

Communication Management in Sports Media

(Vol. 13(2) (Series 50): 45-62 (2025)

 DOI: 10.30473/jsm.2025.72126.1901

E-ISSN: 2538-4961

P-ISSN: 2345-5578

ORIGINAL ARTICLE

Identifying Indicators for Developing Sports Relations and Developing Managers' Aiming at the Success of Sports Clubs

Meisam Nahavandy¹ , Mohammad Keshtidar² , Ehsan Asadollahi^{3*} 

1. Msc Student, Department of Sports Management, Sanabad Golbahar Institute of Higher Education, Golbahar, Iran.

2. Professor, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

3. Assistant Professor, Sport Management Department, Sanabad Golbahar Institute of Higher Education.

*Correspondence

Ehsan Asadollahi

Email:

ehs.asadollahi.spr@sanabad.ac.ir

Receive Date: 22/Aug/2024

Revise Date: 13/Jan/2025

Accept Date: 20/Jan/2025

How to cite

Nahavandy, M., Keshtidar, M., & Asadollahi, E. (2026). Identifying Indicators for Developing Sports Relations and Developing Managers' Aiming at the Success of Sports Clubs. *Communication Management in Sport Media*. 13(2). 45-62

ABSTRACT

If it is possible to level the paths that have been identified to the degree of success of a manager in leading a club, and determine a suitable platform for advancing the goals of a club, surely the examples of failure and backwardness, frustration and instability in clubs will be minimized and maybe It is possible to play a significant role in optimizing the financial and spiritual expenses according to the complex situation today. The purpose of this research is to identify and level the indicators of the development of sports and extra-sports relationships of managers with the aim of the success of sports clubs. This research is a contemporary applied research. The data is collected in a mixed manner and its analysis is exploratory. The research community is made up of experts and experts in the field of sports communication. The collection of interviews continued until theoretical saturation was reached and finally 12 interviews were conducted. In order to identify the indicators, interview coding method was used using the grounded theory method. In order to level the identified indicators, the interpretation structure modeling method was used and the position of each component was determined. Based on this, 119 items were identified, which were placed in 12 components and 5 levels. According to the findings in the sports factors section, it is one of the factors of youth development and academic support. This research shows that investing in youth development programs and providing academic support to student-athletes is critical to the growth of sports. Risk management and legal compliance is another identified indicator. Marketing and financial support is another indicator of this sector. Interaction with fans and social relations, training and development of athletes and transparent and efficient organizational structure can be mentioned as other indicators. Among the extra-sports factors, we can mention the structure of sports management, proper financial management to ensure the durability and longevity of sports organizations, and focus on key factors such as talent acquisition, recruitment, investment in training programs and development of communication and training and preparation for competitions.

KEYWORDS

Managers' Sports Relations. Managers' Extra Sports Relations. the Success of Sports Clubs.



Copyright © 2026, by the author(s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/>

Extended Abstract

Introduction

The emergence of the information and communication revolution in recent decades has led to this period being recognized as the age of information and communication. This technology can become a strategic advantage for companies by fundamentally changing the foundations of business. Communication, whether from official sources or other sources, plays a crucial role in the successful management of clubs and these channels must be identified, strengthened, and utilized when necessary. Due to the lag in the field of public relations in Iran and the imitation of foreign resources without regard to local culture, as well as the lack of a responsible government organization or union, organizational public relations in Iran is not scientific and is defined based on the preferences of the senior management of each organization.

Methods

This article focuses on identifying the indicators of sports development and sports relations. This research is practical in nature and purpose, and it is considered exploratory in terms of its current time frame and the type of purposive sampling and data collection methods used. The participants in this study were from the Premier League of Razavi Khorasan Province, who had at least 10 years of work or research experience related to physical education and sports sciences, with a focus on marketing and communication management, or held a doctoral degree in this field, or were employed in a sports club or organization. The purposive sampling method continued until theoretical saturation was reached, ultimately achieving saturation with 12 participants. In this research, semi-structured and in-depth interviews were conducted.

Results

Based on the findings, 119 items were identified in twelve components, including organizational structure and management, coaching and development of athletes, interaction with fans and social relations, marketing and financial support, risk management and legal compliance, youth development and academic support, relationships external, internal relations, communication skills, sports performance, financial management, sports management, which were categorized into two main factors, sports factors and extra sports factors. Thus, the indicators of the development of sports and extra-sports relations in the field of sports factors include (youth development and academic support, risk management and legal compliance, marketing and financial support, interaction with fans and social relations, coaching and development of athletes, organizational structure) and factors Para-sports includes (structure of sports management, financial management, sports performance, communication skills of managers, internal political relations, external political relations). The factors are in five levels, the first level includes components 3 and 10, the second level includes components 7 and 8, level The third level includes components 6, 11, and 12, the fourth level includes component 9, and the fifth level includes components 1, 2, 4, and 5. And the final matrix of driving power-dependency using the Mic Mak method can be seen that components 1, 2, 4, 5 and 9 are independent components, components 11 and 12 are connected components and components 3, 6, 7, 8 and 10 are dependent components. It is academic. This research shows that investing in youth development programs and providing academic support to student-athletes is critical to the growth of sports. This includes creating an environment that enhances physical, mental, emotional and social well-being as well as providing resources such as tutoring, coaching and life skills training. By doing this, young athletes can build a strong foundation for success on and off the field. Risk management and legal compliance are other indicators identified. Ensuring proper risk management practices and compliance with legal requirements is essential for any sports organization. This includes implementing policies and procedures to minimize the risks associated with injuries, equipment failure, and other hazards. In addition, this requires keeping the rules and regulations related to the safety of athletes, anti-doping measures and financial transparency up to date. Marketing and financial support is another indicator of this sector. To ensure long-term sustainability, sports organizations must prioritize marketing efforts and ensure adequate financial support. Effective branding strategies, partnership building, and revenue-generating initiatives are all critical components of successful sports organizations. In addition, exploring alternative funding sources beyond traditional sponsorship models may be necessary to maintain stability in times of economic uncertainty. Engagement with fans and social relationships is another indicator of this sector. Engaging with fans through multiple channels helps build loyalty and foster positive relationships between teams, leagues and communities. Using digital platforms, hosting events, and maintaining open lines of communication allows organizations to stay connected with their audiences while promoting awareness of important issues related to health, diversity, and inclusion. Coaching and Athlete Development It is also another component of this axis. High quality coaching plays an important role in shaping athletic performance and personal development. Coaches should focus not only on developing technical skills but also on instilling values such as discipline, teamwork, flexibility and leadership. Providing opportunities for continuous professional development ensures

that coaches are active in best practices and procedures. A transparent and efficient organizational structure enables effective decision-making processes, resource allocation and overall governance in sports organizations. Adopting a decentralized approach allows individual departments to operate independently while contributing to the organization's broader goals. In addition, the establishment of transparent reporting mechanisms and accountability measures support continuous improvement and ethical behavior. Previous research has consistently emphasized the importance of nurturing young talent through comprehensive development programs and scholarships (Evin et al., 2018). Our study is consistent with these findings and reinforces the need for comprehensive support systems that address the physical, cognitive, and social-emotional needs of aspiring athletes. In agreement with existing literature, our research emphasizes the need for thorough risk assessment and regulatory compliance to protect athletes, staff, and institutions from harm (Carby et al., 2017). Emphasizing the importance of these factors, we reaffirm the value of preventive measures aimed at minimizing liability exposure and protecting against unforeseen circumstances. Consistent with previous research, our research confirms the pivotal role of marketing and sponsorship strategies in driving organizational growth (Brewer et al., 2016; Gerrard et al., 2016). Our findings lend weight to this argument. Diversifying revenue streams, investing in emerging markets and using innovative advertising techniques can significantly increase the profitability and visibility of sports organizations. Also, existing studies have shown the effect of meaningful communication between sports organizations and their sponsors (Funk et al., 2016, Vaughan and Branscom, 2013). Extending this knowledge, our research highlights the benefits of using digital technologies and creative event planning to deepen fan engagement and strengthen links between clubs, players and communities.

Conclusion

The text examines twelve components related to the development of sports and non-sporting relationships. These components include organizational structure, management, athlete training and development, fan engagement, marketing, financial management, risk management, and support for youth and education. These components are divided into two main categories: sporting and non-sporting factors. Sporting factors include youth development, risk management, marketing, fan engagement, and organizational structure, while non-sporting factors encompass sports management, financial management, sports performance, and the communication skills of managers.

KEYWORDS

Managers' Sports Relations, Managers' Extra Sports Relations, Success of Sports Clubs.

Ethical Considerations:

Compliance with ethical guidelines

The author has complied with all ethical considerations.

Funding

The authors state no funding involved.

Conflict of Interest

"The authors affirm that there are no conflicts of interest regarding the publication of this manuscript."

Acknowledgment

In conclusion, we extend our heartfelt gratitude to Sanabad Golbahar Institute of Higher Education for their invaluable assistance throughout the course of this research endeavor. Their support has been instrumental in facilitating the successful execution and completion of this study.



«مقاله پژوهشی»

شناسایی شاخص‌های توسعه‌دهنده روابط ورزشی و فراورزشی مدیران، با هدف موفقیت باشگاه‌های ورزشی

میثم نهاوندی^۱، محمد کشتی‌دار^۲، احسان اسداللهی^{۳*}

چکیده

اگر بتوان مسیرهایی را که در جهت موفقیت یک مدیر در رهبری یک باشگاه شناسایی شده اند، سطح‌بندی نمود و بسترسازی مناسبی را برای پیشبرد اهداف یک باشگاه مشخص کرد، حتماً نمونه‌های شکست و عقب‌افتادگی و سرخوردگی و بی‌ثباتی در باشگاه‌ها به حداقل خواهد رسید و شاید بتوان در بهینه‌سازی مصارف مالی و معنوی با توجه به اوضاع پیچیده امروزه نقش بسزایی ایفا کرد. هدف از این تحقیق، شناسایی و سطح‌بندی شاخص‌های توسعه‌دهنده روابط ورزشی و روابط فراورزشی مدیران باهدف موفقیت باشگاه‌های ورزشی می‌باشد. این تحقیق یک تحقیق کاربردی حال نگر است، داده‌ها به صورت آمیخته جمع آوری شده و تحلیل آن اکتشافیست. جامعه تحقیق را خبرگان و صاحب نظران حوزه ارتباطات ورزشی تشکیل می‌دهند. جمع آوری مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد و در پایان ۱۲ مصاحبه انجام شد. جهت شناسایی شاخص‌ها از روش کدگذاری مصاحبه به روش گراند تئوری استفاده گردید. جهت سطح‌بندی شاخص‌های شناسایی شده از روش مدل یابی ساختار تفسیری استفاده شد و جایگاه هر مؤلفه مشخص گردید. بر این اساس ۱۱۹ گویه شناسایی گردید که در ۱۲ مؤلفه و ۵ سطح جای گرفتند. مدیران باشگاه‌های ورزشی در جهت موفقیت باشگاه خود می‌توانند با بکارگیری شاخص‌های توسعه‌دهنده روابط ورزشی و فرا ورزشی به صورت اثربخش عمل نمایند.

واژه‌های کلیدی

روابط ورزشی، روابط فراورزشی، موفقیت باشگاه‌های ورزشی.

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، موسسه آموزش عالی سناباد گلپه‌ار، گلپه‌ار، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد؛ مشهد؛ ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، موسسه آموزش عالی سناباد گلپه‌ار، گلپه‌ار، ایران.

*نویسنده مسئول: احسان اسداللهی
رایانامه:

ehs.asadollahi.spr@sanabad.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۱

استناد به این مقاله:

نهاوندی، میثم؛ کشتی‌دار، محمد، اسداللهی، احسان؛ (۱۴۰۴). شناسایی شاخص‌های توسعه‌دهنده روابط ورزشی و فراورزشی مدیران، باهدف موفقیت باشگاه‌های ورزشی. فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۴۵-۶۲، (۲)۱۳.



مقدمه

وقوع انقلاب اطلاعات و ارتباطات در دهه‌های اخیر باعث شده است که عصر حاضر به نام عصر اطلاعات و ارتباطات نام‌گذاری شود. این فناوری با تغییر در بنیان‌های کسب‌وکار می‌تواند به‌عنوان مزیتی استراتژیک برای شرکت‌ها تبدیل شود (نصری و دیگران، ۲۰۲۱). با توجه به اینکه برقراری ارتباطات، چه از مبادی رسمی و چه از سایر مبادی، حتماً می‌تواند در مدیریت موفق باشگاه‌ها نقش ایفا کند، بایستی سعی شود که این مجاری شناسایی، تقویت و همچنین در مواقع لزوم به کار گرفته شود (شهریاری، اسداللهی و فهیم، ۲۰۲۳). با توجه به عقب‌ماندگی علم روابط عمومی ایران از جهان و همچنین کپی کردن منابع آن از نمونه‌های خارجی و توجه نکردن به فرهنگ بومی و با توجه به نبود یک سازمان دولتی یا صنفی متولی، منجر به آن شده که روابط عمومی سازمانی در ایران نه علمی باشد و نه کاربردی و در هر سازمانی به سلیقه مدیریت ارشد با یک تعریف خاص از روابط عمومی برخورد کنیم که شاید هیچ‌یک از آن‌ها ارتباطی با روابط عمومی علمی نداشته باشند (هاشمی سلگی، ۲۰۱۸).

افکار عمومی نیرویی پنهان و آشکار است که محصول تعامل اجتماعی است. در هر شرایط اجتماعی چه بخواهیم و چه نخواهیم پدیده‌هایی که با زندگی مردم و چگونگی بودن و شدن آن‌ها ارتباط دارند، در افکار عمومی حضور دارند. در جوامع بسته و دچار انسداد جریان افکار عمومی پنهان است، اما در جوامع توسعه‌یافته آشکار است. افکار عمومی با مفاهیمی مانند وفای عمومی، آداب و رسوم، احساسات و عواطف متفاوت است. افکار عمومی قابل تغییر است، جای چون و چرا دارد و به همین علت قابل هدایت است، قابل ترمیم است و قابل تشدید است. می‌توان آن را به وجود آورد و یا از ایجاد آن پیشگیری کرد (اسداللهی و همکاران، ۲۰۲۱).

روابط عمومی موفق با توجه به افکار عمومی برنامه‌های خود را تنظیم می‌کند. مهندسی افکار عمومی سازمان‌ها نهادهای وزارتخانه‌ها با حضور روابط عمومی و توسط روابط عمومی صورت می‌گیرد. روابط عمومی است که با نظرسنجی یا افکارسنجی جریان افکار عمومی را می‌شناسد و برای ترمیم تغییر تشدید یا همراهی با آن برنامه‌ریزی می‌کند. روابط عمومی است که می‌داند نباید با افکار عمومی مقابله کند، بلکه

باید با آن همراه شود و یا در آن تغییر به وجود آورد (نظافت داراب، ۲۰۲۲).

تسهیل و توزیع روند رشد و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات به علاوه بر تداوم در نوآوری و بهبود رویه‌ها، افزایش فرصت‌های اقتصادی، تجاری، سرمایه‌گذاری، ارتقاء و بهبود سطح رفاه و زندگی شهروندان و نهایتاً توسعه پایدار را به ارمغان می‌آورد (نصری و دیگران، ۲۰۲۱). دارایی‌های سازمان زمانی که در فضای جهانی شدن و رقابت تنگاتنگ قرار می‌گیرد ارزشمندتر است. خوش‌نامی عنصر رقابتی در بین سازمان‌هاست و یکی از دارایی‌های کیفی و نامشهود است که با روابط عمومی مرتبط است و روابط عمومی علمی در مورد ارتقای خوش‌نامی سازمان است (آقای پریسا، ۲۰۱۸). در واقع هر کاری بدون برقراری یا ایجاد ارتباط غیرممکن است اما همه ارتباطات ما موفق نیستند. تعاملات در ورزش جایگاه به خصوصی دارد. تعاملات ورزشی به فرایندی گفته می‌شود که در آن افراد از طریق ورزش با تلاش ورزشی در قالب یک ساختار و پوشش ورزشی به اشتراک نشانه‌هایی معنایی می‌پردازند که به خلق و ایجاد تعاملات منتهی می‌شود. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که دیپلماسی ورزشی در جهان امروز از جمله ابزارهای مهمی است که دولت‌ها برای رسیدن به اهداف خود از آن بهره‌برداری می‌کنند (موسوی گرگری بنار شفیعی ۲۰۲۲). برقراری ارتباط می‌تواند همه‌جا مؤثر باشد. متغیر محیطی سبک رهبری مربی و نحوه ارتباط مربی-ورزشکار عوامل مهمی در رشد استحکام ذهنی ورزشکاران است (مرادی و دیگران، ۲۰۱۹).

توانایی مطالعه رسانه‌های اجتماعی مرتبط با رفتار در استادیوم‌ها امکان جدیدی می‌تواند باشد که تنها در سال‌های اخیر بروز کرده است. اخیراً بن شالوم و دیگران (۲۰۱۷) ارتباط افقی بین هواداران در رسانه‌های اجتماعی و کنش جمعی را که منجر به رفتارهای خشونت‌بار هواداران در استادیوم‌های فوتبال شده را نشان داده‌اند. مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان سازمان‌ها می‌باشد.

هواداران فوتبال مهم‌ترین سرمایه باشگاه‌های فوتبال هستند. مدیریت تنوع اثربخش در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران در چهار سطح فردی، تیمی، باشگاهی و اجتماعی طبقه‌بندی شده است. این مدل شامل هشت نوع پیامد در

کردند و استفاده مؤثر از این ابزار را در جهت موفقیت پیشنهاد دادند. اگرچه ارتباطات میان فردی بهتر به منزله کسب نتایج بهتر برای تیم بوده، اما موانع متعددی بر سر راه ارتباطات اثربخش در تیم های ورزشی است. غلبه بر موانع زبانی نگرشی ادراکی فیزیکی محیطی معنایی و فرهنگی منجر به برقراری ارتباطات اثربخش و همچنین انطباق معنای موردنظر مربیان و ورزشکاران بر یکدیگر و بهبود عملکرد موفقیت تیم خواهد شد (نیری صفاری، ۲۰۱۷).

موفقیت آرزوی هر فرد و بدون شک هر مدیری در هر قسمت و خصوصاً مدیران باشگاه های ورزشی است و اگر ارتباطات را جزئی از مسیر بدانییم مشکلات را پیدا بررسی و درصدد رفع آن برآیم امکان رشد در ورزش و باشگاه ها مهیا خواهد شد، موفقیت باشگاه ورزشی تداوم آن باشگاه ها را با دنبال خواهد داشت و موفقیت مدیر تداوم کار او در ورزش و همچنین رشد و پیشرفت در منطقه ورزشی را به دنبال خواهد داشت. در این تحقیق می خواهیم شاخص هایی را که موجب ارتقای روابط چه در بعد ورزشی و چه فراورزشی باعث موفقیت یک مدیر در باشگاه ورزشی می شود را بررسی کنیم، لذا محقق به دنبال پاسخ به این سؤال است که:

شاخص های توسعه دهنده روابط ورزشی و فرا ورزشی مدیران را برای ارتقای موفقیت باشگاه ها کدامند؟

اگر بتوان مسیرهایی را که شناسایی شده اند و توانایی رساندن یک سازمان ورزشی را توسط مدیر ورزشی آن سازمان به اوج قله موفقیت شناسایی نمود وبستر سازی مناسبی را برای پیشبرد اهداف یک باشگاه مشخص کرد، حتماً نمونه های شکست و عقبا فتادگی و سرخوردگی و بی ثباتی در باشگاه به حداقل خواهد رسید و شاید بتوان در بهینه سازی مصرف مالی با توجه به اوضاع اقتصادی امروزه نقش بسزایی ایفا کرد. لذا با این اوصاف می توان گفت: شناسایی شاخص های روابط به خصوص در ورزش و توسعه آن ها در بین مدیران ورزشی دارای ضرورت و اهمیت دوچندان می باشد یافته های حاصل از پژوهشی نشان داد، ابعاد مهارت های مدیریتی مدیران دربرگیرنده بعد فردی (خودآگاهی مدیریت استرس مدیریت حل اثربخش مسئله) بعد میان فردی (مهارت ارتباط سازنده مهارت انگیزش اثربخش مهارت تأثیر مهارت تأثیرگذاری مهارت مدیریت تضاد) و بعد گروهی (مهارت تفویض اختیار مهارت تیمی مهارت هدایت تغییر مثبت به کارگیری فناوری به کارگیری

سطح فردی شامل کارایی و اثربخشی، رشد و پیشرفت، رفاه و بهزیستی، عدم نگرانی هویتی، تعهد و مسئولیت پذیری، خودکارآمدی بالاتر، افزایش انگیزه، تلاش، رضایت و وفاداری است. همچنین در سطح باشگاهی شامل چهار عامل ارتباطات و هماهنگی، رفتار عادلانه، ادغام تفاوت ها و انسجام تیمی و مشارکت در تصمیم گیری تاکتیکی است. در سطح باشگاهی نیز به سیاست ها و فرایندهای مدیریت باشگاهی اشاره کرده و در سطح اجتماعی نیز عواملی همچون قانون گذاری، وضعیت اجتماعی اقتصادی و فرهنگی را شناسایی کرده است. نتیجه اینکه باشگاه های فوتبال در ایران باید بر مؤلفه ها و اصول مدیریت تنوع در سطوح مختلف فردی، تیمی، باشگاهی و اجتماعی تمرکز بیشتری داشته باشند (خواجه و دیگران، ۲۰۲۲). مدیران تیم های ورزشی برای ایجاد رفتار وفاداری در انجمن های هواداران ورزشی تیم های فوتبال ارزش ایجاد شده در ذهن هوادار را به صورت تصویر مطلوبی خلق نمایند (چراغ بیرجندی روشندل، ۲۰۲۲).

روابط سیاسی و بیش اعتمادی مدیران به عنوان عوامل مؤثر در شکل گیری نوآوری شناخته شده اند. ارتباط سیاسی از طریق دسترسی آسان به منابع خارجی و قراردادهای مبتنی بر روابط، منابع ارزشمندی برای شرکت به دست می آورد. از طرفی مدیران بیش اعتماد توانایی حل مشکلات خود و از این رو بازده مورد انتظار از نوآوری را بیش از حد ارزیابی کرده، که هر کدام از این دو عامل می تواند تصمیمات شرکت از جمله تصمیم گیری های سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه را تحت تأثیر قرار دهند. همچنین نتایج نشان داده که بیش اعتمادی مدیران بر سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه اثر معنادار و مثبت داشته و علاوه بر این بیش اعتمادی مدیران بر رابطه بین ارتباطات سیاسی و سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه اثر معنادار و مثبت دارد. یافته ها نشان می دهد که ارتباطات سیاسی می تواند در برنده شدن از حمایت سیاسی و همچنین به افزایش بازده از هر گونه وابستگی سیاسی کمک کرده و به نوبه خود باعث انگیزه برای افزایش سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه شود (خلقی منش و دیگران، ۲۰۲۲). (ریسی، ۲۰۲۲) در شمردن ویژگی های یک مدیر ورزشی موفق در قسمتی از آن ها به ارتباطات خوب با رسانه ها و اصحاب قدرت و سیاستمداران و حقوق دانان و اقتصاد دانان و دانشگاهیان کانون های هواداری و هواداران و طیف های مختلف مردم اشاره

روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق شاخص‌های توسعه‌دهنده روابط ورزش و فراورزشی شناسایی شد. این تحقیق از نظر ماهیت و هدف کاربردی و از نظر زمان حال‌نگر و از نظر نوع روش نمونه‌گیری هدفمند و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع اکتشافی می‌باشد. جامعه و نمونه آماری این پژوهش را کلیه خبرگان حوزه ارتباطات و روابط عمومی سازمان‌ها و باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر استان خراسان رضوی حاضر در لیگ برتر ۱۴۰۲ تشکیل داده‌اند که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کاری و یا دارای تألیف تدریس و پژوهش مرتبط در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی با گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات باشند و یا دارای مدرک دکتری در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی با گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات ورزشی باشند و یا دارای سمت در یک باشگاه و یا سازمان ورزشی باشند. روش نمونه‌گیری به روش هدفمند و تا حد اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با ۱۲ نفر اشباع نظری حاصل شد. در این پژوهش از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان به روش گراند توری استفاده شد و در ادامه از پرسشنامه ساختاری تفسیری استفاده گردید.

الزامات مدیریتی) است (اسد و دیگران، ۲۰۲۱). در مدیریت اموری مثل ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه‌های غیررسمی و رسمی، راه‌های بهبود ارتباطات در رفع موانع ارتباطی و مدنظر داشتن مراودات انسانی در سازمان آورده شده است. بیشتر وقت مدیران به ارتباط رودررو یا تلفنی با زیردستان، همکاران یا مشتریان می‌گذرد و گاهی در زمانی که مدیران تنها بوده به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد روز خلوت آن‌ها به یک محیط کاری تبدیل می‌شود. اطلاع داشتن از فرایند ارتباطات و کاربرد آن در سازمان و به کارگیری روش‌های متناسب انتقال پیام در سازمان مدیران را در هدایت سازمان و کارکنان یاری می‌رساند و هم‌افزایی سازمانی را ارتقاء می‌دهد. بنابراین نبود توجه و ضعف گسترش به این روابط و گسترش نیافتن شاخص‌های درگیر و دوری از این موارد می‌تواند پیامدهای سختی را از جمله موارد مالی، فنی، سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و یا حتی از دست دادن طرفداران و یا خیلی از موارد دخیل در موفقیت باشگاه را به دنبال داشته باشد. چه بهتر و با صرفه‌تر آنکه بتوان با شناسایی موارد درست و بجا از صدمه و لطمه دیدن کل ساختار یک باشگاه جلوگیری کرد. لذا یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌تواند در استراتژی باشگاه‌ها جهت رسیدن به شرایط مطلوب و استراتژیک آن‌ها نقش بسزایی ایفا کند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Demographic characteristics of interviewees

خبره	سن	تحصیلات	سابقه کاری (سال)	تعداد تألیفات
۱	۴۵	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۱۵	۳
۲	۵۲	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۲۰	۵
۳	۳۹	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۱۲	۲
۴	۴۸	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۱۸	۴
۵	۵۵	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۲۵	۶
۶	۴۲	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۱۴	۳
۷	۵۰	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۲۲	۵
۸	۴۶	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۱۶	۴
۹	۵۳	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۲۴	۶
۱۰	۴۱	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۱۳	۲
۱۱	۴۹	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۱۹	۴
۱۲	۴۴	دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی و ارتباطات	۱۷	۳

بخش در سه مرحله داده‌های تحقیق مورد کد گذاری قرار گرفت و کدگذاری باز، کدگذاری مقوله ای و کد گذاری

جهت شناسایی شاخص‌ها از روش کدگذاری مصاحبه به روش گراند توری، رهیافت گلیزر استفاده گردید و در این

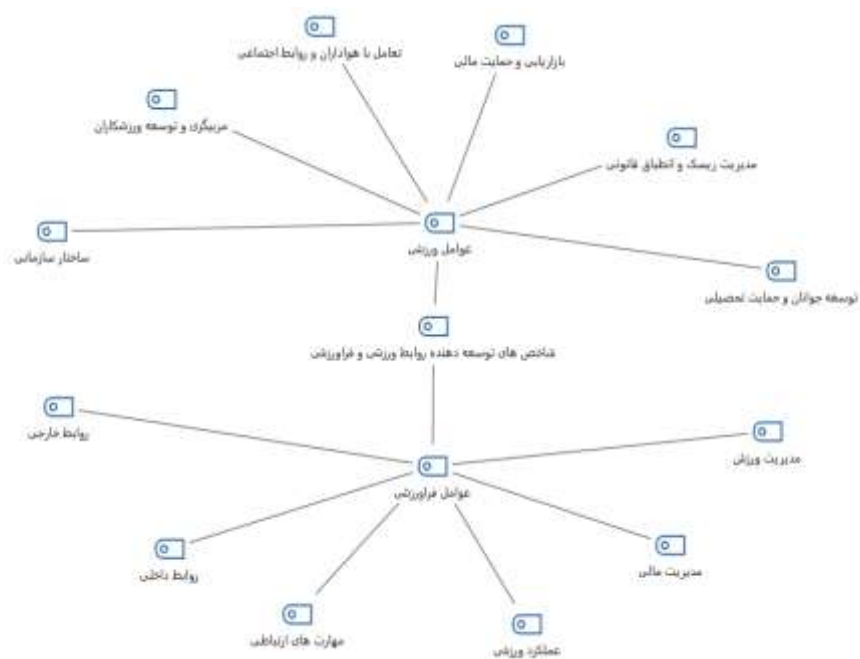
انطباق قانونی، توسعه جوانان و حمایت تحصیلی، روابط خارجی، روابط داخلی، مهارت‌های ارتباطی، عملکرد ورزشی، مدیریت مالی، مدیریت ورزش، می‌باشند که در دو عامل محوری عوامل ورزشی و عوامل فراورزشی دسته‌بندی شدند.

بدین ترتیب شاخص‌های توسعه‌دهنده روابط ورزشی و فراورزشی در بخش عوامل ورزشی شامل (توسعه جوانان و حمایت تحصیلی، مدیریت ریسک و انطباق قانونی، بازاریابی و حمایت مالی، تعامل با هواداران و روابط اجتماعی، مربیگری و توسعه ورزشکاران، ساختار سازمانی) و عوامل فراورزشی شامل (ساختار مدیریت ورزش، مدیریت مالی، عملکرد ورزشی، مهارت ارتباطی مدیران، روابط داخلی سیاسی، روابط خارجی سیاسی) می‌باشد.

محوری انجام شد و در نهایت به وسیله نرم افزار مکس کیودا ورژن ۵ مدل نهایی گردند تئوری ارائه شد. جهت سطح‌بندی شاخص‌های شناسایی شده از روش مدل یابی ساختار تفسیری (ism) استفاده شد و در این روش بر مبنای دستور روش ساختاری تفسیری ابتدا مقوله‌ها با یکدیگر مقایسه گردیدند و جایگاه هر مؤلفه نسبت به دیگری تعیین شد. در ادامه مؤلفه‌ها میزان نفوذ و وابستگی‌شان تعیین گردید و سطح‌بندی نهایی مدل انجام شد و در انتها با استفاده از تجزیه و تحلیل میک مک نمودار مؤلفه‌های تحقیق ایجاد گردید.

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌ها مشخص شد ۱۱۹ گویه شناسایی گردید که در دوازده مؤلفه شامل ساختار سازمانی و مدیریت، مربیگری و توسعه ورزشکاران، تعامل با طرفداران و روابط اجتماعی، بازاریابی و حمایت مالی، مدیریت ریسک و



شکل ۱. مدل خروج نرم افزار مکس کیودا برای مرحله گراند تئوری

Figure 1. MaxQuda software output model for the grounded theory stage

جدول ۲. سطح‌بندی سطوح مدل

Table 2. Model Level Classification

کدهای مصاحبه شوندگان	کدگذاری اولیه	کدگذاری مقوله ای	کدگذاری محوری
Q1	ساختار سازمانی به‌خوبی تعریف شده با نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن	ساختار سازمانی و مدیریت	روابط ورزشی
Q3، Q2، Q1	فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی که شامل همه ذینفعان مربوطه می‌شود		
Q، Q6، Q5، Q2	رهبری قوی از سوی تیم مدیریت باشگاه		

کدهای مصاحبه شوندگان	کدگذاری اولیه	کدگذاری مقوله ای	کدگذاری محوری
Q12،Q7،Q6،Q4	مدیریت مالی کارآمد و شیوه‌های بودجه‌ریزی	مربیگری و توسعه ورزشکاران	مربیگری و توسعه ورزشکاران
Q12،Q11،Q8	رعایت مقررات ایمنی و بهداشتی		
Q12،Q8	مکانیسم‌های گزارش دهی شفاف برای اطلاعات مالی و غیرمالی		
Q12،Q7،Q6	روابط کاری مثبت با نهادهای نظارتی و مقامات حاکم		
Q12	پروتکل‌های مؤثر مدیریت بحران		
Q12،Q11،Q8،Q5،Q4	برنامه‌ریزی استراتژیک برای رشد و موفقیت بلندمدت		
Q1،Q9،Q5،Q1	بهبود مستمر ذهنیت و تعهد به تعالی در تمام زمینه‌های عملیات باشگاه		
Q12،Q1	ارتباط و همکاری شفاف بین مدیریت و کادر مربیگری		
Q9،Q7،Q4،Q3،Q1	جلسات منظم بین مدیریت و مربیان برای بحث در مورد عملکرد و اهداف تیم		
Q8،Q7،Q1	اجرای برنامه‌ها و روش‌های آموزشی مبتنی بر شواهد		
Q	اعمال مداوم اقدامات انضباطی و آیین‌نامه‌های رفتاری		
Q1،Q1	سرمایه‌گذاری در تأسیسات و تجهیزات پیشرفته		
Q11،Q10،Q6،Q5،Q4،Q3،Q12	توسعه فرهنگ و هویت باشگاهی قوی		
Q8،Q7،Q6،Q5،Q2،Q1،Q12،Q10	اجرای سیاست‌های جامع رفاهی ورزشکاران		
Q12،Q1	فراهم کردن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مستمر برای کارکنان		
Q11	رعایت استانداردها و رهنمودهای اخلاقی در تمامی جنبه‌های عملیات باشگاه		
Q12،Q7،Q2	جذب و حفظ موفقیت‌آمیز ورزشکاران مستعد		
Q1	تشویق نوآوری و خلاقیت در استراتژی و تاکتیک‌های تیم		
Q2،Q1	استفاده مؤثر از بازخورد عملکرد و مکانیسم‌های ارزیابی		
Q4،Q3	اجرای برنامه‌های استعدادیابی		
Q11،Q1	پیمایش موفقیت‌آمیز قوانین و مقررات بین‌المللی		
Q2	اجرای برنامه‌های پیشگیری از آسیب و توان‌بخشی		
Q2	ارائه راهنمایی‌های تغذیه‌ای و حمایت از ورزشکاران		
Q12،Q9	اجرای برنامه‌های آموزش درباره مواد مخدر		
Q2	استفاده مؤثر از ابزارهای تجزیه و تحلیل ویدئو برای بهبود عملکرد تیم		
Q5،Q4،Q3	اجرای تدابیر امنیتی برای اطمینان از ایمنی ورزشکاران، کارکنان و هواداران		
Q12،Q7،Q6،Q5	مدیریت موفقیت‌آمیز انتقال بازیکن (به‌عنوان مثال، بازنشستگی، معاملات)		
Q12،Q9	اجرای برنامه‌های حمایت از سلامت روان برای ورزشکاران و کارکنان		
Q12،Q11،Q8،Q5،Q4،Q1	تأمین زمان استراحت و ریکاوری کافی برای ورزشکاران	تعامل با طرفداران و روابط اجتماعی	تعامل با طرفداران و روابط اجتماعی
Q9،Q8،Q7،Q5،Q3،Q1	سطح بالایی از مشارکت و رضایت طرفداران		
Q12،Q11،Q10	روابط قوی با سازمان‌های ورزشی محلی		
Q1،Q9،Q8،Q5،Q3،Q1	استفاده مؤثر از رسانه‌های اجتماعی		
Q11،Q8،Q7،Q6	ایجاد مشارکت با گروه‌های هواداری		
Q11،Q9	میزبانی موفقیت‌آمیز رویدادهای مهم ورزشی		
Q2،Q1	اجرای طرح‌های تنوع و شمول فعالیت		
Q4،Q3	ارائه برنامه‌های شناسایی و قدردانی از داوطلبان		
Q12،Q1	اجرای سیاست‌های پایداری راهبرد		
Q2	استراتژی‌های دیجیتال مارکتینگ		
Q11	روابط قوی با و حامیان مالی	حمایت مالی	حمایت مالی
Q12،Q9	ایجاد مشارکت با انجمن‌های ورزشی در سطح پایه		
Q2	میزبانی رویدادهای پیشکسوتان	مدیریت ریسک و انطباق قانونی	مدیریت ریسک و انطباق قانونی
Q5،Q4،Q3	مدیریت مالی کارآمد و شیوه‌های بودجه‌ریزی		
Q12،Q11،Q1	رعایت مقررات ایمنی و بهداشتی		

کدهای مصاحبه شوندگان	کدگذاری اولیه	کدگذاری مقوله ای	کدگذاری محوری
Q2	حل به موقع درگیری ها و اختلافات	توسعه جوانان و حمایت تحصیلی	فراورزشی
Q12،Q7،Q6	پروتکل های مؤثر مدیریت بحران		
Q12	رعایت استانداردها و رهنمودهای اخلاقی در تمامی جنبه های عملیات باشگاه		
Q7،Q5،Q4،Q3،Q2،Q1	مذاکرات موفقیت آمیز در مورد قراردادهای بازیکنان و سقف دستمزد		
Q8،Q7،Q6،Q5،Q4،Q1	اجرای استراتژی های مدیریت ریسک مؤثر		
Q12،Q11	اجرای سیاست ها و رویه های ضد دوپینگ		
Q9	پیاده سازی قوانین بر اساس آیین نامه های جدید		
Q12،Q7،Q6	اجرای موفق برنامه های توسعه جوانان		
Q12	اجرای برنامه های ورزش پایه به صورت فستیوال		
Q12،Q9،Q6،Q5	اجرای برنامه های توسعه توانمندی بازیکنان از منظر روحی		
Q9،Q8،Q6،Q5،Q4	اجرای برنامه های حمایتی از دانش آموزان	روابط خارجی	فراورزشی
Q12	ارائه راهنمایی های تغذیه ای و حمایت از ورزشکاران		
Q9،Q6،Q5،Q2،Q1	اجرای برنامه های حمایت از سلامت روان برای ورزشکاران و کارکنان		
Q12	ارائه برنامه های حمایتی تحصیلی برای دانش جویان ورزشکار		
Q9	ارائه خدمات مراقبت از کودکان برای کارکنان و ورزشکاران با خانواده		
Q5،Q2،Q1	ایجاد روابط مثبت با مقامات دولتی و سیاست گذاران محلی		
Q4،Q3	توسعه مشارکت با مؤسسات آموزشی برای ترویج مشارکت ورزشی و آموزش		
Q6،Q5	تعامل با رهبران جامعه و سازمان ها برای ارتقای مسئولیت اجتماعی و فراگیری		
Q2	ایجاد روابط مثبت با رسانه ها برای به حداکثر رساندن نمایش و تبلیغات		
Q12،Q7	استفاده از ارتباطات شرکتی برای تضمین معاملات حمایت مالی و فرصت های تأمین مالی		
Q9	شرکت در کنفرانس های صنعتی و رویدادهای شبکه برای ایجاد روابط حرفه ای و به روز ماندن در مورد بهترین شیوه ها	روابط داخلی	فراورزشی
Q12،Q9،Q6،Q5،Q2،Q1	استفاده از مهارت های دیپلماسی هنگام مذاکره با تیم ها یا سازمان های مخالف		
Q10،Q9،Q8،Q6	نشان دادن شایستگی و حساسیت فرهنگی هنگام تعامل با جوامع مختلف		
Q2	حفظ محرمانه بودن و صلاحیت هنگام رسیدگی به مسائل یا اطلاعات حساس		
Q1	پاسخگویی سریع و حرفه ای به شکایات یا نگرانی های مشتریان		
Q11،Q8،Q5،Q2	مدیریت مؤثر بحران ها از طریق ارتباطات شفاف و فعال		
Q10،Q9	حمایت از امور خبریه و کمک به جامعه		
Q12،Q5،Q4،Q3،Q2،Q1	حمایت از تغییرات سیاستی که به نفع صنعت ورزش و جامعه گسترده تر است		
Q9،Q6،Q5،Q4	رفتار اخلاقی و درستکاری در تمامی تعاملات و معاملات		
Q2	ترویج برابری جنسیتی و رفع موانع سیستمی برای مشارکت زنان در ورزش		
Q2	تسهیل تبادل و گفتگوی بین فرهنگی از طریق ابتکارات ورزشی	روابط داخلی	فراورزشی
Q12،Q11،Q8،Q5،Q4،Q1	میانجیگری در مناقشات بین طرفین به شیوه ای منصفانه و بی طرفانه		
Q5،Q2،Q1	حفاظت از حقوق مالکیت معنوی و علائم تجاری		
Q4،Q3	کاهش خطرات شهرت مرتبط با تأیید محصولات یا برندهای خاص		
Q3	ارائه مشاوره و راهنمایی به متخصصان ورزش مشتاق		
Q12،Q7،Q6	ایجاد شهرت مثبت در جامعه ورزشی		
Q1	توسعه مهارت های بین فردی قوی برای تسهیل همکاری و همکاری		
Q2،Q1	تأکید بر اهمیت تعادل بین کار و زندگی و ارتقای رفاه کارکنان		
Q5،Q4،Q1	پرورش یک فرهنگ مثبت در محل کار که با احترام، اعتماد و ارتباطات باز مشخص می شود		
Q12،Q11	حصول اطمینان از رعایت الزامات قانونی و مقررات مربوط به قوانین استخدامی و کار		

کدهای مصاحبه شوندگان	کدگذاری اولیه	کدگذاری مقوله ای	کدگذاری محوری
Q5،Q1	اولویت دادن به دسترسی و اسکان برای افراد دارای معلولیت		
Q11،Q1	اجرای شیوه‌های تجاری پایدار و کاهش ردپای کربن و آلودگی هوا در سازمان		
Q9،Q4،Q3،Q2،Q1	تشویق به یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان و داوطلبان		
Q8،Q7،Q1	به رسمیت شناختن و پاداش دادن به کارکنان برای مشارکت و دستاوردهایشان		
Q7	رسیدگی و پیشگیری از فرسودگی شغلی در بین ورزشکاران و کارکنان با عملکرد بالا		
Q12،Q9	اجرای رویکردهای نوآورانه برای جذب سرمایه و درآمدزایی		
Q6،Q5،Q4،Q1	اولویت‌بندی سلامت و ایمنی در تمامی جنبه‌های فعالیت باشگاه		
Q8،Q7،Q6،Q4،Q2،Q1	همکاری با متخصصین پزشکی جهت پیشگیری و درمان صدمات		
Q11،Q1	اجرای سیاست‌ها و پادمان‌های مسئولانه		
Q12،Q11	پیشگیری و رسیدگی به تبانی و فساد در ورزش		
Q12،Q7،Q2	توسعه طرح‌های واکنش اضطراری برای بلایای طبیعی یا سایر شرایط پیش‌بینی نشده		
Q1	هماهنگی تدارکات و ترتیبات سفر برای ورزشکاران و کارکنان		
Q10،Q7،Q4،Q3	اجرای اقدامات کنترل کیفیت برای حفظ ثبات و تعالی در تمام جنبه‌های عملیات باشگاه		
Q10،Q9،Q7	نظارت و ارزیابی اثربخشی تلاش‌های روابط داخلی		
Q7،Q1	الگوبرداری و الهام بخشیدن به دیگران برای بالاترین استانداردهای رفتار و رفتار		
Q7	برقراری ارتباط واضح و مختصر در ارتباطات نوشتاری و شفاهی		مهارت‌های ارتباطی
Q1	تمرین گوش دادن فعال و همدلی هنگام درگیر شدن با دیگران		
Q6،Q5،Q2،Q1،Q12،Q11،Q10	واگذاری وظایف و مسئولیت‌ها به‌طور مناسب برای بهینه‌سازی کارایی و بهره‌وری		
Q12،Q10،Q5،Q2،Q1	ایجاد محیطی امن و فراگیر عاری از تبعیض و آزار و اذیت	عملکرد ورزشی	
Q3،Q2،Q1	اجرای برنامه‌های آموزشی خارج سازمان		
Q10،Q9،Q6،Q5،Q2،Q1	ارائه راهنمایی‌های تغذیه‌ای		
Q8،Q7،Q6،Q5،Q4،Q1	اجرای برنامه‌های علمی ورزشی	مدیریت مالی	
Q12،Q11،Q9	استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای اطلاع از تصمیم‌گیری و اندازه‌گیری تأثیر		
Q12،Q11،Q1	ایجاد تعادل بین اهداف کوتاه‌مدت با چشم‌انداز بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک		
Q2	پیش‌بینی و انطباق با شرایط متغیر بازار و ترجیحات مصرف‌کننده		
Q12،Q7،Q6	اجرای کارآمد مدیریت مالی و شیوه‌های بودجه‌ریزی	مدیریت ورزش	
Q1	تضمین قراردادهای حمایت مالی و فرصت‌های مالی		
Q7،Q5،Q4،Q12،Q11،Q10	اطلاعات از روندها و نوآوری‌های فعلی در صنعت ورزش		
Q1	استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای اطلاع از تصمیم‌گیری و اندازه‌گیری تأثیر		
Q3،Q2،Q1	اجرای برنامه‌های دستیابی به بازیکنان جدید و استعدادهای دیگر باشگاه‌ها		
Q12،Q5،Q1	بهره‌گیری از قوانین خارج ورزش		
Q12،Q10	هماهنگی تدارکات و ترتیبات سفر برای ورزشکاران و کارکنان		
Q7	حصول اطمینان از رعایت الزامات قانونی و مقررات مربوط به اداره ورزش.		

جدول ۳. سطح بندی سطوح مدل

Table 3. Model Levels Classification

فاکتور	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
ساختار سازمانی و مدیریت	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۱,۲,۴,۵,۱۱	۱,۲,۴,۵,۱۱	پنجم
مدیریت مالی	۱,۲,۳,۴,۵,۸,۹	۱,۲,۴,۵	۱,۲,۴,۵	پنجم
مربیگری و توسعه ورزشکاران	۳,۴,۵,۸,۱۰	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۳,۴,۵,۸,۱۰	اول
مدیریت ورزش	۱,۲,۳,۴,۶,۷,۸,۹	۱,۲,۳,۴	۱,۲,۳,۴	پنجم
مدیریت ریسک و انطباق قانونی	۱,۲,۳,۵,۶,۷,۸,۹,۱۱	۱,۲,۳,۵	۱,۲,۳,۵	پنجم
مهارت های ارتباطی	۳,۶,۷,۸,۱۱,۱۲	۱,۲,۴,۵,۶,۸,۹,۱۱,۱۲	۶,۸,۱۱,۱۲	سوم
عملکرد ورزشی	۳,۷,۸,۱۲	۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۲	۷,۸,۱۲	دوم
تعامل با طرفداران و روابط اجتماعی	۳,۶,۷,۸,۱۰,۱۲	۱,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۳,۶,۷,۸,۱۰,۱۲	دوم
بازاریابی و حمایت مالی	۳,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۱,۲,۴,۵,۹,۱۲	۹,۱۲	چهارم
توسعه جوانان و حمایت تحصیلی	۳,۸,۱۰,۱۱,۱۲	۱,۳,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۳,۸,۱۰,۱۱,۱۲	اول
روابط داخلی	۱,۳,۶,۸,۱۰,۱۱,۱۲	۱,۵,۶,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۱,۶,۱۰,۱۱,۱۲	سوم
روابط خارجی	۳,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۱,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	سوم

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه

Table 4. Initial acquisition matrix

۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۲
۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۳
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۵
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۶
۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۷
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۸
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۹
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱۰
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱۱
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱۲

جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی با اجماع نظر خبرگان با ارائه میزان نفوذ و وابستگی

Table 5. Final access matrix with expert consensus presenting the degree of influence and dependency

نفوذ	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲
۳	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۳
۴	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۵	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۵
۶	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۶
۷	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۷
۸	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۸
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۹
۱۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱۰
۱۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱۱
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱۲
وابستگی	۸	۷	۷	۶	۱۱	۷	۹	۴	۴	۱۲	۴	۵	

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌ها مشخص شد ۱۱۹ گویه شناسایی گردید که در دوازده مؤلفه شامل ساختار سازمانی و مدیریت، مربیگری و توسعه ورزشکاران، تعامل با طرفداران و روابط اجتماعی، بازاریابی و حمایت مالی، مدیریت ریسک و انطباق قانونی، توسعه جوانان و حمایت تحصیلی، روابط خارجی، روابط داخلی، مهارت‌های ارتباطی، عملکرد ورزشی، مدیریت مالی، مدیریت ورزشی و عوامل فراورزشی عامل محوری عوامل ورزشی و عوامل فراورزشی دسته‌بندی شدند. بدین ترتیب شاخص‌های توسعه‌دهنده روابط ورزشی و فراورزشی در بخش عوامل ورزشی شامل (توسعه جوانان و حمایت تحصیلی، مدیریت ریسک و انطباق قانونی، بازاریابی و حمایت مالی، تعامل با هواداران و روابط اجتماعی، مربیگری و توسعه ورزشکاران، ساختار سازمانی) و عوامل فراورزشی شامل (ساختار مدیریت ورزش، مدیریت مالی، عملکرد ورزشی، مهارت ارتباطی مدیران، روابط داخلی سیاسی، روابط خارجی سیاسی) می‌باشد.

عوامل در پنج سطح قرار دارند که سطح اول شامل مؤلفه‌های ۳ و ۱۰، سطح دوم شامل مؤلفه‌های ۷ و ۸، سطح سوم شامل مؤلفه‌های ۶، ۱۱ و ۱۲، سطح چهارم شامل مؤلفه ۹ و سطح پنجم شامل مؤلفه‌های ۱، ۲، ۴ و ۵ می‌باشند؛ و ماتریس نهایی قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از روش میک مک مشاهده می‌شود که مؤلفه‌های ۱، ۲، ۴، ۵ و ۹ مؤلفه‌های مستقل، مؤلفه‌های ۱۱ و ۱۲ مؤلفه‌های پیوندی و مؤلفه‌های ۳، ۶، ۷، ۸ و ۱۰ مؤلفه‌های وابسته می‌باشند. بر اساس یافته‌ها در بخش عوامل ورزشی یکی از عوامل توسعه حمایتی و مراقبتی جوانان و حمایت تحصیلی می‌باشد. این تحقیق نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در برنامه‌های توسعه جوانان و ارائه حمایت تحصیلی از دانشجویان ورزشکار برای رشد ورزش بسیار مهم است. این شامل ایجاد محیطی است که بهزیستی جسمی، ذهنی، عاطفی و اجتماعی و همچنین ارائه منابعی مانند تدریس خصوصی، مربیگری و آموزش مهارت‌های زندگی را افزایش می‌دهد. با انجام این کار، ورزشکاران جوان می‌توانند پایه‌ای قوی برای موفقیت در داخل و خارج

از زمین ایجاد کنند. مدیریت ریسک و انطباق قانونی دیگر شاخص شناسایی شده می‌باشد.

اطمینان از شیوه‌های مدیریت ریسک مناسب و رعایت الزامات قانونی برای هر سازمان ورزشی ضروری است. این شامل اجرای سیاست‌ها و رویه‌هایی برای به حداقل رساندن خطرات مرتبط با صدمات، خرابی تجهیزات و سایر خطرات است. علاوه بر این، این امر مستلزم به‌روز ماندن قوانین و مقررات مربوط به ایمنی ورزشکاران، اقدامات ضد دوپینگ و شفافیت مالی است. بازاریابی و حمایت مالی شاخص دیگر این بخش است. برای اطمینان از پایداری طولانی‌مدت، سازمان‌های ورزشی باید تلاش‌های بازاریابی را در اولویت قرار دهند و حمایت مالی کافی را تضمین کنند. استراتژی‌های برندسازی مؤثر، ایجاد مشارکت و ابتکارات درآمدزایی، همه اجزای حیاتی سازمان‌های ورزشی موفق هستند. علاوه بر این، کاوش در منابع مالی جایگزین فراتر از مدل‌های سنتی حمایت مالی ممکن است برای حفظ ثبات در زمان‌های عدم اطمینان اقتصادی ضروری باشد. تعامل با طرفداران و روابط اجتماعی شاخص دیگر این بخش است.

تعامل با طرفداران از طریق کانال‌های مختلف به ایجاد وفاداری و تقویت روابط مثبت بین تیم‌ها، لیگ‌ها و جوامع کمک می‌کند. استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، میزبانی رویدادها و حفظ خطوط ارتباطی باز به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با مخاطبان خود در ارتباط باقی بمانند و در عین حال آگاهی در مورد موضوعات مهم مرتبط با سلامت، تنوع و شمول را ارتقا دهند. مربیگری و توسعه ورزشکاران نیز دیگر مؤلفه این محور می‌باشد. مربیگری با کیفیت بالا نقش مهمی در شکل دادن به عملکرد ورزشی و رشد شخصی دارد. مربیان باید نه تنها بر توسعه مهارت‌های فنی، بلکه بر القای ارزش‌هایی مانند نظم، کار تیمی، انعطاف‌پذیری و رهبری تمرکز کنند. فراهم کردن فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای مستمر تضمین می‌کند که مربیان در بهترین شیوه‌ها و روش‌ها فعال هستند.

ساختار سازمانی شفاف و کارآمد فرآیندهای تصمیم‌گیری مؤثر، تخصیص منابع و حاکمیت کلی در سازمان‌های ورزشی را امکان‌پذیر می‌کند. اتخاذ یک رویکرد

ادغام روش های آموزشی مدرن، پیشرفت های تکنولوژیکی و سبک های آموزشی همدلانه به عنوان کاتالیزور قدرتمندی برای پرورش مجریانی خوب ظاهر می شوند که قادر به پیشرفت در میان ناملایمات هستند.

همزمان با کارهای قبلی، تحقیق ما بر ضرورت چارچوب های ساختاری منسجمی تأکید می کند که عملیات یکپارچه و سیاست گذاری آگاهانه را امکان پذیر می سازد (مینتزبرگ، ۲۰۱۸؛ کوین، ۲۰۱۷). با تأیید سلسله مراتب انطباق پذیر که با اختیارات توزیع شده، همکاری متقابل کارکردی مشخص می شوند، حلقه های بازخورد گرا، سازمان های ورزشی می توانند از افزایش کارایی، چابکی و نوآوری بهره مند شوند. در بین عوامل فراورزشی ساختار مدیریت ورزشی یکی از شاخص های شناسایی شده می باشد. یک سیستم مدیریت ورزشی با ساختار بهینه، هماهنگی بین سهامداران مختلف درگیر در مدیریت و اداره سازمان های ورزشی را تسهیل می کند. همچنین در مورد نقش ها، مسئولیت ها و انتظارات شفاف سازی می کند که در نهایت منجر به نتایج بهتر برای همه طرف های درگیر می شود. مدیریت مالی مناسب برای تضمین دوام و طول عمر سازمان های ورزشی حیاتی است. اجرای اصول صحیح بودجه ریزی، نظارت بر هزینه ها و جستجوی راه حل های مقرون به صرفه، مدیریت مسئولانه منابع را ممکن می سازد. ممیزی های منظم و بررسی های مالی به شناسایی زمینه های بهبود و ارتقای مسئولیت مالی کمک می کند. بهبود عملکرد ورزشی شامل تمرکز بر چندین جنبه کلیدی، از جمله استعدادیابی، استخدام، آموزش، آمادگی برای مسابقات و بازیابی است. به کارگیری رویکردهای مبتنی بر شواهد، استفاده از فناوری و همکاری با کارشناسان حوزه های مختلف به افزایش نتایج عملکرد کمک می کند.

ارتباط مؤثر در دستیابی به نتایج مطلوب در حوزه های مختلف در سازمان های ورزشی بسیار مهم است. مهارت های بین فردی قوی، همکاری، اعتماد و تفاهم را در بین همکاران، ورزشکاران، طرفداران و سایر ذینفعان تقویت می کند. سرمایه گذاری در برنامه های آموزشی و توسعه ارتباطات، توانایی رهبران را برای بیان دیدگاه ها، مدیریت تضادها و الهام بخشیدن به دیگران به سمت

غیرمتمرکز به بخش های منفرد اجازه می دهد تا به طور مستقل عمل کنند و در عین حال به اهداف گسترده تر سازمان کمک کنند (اسداللهی، تجاری و زارعی، ۲۰۱۱). علاوه بر این، ایجاد مکانیسم های گزارش دهی شفاف و اقدامات پاسخگویی از بهبود مستمر و رفتار اخلاقی حمایت می کند. تحقیقات قبلی به طور مداوم بر اهمیت پرورش استعداد های جوان از طریق برنامه های توسعه جامع و کمک های تحصیلی تأکید کرده است (اوین و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعه ما با این یافته ها مطابقت دارد و نیاز به سیستم های حمایتی جامع را تقویت می کند که نیازهای فیزیکی، شناختی و اجتماعی-عاطفی ورزشکاران مشتاق را تأمین می کند. در توافق با ادبیات موجود، تحقیقات ما بر ضرورت ارزیابی کامل ریسک و رعایت مقررات برای محافظت از ورزشکاران، کارکنان و مؤسسات در برابر آسیب تأکید می کند (کاری و همکاران، ۲۰۱۷). با تأکید بر اهمیت این عوامل، ارزش اقدامات پیشگیرانه با هدف به حداقل رساندن قرار گرفتن در معرض مسئولیت و محافظت در برابر شرایط پیش بینی نشده را مجدداً تأیید می کنیم. مطابق با تحقیقات قبلی، تحقیقات ما نقش محوری استراتژی های بازیابی و حمایت مالی را در پیشبرد رشد سازمانی تأیید می کند (بروئر و همکاران، ۲۰۱۶؛ جرارد و همکاران، ۲۰۱۶؛ اسداللهی، قهرمانی و کشتی دار، ۲۰۲۳). یافته های ما به این استدلال اهمیت می دهد. که تنوع بخشیدن به جریان های درآمد، سرمایه گذاری در بازارهای نوظهور و استفاده از تکنیک های تبلیغاتی نوآورانه می تواند سودآوری و دیده شدن سازمان های ورزشی را به طور قابل توجهی افزایش دهد. همچنین مطالعات موجود تأثیر ارتباطات معنادار بین نهادهای ورزشی و حامیان آن ها را نشان داده است (فانک و همکاران، ۲۰۱۶، وان و برانسون، ۲۰۱۳). با گسترش این دانش، تحقیقات ما بر مزایای استفاده از فناوری های دیجیتال و برنامه ریزی رویدادهای خلاقانه برای تعمیق تعامل هواداران و تحکیم پیوندها بین باشگاه ها، بازیکنان و جوامع تأکید می کند. به علاوه بورس تحصیلی موازی با تأکید مطالعه ما بر مربیگری با کیفیت بالا و تأثیر آن بر پیشرفت ورزشی و شکل گیری شخصیت مطابقت دارد (گلد هیل و هاروود، ۲۰۱۴؛ پوتراک و همکاران، ۲۰۱۶).

گویا که در مذاکره با دیدگاه‌های متفاوت، انتقال پیام‌های قانع‌کننده و الهام بخشیدن به اقدام جمعی ماهر هستند، محوری برای تحقق اهداف بلندپروازانه و ایجاد محیط‌های هماهنگ است. همچنین با همسویی با گفتمان موجود، تحقیقات ما بر پیامدهای سیاست داخلی پیچیده در فرهنگ سازمانی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و روابط کاری تأکید می‌کند (پررور و همکاران، ۲۰۱۸).

استراتژی‌های مبتنی بر سازش، احترام متقابل و نمایندگی فراگیر به‌عنوان ابزاری ضروری برای پیمایش در مناطق مشاجره‌آمیز، جلوگیری از اختلاف و میانجی‌گری برای توافق‌های بادوام ظاهر می‌شوند. علاوه بر این مطالعه ما با تأیید تفکر رایج، پیامدهای گسترده نیروهای برون‌زا را بر مسیرهای استراتژیک، الگوهای بسیج منابع و وضعیت‌های هنجاری نهادهای ورزشی ترسیم می‌کند (دویل و سیمونز، ۲۰۱۷؛ هنبری و همکاران، ۲۰۱۴). ایجاد پیوندهای سودمند متقابل با بازیگران تأثیرگذار، درگیر شدن در تلاش‌های مرتبط با علت و نشان دادن تعهدات ثابت به ارزش‌های اصلی به‌عنوان ابزاری برای جلب حسن نیت، استحکام بخشیدن به شهرت و تقویت صداها در چشم‌اندازهای وسیع‌تر اجتماعی-سیاسی عمل می‌کند. در نتیجه، این تحقیق اهمیت در نظر گرفتن عوامل ورزشی و فراورزشی را هنگام بررسی توسعه روابط در حوزه ورزش برجسته می‌کند. پرداختن به هر جنبه به‌طور جامع به بهبود رشد جوانان، افزایش مشارکت هواداران، بهبود عملکرد ورزشی، پایه مالی قوی‌تر، شبکه‌های ارتباطی قوی‌تر و ساختارهای سازمانی بهینه کمک می‌کند. اولویت‌بندی این عناصر زمینه را برای موفقیت پایدار و رشد پایدار در سازمان‌های ورزشی فراهم می‌کند. به عبارتی این پژوهش به بررسی عوامل مختلف مؤثر بر سازمان‌های ورزشی می‌پردازد که به دودسته اصلی عوامل ورزشی و عوامل غیرورزشی دسته‌بندی می‌شوند. در عوامل ورزشی، شش زیرمجموعه شامل توسعه و حمایت تحصیلی جوانان، مدیریت ریسک و انطباق قانونی، بازاریابی و حمایت مالی، تعامل با هواداران و روابط اجتماعی، مربیگری و توسعه ورزشکاران و ساختار سازمانی شناسایی شد. عوامل غیرورزشی شامل ساختار مدیریت ورزشی، مدیریت مالی، عملکرد ورزشی، مهارت‌های ارتباطی مدیران، روابط

اهداف مشترک افزایش می‌دهد. هنگام کار در سازمان‌ها یا فدراسیون‌های ورزشی بزرگ، پیمایش پویایی‌های پیچیده قدرت داخلی اغلب موردنیاز است. ایجاد اتحاد، نشان دادن دیپلماسی، و مشارکت در گفتگوی سازنده، ایجاد اجماع را تسهیل می‌کند و اختلافات احتمالی را کاهش می‌دهد. ایجاد ساختارهای رسمی برای حل مناقشه و میانجیگری روابط سیاسی داخلی را بیشتر تقویت می‌کند. حفظ روابط مثبت با نهادهای خارجی، مانند سازمان‌های دولتی، گروه‌های اجتماعی و شرکای شرکعی، برای تأمین امنیت منابع، تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌های سیاستی و گسترش دسترسی ضروری است. ایجاد مشارکت‌های استراتژیک، مشارکت در تلاش‌های حمایتی، و نشان دادن تعهد به مسائل اجتماعی، روابط سیاسی خارجی را تقویت می‌کند. مطالعات پیشینه نشان داد که شایستگی‌های معماری‌های اداری به‌خوبی تعریف شده را شناسایی می‌کند که برای رسیدگی به چالش‌های منحصربه‌فرد ذاتی در تنظیمات ورزشی طراحی شده‌اند (تاکس و همکاران، ۲۰۱۴). چنین ترتیباتی همسویی وظایف را تسهیل می‌کند. مطابق با ادبیات تثبیت شده، همچنین در مطالعه‌ای بر اولویت نظارت مالی دقیق و تخصیص عاقلانه منابع در حفظ تعالی عملیاتی و تقویت رفاه بلندمدت تأکید می‌کند (جکسون و همکاران، ۲۰۲۰). شامل پروتکل‌های حسابداری دقیق، سرمایه‌گذاری‌های مسئول مالی و پیش‌بینی مبتنی بر داده‌ها به‌عنوان سنگ بنای پایداری مالی و انعطاف‌پذیری عمل می‌کند.

با مقایسه با تحقیقات موجود، تحقیقات ما جنبه‌های چندبعدی را که بر عملکرد ورزشی تأثیر می‌گذارند، مانند کسب استعداد، بهینه‌سازی فیزیولوژیکی، تقویت روان‌شناختی، ساختار تاکتیکی و بینش استراتژیک را مورد توجه قرار می‌دهد (ویلیامز و رابلی، ۲۰۲۰). رویکردهای یکپارچه ترکیبی از بینش‌های علمی پیشرفته، تخصص عملی و تجزیه و تحلیل در زمان واقعی به‌عنوان ابزاری قوی برای افزایش مزیت رقابتی و ارتقای استانداردهای دستاورد ظاهر می‌شوند. با تأیید تحقیقات قبلی، یافته‌های ما تأثیر دگرگون‌کننده بیان کلامی و نوشتاری متقاعدکننده بر پویایی درون فردی، روحیه گروهی و تصویر عمومی را تأیید می‌کند (مامفورد و همکاران، ۲۰۱۸). ایجاد ارتباطات

پیشنهاد می شود که سازمان های ورزشی برنامه های توسعه اختصاصی جوانان را با تمرکز بر بهبود توانایی های ورزشی و در عین حال حمایت از دستاوردهای آموزشی ایجاد کنند. برای ارائه خدمات تدریس خصوصی، بورسیه تحصیلی و کارگاه های مهارت های زندگی با مدارس و ارائه دهندگان آموزش همکاری شود. پیشنهاد می شود اجرای استراتژی های مدیریت ریسک قوی که شامل پیشگیری از آسیب، تعمیر و نگهداری تسهیلات و طرح های واکنش اضطراری می شود. از بازرسی های منظم و به روزرسانی پروتکل های ایمنی مطابق با دستورالعمل های موجود اطمینان حاصل شود. پیشنهاد می شود با استفاده از رویکردهای چند کانالی، از جمله رسانه های اجتماعی، بازاریابی ایمیلی و رویدادهای حمایت شده، کمپین های بازاریابی جامعی را با هدف قرار دادن مخاطبان مختلف ایجاد شود. پیشنهاد می شود با گوش دادن فعالانه به نگرانی ها و پیشنهاد های طرفداران، ارتباط واقعی با طرفداران ایجاد شود و تجارب انحصاری، دسترسی به پشت صحنه و فعالیت های تعاملی را برای جذب دنبال کنندگان ارائه شود. پیشنهاد می شود مربیان مجرب و واجد شرایطی را که دارای مهارت های ارتباطی، انگیزشی و فنی عالی هستند، استخدام شوند. پیشنهاد می شود یک ساختار سازمانی منعطف و به سبک ماتریسی اتخاذ شود که همکاری و ارتباطات بین بخشی را ارتقا می دهد.

نقش ها، مسئولیت ها و خطوط گزارش به وضوح تعریف شوند تا از سردرگمی و تلاش های تکراری جلوگیری گردد. پیشنهاد می شود سیستم مدیریت ورزشی متمرکز و در عین حال مشارکتی ایجاد شود که استاندارد سازی و استقلال را متعادل کند. پیشنهاد می شود کنترل های مالی سخت گیرانه و مکانیزم های گزارش دهی معرفی شوند که داده های مالی به موقع و دقیق ارائه شوند. پیشنهاد می شود فرصت های آموزشی و توسعه منظم را برای مدیران فراهم شود تا مهارت های ارتباطی خود را تقویت کنند، از جمله گوش دادن فعال، قاطعیت، مذاکره و توانایی های ارائه. یک سبک ارتباطی باز و شفاف را در سراسر سازمان تشویق شود. پیشنهاد می شود تعامل فعالانه با جوامع محلی، دولت ها و کسب و کارها برای درک اولویت ها و نگرانی های آن ها در نظر گرفته شود.

سیاسی داخلی و روابط سیاسی خارجی بود. هر عامل به صورت جداگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا بینش هایی در مورد تأثیرات مربوطه بر سازمان های ورزشی ارائه شود. یافته ها وابستگی ها و همپوشانی های متقابل متعددی را بین عوامل ورزشی و غیرورزشی نشان می دهند که نشان می دهد پرداختن به آن ها به طور جمعی می تواند مزایای قابل توجهی برای سازمان های ورزشی به همراه داشته باشد. ترکیب تلاش ها در ابعاد چندگانه، استراتژی یکپارچه تر و منسجم تر را برای سازمان های ورزشی ایجاد می کند. تمرکز صرف بر روی یک حوزه بدون توجه به سایر زمینه ها ممکن است منجر به نتایج نامناسب یا فرصت های از دست رفته شود. همچنین تشویق همکاری بین بخش هایی که مسئول عوامل متمایز، شکستن سیلوها و ترویج تبادل اطلاعات هستند. تیم های متقابل می توانند فرآیندهای تصمیم گیری را بهبود بخشند، منابع را به طور کارآمد تخصیص دهند و قابلیت های حل مسئله را افزایش دهند. برنامه ریزی استراتژیک با ذهنیت آینده نگر، با در نظر گرفتن اینکه چگونه اقدامات فعلی ممکن است بر چشم انداز آینده تأثیر بگذارد.

ایجاد تعادل بین دستاوردهای کوتاه مدت در برابر پایداری بلندمدت برای موفقیت پایدار بسیار مهم است. تقویت روابط با مؤلفه های کلیدی، از جمله ورزشکاران، طرفداران، شرکا، تنظیم کننده ها و جوامع محلی نیز بسیار حائز اهمیت است. مشارکت فعال و ورودی این گروه ها می تواند باعث بهبود در ارائه خدمات، سطح رضایت و شهرت کلی شود. بر این اساس مضامین کلی نشان می دهند که ادغام تلاش ها در جبهه های مختلف نتایج بهتری را در مقایسه با رویکردهای مجزا به همراه دارد. به این ترتیب، سازمان های ورزشی بهتر است استراتژی های جامعی را اتخاذ کنند که عوامل ورزشی و غیرورزشی را به طور همزمان در نظر بگیرند. انجام این کار آن ها را با انعطاف پذیری، تطبیق پذیری و سازگاری لازم برای پیمایش موفق در محیط های پویا مجهز می کند. در نهایت، پذیرش یک چشم انداز کل نگر مبتنی بر یادگیری مستمر، فراگیری و تصمیم گیری مبتنی بر داده، امیدوارکننده ترین مسیر به سوی تحقق پتانسیل گسترده ای است که در چشم انداز ورزشی رو به رشد امروزی محصور شده است.

References

- Aghaei, P. (2017). The role of public relations in the reputation of sports clubs in Iran. *The 14th Conference of Modern Researches in Science and Technology*. <https://civilica.com/doc/853556/>
- Asad, A., et al. (2024). Designing a model for the development of management skills of Barosh Data Foundation managers as a managerial study area in training management. *Jundi Shapur Training Development Journal*, 3, 849-864. <https://doi.org/10.22118/edc.2021.269359.1682>
- Asadollahi, E., Ghahramani, M., & Kashtidar, M. (2023). Investigating the role of advertisements on referees' uniforms in the Premier League on brand awareness among television viewers. *Sports Marketing Studies*, 4(1), 12-23. (In Persian) <https://www.doi.org/10.22034/sms.2023.62676>
- Asadollahi, E., Heydari, R., & Salari, R. (2021). Investigating the difference in the effectiveness of different types of communication media based on the demographic characteristics of the fans of the Iranian Premier League teams. *Sports Marketing Studies*, 2(3), 61-91. (In Persian) <https://www.doi.org/10.34785/J021.2021.419>
- Asadollahi, E., Tojari, F., & Zarei, A. (2021). Path analysis of relationship of promotional tools with transferring brand identity and sport commitment in the consumers of Premier League of Football (case study: Padideh F.C). *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 17(33), 1-18. (In Persian) <https://www.doi.org/10.22080/jsmb.2020.12359.2632>
- Ben-Shalom, U., Dvir, A., Levy, M., Zwilling, M., Orkibi, E., Pele, O., & Gabay, N. (2017). From internet swear words to stadium violence in football (soccer) games – An Israeli case study. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(3), 348–360. <https://doi.org/10.1177/1012690217715298>
- Cheragh-Birjandi, K., & Roshandel, R. (2022). The relationship between football fans' association and loyalty behavior with the mediating role of personal and social rituals and the perceived value of the customer. *Journal of Knowledge Management in Sports*, 2(4), 82-94. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/kmsj/Article/927589>
- Hashemi, S., & Salgi, M. (2018). The role and position of organizational public relations in Iran. *Media Management*, 6(41), 47-64. https://www.mediamgt.ir/error_page
- Khalki-Manesh, S., Shahveisi, F., & Ivani, F. (2022). The effect of managers' overconfidence on the relationship between political connections and investment in research and development. *Sports Management Journal*. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2206215>
- Khodajo, A. R., Righthand, H., & Afrozeh, M. S. (2022). Presenting a multi-level model of effective diversity management in Iran's premier football league clubs. *Sports Management Magazine*, 59, 100-115 <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.306347.2527>
- Moradi, J., Sadeghi, K., & Bahrami, A. (2018). The relationship between the perception of the coach's leadership style and the mental strength of collision sports athletes. *Journal of Psychology*, 23(2), 148-165. <http://www.iranapsy.ir/fa/Article/21523/FullText>
- Mousavi-Gregari, S. S., Banar, N., & Shafiei, S. (2022). The role of sports diplomacy in promoting international interactions. *Sports Management Studies*, 14(72), 115-146. https://smrj.ssrc.ac.ir/article_1968.html
- Nasri, S., Safai, N., & Iqbali, A. (2021). Identifying and prioritizing factors affecting the growth and success of information and communication technology companies with the fuzzy hierarchical analysis method. *Regional Economy and Development*, 28(Autumn and Winter), 131-156. <https://doi.org/10.22067/erd.2022.69624.1029>
- Nezafat, D. M. (2022). The role of public relations in expanding public opinion. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 2719-2731. Doi: 10-20221111
- Shahriari Aliabad, A., Asadollahi, E., & fahim davin, H. (2023). Identifying and leveling the effective factors on improving the attractiveness of the store environment of sports brands. *Sport Management Studies*, 15(2), 26-40. (In Persian) <https://doi.org/10.22089/smrj.2023.13497.3747>