی: (آموزش و تبلیغات موثر، طراحی برنامه‌های اقتصادی موثر)؛ استراتژی مالی: (بهبود مدیریت هزینه و جذب خیرین، حمایت و هدایت منابع برای تولید، خصوصی‌سازی و جذب منابع دولت) است. این مقاله همسو با نتایج پژوهش‌هایی از جمله مرادی و همکاران (۱۴۰۲)، راتن (۲۰۲۰)، آلانسو-داس سانتوس و همکاران (۲۰۱۸) می‌باشد و نشان می‌دهد که توجه به عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌منظور موفقیت در مدیریت منابع انسانی نیز ضروری است. به منظور مقابله با نوسانات اقتصادی و کاهش تأثیرات منفی بر برنامه‌های ورزشی، پیشنهاد می‌شود:

ارز مورد نیاز سازمان‌های ورزشی باید به‌طور سالانه تأمین شود تا از مشکلات تعهد ارزی در نوسانات ریالی جلوگیری گردد. نرخ ارز تأثیر زیادی بر ورزش، به‌ویژه از نظر تأمین تجهیزات ورزشی، داشته است. برای مثال، واردات تجهیزات و دستگاه‌های بدنسازی یا لباس‌های ورزشی که اکثراً وارداتی هستند، به دلیل افزایش قیمت ارز بسیار دشوار شده است. توانایی‌ها و تخصص‌های نیروهای متخصص باید شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داده شوند. برنامه‌های عملیاتی و استراتژیک باید به‌طور مداوم ارزیابی و با تکنولوژی به روز تطبیق داده شوند. در سال‌های اخیر، برخی باشگاه‌ها شروع به استفاده از فناوری‌های نوین، مثل سیستم‌های مدیریت عملکرد و اپلیکیشن‌های ورزشی کرده‌اند. البته هنوز نیاز داریم که نگاه بلندمدت‌تری به نوآوری داشته باشیم و ایده‌های جدید را بیشتر حمایت کنیم. درخصوص برنامه‌های استراتژیک باید اطلاع‌رسانی شفاف به کارکنان انجام شود. برگزاری دوره‌های آموزشی

تخصصی متناسب با نیازهای روز، از اهمیت بالایی برخوردار است. بر توسعه نوآوری ها و تفکرات خلاقانه و کارآفرینی تأکید شود تا بتوان خدمات جدید ارائه کرد. بودجه و اعتبارات بیشتری باید به جوانان و وضعیت معیشتی آنان اختصاص یابد. با تقویت نظام کارآفرینی، رویکردهایی مانند برند سازی و توجه به سازمان های مردم نهاد باید در اولویت قرار گیرد.

نتیجه گیری

با اتخاذ راهبردهای محتاطانه و مقابله ای، می توان به بهبود استراتژی های مالی، توانمندی بازاریابی و توسعه نوآوری دست یافت. در استراتژی مالی، جذب حمایت های دولتی و مدیریت هزینه حائز اهمیت است. در توانمندی بازاریابی، تأکید بر آموزش و طراحی برنامه های اقتصادی مهم است و در زمینه توسعه نوآوری، ایده های خلاقانه و برندسازی باید مورد توجه قرار گیرد. این اقدامات در نهایت به توانمندسازی سازمان های ورزشی و بهبود عملکرد آنها در شرایط مختلف اقتصادی منجر خواهد شد. با توجه به تفاوت های گسترده موجود، نیاز به تحقیقات بیشتر در همه زمینه ها امری ضروری به نظر می رسد. بنابراین پیشنهاد می شود که تحقیقات بیشتری در زمینه نحوه تدوین استراتژی فعلی سازمان ها و در صورت عدم تمرکز در تدوین آن، پژوهش های تطبیقی صورت گیرد. همچنین پیشنهاد می شود در صورت طراحی و تدوین الگوی استراتژی از سوی سازمانهای مرکزی و ارائه به سازمانهای استانی، پژوهشی به منظور مقایسه نحوه عملیاتی کردن استراتژی مرکزی در سازمانهای استانی انجام شود. یا تحقیقی با همین عنوان در موقعیت های جغرافیایی دیگر نیز انجام شود. در نهایت پیشنهاد می شود با توجه به تجارب زیسته مدیران و کارکنان سازمان مرکزی و وزارت ورزش و جوانان استراتژی مناسب بر پایه تجهیزات فناوری موجود یا نحوه تبدیل تهدید ناشی از نوسانات اقتصادی به فرصت پایدار تدوین شود.

تشکر و قدردانی:

بدین وسیله، نویسندگان مقاله از کلیه کسانی که در ادارات کل ورزش و جوانان استانهای مورد پژوهش، در انجام این مطالعه همکاری نمودند ، مراتب سپاس و قدردانی را به عمل می آورند.

منابع:

امامی، ا؛ امامی، ف؛ افشاری، م. (۱۳۹۸). "اثرات توسعه سرمایه گذاری بر توانمندسازی اقتصادی صنعت ورزش ایران". مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۱(۵۶)، ۲۲۹-۲۵۴

Doi 10.22034/SSYS.2022.1522.2113

ایروان جم، ع؛ امیرحسینی، س ا؛ حمیدی، م. (۱۳۹۲). "طراحی نقشه و نقشه راهبردی فدراسیون موتورسیکلت و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ISM". مطالعات راهبردی جوانان و ورزش، ۲۲(۶۰)، ۲۰۳-۲۲۲

DoI: 10.22034/ssys.2022.1451.2001

زرگر، ط؛ زارعیان، ح؛ بلوری زاده، پ. (۱۴۰۰). "کووید-۱۹ و چالش های اقتصادی پیش روی معلمان زن، مدیریت ورزشی". ص ۱۴۱۹-۱۴۴۳ شماره ۴، دوره ۱۳، نوع مقاله: علمی-پژوهشی.
شربت زاده، ر؛ نادری نسب، م؛ علیدوست، ا. (۱۳۹۱). "طراحی برنامه راهبردی ورزش جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴". فصلنامه مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان ۲۱(۵۷)، ۱۲۳-۱۴۸.

عاقلی، م؛ کریمی، ا؛ رشیدی، ح. (۱۳۹۸). "بررسی عوامل موثر بر خلق ارزش مشترک و تاثیر آن بر گردشگری و توسعه. (۲۸)، ۲۳-۴۷ وفاداری گردشگران" (مورد مطالعه: گردشگران خارجی شهر دامغان).

Doi: 10.22034/jtd.2019.166709.1628

علیزاده، م؛ اکبری یزدی، ح؛ الهی، ع. (۱۳۹۸). "تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزشی تنیس روی میز ایران با رویکرد A'WOT". مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۴۵(۱۸)، ۳۰۳-۳۲۸.
گرامی کویری نژاد، ع. (۱۳۹۹). "برنامه ریزی استراتژیک و تهیه پورتال الکترونیکی استراتژی محور در اتاق بازرگانی و صنایع و معادن کرمان". ششمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران،

<https://civilica.com/doc/1114454>

گل محمدی، ع؛ کفچه، پ؛ سلطان پناه، ه. (۱۳۹۸). "سبک های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی". مجله مطالعات مدیریت استراتژیک، ۴(۱۵)، ۹۳-۱۱۴.

مرادی، م؛ مستحفظیان، م؛ قاسمی، ح؛ زاهدی، ح. (۱۴۰۲). "الگوی پویایی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران". مطالعات راهبردی جوانان و ورزش، ۲۲(۶۰)، ۳۳-۴۶.

موحد، ع؛ امانپور، س؛ نادری، ک. (۱۳۹۱). "بازاریابی گردشگری شهری بر اساس برندبایی با مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)". مطالعه موردی؛ شهر کرمانشاه. برنامه ریزی فضایی. ۱(۳)، ۱۷-۳۶.

میرزا راه کوشکی، م ح؛ زارعی، ع؛ خدایاری، ع. (۱۳۹۹). "تدوین راهبردهای توسعه سلامت با رویکرد فعالیت های بدنی و ورزشی". مجله مدیریت ورزشی، ۱۱(۴)، ۷۸۷-۸۰۷.

نادری نسب، م. (۱۳۹۶). "تدوین برنامه راهبردی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران برای المپیک (۲۰۲۰)". مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۳۵(۱۶)، ۱۳۱-۱۵۴.

Alonso-Dos-Santos, M., Guardia, F. R., Campos, C. P., Calabuig-Moreno, F., & Ko, Y. J. (2018). "Engagement in sports virtual brand communities". Journal of Business Research, 89, 273-279.

Boyle, P., & Haggerty, K. D. (2012). "Planning for the worst: Risk, uncertainty and the Olympic Games". *The British journal of sociology*, 63(2), 241-259.

Chersulich Tomino, A., Perić, M., & Wise, N. (2020). "Assessing and considering the wider impacts of sport-tourism events: A research agenda review of sustainability and strategic planning elements". *Sustainability*, 12(11), 4473.

Frevel, N., Beiderbeck, D., L. Schmidt, S. (2022). "The impact of technology on sports a prospective study". *Technological Forecasting and Social Change*. V182, P 121838.

Grier, K. B., & Perry, M. J. (1998). "On inflation and inflation uncertainty in the G7 countries". *Journal of International Money and Finance*, 17(4), 671-689.

Halbwirth, S., & Toohey, K. (2001). "The Olympic Games and knowledge management: A case study of the Sydney organising committee of the Olympic Games". *European Sport Management Quarterly*, 1(2), 91-111.

Hopwood, M. K. (2005). "Applying the public relations function to the business of sport". *International Journal of sports marketing and sponsorship*, 6(3), 30-44.

Ilić, R. (2013). "STRATEGIC PLANNING AT SPORTS ORGANIZATIONS". (JPMNT) *Journal of Process Management – New Technologies*, International Vol. 1, No.4, The sports and health high school – Belgrade.

Kriemadis, A. (2002). "Strategic Sport Management". *International Sports Law Review*, 3(6), 8.

Migliaccio, G. M., Padulo, J., & Russo, L. (2024). "The impact of wearable technologies on marginal gains in sports performance: An integrative overview on advances in sports, exercise, and health. *Applied Sciences*, 14(15), 6649.

Pavlovna, K. O., Evgenievna, S. T., & Yurievna, T. S. (2019). "Problems and challenges of modern sports". *journal of physical education and sport*, 19, 208-213.

Qi, Y., Sajadi, S. M., Baghaei, S., Rezaei, R., & Li, W. (2024). "Digital technologies in sports: Opportunities, challenges, and strategies for safeguarding athlete wellbeing and competitive integrity in the digital era". *Technology in Society*, 102496.

Ratten, V. (2020). "Sport technology: A commentary". *The Journal of High Technology Management Research*, 31(1), 100-383.

Ramir, D., & Zoran, B. D. (2013). "Book of Abstracts". pp. 139. University of Zagreb, Faculty of Philosophy.

Santos, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2016). "Promoting sport for all to agespecific target groups: The impact of sport infrastructure". *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 103 118.

Schroeder, A. N., & Kruse, R. C. (2021). "The Future of Virtual Sports Ultrasound Education and Collaboration". *Current Sports Medicine Reports*, 20(1), 57–61.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). "Basics of qualitative research: ground theory procedures and techniques, CA". Sage publication.

Table tennis Australia. (2015). "Table Tennis Australia Strategic Plan (2015–2018)". <https://s3-ap-southeast-amazonaws.com/>

Torres- Pruñonosa, J, Plaza-Navas, M. A, Díez-Martín, F, & Prado-Roman, C. (2020). "The sources of knowledge of the economic and social value in sport industry research: a co-citation analysis". *Frontiers in psychology*, 11, 629951.

Varriale, L., Briganti, P., Volpe, T., & Ferrara, M. (2022). "Sport organizations: An investigation of digital technologies and their impact on performance in the Italian context". In *ITM Web of Conferences* (Vol. 41, p. 04004). EDP Sciences.



Wicker, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2014). "Promoting sport for all to age-specific target groups: The impact of sport infrastructure". *European sport management quarterly*, 9(2), 103-118.

Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). "The sport industry in growing economies: critical issues and challenges". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 110-126.

Zubrik, R., Malakellis, M., Malone, M. (2020), "Sports Industry Economic Analysis Exploring the size and growth potential of the Sport Industry in Australia", Office for Sport – Department of Health | KPMG Sports Advisory.