



## Developing and Validating a Model for Adopting a Suitable Strategy Based on Economic Instability and New Technologies in Sports Organizations

**Amene Hoseinzade** 

Ph.D. of sport management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

**Jafar Barghi Moghadam\*** 

Assistant Professor Department of sport management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

**Mohammad Rahim Najafzade** 

Associate Professor Department of sport management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

**Hamid Janani** 

Associate Professor Department of sport management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

### Abstract

The present study was conducted with the aim of sdeveloping a model and validating an appropriate strategy model in sports organizations based on economic instability and new technologies. The research is applied in terms of its purpose and exploratory in nature, which has been analyzed with a mixed (qualitative-quantitative) approach. To identify the components of the model, a qualitative method and semi-structured interviews were used. 15 academic experts were selected using a purposeful method. The qualitative data analysis method were used to analyze the data in the qualitative section. To fit the designed model in the qualitative section, a quantitative method with a structural equation modeling approach was used. The participants included 203 managers, experts, and employees of sports and youth departments who

\* Corresponding Author: [jbmoghaddam@gmail.com](mailto:jbmoghaddam@gmail.com)

**How to Cite:** Hoseinzadeh, A., Barghi Moghadam, J., Najafzade, M.R. & Janani, H. (2025). Developing and Validating a Model for Adopting a Suitable Strategy Based on Economic Instability and New Technologies in Sports Organizations. *New Approaches in Sports Management*, 13(49), 36-69

were selected using a stratified random method. The quantitative data collection tool was a questionnaire based on the findings of the qualitative section, the validity and reliability of which were confirmed. In the quantitative section, it was also determined that there is a significant relationship between adopting an appropriate strategy and the factors, and the designed model has an acceptable fit. It can be concluded that sports organizations should adopt an agile and data-based approach and design their strategies in a way that they can resist sudden changes and exploit new opportunities created by modern technologies.

**Keywords:** Economic Instability, New technologies, Sports organization, Strategy

**JEL Classification:** E24, E44, O2, O32

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

In light of the ongoing environmental changes and transformations, it is imperative for every organization to engage in strategic planning to ensure sustainability and achieve greater success. Additionally, Economic instability refers to a condition characterized by fluctuations in exchange rates and inflation, wherein such occurrences are inherently unpredictable. When these events manifest, making decisions regarding both present and future scenarios becomes complex and daunting (Grier & Perry, 1998). The repercussions of instability may influence athletes across various tiers recreational, national, and professional as well as sports enthusiasts, sponsors, philanthropists, and ultimately, sports organizations and governing bodies, subjecting them to numerous challenges and dilemmas. Present and forthcoming conditions continually expose these entities to risks.

**Methods:** To identify the components of the model, a qualitative method and semi-structured interviews were used. 15 academic experts were selected using a purposeful method. The qualitative data analysis method and Max QDA 2024 software were used to analyze the data in the qualitative section. To fit the designed model in the qualitative section, a quantitative method with a structural equation modeling approach was used. The participants included 203 managers, experts, and employees of sports and youth departments who were selected using a stratified random method.

### **Results**

The quantitative data collection tool was a questionnaire based on the findings of the qualitative section, the validity and reliability of which were confirmed. Quantitative data analysis was performed with PLS4 software. The results of the qualitative section showed that 80 coders, 14 subcategories, and 6 main categories were identified. In the quantitative section, it was also determined that there is a significant relationship between adopting an appropriate strategy and the factors, and the designed model has an acceptable fit.

### **Conclusion**

The development of sports education programs that provide effective and engaging training enhances the skills and knowledge of individuals, thereby increasing their motivation to participate in sports activities.

Strategies focused on resource optimization and the development of educational programs directly and indirectly lead to improved productivity, increased customer satisfaction, and strengthened economic growth. sports organizations should adopt an agile and data-based approach and design their strategies in a way that they can resist sudden changes and exploit new opportunities created by modern technologies.

**Keywords:** Economic Instability, New technologies, Sports organization, Strategy

**JEL Classification:** E24, E44, O2, O32

### **Ethical Considerations**

**Compliance with ethical guidelines:** The author is committed to observing all ethical principles related to the research and undertakes to have followed all moral principles.

**Funding:** We have not used any financial resources to support this research.

**Authors' contribution:** The authors contributed equally to this research.

**Conflict of interest:** there aren't conflicts of interest reported.



انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران

--- رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی ---

دوره ۱۳، شماره ۴۹، تابستان ۱۴۰۴، ۳۶-۶۹

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/NTSMJ.2025.2032303.1064>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۳/۲۶

بازنگری: ۱۴۰۳/۱۰/۰۶

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۲


انتشار: ۱۴۰۴/۵/۱۶

## تدوین و اعتبارسنجی الگوی اتخاذ استراتژی مناسب با تکیه بر ناپایداری اقتصادی و تکنولوژی‌های نوین در سازمان‌های ورزشی


دکتری مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

آمنه حسین‌زاده 


استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

جعفر برقی مقدم \*

دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

محمد رحیم نجف‌زاده 

دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

حمید جنانی 

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی و اعتبارسنجی الگوی استراتژی مناسب در سازمان‌های ورزشی مبتنی بر ناپایداری اقتصادی و تکنولوژی‌های نوین انجام شده است. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت از نوع اکتشافی است که با رویکرد آمیخته (کیفی- کمی) مورد تحلیل قرار گرفته است. جهت شناسایی مؤلفه‌های الگو، از روش کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و از ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی که به روش هدفمند انتخاب شدند جهت تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل داده‌بنیاد استفاده شد. جهت برازش الگوی طراحی شده در بخش کیفی، از روش کمی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. مشارکت کنندگان شامل ۲۰۳ نفر از مدیران و کارشناسان و کارکنان ادارات ورزش و جوانان بود که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های کمی، پرسشنامه مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی بود که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. در نتایج بخش کیفی، ۸۰ کد باز، ۱۴ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی شناسایی شد. در بخش کمی نیز مشخص شد بین اتخاذ استراتژی مناسب و عوامل رابطه معنی‌داری وجود دارد و الگوی طراحی شده از تناسب قابل قبولی برخوردار است. می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های ورزشی باید با اتخاذ رویکردی چابک و مبتنی بر داده، استراتژی‌های خود را به گونه‌ای طراحی کنند که بتوانند در برابر تغییرات ناگهانی مقاومت کرده و از فرصت‌های جدید ایجاد شده توسط تکنولوژی‌های نوین بهره‌برداری کنند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی، تکنولوژی‌های نوین، سازمان‌های ورزشی، ناپایداری اقتصادی

**طبقه‌بندی JEL:** E24, E44, O2, O32

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد تبریز است.

\* نویسنده مسئول: [jbmoghaddam@gmail.com](mailto:jbmoghaddam@gmail.com)

## مقدمه

مفاهیم ورزش و مسابقات ورزشی از دوران باستان سرچشمه گرفته است (Ratten, 2020). در سال‌های اخیر فناوری‌های پوشیدنی به‌طور فزاینده‌ای محبوب شده‌اند زیرا ورزشکاران و مربیان به دنبال راه‌هایی برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی هستند. این فناوری‌ها می‌توانند معیارهای مختلفی از جمله ضربان قلب، کیفیت خواب و الگوهای حرکتی را ردیابی کنند (Migliaccio, et al., 2024). در واقع با هر دوره، ورزش توسعه‌یافته و متنوع شد و ورزش‌های جدید و سازمان‌های قانونی در هر کشور به‌وجود آمد.

هم‌زمان با توسعه ورزش، مشکلات و چالش‌های جدیدی نمایان شد. در قرن ۲۱ در دوران جهانی شدن و بی‌ثباتی سیاسی، ورزش مدرن چالش‌های جدیدی را تجربه کرد. در چنین شرایطی، با تنش ژئوپلیتیکی، بی‌ثباتی اقتصادی و تغییر مبانی اخلاقی، ورزش نقش متفاوتی پیدا کرده است (Ratten, 2020). در بسیاری از موارد، تولیدکنندگان کالاهای ورزشی در اقتصادهای نوظهور با محدودیت منابع مالی، کمبود نیروی کار ماهر و ماشین‌آلات و فقدان بازار خارج از کشور خود مواجه هستند (Zhang, et al., 2018). از یکسو، شناسایی و تحلیل مشکلات و تضادهای اصلی ورزش مدرن، با در نظر گرفتن تأثیر عوامل خارجی مانند جهانی شدن، وضعیت ژئوپلیتیکی و اقتصادی میسر است (Ratten, 2020). از سوی دیگر، پیشرفت سریع فناوری و دیجیتالی شدن، نقش فناوری در ورزش را در دو دهه گذشته به‌طور قابل توجهی تغییر داده است (Frevel, et al., 2022). به‌طور مثال پوشیدنی‌های بیومتریک، داده‌های فیزیولوژیکی مانند ضربان قلب، کیفیت خواب و دمای بدن را ردیابی می‌کند. این داده‌ها را می‌توان برای نظارت بر سطح آمادگی ورزشکار و شناسایی نشانه‌های تمرین بیش از حد مورد استفاده قرار داد. پوشیدنی‌های عملکرد، معیارهای عملکرد مانند توان خروجی، سرعت و مسافت را دنبال می‌کنند. از این اطلاعات می‌توان برای بهینه‌سازی برنامه‌های آموزشی و پیگیری پیشرفت در طول زمان استفاده کرد (Migliaccio, et al., 2024). چه‌بسا محدودیت‌های عملکرد انسانی در بسیاری از رشته‌ها به‌طور فزاینده‌ای به محدودیت‌های آینده و به فناوری بستگی دارد (Frevel, et al., 2022). این سازمان‌ها نیازمند سیستم‌های اطلاعاتی کلان و هدفمندی هستند که به‌صورت یکپارچه و در راستای مأموریت و استراتژی‌های سازمان طراحی و به‌کار گرفته شوند (George, et

al., 2019). در عصر امروز، سازمان‌ها با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه هستند. با توجه به سرعت فزاینده تغییرات و تحولات علمی، فناوری، اقتصادی، اجتماعی و...، سازمان‌هایی موفق و کارآمد هستند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند هدایت مسیر توسعه را گسترش دهند (گل‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). پیش‌بینی تغییرات گسترده و جهانی شدن، مستلزم اندیشیدن تدابیر مناسب و دوراندیشی با سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که بتواند سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکار را در جهت دستیابی به اهداف و تعالی سازمانی یاری رساند (George, et al., 2019).

برای مدیریت مؤثر، گاهی مدیران ورزشی به‌طور فزاینده‌ای به فناوری تکیه خواهند کرد، پیشرفت مدیران ورزشی در نحوه هدایت سازمان‌های ورزشی است و همچنین ورزشکاران نیز بیش از هر زمان دیگری در تلاش برای عملکرد بهتر، از فناوری نیز بهره می‌برند (Frevel, et al., 2022). نقش فناوری از اوایل قرن گذشته به دلیل پیشرفت‌های تکنولوژیکی و دیجیتالی شدن در صنایع به شدت تغییر کرده است (Varriale, et al., 2022). به‌طور مشخص، ابزارهای تحلیلی و آماری به همراه سیستم‌های اطلاعات مدیریت، بیشترین تأثیر را در افزایش عملکرد و کارایی سازمانی دارند (Qi, et al., 2024)؛ از جمله صنعت ورزش، به‌ویژه در تجارت فوتبال که در آن، فناوری‌ها دیجیتال است. سیستم‌ها به‌طور خاص، ابزارهای تکنولوژیکی پیشرفته اصلی برای تجزیه و تحلیل عملکرد فیزیکی هستند. انتشار مدل‌های تجزیه و تحلیل بازی و سیستم‌های ضبط، فناوری پهباد، روش‌های توصیف، توضیح و پیش‌بینی عملکرد ورزشی را تغییر داده است. سیستم‌های ردیابی ویدیویی رایانه‌ای، روش‌های جمع‌آوری داده‌ها را برای فعالیت ورزشی نشان می‌دهد (Varriale, et al., 2022). فناوری‌های پوشیدنی به عنوان ابزاری حیاتی برای پیشگیری از آسیب از طریق نظارت بر معیارهای سلامت ورزشکاران پدیدار شدند (Qi, et al., 2024).

به دلیل ظهور اینترنت و فناوری‌های تلفن همراه، در بسیاری از ورزش‌ها فناوری ضروری شده است (Ratten, 2020). فناوری با ایفای نقش حیاتی در بهترین شدن در داخل و خارج از زمین به هیجان‌انگیزتر و چالش‌برانگیزتر کردن بالقوه ورزش کمک کرده است. در واقع، اینترنت به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین اختراعاتی که زندگی بشر را در طول سالیان اخیر دگرگون کرده است، از مهم‌ترین منابع اصلی اطلاعات شناخته می‌شود (Aguillo, et al.,

2008). اسپچورد و کروزر (۲۰۲۱) در پژوهشی با بررسی آینده ورزش، مجازی و آموزش نشان دادند که آموزش مجازی ورزش ایالات متحده که با استفاده از سیستم عامل‌های مختلف، جلسات مجازی انجام می‌شود، نه تنها می‌تواند امکان ادامه آموزش تعلیمی ورزش را فراهم کند بلکه جلسات آموزشی عملی را با بازخورد فوری و مستقیم مربی برای کسب صلاحیت لازم، ایجاد کند. همچنین می‌تواند مناطق دورافتاده را بدون هزینه سفر و مدت زمان طولانی‌تر تحت پوشش قرار داده و تعامل و همکاری بین متخصصان دور از هم را افزایش دهد. همچنین فناوری در قالب ردیاب‌های پوشیدنی مانند میچند، هوگو، دستبند، ساعت هوشمند و هدبند، حلقه اطلاعاتی را در اختیار ورزشکاران عملکردی قرار دهند. این سیستم‌های پیشرفته، پارامترهای مختلفی از جمله عوامل حرکتی و بیولوژیکی، فیزیولوژیکی و رفتاری را اندازه‌گیری می‌کنند. داده‌های تولید شده توسط این دستگاه‌ها بینش ارزشمندی را در اختیار مربیان و ورزشکاران قرار می‌دهند تا تصمیمات آگاهانه‌ای در مورد اصلاح این پارامترها برای بهینه‌سازی عملکرد ورزشی بگیرند (Migliaccio, et al., 2024).

گزارش‌های مختلف اخیر تخمین زده‌اند که اثرات غیراقتصادی ورزش و تفریح (حوزه‌های بهداشتی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی) نتایج سودمند بسیاری برای جامعه ایجاد می‌کند که حداقل به اندازه سهم اقتصادی است (Torres-Pruñonosa, et al., 2020). ابعاد اقتصادی بر هزینه‌ها و منافع تمرکز دارد. منافع اقتصادی شامل سرمایه‌گذاری‌های هدفمند در زیرساخت‌های ورزش و رویداد، اشتغال، طولانی شدن فصل گردشگری، افزایش گردشگری و مالیات بر درآمدها می‌باشد (Chersulich Tomino, et al., 2020). زوبریک و همکاران (۲۰۲۰) در صنعت ورزش استرالیا، بخش عملیات ورزشی را بزرگ‌ترین مؤلفه صنعت ورزش می‌دانند که می‌توان آن را اداره، ارائه و پشتیبانی از مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در سراسر کشور در نظر گرفت. رسانه صداوسیما، گسترش فناوری، لیگ برتر، صادرات و واردات استعدادها، تولید کالا، خدمات و ترویج گردشگری، جهانی شدن ورزش، میزبانی رویدادهای ورزشی، برندسازی و تغییر سبک مسابقات انفرادی و تیم‌های ورزشی، لیگ‌ها و تولیدکنندگان در اقتصادهای توسعه یافته از جهانی سازی برای جستجوی فرصت‌های جدید در سطح بین‌المللی، به ویژه هدف قرار دادن محصولات و خدمات خود

---

1. Schroeder, A.N. & Kruse, R.C.

2. Zubrik, R., et al.

در کشورهای در حال توسعه استفاده کرده‌اند که همه این‌ها نیازمند تاکتیک و برنامه‌ریزی تخصصی است. در واقع هر بخش از صنعت ورزش، به‌منظور یافتن فرصت‌های بالقوه رشد با ارزش بالا بایستی فرصت‌های کلیدی رشد در مواردی از جمله آموزش و پرورش ورزش، فناوری ورزشی، رسانه، خدمات ورزشی، تولید کالا و تجهیزات ورزشی را دنبال کند که مستلزم دوراندیشی و اتخاذ استراتژی مناسبی است (Torres-Pruñonosa, et al., 2020).

از نظر کریمادیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند به سازمان‌ها در محیط متلاطم، در روشن کردن مسیر آینده، بهره‌مندی از فرصت‌های کلیدی و کاهش تأثیر تهدیدات محیطی، پیش‌بینی و ایجاد تغییرات مورد نیاز سرمایه‌گذاری روی قوت‌ها و رفع ضعف‌های داخلی سازمان، تدوین مبنایی منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، به‌وجود آوردن تفکر راهبردی و تدوین راهبردهای مؤثر، توانایی پاسخ مؤثر به تغییرات سریع محیطی، تدوین اهدافی روشن برای کارکنان و افزایش انگیزش و رضایت آن‌ها و بهبود عملکرد سازمانی کمک نماید. همچنین برنامه راهبردی از منظر ویکر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان طراحی می‌شود. در این فرآیند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌گردد. با نظری به مسیر برنامه‌ریزی استراتژیک در تنیس روی میز استرالیا، آن‌ها ابتدا برنامه سفر خود را تنظیم کرده‌اند. به این ترتیب به این سؤال که از کجا می‌آیند پاسخ داده‌اند و سپس توضیح داده‌اند که به کجا خواهند رفت. در مرحله بعد پس از تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های خود را مشخص کرده و در نهایت چشم‌انداز را تعیین و تدوین کرده‌اند. دستیابی به توسعه و ارتقای تنیس روی میز در استرالیا، چشم‌انداز تنیس روی میز در این کشور است (تنیس روی میز استرالیا، ۲۰۲۲) که بسیاری از محققان نیز از این روش به تدوین و تعیین چشم‌انداز سازمان پرداخته‌اند.

ماهیت ورزش به‌خودی‌خود همراه با ابهام و عدم اطمینان است (Boyle & Haggerty, 2012) و در این راستا در اقتصاد ناپایدار هم تا حد زیادی شدت می‌گیرد.

1. Kriemadis, A.
2. Wicker, P., et al.
3. Table tennis Australia

ناپایداری اقتصاد اشاره به وضعیتی دارد که در آن نوسانات نرخ ارز و تورم وجود دارد و احتمال وقوع این پیشامدها غیرقابل پیش‌بینی است. وقتی پیشامدها آشکار می‌شوند، تصمیم‌گیری نسبت به حال و آینده پیچیده و مشکل خواهد بود. اگر تغییرات آتی در شاخص‌های اقتصادی (نوسانات شاخص‌های اقتصادی) غیرقابل پیش‌بینی باشد، به عنوان تهدیدی برای سازمان است (Grier & Perry, 1998).

با توجه به مطالب فوق و با عنایت به اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که در آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و براساس روش‌های دستیابی به اهدافی که از قبل پیش‌بینی شده‌اند تصمیم‌گیری می‌شود، به‌طور معمول باید از روش‌های معماری سازمانی برای طرح‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده شود که نتیجه آن یک نرم‌افزار جامع یا پرتال الکترونیکی سازمانی می‌باشد که با کمک از کارشناسان مدیریت در مراحل پایه‌ای به معماری استراتژیک سازمانی تبدیل شده و نتیجه آن پرتال الکترونیکی استراتژی محور است. «معماری استراتژیک سازمانی» باهدف ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه و کارا صورت می‌گیرد. به‌عبارت دیگر، معماری استراتژیک سازمانی فرایند پیچیده‌ای است که همه بخش‌های یک سازمان را درگیر کرده و افراد با تخصص‌های متنوع، در آن نقش دارند. این افراد می‌توانند از بالاترین لایه مدیریتی سازمان تا کارشناسان سطوح عملیاتی را دربرگیرند (George, et al., 2019)؛ به‌طوری که واحدهای تصمیم‌گیری سازمان‌ها از جمله ادارات کل ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی برای دستیابی به اهداف بلندمدت، نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و سیستماتیک هستند که بتواند به رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کمک کند.

کارشناسان رشته‌های مدیریت ورزشی بر این باورند که رقابت در ورزش امروز شباهت‌های زیادی به رقابت در دنیای تجارت دارد (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸). این بدان معناست که سازمان‌های ورزشی مانند سایر سازمان‌ها برای موفقیت در بازار رقابت‌های تجاری با الزامات و تهدیدات زیادی مواجه هستند. بر این اساس، بسیاری از متخصصان سعی کرده‌اند از تکنیک‌ها و ابزارها، روش‌ها و حتی تئوری‌های دنیای مدیریت برای رسیدن به موفقیت در عرصه‌های ورزشی پیروی کنند (Hopwood, 2005).

سازمان‌های ورزشی در دنیای امروز با چالش‌های متعددی در محیط‌های پیچیده و پویای خود مواجه هستند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به ناپایداری اقتصادی و تحولات ناشی از تکنولوژی‌های نوین اشاره کرد. ناپایداری اقتصادی، عواملی مانند تورم، رکود، تحریم‌ها و نوسانات ارزی را شامل می‌شود که از یکسو، نه تنها بر منابع مالی و درآمدهای این سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد بلکه فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک را نیز با اختلال مواجه می‌کند. از سوی دیگر، پیشرفت‌های فناوری در حوزه‌هایی همچون هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های کلان، بلاکچین و اینترنت اشیا، فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی را برای سازمان‌های ورزشی ایجاد کرده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها باید استراتژی‌هایی را اتخاذ کنند که علاوه بر مقابله با آثار منفی ناپایداری اقتصادی، بتوانند از ظرفیت‌های تکنولوژی‌های نوین برای ارتقای عملکرد و رقابت‌پذیری بهره‌برداری کنند. با این حال، نبود یک الگوی جامع و کاربردی که بتواند این دو محور را به‌طور هم‌زمان در نظر بگیرد، چالشی بزرگ برای مدیران این سازمان‌ها محسوب می‌شود. لذا طراحی و اعتبارسنجی یک الگوی مناسب که توانایی شناسایی عوامل مؤثر، ارائه استراتژی‌های عملیاتی و ارزیابی نتایج را داشته باشد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این الگو باید با در نظر گرفتن پویایی‌های محیط ورزش، دارای انعطاف‌پذیری و قابلیت تطبیق با شرایط متغیر باشد تا بتواند به ارتقای تصمیم‌گیری استراتژیک و پایداری سازمان‌های ورزشی کمک کند. بنابراین هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است:

الگو و اعتبارسنجی استراتژی مناسب سازمان‌های ورزشی با تکیه بر ناپایداری اقتصادی و تکنولوژی‌های نوین چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در علم اقتصاد و نیز علم مدیریت به این موضوع در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک پرداخته اند به طوری که در آنها معمولاً ابتدا موقعیت استراتژیک تشخیص داده می‌شود و بر مبنای تشخیص موقعیت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک شامل (تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی) به عمل می‌آید. نکته اساسی و متمایزکننده تحقیق حاضر با سایر تحقیقات، شناخت موقعیت فوق با توجه به ناپایداری اقتصادی و تکنولوژی‌های نوین است که عملاً قضیه از حالت کلیشه‌ای خارج می‌شود و یک یا هزاران حالت موقعیتی خاص به وجود

می‌آید. شناسایی چنین موقعیتی در عمل امکان‌پذیر نبوده و یا بسیار پیچیده می‌باشد. بنابراین به نظر می‌رسد که نه تنها در ورزش بلکه در سایر حوزه‌ها به این حوزه ورود نشده و یا شاید تحقیقات محدودی باشد که محققین از آن بی‌خبرند اما اینکه چرا به صورت تخصصی در تحقیق حاضر تنها به حوزه ورزش پرداخته شده است، می‌توان اذعان نمود که اولاً هر سازمانی با توجه به عوامل درونی خود (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) دارای موقعیت استراتژیک خاصی است که با سایر سازمان‌ها حتی سازمان‌های مشابه خود متفاوت است و اصولاً فلسفه برنامه‌ریزی استراتژیک در این اصل نهفته است. دوماً سازمان‌های ورزشی با توجه به ویژگی‌های خاصی که دارند از جمله استفاده از منابع ارزی زیاد، وجود ارتباطات گسترده عاطفی، حس تعاون و رقابت‌پذیری گسترده و... متمایز از سازمان‌های غیرورزشی دیگر می‌باشند. سوماً خود سازمان‌های ورزشی نیز با توجه به رسالت خود به حوزه‌های متعددی تقسیم می‌گردد که هر کدام نسخه برنامه‌ریزی جداگانه‌ای را می‌طلبد. با توجه به موارد فوق نمی‌توان تنها یک نوع استراتژی و یک نسخه خاص برای همه آنها پیچید و همچنین جامعه تحقیق حاضر و تخصص محققین در حوزه ورزش می‌باشد و چه بسا تحقیق حاضر، زمینه‌های عملیاتی سایر تحقیقات را فراهم آورده و شاید در آینده‌ای نه‌چندان دور یافته‌های تحقیق حاضر با تکمیل تحقیقات زمینه‌ای به‌ویژه تحقیقات در سایر حوزه‌ها و به همت سایر محققین بتواند به‌عنوان نظریه‌ای جدید مطرح شود. نیاز به تحقیقات زیاد در همه زمینه‌ها و حتی مقایسه نتایج با هم و نهایتاً تا تبدیل شدن نتایج به نظریه، راه طولانی و پر پیچ‌وخمی وجود دارد.

با توجه به بیان اصول و پایه‌های نظری تحقیق و مطالعات در باب موضوع، مسئله و روش، هرچند پژوهش‌های زیادی درباره تدوین استراتژی سازمان‌های ورزشی انجام شده است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ شربت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱؛ جورج و همکاران، ۲۰۱۹؛ کریمادیس، ۲۰۰۲) اما هیچ پژوهشی به بررسی ناپایداری اقتصادی و تکنولوژی‌های نوین در بافت سازمان‌های ورزشی با تمرکز بر تجربه‌های زیسته خیرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و کارکنان سازمان‌های ورزشی پرداخته است. تقریباً پژوهش‌های اندکی دانش منسجم درباره ناپایداری اقتصادی و تکنولوژی‌های نوین تولید کرده‌اند (زوبریک و همکاران،

۲۰۲۰؛ میگلیاکیو و همکاران؛ ۲۰۲۴؛ کیوآی و همکاران؛ ۲۰۲۴؛ واریاله و همکاران؛ ۲۰۲۲). ناپایداری اقتصادی بسیاری از شرکت‌ها و زندگی مراجعین و جامعه را دچار چالش اساسی می‌کند. در این میان با توجه به تحقیقات (شربت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱؛ زرگر و همکاران، ۱۴۰۱؛ Pavlovna, et al., 2019)، سازمان‌های مرتبط با ورزش نیز از این قاعده مستثنی نبوده و چه‌بسا با ناپایداری اقتصادی، ورزشکاران همگانی، ملی، حرفه‌ای، هواداران تیم‌های ورزشی و اسپانسرها و خیرین ورزشی و ورزشی‌اران و به دنبال آن سازمان‌های ورزش و نهادهای متولی آن دچار مشکلات و چالش‌های عدیده‌ای می‌شوند و همواره شرایط حال و آینده آنها را دچار مخاطراتی می‌کند.

مفهوم استراتژی از منظر گروه‌های مختلف در موقعیت‌ها و شرایط مختلف متفاوت است. در واقع یک مفهوم در بافت‌های مختلف خیلی متنوع است و براساس تجربه گروه‌های مختلف هم فرق می‌کند. پس از انجام طرح جامع ورزش در دهه هشتاد، پژوهش‌های مختلفی در داخل کشور با استفاده از تحلیل سوات<sup>۵</sup>، برنامه‌های راهبردی برای فدراسیون‌ها و ادارات کل ورزش و جوانان تدوین نمودند. لذا پژوهشی که دانش عمیقی درباره مفهوم استراتژی مناسب و الگوی آن در بافت سازمان‌های ورزشی براساس تجربه زیسته مدیران تدوین و انجام نشده است. لیکن پژوهش حاضر برآن شد در فاز نخست، با رویکرد کیفی و روش داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) با استفاده از نظرات و تجربه زیسته مدیران و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت ورزش و خبرنگاران دانشگاهی، دانشی تولید کند که ذینفعان بتوانند با بکارگیری آن منتفع شوند.

### روش / تصریح مدل

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و طرح تحقیق آمیخته اکتشافی از نوع متوالی است. جامعه هدف در بخش کیفی شامل مدیران و خبرنگاران دانشگاهی صاحب‌نظر و باتجربه بود. برای تعیین حجم نمونه از روش اشباع نظری استفاده شد، اشباع نظری در مصاحبه با ۱۵ نفر به دست آمد. در انتخاب نمونه‌ها از روش غیراحتمالی هدفمند استفاده شد. معیار انتخاب

1. Migliaccio, G.M., et al.
2. Qi, Y., et al.
3. Varriale, L., et al.
4. Strength, Weak, Opportunity, Threat (SWOT)
5. Strauss & Corbin

نمونه‌ها، برخورداراری از مدرک دکتری در زمینه مدیریت ورزشی، برخورداراری از سابقه پژوهش مرتبط با زمینه پژوهش و سابقه کار اجرایی در حوزه استراتژی بود. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی نیز مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها به صورت جلسات فردی و میانگین زمانی ۴۵ دقیقه‌ای انجام شد. در ابتدای هر جلسه هدف پژوهش به روشنی توضیح داده شد، سپس سؤالات مصاحبه از افراد پرسیده شد و پاسخ‌های افراد ضبط شد. پس از اتمام هر مصاحبه، بیانات و اظهارات مشارکت‌کنندگان به متن نوشتاری تبدیل و جهت کدگذاری وارد نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> شد. سپس تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش تحلیل داده‌بنیاد انجام شد.

به منظور بررسی پایایی کدگذاری نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش سه مصاحبه انتخابی در دو بازه زمانی سه‌هفته‌ای کدگذاری شدند (عاقلی و همکاران، ۱۳۹۲). در هر کدگذاری، کدهای مشابه به نام توافق و کدهای غیرمشابه به نام عدم توافق مشخص شده و پایایی بین کدگذاری‌ها توسط فرمول محاسبه شد که درصد پایایی بازآزمون برای سه مصاحبه برابر با ۰/۸۷، ۰/۸۲ و ۰/۸۵ تعیین شد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول کدگذاری‌ها است.

در ادامه به منظور ارزیابی برازش یافته‌های کیفی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد که در خصوص تعیین حداقل حجم نمونه است. کلاین<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) توصیه می‌کند از ۵-۱۰ برابر هر پارامتر برای تخمین حجم نمونه استفاده شود و ۲۰۰ مورد را به‌عنوان اندازه نمونه متوسط توصیف می‌کند. بر این اساس از آنجا که ۸۰ گویه در مدل اندازه‌گیری وجود دارد، حداقل ۴۰۰ نمونه و حداکثر ۸۰۰ نمونه مورد نیاز است. نهایتاً پس از توزیع پرسشنامه ۳۸۰ پرسشنامه قابل قبول بازگشت داده شد. از آنجا که کلاین (۲۰۰۵) ۲۰۰ مورد را به‌عنوان اندازه نمونه متوسط توصیف می‌کند، این تعداد بازگشتی قابل قبول است (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۲). به این ترتیب که جامعه به دو طبقه مدیران، معاونان، اعضای هیئت مدیره تمام هیئت‌های ورزشی و سپس کارشناسان و کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان سه استان آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و کردستان تقسیم شد، سپس با توجه به نسبت جامعه در هر طبقه، نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شد.

- 
1. MAX QDA
  2. Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)
  3. Kline, R.B.

ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه تهیه شده براساس یافته‌های بخش کیفی است که با استفاده از روش‌های اعتبارسنجی توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. جهت سنجش پایایی پرسشنامه نیز از ضریب امگامکدونالد استفاده شد و نتایج نشان داد پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. در نهایت تحلیل داده‌ها در بخش کمی، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با بسته نرم‌افزارهای سمارت پی ال اس صورت گرفت.

### یافته‌ها

در این تحقیق از دیدگاه ۱۵ نفر از مدیران ورزشی و خبرگان دانشگاهی در بخش کیفی بهره برده شد. جدول ۱ نشان‌دهنده سیمای مشارکت‌کنندگان در تحقیق است.

جدول ۱. سیمای مشارکت‌کنندگان در تحقیق

پاسخ‌دهندگان	جنسیت	عنوان شغلی	سن	میزان سابقه کار	تحصیلات
۱	مرد	هیئت علمی	بالتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰ سال	دکتری
۲	مرد	هیئت علمی	بالتر از ۵۰-	بیشتر از ۱۰ سال	دکتری
۳	زن	هیئت علمی	۳۵-۵۰	۵-۱۰ سال	دکتری
۴	مرد	هیئت علمی	۳۵-۵۰	بیشتر از ۱۰ سال	دکتری
۵	زن	هیئت علمی	۳۵-۵۰	۵-۱۰ سال	دکتری
۶	مرد	هیئت علمی	بالتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰ سال	کارشناسی ارشد
۷	مرد	هیئت علمی	بالتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰ سال	دکتری
۸	مرد	هیئت علمی	بالتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰ سال	کارشناسی ارشد
۹	مرد	هیئت علمی	۳۵-۵۰	۵-۱۰ سال	دکتری
۱۰	مرد	مدیر ورزشی	۳۵-۵۰	۵-۱۰ سال	دکتری
۱۱	مرد	مدیر ورزشی	بالتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰ سال	دکتری
۱۲	مرد	مدیر ورزشی	بالتر از ۵۰	۵-۱۰ سال	کارشناسی ارشد
۱۳	مرد	مدیر ورزشی	۳۵-۵۰	۵-۱۰ سال	دکتری
۱۴	مرد	مدیر ورزشی	بالتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰ سال	دکتری
۱۵	مرد	مدیر ورزشی	بالتر از ۵۰	۵-۱۰ سال	کارشناسی ارشد

مأخذ: یافته‌های پژوهش

1. Omega McDonald
2. Smart PLS

**کدگذاری باز:** تحلیل یافته‌ها با کدگذاری باز آغاز شد. در مرحله اول کدگذاری، نکات کلیدی مصاحبه‌ها کدگذاری می‌شود. در این مرحله ۱۸۰ 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

متن مصاحبه	مصاحبه‌شونده	مصاحبه‌شونده
نوسانات نرخ ارز	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.	۳ ۴ ۵ ۶
فرهنگ نوآوری ورزشی	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.	۳ ۴ ۵ ۶
تعاملات بین کارکنان ورزشی	تعاملات مثبت نقش بسیار مهمی در عملکرد تیم‌ها دارد. وقتی کارکنان با هم همکاری خوبی دارند، انگیزه و بهره‌وری بیشتر می‌شود.	۳ ۴ ۵ ۶

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در مرحله دوم از کدگذاری باز، پیشامدها، وقایع و اتفاقات، به‌عنوان نشانه‌های بالقوه پدیده تحلیل شد و برچسب مفهومی دریافت کرد. مرحله سوم، ساخت مقوله‌هاست. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطح بالاتری را نشان می‌دهند (امامی و همکاران، ۱۴۰۱). در این مرحله ۸۰ مفهوم اولیه و ۱۴ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی شکل گرفت. این اطلاعات در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده از بخش کیفی

مضمون سازمان‌دهنده (مقولات)	مضامین پایه (کدهای مفهومی)	کدهای ثانویه
انتخاب استراتژی‌های تطبیقی / پیاده‌سازی استراتژی‌های ورزشی مؤثر / ارزیابی و بازنگری استراتژی‌های ورزشی / توانایی واکنش به تغییرات محیطی ورزشی / هماهنگی بین اهداف و استراتژی‌های ورزش / نوآوری در تدوین استراتژی‌های ورزشی	اتخاذ استراتژی مناسب	پدیده محوری
نوسانات نرخ ارز / تغییرات نرخ تورم / کاهش قدرت خرید / رکود اقتصادی / تغییرات در سیاست‌های مالی و پولی	ناپایداری اقتصادی	
دیجیتالی‌سازی فرآیندها / ظهور پلتفرم‌های جدید ورزشی / توسعه نرم‌افزارهای مدیریت ورزشی / فناوری‌های هوشمند در تجهیزات ورزشی / فناوری واقعیت مجازی و افزوده / فناوری‌های پوشیدنی برای مانیتورینگ ورزشکاران	تکنولوژی‌های نوین	شرایط علی
تغییرات در قوانین ورزشی / قوانین مالیاتی جدید / حمایت‌های دولتی از صنایع ورزشی / تحریم‌های بین‌المللی / سیاست‌های توسعه ورزش همگانی / سیاست‌های زیست‌محیطی مرتبط با ورزش	سیاست‌های دولتی	
تجهیزات و امکانات ورزشی مدرن / زیرساخت‌های دیجیتال / دسترسی به امکانات ورزشی در سطح ملی / توسعه سالن‌ها و استادیوم‌های ورزشی / بهبود زیرساخت‌های آموزشی و تحقیقاتی / ارتباطات و حمل‌ونقل مرتبط با ورزش	زیرساخت‌های ورزشی	شرایط زمینه‌ای
فرهنگ نوآوری ورزشی / تعاملات بین کارکنان ورزشی / سطح همکاری در سازمان‌های ورزشی / ارزش‌های سازمانی مشترک ورزشی / توسعه رهبری در سازمان‌های ورزشی	فرهنگ سازمانی ورزشی	
مدیریت ورزشی کارآمد منابع مالی / استفاده بهینه از نیروی کار ورزشی / کاهش هزینه‌های غیرضروری ورزشی / افزایش بهره‌وری از تجهیزات و امکانات ورزشی / بهبود فرآیندهای تولید و ارائه خدمات ورزشی / مدیریت زمان و برنامه‌ریزی بهتر ورزشی	بهینه‌سازی منابع ورزشی	راهنماها و اقدامات
برگزاری دوره‌های آموزشی ورزشی مستمر / توسعه مهارت‌های مدیریتی ورزشی / آموزش تکنولوژی‌های نوین ورزشی / بهبود آموزش‌های فنی و تخصصی ورزشی / توسعه برنامه‌های آموزش مجازی ورزشی / تقویت برنامه‌های کارآموزی و توسعه استعدادها و ورزشی	توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی	

مضمین پایه (کدهای مفهومی)	مضمون سازمان‌دهنده (مقولات)	کدهای ثانویه
عوامل اجتماعی	تغییر در سبک زندگی مردم / افزایش آگاهی عمومی در مورد سلامت و ورزش / تحولات جمعیتی / تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر ورزش / مشارکت فعال مردم در ورزش‌های همگانی / تغییر نگرش نسبت به ورزش‌های حرفه‌ای	
عوامل فرهنگی	تفاوت‌های فرهنگی بین مشتریان ورزشی / تأثیر فرهنگ‌های محلی بر محبوبیت ورزش‌ها / تأثیرات فرهنگی بر رفتار ورزشکاران / تنوع قومی و فرهنگی در تیم‌ها / الگوهای مصرف فرهنگی ورزش / تأثیرات جهانی‌سازی بر ورزش‌های سنتی	شرایط مدخلی
محیط رقابتی	شدت رقابت بین برندهای ورزشی / استراتژی‌های رقابتی مختلف / قابلیت رقبا در نوآوری / استراتژی‌های تبلیغاتی رقبا / افزایش رقابت برای جذب استعدادها / ورزشی / تغییرات در پویایی بازارهای ورزشی	
افزایش بهره‌وری	بهبود عملکرد سازمانی ورزشی / کاهش هزینه‌های ورزشی / افزایش کارایی فرآیندهای ورزشی / افزایش بازده سرمایه‌گذاری ورزشی / بهبود کیفیت خدمات ورزشی / افزایش سودآوری	
رضایت مشتریان ورزشی	افزایش وفاداری مشتریان ورزشی / بهبود تجربه مشتری ورزشی / جذب مشتریان جدید ورزشی / کاهش نرخ ترک مشتریان ورزشی / افزایش رضایت از خدمات ورزشی / افزایش اعتبار ورزشی	شرایط خروجی
رشد اقتصادی	افزایش درآمدهای سازمان / توسعه کسب‌وکار ورزشی / جذب سرمایه‌گذاری‌های جدید ورزشی / گسترش بازارهای جدید ورزشی / بهبود سودآوری / افزایش ارزش سهام سازمان‌های ورزشی	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

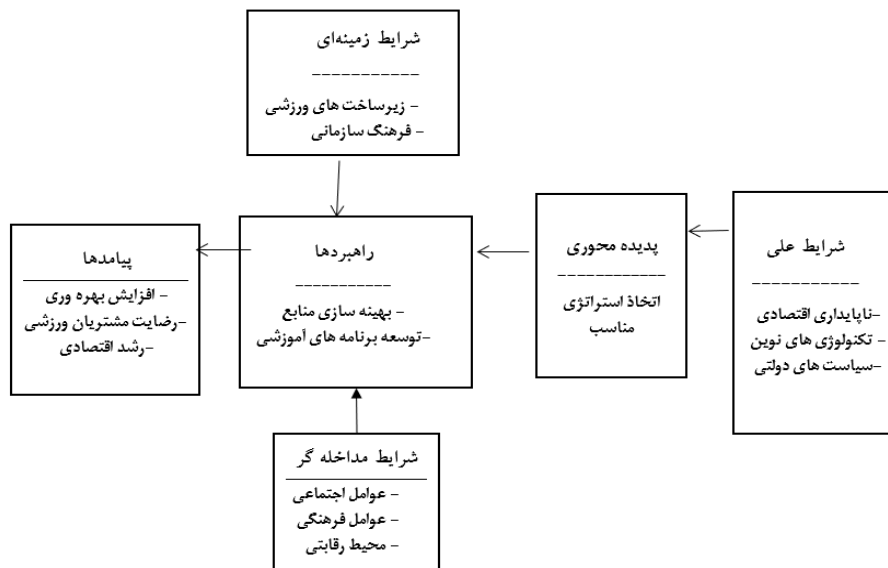
**کدگذاری محوری:** مرحله دوم شامل کدگذاری محوری است که براساس «رهیافت نظام‌مند» اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) مقوله‌های استخراج شده از داده‌های خام مصاحبه در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو ۶ محوری است:

- شرایط علی: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که مقوله محوری تأثیر می‌گذارند؛

#### 1. Systematic approach

- مقوله محوری: مقوله‌ای اصلی که می‌توان دیگر مقوله‌ها به آن ربط داده و به کرات در داده‌ها ظاهر می‌شود؛
  - راهبردها: کنش‌ها و برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود؛
  - زمینه‌ها: شرایط خاصی که بر اقدامات تأثیر می‌گذارند؛
  - شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند؛
  - پیامدها: خروجی‌های حاصل از به کارگیری اقدامات.
- کدگذاری انتخابی:** کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می‌کند، به شکلی نظام‌مند آن را به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد، آن روابط را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند (عاقلی و همکاران، ۱۳۹۸). در تحقیق حاضر مدل پارادایمی تحقیق به صورت زیر خواهد بود:

شکل ۱. مدل پارادایمی براساس الگوی اشتراوس و کوربین



مأخذ: یافته‌های پژوهش

### یافته‌های بخش کمی

در این بخش ۲۰۳ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد که ۶۴٪ پاسخگویان مرد و ۳۶٪ پاسخگویان زن بودند. ۱۱/۸٪ زیر ۳۰ سال سن، ۳۷/۴٪ بین ۳۰-۴۰ سال، ۳۹/۹٪ بین ۴۰-۵۰ سال و ۱۰/۸٪ بالای ۵۰ سال سن داشتند. از لحاظ سابقه کاری ۱۳/۸٪ زیر ۵ سال، ۲۹/۶٪ بین ۵-۱۰ سال، ۳۴/۵٪ بین ۱۰-۲۰ سال و ۲۲/۲٪ بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. از نظر تحصیلات نیز ۶۵٪ مدرک کارشناسی، ۳۰٪ کارشناسی ارشد و ۵٪ مدرک دکتری بودند.

### مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی

به منظور برازش مدل و تحلیل روابط موجود در الگوی تحقیق، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. تحلیل مدل‌ها در این روش «بررسی برازش مدل» را در سه بخش انجام می‌دهد: برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی (عاقلی و همکاران، ۱۳۹۲).

جدول ۴. نتایج بارهای عاملی، روایی همگرا و پایایی سازه‌های تحقیق

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گویه	بارهای عاملی	آماره تی	Cronbach's alpha	(rho_a)	(rho_c)	(AVE)
تأثیر مدیریت	اتخاذ استراتژی مناسب	۱	۰/۸۹۹	۵۷/۱۰۷	۰/۹۶۲	۰/۹۶۲	۰/۹۶۹	۰/۸۴۰
		۲	۰/۹۴۶	۱۵۹/۹۳۹				
		۳	۰/۹۳۹	۱۳۵/۳۸۵				
		۴	۰/۹۱۴	۸۴/۸۹۶				
		۵	۰/۹۰۸	۷۰/۱۴۰				
		۶	۰/۸۹۱	۶۶/۳۳۵				
	تأثیر اقتصادی	ناپایداری اقتصادی	۷	۰/۸۳۹	۴۲/۸۴۳	۰/۹۳۳	۰/۹۳۳	۰/۹۵۰
۸			۰/۸۸۸	۶۹/۱۸۹				
۹			۰/۹۰۶	۸۳/۰۵۸				
۱۰			۰/۹۲۲	۸۹/۴۲۵				
۱۱			۰/۸۸۸	۸۵/۴۹۵				
تأثیر فناوری	تکنولوژی‌های نوین	۱۲	۰/۸۴۳	۴۲/۲۰۳	۰/۹۲۹	۰/۹۲۹	۰/۹۴۴	۰/۷۳۸
		۱۳	۰/۸۷۲	۵۳/۹۹۸				
		۱۴	۰/۸۷۴	۵۴/۲۷۴				

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گویه	بارهای عاملی ثانویه	آماره تی	Cron bach's alpha	(rho _a)	(rho _c)	(AVE)
تشریحاً زمینه‌ای راهبردها و اقدامات	سیاست‌های دولتی	۱۵	۰/۸۶۷	۵۷/۹۴۵	۰/۹۲۱	۰/۹۲۳	۰/۹۳۹	۰/۷۱۸
		۱۶	۰/۸۶۶	۶۰/۳۷۸				
		۱۷	۰/۸۳۳	۴۲/۰۱۰				
		۱۸	۰/۸۳۹	۳۸/۳۶۵				
		۱۹	۰/۸۶۴	۴۵/۲۲۱				
		۲۰	۰/۸۲۷	۳۳/۴۷۴				
		۲۱	۰/۸۷۱	۵۷/۸۵۸				
	زیرساخت‌های ورزشی	۲۲	۰/۸۶۱	۵۱/۱۸۷	۰/۹۱۳	۰/۹۱۴	۰/۹۳۵	۰/۷۴۱
		۲۳	۰/۸۲۲	۴۱/۵۷۱				
		۲۴	۰/۸۳۵	۵۱/۹۴۲				
		۲۵	۰/۸۵۳	۵۶/۱۴۵				
		۲۶	حذف	حذف				
		۲۷	۰/۸۵۹	۴۹/۵۱۲				
		۲۸	۰/۸۹۸	۷۷/۱۰۲				
	فرهنگ سازمانی ورزشی	۲۹	۰/۸۵۸	۳۹/۵۴۴	۰/۹۲۴	۰/۹۲۴	۰/۹۴۶	۰/۸۱۴
		۳۰	۰/۸۹۶	۶۹/۱۱۹				
		۳۱	۰/۹۱۲	۲۲/۶۲۷				
		۳۲	حذف	حذف				
		۳۳	۰/۹۲۰	۸۶/۱۱۸				
		۳۴	۰/۸۸۱	۵۶/۴۶۸				
		۳۵	۰/۷۹۱	۳۲/۹۹۱				
	بهینه‌سازی منابع ورزشی	۳۶	۰/۸۶۶	۵۱/۸۳۸	۰/۹۰۹	۰/۹۱۰	۰/۹۳۳	۰/۷۳۵
		۳۷	۰/۸۷۸	۳۵/۴۴۲				
۳۸		۰/۸۹۱	۵۷/۷۴۰					
۳۹		۰/۸۵۶	۴۸/۶۴۰					
۴۰		حذف	حذف					
۴۱		۰/۸۳۵	۴۲/۶۳۱					
۴۲		۰/۸۳۵	۴۴/۹۷۵					
توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی	۴۳	۰/۸۸۰	۶۳/۷۳۴	۰/۹۲۲	۰/۹۲۳	۰/۹۳۹	۰/۷۲۰	
	۴۴	۰/۸۷۹	۶۳/۳۳۲					

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گویه	بارهای عاملی ثانویه	آماره تی	Cron bach's alpha	(rho _a)	(rho _c)	(AVE)
شرایط ملاقاتی	عوامل اجتماعی	۴۵	۰/۸۴۵	۳۳/۵۳۸	۰/۹۲۶	۰/۹۲۶	۰/۹۴۸	۰/۸۱۹
		۴۶	۰/۸۱۸	۳۶/۶۹۵				
		۴۷	حذف	حذف				
		۴۸	۰/۹۲۹	۹۲/۴۳۴				
		۴۹	۰/۹۲۰	۸۰/۹۲۹				
		۵۰	۰/۹۰۹	۷۵/۱۴۸				
		۵۱	حذف	حذف				
		۵۲	۰/۸۶۲	۵۹/۴۴۷				
		۵۳	۰/۸۹۷	۷۵/۵۴۳				
		۵۴	۰/۹۰۰	۸۰/۹۶۹				
شرایط ملاقاتی	عوامل فرهنگی	۵۵	۰/۸۷۶	۵۷/۹۸۹	۰/۹۲۸	۰/۹۲۹	۰/۹۴۶	۰/۷۷۷
		۵۶	۰/۸۷۴	۶۴/۰۲۴				
		۵۷	۰/۸۵۸	۵۲/۸۷۵				
		۵۸	۰/۸۵۲	۵۹/۷۷۵				
		۵۹	۰/۸۸۹	۸۱/۵۴۱				
شرایط ملاقاتی	محیط رقابتی	۶۰	۰/۸۷۴	۶۲/۵۰۳	۰/۹۱۵	۰/۹۱۶	۰/۹۳۷	۰/۷۴۷
		۶۱	۰/۸۷۲	۶۱/۳۴۱				
		۶۲	۰/۸۳۴	۴۸/۴۱۷				
		۶۳	۰/۸۶۲	۶۶/۸۹۲				
		۶۴	۰/۸۳۸	۴۸/۵۴۴				
شرایط ملاقاتی	افزایش بهره‌وری	۶۵	۰/۸۴۵	۴۹/۰۹۸	۰/۹۰۶	۰/۹۰۸	۰/۹۲۸	۰/۶۸۲
		۶۶	۰/۸۳۵	۳۹/۶۲۳				
		۶۷	۰/۷۳۱	۱۰/۹۱۴				
		۶۸	۰/۸۳۸	۵۰/۶۷۲				
		۶۹	حذف	حذف				
شرایط ملاقاتی	رضایت مشتریان ورزشی	۷۱	۰/۹۳۷	۳/۷۰۸	۰/۹۱۰	۰/۹۱۱	۰/۹۴۴	۰/۸۴۸
		۷۲	۰/۹۱۶	۴/۶۹۶				
		۷۳	حذف	حذف				
		۷۴	۰/۹۰۹	۲/۷۱۳				
		۷۵	حذف	حذف				

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گویه	بارهای عاملی ثانویه	آماره تی	Cron bach's alpha	(rho _a)	(rho _c)	(AVE)
رشد اقتصادی		۷۵	۰/۸۱۸	۷/۲۸۷				
		۷۶	۰/۹۰۷	۶/۲۳۳				
		۷۷	۰/۷۵۰	۷/۱۲۲				
		۷۸	۰/۸۳۸	۲/۷۱۳				
		۷۹	۰/۸۳۰	۹/۲۲۵				
		۸۰	۰/۸۱۸	۵/۲۰۳				
					۰/۹۰۰	۰/۹۳۸	۰/۹۱۹	۰/۶۵۴

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۵. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup>

پیامد	پدیده محوری	مداخله‌گر	شرایط علی	زمینه‌ای	راهبرد
پیامد	پدیده محوری	مداخله‌گر	شرایط علی	زمینه‌ای	راهبرد
۰/۸۵۵	۰/۶۵۴	۰/۵۳۰	۰/۳۱۰	۰/۴۱۱	۰/۴۱۵
۰/۹۱۶	۰/۴۷۲	۰/۶۸۲	۰/۳۲۵	۰/۶۵۹	۰/۶۵۹
۰/۸۰۲	۰/۵۲۹	۰/۴۰۹	۰/۵۱۸	۰/۵۳۰	۰/۴۲۰
۰/۸۱۰	۰/۸۱۰	۰/۸۱۰	۰/۸۱۰	۰/۸۱۰	۰/۸۱۰
۰/۷۵۷	۰/۷۵۷	۰/۷۵۷	۰/۷۵۷	۰/۷۵۷	۰/۷۵۷
۰/۷۸۰	۰/۷۸۰	۰/۷۸۰	۰/۷۸۰	۰/۷۸۰	۰/۷۸۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار روایی سازه، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. ملاک مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می‌باشد. همچنین برای پایایی ترکیبی مقدار ۰/۷ مناسب در نظر گرفته شده است. طبق نظر مگنر و همکاران<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۶ معیار همگرا بودن روایی این است که میانگین واریانس‌های استخراجی<sup>۳</sup> بیشتر از ۰/۵ باشد (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۲). این مقادیر در جدول ۴ ارائه شده است.

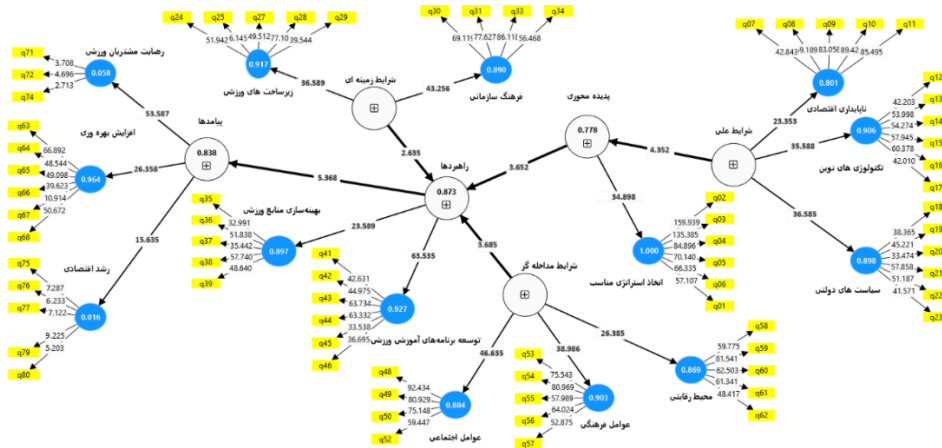
1. Fornell, C. & Larcker, D.F.

2. Magner, N., et al.

3. AVE

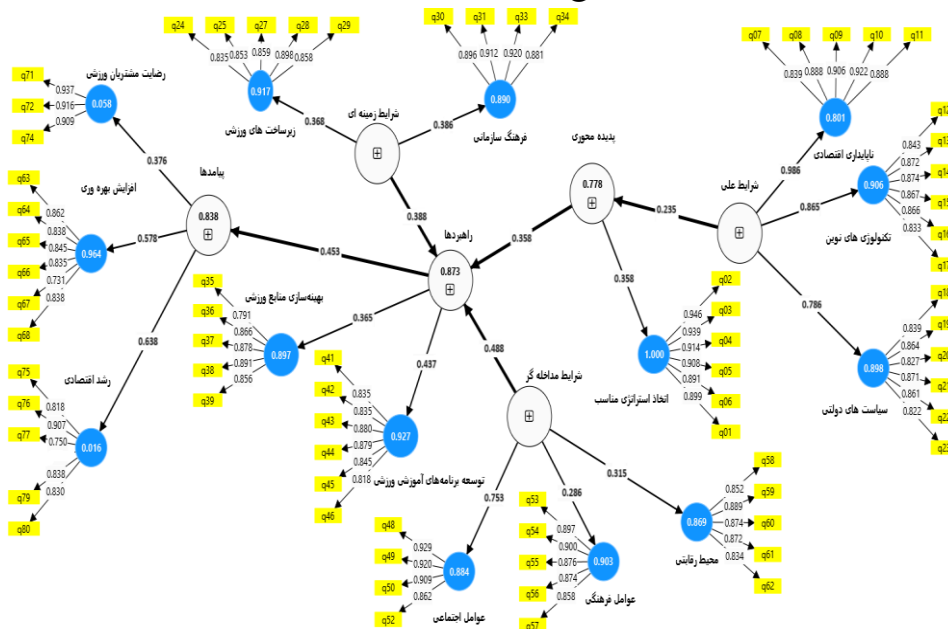
همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود مقادیر کمتر از ۰/۷ حذف می‌شوند و مدل دوباره اجرا می‌شود. و جهت بررسی روایی و پایایی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ آمده است.

شکل ۲. مدل اصلاح شده در حالت ضرایب استاندارد



مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۳. مدل اصلاح شده در حالت ضرایب معنی‌داری



مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد مجذور AVE هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است و این امر نشان از تأیید روایی واگرا دارد. شکل ۲ و ۳ مدل را در حالت معنی‌داری و ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در نهایت مقادیر آماره تی و ضرایب استاندارد هر مسیر در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. آماره تی و ضرایب استاندارد

نتیجه	آماره تی	ضرایب استاندارد	مسیر
تأیید مسیر	۴/۳۵۲	۰/۶۳۵	شرایط علی ← پدیده محوری
تأیید مسیر	۳/۶۵۲	۰/۳۵۸	پدیده محوری ← راهبردها
تأیید مسیر	۲/۶۳۵	۰/۳۸۸	شرایط زمینه‌ای ← راهبردها
تأیید مسیر	۳/۶۸۵	۰/۴۸۸	شرایط مداخله‌گر ← راهبردها
تأیید مسیر	۵/۳۶۸	۰/۴۵۳	راهبردها ← پیامدها

مأخذ: یافته‌های پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین و اعتبارسنجی الگوی اتخاذ استراتژی مناسب با تکیه بر ناپایداری اقتصادی و تکنولوژی‌های نوین در سازمان‌های ورزشی صورت گرفت که سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت دینامیک خود و وابستگی به منابع اقتصادی ناپایدار و تغییرات سریع در تکنولوژی، نیازمند رویکردی جامع و استراتژیک برای مدیریت و بهره‌برداری از این تغییرات هستند. 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. همچنین، این تحقیق نشان داد که ناپایداری اقتصادی می‌تواند تهدیدی جدی برای ثبات و پایداری سازمان‌های ورزشی باشد اما از سوی دیگر، تکنولوژی‌های نوین می‌توانند فرصت‌هایی بی‌نظیر برای افزایش کارایی و نوآوری در این سازمان‌ها ایجاد کنند؛ 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 دست یابند.

شرایط علی شناسایی شده شامل، ناپایداری اقتصادی، تکنولوژی‌های نوین و سیاست‌های دولتی؛ پدیده محوری شامل: اتخاذ استراتژی مناسب؛ راهبردها و تعاملات شامل: بهینه‌سازی منابع ورزشی، توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی؛ شرایط مداخله‌گر شامل: عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی و محیط رقابتی؛ شرایط زمینه‌ای شامل: زیرساخت‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی ورزشی و پیامدها شامل: افزایش بهره‌وری، رضایت مشتریان ورزشی و رشد اقتصادی می‌باشد. همچنین با توجه به این که آماره تی در مسیر شرایط علی بر مقوله محوری برابر با  $4/352$  است و بیشتر از  $1/96$  است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر شرایط علی بر مقوله محوری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد  $0/635$  و بیشتر از  $0/6$  است، بنابراین شرایط علی بر پدیده محوری تأثیر مستقیم و قوی دارد. می‌توان گفت که شرایط علی شامل ناپایداری اقتصادی، تکنولوژی‌های نوین و سیاست‌های دولتی، به عنوان عوامل محرک و تأثیرگذار بر فرآیند اتخاذ استراتژی در سازمان‌های ورزشی عمل می‌کنند. ناپایداری اقتصادی، با ایجاد نوسانات در بازار و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی در منابع مالی، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا استراتژی‌های مناسبی را برای بقا و رشد انتخاب کنند. درعین حال، تکنولوژی‌های نوین، فرصت‌های جدیدی برای بهبود عملکرد و نوآوری ایجاد می‌کنند اما همچنین نیاز به تطبیق و هماهنگی با تغییرات سریع را افزایش می‌دهند. 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 این عوامل علی باید برای رسیدن به اهداف و بقا در محیط رقابتی انتخاب و پیاده‌سازی کنند. لذا نتایج این پژوهش با پژوهش شربت‌زاده و همکاران (۱۴۰۱)، پائولونا و همکاران (۲۰۱۹) و زرگر و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوان و هم‌راستا است.

در مسیر پدیده محوری بر راهبردها برابر با  $3/652$  است و بیشتر از  $1/96$  است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر پدیده محوری بر راهبردها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد  $0/358$  کمتر از  $0/6$  است، بنابراین مقوله محوری بر راهبردها تأثیر مستقیم و ضعیفی دارد. می‌توان گفت که پدیده محوری، یعنی

اتخاذ استراتژی مناسب، تأثیر قابل توجهی بر راهبردها و تعاملات سازمانی مانند 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، اتخاذ استراتژی مناسب می‌تواند به توسعه برنامه‌های آموزشی و ورزشی کمک کند، به این صورت که سازمان با توجه به نیازها و شرایط محیطی، برنامه‌های آموزشی مؤثر و متناسب با مخاطبان خود 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 به‌عنوان پدیده محوری، راهبردها و تعاملات سازمانی را در راستای بهره‌وری و توسعه پایدار هدایت می‌کند. لذا نتایج این پژوهش با پژوهش ویکر و همکاران (۲۰۱۴)، بویل و هاگرتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و زرگر و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوان و هم‌راستا است.

در مسیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها برابر با ۲/۶۳۵ است و بیشتر از ۱/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد ۰/۳۸۸ و بین ۰/۳ و ۰/۶ است، بنابراین 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 توسعه یافته و به‌روز باشند، سازمان می‌تواند منابع خود را بهینه‌تر مدیریت کرده و از آنها برای تحقق اهداف استفاده کند. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی ورزشی که شامل ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای سازمانی است، نقش مهمی در شکل‌دهی به راهبردها دارد. 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

---

1. Boyle, P. & Haggerty, K.D.

بر این، فرهنگ سازمانی مناسب، امکان توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی مؤثرتر را فراهم می‌کند زیرا در چنین محیطی، نوآوری، یادگیری و بهبود مستمر مورد تشویق قرار می‌گیرد. بنابراین، شرایط زمینه‌ای مانند زیرساخت‌های ورزشی و فرهنگ سازمانی، اساس و چارچوبی را برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و تعاملات سازمانی فراهم می‌آورند. لذا نتایج این پژوهش با پژوهش چرسولیک تومینو و همکاران (۲۰۲۰)، کریمادیس (۲۰۱۴) و شربت‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوان و هم‌راستا است.

در مسیر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها برابر با ۳/۶۸۵ است و بیشتر از ۱/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد ۰/۲۲۱ و کمتر از ۰/۳ است، بنابراین شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر مستقیم و ضعیف 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 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 به‌عنوان یک بخش مهم از فرهنگ عمومی تلقی می‌شود، سازمان‌ها ممکن است تمرکز بیشتری بر توسعه برنامه‌های آموزشی ورزشی و جذب مشارکت‌کنندگان داشته باشند. محیط رقابتی نیز به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا راهبردهایی را اتخاذ کنند که بتوانند در مقایسه با رقبای مزیت به‌دست آورند. در چنین محیطی، بهینه‌سازی منابع ورزشی به منظور کاهش هزینه‌ها 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 می‌گذارند و سازمان‌ها را به سمت اتخاذ راهکارهای سازگارتر و رقابتی‌تر هدایت می‌کنند.

لذا نتایج این پژوهش با پژوهش تورس پرونونوسا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، ویکر و همکاران (۲۰۱۴) و شربت‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوان و هم‌راستا است. در مسیر راهبردها بر پیامدها برابر با ۵/۳۶۸ است و بیشتر از ۱/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر راهبردها بر پیامدها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد ۰/۸۹۱ و بیشتر از ۰/۶ است، بنابراین راهبردها بر پیامدها تأثیر مستقیم و قوی دارد. می‌توان گفت که راهبردها و تعاملات سازمانی، مانند بهینه‌سازی منابع ورزشی و توسعه برنامه‌های آموزشی 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 چراکه 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 به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به بهبود بهره‌وری، افزایش رضایت مشتریان و تقویت رشد اقتصادی منجر می‌شوند. لذا نتایج این پژوهش با پژوهش گریر و پری<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، بویل و هاگرتی (۲۰۱۲) و شربت‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوان و هم‌راستا است.

### پیشنهاد‌های پژوهش

- سازمان‌های ورزشی باید با تحلیل منظم وضعیت اقتصادی و پیش‌بینی تغییرات، برای ناپایداری‌های اقتصادی آماده باشند و استراتژی‌های انعطاف‌پذیری برای مقابله با این چالش‌ها تدوین کنند.

1. Torres- Pruñonosa, J., et al.

2. Grier, K.B. & Perry, M.J.

- در شرایط ناپایداری اقتصادی، مدیریت دقیق منابع مالی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. برنامه‌ریزی مالی دقیق و کاهش هزینه‌ها می‌تواند به بقا و رشد سازمان‌های ورزشی کمک کند.
- تقویت فرهنگ سازمانی که مشارکت، نوآوری و بهبود مستمر را تشویق کند، می‌تواند به بهینه‌سازی منابع و ارتقای برنامه‌های ورزشی کمک کند.
- سازمان‌های ورزشی باید به ارتقا و به‌روزرسانی زیرساخت‌های ورزشی خود بپردازند تا بتوانند خدمات بهتر و باکیفیت‌تری ارائه دهند و بهره‌وری را افزایش دهند.
- سازمان‌های ورزشی باید استراتژی‌هایی را تدوین کنند که در محیط رقابتی بتوانند مزیت‌های رقابتی ایجاد کنند، مانند ارائه خدمات خاص و منحصر به فرد.
- همکاری با دیگر سازمان‌ها و نهادها، به‌ویژه در شرایط ناپایداری اقتصادی، می‌تواند به افزایش منابع و کاهش ریسک‌ها کمک کند.
- در طراحی و اجرای برنامه‌های ورزشی، توجه به تنوع فرهنگی و تطبیق با نیازهای مختلف جوامع می‌تواند تأثیر مثبتی بر رشد اقتصادی و رضایت مشتریان داشته باشد.
- استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای ارائه خدمات آنلاین و مدیریت منابع می‌تواند به افزایش بهره‌وری و جذب مشتریان جدید کمک کند.
- سیستم ارزیابی و دریافت بازخوردهای مکرر و نظارت بر همه سطوح کارکنان
- بکارگیری مدیران متخصص و با مدیریت دانش - استراتژی محور به صورت بلندمدت.
- توجه و حمایت بیشتر دولت از ورزش و توجه بیشتر مسئولین به جوانان و وضعیت معیشتی آنان
- جذب اعتبارات ورزشی و بهینه مصرف کردن آن
- طراحی و راه‌اندازی و سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جانبی و بکارگیری جوانان در آن طرح‌ها
- در پیش گرفتن استراتژی محتاطانه و مقابله‌ای با ارزیابی مداوم و دریافت بازخورد مکرر

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## سپاسگزاری

از کلیه پژوهشگران و اساتید محترم که در تدوین این مقاله ما را یاری کرده‌اند، به‌ویژه از جناب آقای میثم عاقلی تقدیر و تشکر می‌نماییم. همچنین از داوران محترم بخاطر ارائه نظرات ارزشمند سپاسگزاری می‌شود.

## ORCID

Amene Hoseinzade	<a href="http://orcid.org/0009-0009-0935-7819">http://orcid.org/0009-0009-0935-7819</a>
Jafar Barghi Moghadam	<a href="http://orcid.org/0009-0000-1686-0097">http://orcid.org/0009-0000-1686-0097</a>
Mohamad Rahim Najafzade	<a href="http://orcid.org/0000-0002-5668-4427">http://orcid.org/0000-0002-5668-4427</a>
Hamid Janani	<a href="http://orcid.org/0000-0002-9411-4134">http://orcid.org/0000-0002-9411-4134</a>

## منابع

- امامی، ابوالفضل، امامی، فرشاد و افشاری، مصطفی. (۱۴۰۱). تأثیر توسعه سرمایه‌گذاری بر توانمندسازی اقتصادی صنعت ورزش ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۱(۵۶)، ۲۵۴-۲۲۹. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1522.2113>
- رشیدی، حسن، عاقلی، میثم و خدیو، مریم. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر رویدادهای فرهنگی و درگیری ذهنی بر تصویر و قصد بازدید از مقصد در بین گردشگران شهرستان سراب میمه استان ایلام. *فصلنامه علمی فرهنگ ایلام*، ۲۳(۷۶ و ۷۷)، ۱۳۵-۱۵۵. doi: [10.22034/farhang.2023.169589](https://doi.org/10.22034/farhang.2023.169589)
- زرگر، طیبه، زارعیان، حسین و بلوری‌زاده، پدیده. (۱۴۰۱). کووید-۱۹ و چالش‌های اقتصادی پیش روی مربیان. *مجله مدیریت ورزشی*، ۱۳(۴)، ۱۴۱۹-۱۴۴۳. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.321476.2703>
- شربت‌زاده، رضا، نادری‌نسب، مهدی، علیدوست، ابراهیم و جهان‌فر، رضا. (۱۴۰۱). تدوین استراتژی‌های وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴. *فصلنامه مرکز مطالعات استراتژیک وزارت ورزش و جوانان*، ۲۱(۵۷)، ۱۲۳-۱۴۸. [10.22034/dfs.2022.552023.1591](https://doi.org/10.22034/dfs.2022.552023.1591)

عاقلی، میثم، کریمی، اوژن و رشیدی، حسن. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد ارزش‌های مشترک و تأثیر آن بر وفاداری گردشگران (مطالعه موردی: گردشگران خارجی شهرستان دامغان). فصلنامه گردشگری و توسعه، ۱(۲)، ۲۳-۴۷. [10.22034/JTD.2019.166709.1628](https://doi.org/10.22034/JTD.2019.166709.1628)

عاقلی، میثم، نیک‌منش، شمس‌الدین، رشیدی، حسن و جلالی، پریسا. (۱۳۹۲). آموزش نگارش پایان‌نامه و مقاله علمی، چاپ اول، تهران: مؤسسه کتاب‌دیاران. علیزاده، محمود، اکبری یزدی، حسین و الهی، علیرضا. (۱۳۹۸). تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون تنیس روی میز ایران با استفاده از رویکرد A'WOT. مطالعات راهبردی جوانان و ورزش، ۱۱(۴۵)، ۲۶۰-۲۴۱.

گل‌محمدی، عماد، کفچه، پرویز و سلطان‌پناه، هیرش. (۱۳۹۲). سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت استراتژیک، ۴(۱۵)، ۹۳-۱۱۴. [20.1001.1.22286853.1392.4.15.4.2](https://doi.org/10.1001.1.22286853.1392.4.15.4.2)

## References

- Agheli, M., Karimi, O. & Rashidi, H. (2019). Investigating factors affecting the creation of common values and its impact on the loyalty of tourists (Case study: Foreign tourists of Damghan city). *Journal of Tourism and Development*, 8(2), 23-47. [In Persian] doi: 10.22034/jtd.2019.166709.1628
- Agheli, M., Nik Menesh, S.h., Rashidi, H. & Jalali, P. (2013). *Training on thesis writing and scientific article writing*, first edition, Tehran: Dibagaran Book Institute. [In Persian]
- Aguillo, I.F., Ortega, J.L. & Fernández, M. (2008). Webometric ranking of world universities: Introduction, methodology, and future developments. *Higher Education in Europe*, 33(2-3), 233-244. <https://doi.org/10.1080/03797720802254031>
- Alizadeh, M., Akbari Yazdi, H. & Elahi, A. (2019). Developing the strategic plan of the Iranian table tennis sports federation using the A'WOT approach. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 45(18), 303-328. [In Persian]
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2012.01408.x>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su12114473>
- Emami, A., Emami, F. & Afshari M. (2019). The effects of investment development on the economic empowerment of Iran's sports industry]. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 21(56), 229-254. [In Persian]. doi: 10.22034/SSYS.2022.1522.2113
- Frevel, N., Beiderbeck, D. & Schmidt, S.L. (2022). The impact of technology on sports- A prospective study. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121-838. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121838>
- George, B., Walker, R.M. & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Golmohamadi, E., Kafcheh, P. & Soltanpanah, H. (2013). Leadership Styles and Strategic Thinking in Organizational Level. *Journal of Strategic Management Studies*, 4(15), 93-114. [In Persian] 20.1001.1.22286853.1392.4.15.4.2
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0261-5606\(98\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5606(98)00023-0)
- 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. doi.org/10.1108/IJSMS-06-03-2005-B006
- Kline, R.B. (2011) Principles and practice of structural equation modeling, (Methodology in the social sciences),
- Kriemadis, A. (2002). Strategic sport management. *International Sports Law Review*, 3(6), 8.
- Magner, N., Welker, R.B. & Campbell, T.L. (1996). Testing a model of Cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business research*, 27(1), 41-50. <https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530>
- 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. <https://doi.org/10.3390/app14156649>

- 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. doi:10.7752/jpes.2019.s1031
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102496>
- Ratten, V. (2020). Sport technology: A commentary. *The Journal of High Technology Management Research*, 31(1), 100-383. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100383>
- Rashidi, H., Agheli, M. & Khadir, M. (2023). Investigating the effect of cultural events and mental conflict on the image and intention to visit the destination among tourists in Sarab Meime district of Ilam province. *A Scientific Journal of Ilam Culture*, 23(76,77), 135-155. doi: 10.22034/farhang.2023.169589 [In Persian]
- Schroeder, A.N. & Kruse, R.C. (2021). The future of virtual sports ultrasound education and collaboration. *Current Sports Medicine Reports*, 20(1), 57–61. doi: 10.1249/JSR.0000000000000802
- Sharbatzadeh, R., Naderi Nasab, M. & Alidoost, I. (2022). Designing the strategic sports plan of the Islamic Republic of Iran for the 2024 Olympics. *Quarterly Magazine of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sports and Youth*, 21(57), 123-148. [In Persian] 10.22034/dfs.2022.552023.1591
- Table tennis Australia. Table Tennis Australia Strategic Plan (2022).
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.629951>
- 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*, 41, 04004. EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20224104004>
- 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. <https://doi.org/10.1080/16184740802571377>
- Zargar, T., Zareian, H. & Bolorizadeh, P. (2022). Covid-19 and the economic challenges facing coaches. *Sport Management Journal*,

- [13\(4\), 1419-1443. \[In Persian\].  
https://doi.org/10.22059/jsm.2021.321476.2703](https://doi.org/10.22059/jsm.2021.321476.2703)
- [Zhang, J.J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T.Y. & Nauright J. \(2018\). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. \*International Journal of Sports Marketing and Sponsorship\*, 19\(2\), 110-126. https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2018-0023](https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2018-0023)
- [Zubrik, S.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\*.](#)

**استناد به این مقاله:** حسین زاده، آمنه، برقی مقدم، جعفر، نجف زاده، محمدرحیم و جنانی، حمید. (۱۴۰۴). تدوین و اعتبارسنجی الگوی اتخاذ استراتژی مناسب با تکیه بر ناپایداری اقتصادی و تکنولوژی های نوین در سازمان های ورزشی. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۱۳ (۴۹)، ۳۶-۶۹.