

## بررسی موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی

محمد سعید کیانی<sup>۱\*</sup>، زکیه امید<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.  
<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد گروه مدیریت ورزشی گرایش مدیریت راهبردی در سازمان های ورزشی دانشگاه اصفهان، ایران  
 تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۳

## Examining the managerial barriers to the development of sports facilities and facilities with an emphasis on resistance economy

Mohammad saeid Kiani<sup>1</sup>, Zakia omidi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD Student, Department of Sports Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

<sup>2</sup> Masters degree in sports management department, strategic management in sports organizations, Isfahan University, Iran

Received: (30/06/2023) Accepted: (29/07/2023)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

## Abstract

This research was conducted with the aim of investigating the managerial barriers to the development of sports facilities and facilities, emphasizing the economy of resistance of sports facilities and facilities in Shiraz. In terms of the research method, it is applied research that is done in a combined way. The statistical population of this research included all professors and managers of government sports facilities in Shiraz; Sampling has been done purposefully. A qualitative approach with open and axial coding and interpretive structural modeling has been used to analyze the data. According to the findings of the open and central coding, it was found that the managerial barriers to the development of sports facilities and facilities with an emphasis on resistance economy include social barriers, human barriers, lack of quality of domestic products, chronic and stable budget deficit, economic barriers of the country, structural barriers, wear and tear and low quality of sports facilities, lack of sufficient authority and weak skills of upstream and downstream managers, now they are interpreted separately for each of these factors. The results of the research showed three obstacles, i.e. economic obstacles of the country, structural obstacles, and lack of product quality internal are placed on the first level and are considered the most important obstacles. Also, on the second level, the obstacles are the lack of skills of upper and lower managers and the lack of sufficient authority. On the third level, there are the obstacles of wear and tear and low quality of sports facilities and chronic and stable budget deficit. Finally, there are social barriers and human barriers. The country of Iran is facing economic problems and limitations and its non-compliance with the ruling structures of the world in various fields. It is the understanding of these limitations in sports that clarifies the importance of implementing the general policies of the resistance economy

## Keywords

Sports management, sports venues, managers' obstacles, venue management, sports economy

## چکیده

این پژوهش با هدف بررسی موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی اماکن و تاسیسات ورزشی شهر شیراز انجام شد. از نظر روش انجام پژوهش از نوع پژوهش های کاربردی است که به شیوه ترکیبی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اساتید و مدیران اماکن و تاسیسات ورزشی دولتی در شهر شیراز بود؛ نمونه گیری به صورت هدفمند انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از رویکرد کیفی با کدگذاری باز و محوری و مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. با توجه یافته های حاصل از کدگذاری باز و محوری مشخص شد که موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی شامل موانع اجتماعی، موانع انسانی، فقدان کیفیت تولیدات داخلی، کسری بودجه مزمن و پایدار، موانع اقتصادی کشور، موانع ساختاری، فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی، فقدان اختیار کافی و ضعف مهارتی مدیران بالادستی و پایین دستی می باشد حال به تفکیک هر یک از این عوامل مورد تفسیر قرار می گیرند. نتایج پژوهش نشان داد سه مانع یعنی موانع اقتصادی کشور، موانع ساختاری، فقدان کیفیت تولیدات داخلی در سطح اول قرار گرفته اند و مهمترین موانع تلقی می شوند همچنین در سطح دوم موانع ضعف مهارتی مدیران بالا و پایین دستی و فقدان اختیار کافی قرار دارد در سطح سوم موانع فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی و کسری بودجه مزمن و پایدار جای گرفته است و در سطح آخر نیز موانع اجتماعی و موانع انسانی قرار گرفته است. کشور ایران با مشکلات و محدودیت های اقتصادی و عدم انطباق آن با ساختارهای حاکم بر دنیا در حوزه های مختلف روبه روست. درک این محدودیت ها است در ورزش نیز وجود دارد که اهمیت اجرای سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی را روشن می کند.

## واژه های کلیدی

مدیریت ورزشی، اماکن ورزشی، موانع مدیران، مدیریت اماکن، اقتصاد ورزشی

## ۱. مقدمه

توسعه ورزش در کشور ایران نیازمند چشم اندازی بلندمدت است. به همین دلیل، برنامه ریزی جامعی نیاز است که در آن قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای ورزش شناسایی شوند و براساس آن ها، چشم انداز و راهبردهای مناسب طراحی و تدوین شوند. یکی از مواردی که می تواند تأثیر زیادی بر توسعه ورزش داشته باشد، مسائل اقتصادی است. از نیمه دوم قرن بیستم رونق اقتصادی در غرب و لزوم داشتن بازار برای فروش کالاها در سطح بین المللی و داخلی، سرمایه گذاران را به فکر بهره گیری از ظرفیت اقتصادی ورزش انداخت (خزائی و همکاران، ۱۳۹۷). صنعت ورزش عنصر پیش برنده در اقتصاد و همچنین، عنصر فعال در شکل گیری هویت شخصی است و اهمیت بسزایی در هر دو سطح خرد و کلان اقتصادی دارد و نیز بازاری است که در آن بازار افراد، فعالیت ها، کسب و کار و سازمان ها درگیر تولید، تسهیل، ترویج یا برگزاری هر گونه فعالیت با تمرکز بر ورزش هستند. در این بازار، کسب و کارها محصولات را به خریداران خود ارائه می کنند. این محصولات شامل هر گونه کالا، خدمات، مردم، مکان یا ایده مرتبط با ورزش است. در این میان اماکن و تاسیسات ورزشی به عنوان اساسی ترین بخش سخت افزاری ورزش و جزئی از تاسیسات و سازمان های انسانی به شمار می آید که بخش وسیعی از آثار مرتبط با ورزش بر جامعه و محیط، متأثر از آنها است (اشنفلدر و لی، ۲۰۰۷). اقتصاد مقاومتی اصطلاحی است که در سال ۱۳۸۹ نخستین بار مقام معظم رهبری در دیدار با جمعی از کارآفرینان کشور آن را مطرح کردند و پس از آن نیز در سخنرانی های متعدد خود بر آن تأکید کردند. در واقع، این اصطلاح برای اقتصادی به کار می رود که توانایی مقابله با تکان های وارد شده بر اقتصاد را دارد. چنین اقتصادی باید انعطاف پذیری در وضعیت های گوناگون و توانایی عبور از بحران را داشته باشد. اقتصاد مقاومتی را به طور خلاصه می توان اقتصادی دانست که در آن، افزون بر تعاملی پویا با دنیای خارج و استفاده از امکانات تجارت آزاد، امنیت اقتصادی کشور حفظ می شود و نوسان های محیط بین المللی اقتصادی و تهدیدهای آن کمترین تأثیر منفی را در روند بلندمدت متغیرهای کلان اقتصاد دارند (سیف و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت صحیح و اصولی اماکن و تاسیسات ورزشی، به طور مستقیم بر بهره وری اماکن ورزشی و همچنین کمیت و کیفیت برنامه ها و رویدادهای ورزشی تأثیر می گذارد. افزایش جمعیت و توسعه استانداردهای زندگی در جوامع امروزی موجب افزایش تقاضا و استفاده از منابع و امکانات و تاسیسات ورزشی شده است. این افزایش تقاضا و به تبع آن

افزایش تولید یا خدمات، سبب بهره برداری بیشتر از منابع و امکانات ورزشی شده است شناسایی موانع مدیریتی در افزایش بهره وری امکانات و تاسیسات ورزشی، اهمیت خاصی دارد. (فروغی پور و همکاران، ۱۳۹۹). ورزش می تواند یکی از مهم ترین حوزه های تأثیرگذار در عملی کردن اقتصاد مقاومتی باشد. امروزه، اقتصاد مقاومتی به عنوان یک باور و یک حقیقت مطلوب در بسیاری از جوامع در شرایط خاص استفاده شده است و بستری برای خودکفایی اقتصادی و پایداری اقتصادی به شمار می رود که این بستر، زمینه تأثیرناپذیری از تحریم ها، تهدیدها و آسیب ها را فراهم می کند و به طور قطع، به سود کشور و به خصوص ورزش است (خزائی و همکاران، ۱۳۹۷). اقدامات ریاضتی در ورزش معمولاً با کاهش بودجه در خدمات، کارکنان و مهمتر از همه، توسعه ورزش و تفریحات اجتماعی همراه است (کینگ، ۲۰۱۹). در این پژوهش بر اساس تئوری وابستگی به منابع (والکر و هایتون، ۲۰۱۸؛ پفر و سالانیک؛ ۱۹۷۸) چالش های مدیریت اماکن ورزشی در دوران اقتصادی مقاومتی مورد بررسی قرار می گیرد تا هم شکاف دانشی و نظری موجود را پوشش دهد و هم سیاست گذاران راهکارهای مناسبی را بر رفع این موانع و چالش ها در نظر بگیرند. این پژوهش بینشی اصیل را ارائه می دهد که قادر است سیاست گذاران را در مورد طرح درست استراتژی های مدیریتی اماکن ورزشی، مطلع سازد، در حالی که مجبورند از تغییرات اقتصادی اجباری استفاده کنند. سیف (۱۳۹۹) با پژوهشی با عنوان الگوی پیشنهادی اقتصاد مقاومتی جمهوری اسلامی ایران (مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری)، نشان داد که اقتصاد اجرای اقتصاد مقاومتی موجب رشد اقتصادی می شود. مظفری (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان اقتصاد مقاومتی و خودباوری ملی، فرصت ها و چالش های تحقق آن، بیان کرد اقتصاد مقاومتی شرایط و الزاماتی دارد که استفاده از همه ظرفیت های دولتی و مردمی، تحول در شرایط اقتصاد از طریق اجرای سیاست های اصل ۴۴، توانمندسازی بخش خصوصی و کاهش وابستگی به نفت از جمله آن ها هستند. براساس مؤلفه هایی که از بیانات مقام معظم رهبری استخراج شد، می توان الگوی اقتصاد مقاومتی ایران را با چهار مؤلفه اساسی شامل رشد اقتصادی، عدالت اقتصادی، ثبات اقتصادی و فنریت اقتصادی پیشنهاد کرد. با توجه به بررسی پژوهشهای انجام شده مشخص است که پژوهشهای بسیار محدودی در مورد ورزش در دوره ریاضت اقتصادی و اقتصاد مقاومتی انجام شده است (پارنل و همکاران، ۲۰۲۱) که با توجه به نقش در آموزش، بهداشت و انسجام جامعه جای بسی تعجب است، ورزش در سیاست های مربوط

دوره رکود و ریاضت اقتصادی پرداخته شده است. در پژوهش های قبلی کاربرد تئوری وابستگی به منابع در زمینه های مدیریت ورزشی (ویکر و بروئر، ۲۰۲۱)، توسعه ورزش برای همه (کولین و همکاران، ۲۰۲۰)، نهادهای حاکم بر ورزش (بری و مانولی، ۲۰۱۸) و تأثیر ریاضت اقتصادی بر سازمان های ورزشی (واکر و هایتون، ۲۰۱۸) استفاده شده است. این پژوهش نیز با استفاده از این نظریه چالشهای مدیران اماکن ورزشی را در دوره اقتصاد مقاومتی مورد بررسی قرار می دهد. افشاری (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان تحلیل علی اثرگذاری مدیریت فرانونگرا، اقتصاد مقاومتی و توسعه ورزش در توسعه اقتصادی صنعت ورزش ایران، انجام داد. براساس یافته های این پژوهش پس از اصلاح مدل روابط علی در برخی فرضیات تمام ارتباطات بین متغیرهای پژوهش معنادار و مدل پژوهش مبنی بر اثرگذاری متغیرهای مدیریت فرانونگرا، اقتصاد مقاومتی و توسعه ورزش در توسعه اقتصادی صنعت ورزش ایران دارای برازش لازم بود.

#### روش شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر به لحاظ طبقه بندی از نظر هدف، از نوع پژوهش های کاربردی و اکتشافی است. دلیل کاربردی بودن این پژوهش به توانمندی آن در کمک به مدیران اماکن و تاسیسات ورزشی در راستای حل مشکلات و معضلات اماکن در دوره اقتصاد مقاومتی است که از این طریق اماکن می توانند به مزیت رقابتی دست یابند و خدمات خود را گسترش دهند از آنجا که این پژوهش به شناسایی چالش های مدیران اماکن و تاسیسات می پردازد؛ لذا از نوع اکتشافی است. همچنین از نظر روش انجام پژوهش نیز از نوع پژوهش های توصیفی پیمایشی است که به شیوه ترکیبی (کیفی - کمی) انجام می گیرد استراتژی روش کیفی به صورت اکتشافی می باشد و با توجه به اینکه از منظر متخصصان موانع شناسایی شده بر نوع رابطه ای که باهم دارند مورد مقایسه قرار گرفته اند یک روش تحلیل ساختاری است که بر اساس پارادایم تفسیری بنا نهاده شده است این کار با استفاده از نظرات ۱۵ نفر از متخصصان و مدیران اماکن با تأکید بر مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اساتید و مدیران اماکن و تاسیسات ورزشی دولتی در شهر شیراز سال ۱۳۹۹ می باشد که بر اساس امار شامل ۵ هیئت علمی گروه مدیریت ورزشی و ۶۰ مدیر اماکن و تاسیسات ورزشی بوده است و به طور دقیق تر نمونه گیری به صورت هدفمند بود و با استفاده از تکنیک گلوله برفی تا حد رسیدن به اشباع نظری نمونه گیری انجام گرفت. به دلیل شروع همه گیری کرونا در

به سلامت، آموزش و انسجام جامعه، می تواند کمک قابل توجهی به اهداف راهبردی کشور نماید، همچنین تحول در ورزش می تواند به افزایش نابرابری کمک کند (ویداپ و همکاران، ۲۰۱۸).

پفر و سالانیک (۱۹۷۸) اظهار داشتند که وابستگی به منابع خارجی می تواند استقلال فعالیت سازمان ها را کاهش دهد. همچنین بر روابط قدرت بین سازمانهایی که خدمات ارائه می دهند و کسانی که بودجه می دهند تأثیر می گذارد. یاگر و همکاران (۲۰۲۰) سه عامل به ویژه قابل توجه در محیط را شناسایی میکنند که هر سازمانی در آن فعالیت می کند: تجهیزات یا منابع، پویایی و رقابت. اولین مورد، به در دسترس بودن منابع اشاره دارد. یاگر و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کرده اند که سازمان هایی که در محیط های کم برخوردار فعالیت میکنند باید وابستگی خود را به منابع خاص کاهش دهند و منابع جایگزین پیدا کنند. پویایی را می توان به تغییر محیط یا نوآوری توصیف کرد (دس و بیرد، ۲۰۱۸). یک محیط پویا و در حال تغییر باعث ایجاد عدم اطمینان می شود و می تواند سازمان ها را بی ثبات کند. سرانجام، رقابت در تعداد ذینفعانی که یک سازمان فکر می کند هنگام تدوین استراتژی احتمالاً به آنها متکی است، منعکس می شود. در واقع، افزایش تعداد ذینفعان درگیر در تأمین بودجه و ارائه خدمات نیز می تواند عدم اطمینان را افزایش دهد و در نتیجه منجر به عدم تمایل به آزمایش استراتژیهای جدید شود (پارنل و همکاران، ۲۰۲۱). در عصر اقتصاد مقاومتی و ریاضت اقتصادی اکثر سازمان های ورزشی و خصوصاً مجموعه های ورزشی در توانایی تولید تمام منابع مورد نیاز خود را ندارند و این منجر به درجه ای از وابستگی به منابع خارجی می شود (کنیون و همکاران، ۲۰۱۸). اماکن و مجموعه های ورزشی، به شدت به بودجه دولت متکی هستند (آهرونی و همکاران، ۲۰۲۰؛ کنیون و همکاران، ۲۰۱۸) و مدیریت ناصحیح می در این برهه حساس می تواند پیامدهای جبران ناپذیری به همراه داشته باشد، پیامدهای منفی مدیریت اماکن ورزشی در مواجهه با شرایط اقتصاد مقاومتی دو طرفه است، از طرفی این پیامدها موجب بروز اثرات مخرب کم و زیادی در جهات گوناگون بر محیط و زندگی شهروندان و از طرفی موجب کاهش بهره وری و در مواردی تغییر کاربری خود اماکن ورزشی می شود. رامکندی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان عملکرد امکانات ورزشی محلی در انگلیس در دوره رکود و ریاضت اقتصادی، انجام دادند. در این مقاله به بررسی چگونگی عملکرد ورزش های عمومی در انگلیس که وابسته به یارانه مقامات محلی است، در

بخش مصاحبه روند کار به کندی پیش رفت و در بخش کیفی و به منظور پاسخ گویی به سؤالات پژوهش اسناد و مدارک نیز به منظور پاسخ گویی به سؤالات پژوهش برای متخصصین فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته در نظر گرفته شده است. سؤالات اصلی محقق در مصاحبه با متخصصان بر ۱۲ پرسشی که مبنای کاوش محقق در مورد موانع بود متمرکز شد:

در نهایت ۱۵ نفر در پژوهش حاضر شرکت کردند. در این پژوهش پژوهشگر کسانی را مورد توجه قرار می دهد که از شهرت و اعتبار در زمینه مورد نظر برخوردار بوده و یا اینکه احتمال زیادتری وجود دارد که از طریق بررسی نظرات آنها، یافته های بیشتر و عمیق تری در مساله پژوهش آشکار شود. همچنین به منظور پاسخ گویی به سؤال دوم پژوهش برای سطح بندی موانع و مشخص کردن روابط بین موانع از پرسشنامه خودتعاملی ساختاری استفاده شد. به دلیل اینکه اماکن و تجهیزات ورزشی امری تخصصی بود جامعه آماری در مینه کیفی از اساتید و مدیران اماکن و تاسیسات ورزشی دولتی که سال های زیادی در زمینه اماکن و تجهیزات ورزشی سررشته تخصص داشته اند استفاده شد و با این افراد مصاحبه عمیق صورت گرفت.

با بررسی ادبیات موضوع، سؤالات مصاحبه طراحی شد و به منظور جلوگیری از سوگیری، سؤالات از قبل مشخص شدند که سؤالات مطرح شده عبارتند از:

- مشکلات و مسائلی که برای مدیریت بهتر مجموعه ورزشی تحت نظارت در زمان حال وجود دارد چیستند؟
- مواردی که موجب ایجاد ضعف در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی می شوند کدامند؟
- چه مشکلاتی در راستای توسعه و بهره وری بیشتر اماکن ورزشی وجود دارد؟ مدیران در این مشکلات تا چه اندازه مسئول می باشند؟
- کسری بودجه مزمن و پایدار تا چه اندازه برای یک مدیر مجموعه ورزشی مشکل ایجاد کرده است؟ وظایف مدیر

### جدول ۱: جامعه پژوهش

جامعه آماری	تعداد جامعه	روش تعیین حجم نمونه	روش نمونه گیری	تعداد نمونه
اساتید و مدیران اماکن و تاسیسات ورزشی دولتی	نامشخص	با استفاده از معیار اشباع نظری	هدفمند و با تکنیک گلوله برفی	۱۵

### یافته ها:

در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با خبرگان مهمترین موانع مدیریت اماکن با تاکید بر اقتصاد مقاومتی شناسایی شد و سپس با استفاده از پرسشنامه خودتعاملی ساختاری اقدام به

در قبال این مشکل چیست؟

- با توجه به تاکید رهبری بر لزوم استفاده از راهکارهای اقتصاد مقاومتی جهت توسعه اماکن تجهیزات ورزشی با چه موانعی روبرو هستید؟
  - موانعی همچون هزینه های زیاد نگهداری و تعمیر اماکن ورزشی، یا بروکراسی اداری را در این دوران چگونه ارزیابی می کنید؟
  - موانع و مشکلات مدیریتی داخل مجموعه ورزشی با تاکید بر سیاست اقتصاد مقاومتی کدامند؟
  - موانع و مشکلات مدیریتی خارج از مجموعه ورزشی با تاکید بر سیاست اقتصاد مقاومتی کدامند؟
  - آیا موانع و مشکلات اشاره شده صرفاً مربوط به خود مدیریت مجموعه ی ورزشی است؟
  - چه کسانی به غیر از مدیریت اماکن می توانند مسئول برطرف کردن موانع و مشکلات به وجود آمده باشند؟
  - چه راهکارهایی را برای تأمین منابع مادی و مالی در راستای بهره وری بیشتر اماکن ورزشی پیشنهاد می دهید؟
  - برای برطرف کردن مشکلات مدیریتی با توجه به نوسانات شدید ارزی و تحریم کشور و همچنین کمبود منابع تأمین چه پیشنهاداتی دارید؟
- روایی محتوایی پرسشنامه خودتعاملی ساختاری با استفاده از نظرات متخصصان مورد تأیید واقع شد. پایایی پرسشنامه خودتعاملی ساختاری از روش آزمون مجدد استفاده شده است. برای سنجش پرسشنامه مزبور دومرتبه به ۳ تن از خبرگان و متخصصین که امکان دسترسی دوباره با آنها امکان پذیر بود ارسال شد و در نهایت مجموع همبستگی پاسخ های اعلام شده برای هر دو مرحله از طرف خبرگان ۰/۸۷۵ به دست آمد و این بیانگر پایایی قابل قبول پرسش نامه است. هدف این روش نیز شناسایی روابط بین متغیرهای زیربنایی یک پدیده چندوجهی و پیچیده است که در این پژوهش این متغیرها همان موانع مدیران اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی می باشند.

ارائه مدل ساختاری تفسیری موانع شده است.

### ویژگی نمونه ها در بخش مصاحبه ها

در جدول زیر مشخصات هر یک از مصاحبه شوندگان ارائه شده است که در این پژوهش با توجه به اینکه بعد از ۱۵ نفر

گرفت و از طرفی مقالات پژوهشی مرتبط و اسناد موجود نیز مورد مطالعه قرار گرفت و با تلفیق این دو روش، فهرستی از کدهای ایجاد شد. کدگذاری باز به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. در کدگذاری باز که نخستین مرحله در اجرای راهبرد تحلیل کیفی است، نکات کلیدی مصاحبه‌ها در رابطه با موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی شناسایی و کدگذاری گردید. با بررسی مجدد و پالایش بیشتر کدها، سعی شد که کدها به اندازه کافی، خاص، مجزا، غیرتکراری و کلان باشند تا مجموعه ایده‌های مطرح شده در بخش‌هایی از متن را دربرگیرند. این کار باعث شد داده‌ها کاهش یافته و به مجموعه‌ای از کدهای مهم تبدیل شوند. به طور دقیق‌تر در مرحله کدگذاری محوری شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در واقع، پژوهشگر تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه مفاهیم اولیه مختلف می‌توانند برای ایجاد یک کد کلی ترکیب شوند؛ بنابراین، کدهای تکراری و مشابه بسیاری بین آنها مشاهده می‌شود؛ پژوهشگر برای اینکه بتواند با تعداد کدهایی کمتر کار کند، پس از مرور چندباره و تعیین شباهت‌ها و تفاوت‌ها، کدهایی که محتوای مشترکی داشتند، در هم ادغام نمود و با کدی مشترک که از کدهای اولیه انتزاعی‌تر بود، نام‌گذاری گردید؛ این کار با در نظر گرفتن یافته‌های نظری با رفت‌وآمدهای متوالی بین کدهای باز و مقوله‌های محوری اولیه انجام شد. در نهایت، مقوله‌هایی که قدرت مفهومی بیشتر داشتند و بهتر می‌توانستند مفاهیم و خرده مقولات را پیوند دهند، انتخاب شد. در جدول زیر نتایج کدگذاری باز و محوری ارائه شده است.

محقق به اشباع نظری رسید لذا نمونه آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر می‌باشد. مصاحبه شونده‌گان شامل ۴ نفر از اساتید گروه مدیریت ورزشی بوده که ۱ نفر از اساتید دارای درجه استادیاری و ۲ نفر دارای درجه علمی دانشجویی و یک استاد دارای درجه علمی استاد تمامی میباشد طبق امار مدیران امکان ورزشی شهر شیراز ۶۰ نفر بوده که محقق با ۱۱ نفر از آنها مصاحبه انجام داده است که از این تعداد ۱۱ نفر ۷ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد علوم ورزشی بوده اند و ۴ نفر دارای مدرک دکتری مدیریت ورزشی بوده اند.

شناسایی موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی  
این بخش از پژوهش برای پاسخگویی به سؤال اول پژوهش ارائه شده است و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته با متخصصان و خبرگان سؤالات زیر مطرح شد تا با استفاده از این سؤالات موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی شناسایی شوند. در این نوع مصاحبه، ترکیبی از عمق و انسجام در اطلاعات به دست آمده را می‌توان مشاهده کرد. روایی و پایایی مصاحبه مورد تأیید اساتید راهنما قرار گرفته است. مصاحبه با ۱۵ نفر از متخصصان و خبرگان با استفاده از تکنیک روش دلفی به صورت هدفمند و به صورت حضوری و هر مصاحبه تقریباً مدت زمان ۴۰ تا ۶۰ دقیقه انجام شده است.

پژوهشگر با رعایت همه اصول اخلاقی پژوهش‌های کیفی و رضایت کامل مصاحبه‌شونده‌گان، مصاحبه‌ها را ضبط کرد؛ سپس، همه مصاحبه‌ها به طور دقیق به متن برگردانده شد در این راستا پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌ها فرآیند مصاحبه به صورت متون مکتوب، به دفعات مورد مطالعه و بازبینی قرار

#### جدول ۲: نتایج کدگذاری باز و محوری

تعداد کدها	کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه یا باز
۹	موانع اجتماعی	عدم تمایل مردم به صرف هزینه برای امور ورزشی استفاده ناصحیح از زیرساخت‌های اماکن ورزشی (مثل آب، برق، گاز) و سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی عدم توانایی مالی عامه مردم در استفاده از خدمات ورزشی در نظر نگرفتن سبب کالای ورزشی برای مردم دسترسی ناکافی به اماکن ورزشی برای همه بی توجهی به امکان استفاده بانوان از مجموعه‌های ورزشی عدم تبلیغات کافی در اجتماع جهت تندرستی و بهداشت عدم مسئولیت پذیری کاربران عدم ارتقای شهرت و بهره اجتماعی اماکن ورزشی
۷	موانع انسانی	ضعف فرهنگ کاری کارکنان

	<p>پایین بودن سطح بهره‌وری و اشتیاق نیروی انسانی                  شیفت بندی مختلف نیروهای خدماتی                  حقوق و مزایای کم منابع انسانی                  نبود هماهنگی و هم افزایی ارکان اداری مجموعه‌های ورزشی                  بی انگیزی و تعهد پایین کارکنان                  کمبود کارشناسان فنی، باتجربه و تحصیل کرده ورزشی علمی و عملی در اداره کردن مکان‌های ورزشی</p>	
۵	<p>ضعف در تکنولوژی تولید محصولات استفاده شده در اماکن                  عدم وجود فضای رقابتی در بخش تولیدات ورزشی                  کمبود تولیدات مربوط به امکانات ورزشی در کشور                  کیفیت پایین تولیدات داخلی برای تجهیز سالن‌های ورزشی                  وابستگی مجموعه‌های ورزشی به تولیدات خارجی</p>	<p>فقدان کیفیت                  تولیدات                  داخلی</p>
۱۲	<p>نبود درآمد اقتصادی پایدار                  ناکافی بودن تسهیلات (وام بانکی)                  اختصاص بودجه ناکافی به نسبت تورم موجود                  کمبود منابع مالی پایدار برای انجام کارهای تعمیراتی و بهسازی                  هزینه زیاد نگهداری و تعمیر اماکن ورزشی                  هزینه بالای راه‌اندازی و ساخت                  هزینه بالای خرید تجهیزات اماکن ورزشی                  تأخیر در تأمین بودجه لازم                  عدم برگشت درآمدهای مجموعه به خود مجموعه                  صرف درآمدهای مجموعه ورزشی در بخش‌های دیگر                  واریز کامل درآمد مجموعه‌های ورزشی به جیب دولت                  عدم اختصاص ۱۰-۱۵ درصد از درآمد مجموعه‌ها به نگهداری و بهسازی</p>	<p>کسری بودجه                  مزمین و پایدار</p>
۱۰	<p>وابستگی شدید بودجه سالانه کشور به درآمدهای حاصل از فروش نفت خام                  نوسانات متعدد در شاخص‌های بورس                  تورم بالا و مستمر در کشور                  اختلالات متعدد در بازار ارزی کشور                  تشدید تحریم‌ها                  افزایش رانت و اختلاس و فساد اداری در اقتصاد دولتی                  وجود نظام مالیاتی ناکارآمد                  عدم اجرای کامل سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی در راستای آزاد سازی و خصوصی سازی                  عزم ناکافی برای پیشگیری از فساد مالی                  انجام واردات بی رویه</p>	<p>موانع                  اقتصادی                  کشور</p>
۱۲	<p>پشتیبانی ضعیف                  تصمیم‌گیری در بالا                  ساختار متمرکز                  ساختار انعطاف ناپذیر مجموعه‌های ورزشی                  بروکراسی کاغذبازی شدید اداری                  سخت بودن واگذاری مجموعه‌ها به بخش خصوصی                  زمانبر بودن و سخت بودن تخصیص اعتبارات و نحوه تعمیر تجهیزات                  فعالیت‌های صوری و غیر ضروری اداری                  قوانین و مقررات انعطاف ناپذیر و نامناسب                  خطی بودن ارتباط بین ارکان اداری                  عدم وجود نقشه جامع توسعه اماکن ورزشی                  تصمیم‌گیری و برنامه ریزی نامناسب</p>	<p>موانع                  ساختاری</p>
۱۳	<p>کمبود سالن‌های چند منظوره</p>	<p>فرسودگی و</p>

	<p>کیفیت پایین ساخت و تولید اماکن و تجهیزات ورزشی کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی استهلاک ساختار فضاهای ورزشی یا بخش سخت افزاری فضاهای ورزشی فرسودگی بخش فیزیکی عدم مکان نمایی مناسب اماکن ورزشی (تمرکززدایی) عدم آراستگی و جذاب بودن ظاهر تسهیلات و امکانات عدم توسعه زیرساخت‌های کشور متناسب با چشم انداز ترسیم شده نبود استانداردهای لازم بین‌المللی بهره برداری و استفاده غیرورزشی قصور و سهل انگاری در رسیدگی به فضاهای ورزشی بی توجهی به نگه داری اصولی اماکن ورزشی عدم مطالعه دقیق برای ساخت مجموعه‌های ورزشی</p>	<p>کیفیت پایین اماکن ورزشی</p>
<p>۱۱</p>	<p>عدم توانایی تحویل آفرینی دخالت و نفوذ افراد غیرمتخصص و بالادستی در مدیریت مجموعه‌ها عدم تصمیم‌گیری مستقل مدیران عدم توانایی در کنترل دخل و خرج عدم نفوذ مسئولین ورزشی در سیستم بالا دستی عدم اختیار مدیران برای استفاده از درآمدهای اختصاصی مجموعه‌های ورزشی عدم اختیار مدیران برای هزینه توسعه، تجهیز و نگه داری مجموعه عدم حمایت و پشتیبانی مناسب مدیران فقدان ایمنی شغلی مدیران عدم توانایی و اختیار مدیران برای تشویق و تنبیه منابع انسانی جلوگیری از بروز خلاقیت مدیران</p>	<p>فقدان اختیار کافی</p>
<p>۱۴</p>	<p>پایین بودن تخصص علمی و عملی عدم سواد مالی تخصص ارتباطی کم مهارت تشخیصی نامناسب مدیریت ضعیف زمان ضعف مهارت مدیریت تغییر فقدان ادراک مناسب از وضعیت عدم انتقادپذیری و انعطاف‌پذیری عدم ایجاد حس مسئولیت‌پذیری مدیران اماکن سهل انگاری و تأخیر در حفظ و نگه داری فضای ورزشی عدم تجربه کافی در مسئولیت محوله عدم آموزش صحیح متوالی عدم درک سیاست اقتصاد مقاومتی دانش پایین مدیران در حوزه ورزشی</p>	<p>ضعف مهارتی مدیران بالادستی و پایین دستی</p>

دومرتبه به ۳ تن از خبرگان و متخصصین که امکان دسترسی دوباره با آنها امکان‌پذیر بود ارسال شد و درنهایت مجموع همبستگی پاسخ‌های اعلام‌شده برای هر دو مرحله از طرف خبرگان ۰/۸۷۵+ به دست آمد و این بیانگر پایایی قابل‌قبول پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل موانع مدیران اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی از رویکرد کیفی با کدگذاری باز و محوری و مدلسازی ساختاری تفسیری

درنهایت، ۹۳ کد پایه از مصاحبه‌ها استخراج شد. در گام‌های بعد کدگذاری باز به‌دست‌آمده در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته بندی شدند و کدها چندین بار مورد تحلیل و بازبینی قرار گرفت و درنهایت برای شناسایی موانع مدیریتی اماکن و تاسیسات ۹ کد محوری و ۹۳ کد پایه شناسایی و استخراج شد. پایایی پرسشنامه خودتعاملی ساختاری از روش آزمون مجدد استفاده‌شده است. برای سنجش پرسشنامه مزبور

### جدول ۳: موانع شناسایی شده

کد محوری	تعداد کدهای باز
موانع اجتماعی	۹
موانع انسانی	۷
فقدان کیفیت تولیدات داخلی	۵
کسری بودجه مزمن و پایدار	۱۲
موانع اقتصادی کشور	۱۰
موانع ساختاری	۱۲
فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی	۱۳
فقدان اختیار کافی	۱۱
ضعف مهارتی مدیران بالادستی و پایین دستی	۱۴

همانطور که مشخص است موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی از نظر مصاحبه شوندگان در راستای پاسخ به سؤال اول پژوهش شامل ۹ مانع اعم از موانع اجتماعی، موانع انسانی، فقدان کیفیت تولیدات داخلی، کسری بودجه مزمن و پایدار، موانع اقتصادی کشور، موانع ساختاری، فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی، فقدان اختیار کافی و ضعف مهارتی مدیران بالادستی و پایین دستی می‌باشد.

ارتباط موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی

برای ارائه مدل مناسب و بررسی ارتباط موانع با استفاده از روش تحلیل ساختاری تفسیری موانع مدیریتی اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی سطح‌بندی شده است. برای اجرای تکنیک تفسیری - ساختاری، به دست آوردن روابط درونی و اولویت‌های عناصر در یک سیستم باید فرآیند زیر طی شود: ابتدا ماتریس خود تعاملی ساختاریافته (ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها) تشکیل شد برای ایجاد ماتریس خود تعاملی ساختاریافته کلیه موانع شناسایی شده دوباره از نظر رابطه یا عدم رابطه با یکدیگر مقایسه شدند نحوه امتیازدهی به نوع رابطه بین موانع به صورت جدول ۳ می‌باشد و جدول ۴ ماتریس خود تعاملی ساختاریافته می‌باشد. در ادامه برای سازگار کردن ماتریس پرسشنامه مجدداً به وسیله نمونه‌ها پر شد و آنگاه دوباره سازگاری ماتریس دسترس‌ی بررسی و تأیید شد. به منظور تعیین سطح موانع در مدل نهایی، به ازای هر یک از آن‌ها، مجموعه‌های ورودی، خروجی و مشترک تشکیل شد. هر چه مجموعه‌های مشترک و خروجی یک عامل، نقاط اشتراک بیشتری داشته باشند، آن متغیر در سطح بالاتری قرار می‌گیرد.

### جدول ۴: نحوه امتیازدهی بر اساس نوع رابطه موانع

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر j بر i متغیر دارد	متغیر i بر j تأثیر دارد

### جدول ۵: ماتریس خود تعاملی ساختاریافته نهایی

صف مهارتی مدیران بالادستی و پایین دستی	فقدان اختیار کافی	فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی	موانع ساختاری	موانع اقتصادی کشور	کسری بودجه مزمن و پایدار	فقدان کیفیت تولیدات داخلی	موانع انسانی	موانع اجتماعی	
I	H	G	F	E	D	C	B	A	
									A
								X	B
							O	V	C
						X	V	V	D
					V	X	V	V	E
			X	A	X	O	V	V	F
			X	A	X	A	X	V	G
									H
	X	V	X	A	V	O	V	V	I

با توجه به ماتریس خود تعاملی ساختاریافته نهایی، ماتریس دسترس‌ی سازگار شده طراحی شد.

### جدول ۶: ماتریس دسترس‌ی سازگار شده

نفو د	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	A
4	1	0	1	0	0	0	0	1	1	B
5	0	0	1	0	1	1	1	0	1	C
6	0	0	1	1	0	1	1	1	1	D
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	E
8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	F
4	0	0	1	1	0	1	0	1	0	G
7	1	1	1	1	0	1	0	1	1	H
8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	I
										وابس
										تگی
	5	4	8	6	4	7	3	8	9	

### جدول ۷: سطح‌بندی موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی

خروجی:	ورودی:	اشتراک	سد
--------	--------	--------	----





سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی در راستای آزاد سازی و خصوصی سازی نیز هنوز قابلیت اجرایی نیافته است. مهم‌تر اینکه تورم بالا و مستمری در اقتصاد کشور وجود دارد که نه تنها در اماکن ورزشی بلکه همه سازمان‌ها و شرکت‌ها را درگیر کرده است ناگفته پیداست نوسانات متعدد در شاخص‌های بورس و اختلالات متعدد در بازار ارزی کشور نیز باعث شده است که دست مدیران اماکن بیش از پیش بسته بماند و نتوانند آنطور که باید و شاید اهداف خود را عملی سازند.

موانع ساختاری مقوله و مانع دیگری است که مدیران اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد مقاومتی با آن مواجه می‌باشند خزایی (۱۳۹۹) در تحقیق خود بی توجهی به استاد بالادستی را اظهار نموده است و محرم زاده و همکاران (۱۳۹۸) نیز به سیستم سخت و انعطاف ناپذیر سازمانی تمرکز نموده‌اند. پر واضح است که در سیستمی که تصمیم‌گیری در بالا انجام می‌شود ارتباط بین ارکان اداری به صورت خطی است و تفویض اختیار به ندرت اتفاق می‌افتد و زمانیکه بروکراسی و کاغذبازی شدید اداری وجود دارد مدیر بیشتر از اینکه درگیر تحول و تفکر در مورد وظایف خود باشد بیشتر اطاعت امر می‌کند و به جای مدیریت بیشتر مریدیت به جای می‌آورد پس در این شرایط قوانین و مقررات انعطاف ناپذیر و نامناسب و زمانبر بودن و سخت بودن تخصیص اعتبارات و نحوه تعمیر تجهیزات ضربات سختی بر پیکره مدیریت اماکن وارد می‌کند و آن‌ها نمی‌توانند به درستی سیاست‌های اقتصاد مقاومتی را به جای بیاورند.

عامل دیگری که مدیران در این شرایط سخت با آن مواجه هستند فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی می‌باشد بسیار از اماکن ورزشی موجود یا قدیمی هستند یا اگر هم تازه ساخته شده‌اند با کمبودهای زیادی مواجه هستند و خیلی از این مجموعه‌ها از کیفیت‌های استاندارد برخوردار نیستند و به نوعی فرسودگی اماکن کاملاً مشهود در این شرایط وضع مدیریت اماکن و تاسیسات ورزشی بیشتر از پیش با چالش مواجه می‌شود شاید دلیل فرسودگی و عدم کیفیت بالای اماکن به عدم مطالعه در مورد ساخت و مکان‌نمایی مناسب اماکن ورزشی و بی توجهی به استانداردهای لازم بین‌المللی و یا شاید استفاده از مصالح بی کیفیت یا آنکه بی توجهی به نگهداری و محافظت اصولی از این اماکن باشد مشخص است در بسیاری از موارد اماکن ورزشی برای امور غیر ورزشی به کار می‌روند بدون اینکه کوچکترین بهره‌ای به این اماکن برسد و هزینه بر می‌باشند.

مقوله دیگری که در این تحقیق شناسایی شد فقدان اختیار

سائل تولیدی در داخل کشور در بخش تولیدات ورزشی تا حد زیادی توان رقابت با محصولات تولید شده خارجی را ندارند زیرا در داخل کشور محدودیت‌های زیادی برای شرکت‌های تولید کننده وجود دارد همچنین با توجه به تقاضای موجود فضای رقابتی در بخش تولیدات ورزشی وجود ندارد و در بسیاری از موارد با کمبود تولیدات مربوط به امکانات ورزشی در کشور مواجه هستیم و مهم اینکه کیفیت تولیدات داخلی برای تجهیز سالن‌های ورزشی پایین و در این راستا وابستگی مجموعه‌های ورزشی به تولیدات خارجی زیاد است.

یکی دیگر از مقوله‌های اصلی شناسایی شده برای موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی مقوله کسری بودجه مزمن و پایدار می‌باشد این مانع نیز در بین پیشینه‌های مورد بررسی مورد بی توجهی قرار گرفته شده است و فقط گایانولاکیس و همکاران (۲۰۱۷) به کاهش چشمگیر بودجه عمومی به صورت خلاصه نظر نموده است؛ در این زمینه برای همه اماکن نبود درآمد اقتصادی پایدار، کمبود منابع مالی پایدار برای انجام کارهای تعمیراتی و بهسازی و تأخیر در تأمین بودجه لازم آسیب‌های جبران ناپذیری بر پیکره مدیریت اماکن وارد می‌کنند. سویی دیگر ناکافی بودن تسهیلات (وام بانکی) و اختصاص بودجه ناکافی به نسبت تورم موجود عامل‌های دیگری هستند که بودجه اماکن ورزشی را با مشکلات متعددی همراه می‌سازند پس هزینه بالای راه‌اندازی و ساخت، هزینه زیاد نگهداری و تعمیر اماکن ورزشی یا هزینه بالای خرید تجهیزات اماکن ورزشی دغدغه اصلی مدیران اماکن می‌باشد، شاید سرچشمه این مشکلات را بتوان به عدم برگشت درآمدهای مجموعه به خود مجموعه و صرف درآمدهای مجموعه ورزشی در بخش‌های دیگر ربط داد زیرا واریز کامل درآمد مجموعه‌های ورزشی به جیب دولت تا حد زیادی نامعقول به نظر می‌رسد و موجب می‌شود که مدیران نتوانند از درآمدهای خود استفاده کنند و به نوعی انگیزه کاری خود را از دست می‌دهند. با وجود تحریم‌های شدید بین‌المللی کشور ما با موانع اقتصادی زیادی روبرو است و محرم زاده و همکاران (۱۳۹۸) و خزایی (۱۳۹۹) در تحقیق خود عوامل اقتصادی را به عنوان عواملی که می‌تواند مدیریت اماکن را تحت تأثیر قرار دهد به شمار آورده‌اند در این تحقیق نیز به عنوان یکی از موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی در نظر گرفته شده است این در حالی است که بودجه سالانه کشور به درآمدهای حاصل از فروش نفت خام وابستگی شدیدی دارد و افزایش رانت و اختلاس و فساد اداری در اقتصاد دولتی هر روز بیشتر می‌شود و اجرای کامل

ورزشی و کسری بودجه مزمن و پایدار جای گرفته است موانع سطح سوم از موانع سطح اول یعنی موانع اقتصادی کشور، موانع ساختاری، فقدان کیفیت تولیدات داخلی و موانع سطح دوم یعنی موانع ضعف مهارتی مدیران بالا و پایین دستی و فقدان اختیار کافی تأثیر زیادی می‌پذیرند یعنی اگر موانع سطح اول و دوم تا حدی برطرف شوند موانع سطح سوم یعنی موانع فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی و کسری بودجه مزمن و پایدار با خیال آسوده‌تری رفع می‌شوند موانع فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی و کسری بودجه مزمن و پایدار خود می‌توانند بر موانع سطح چهارم تأثیر گذار باشند در نهایت موانع اجتماعی و موانع انسانی در سطح چهارم قرار گرفته‌اند این دو مانع از همه موانع دیگر تأثیر می‌پذیرند. از طرفی دیگر تحلیل میک مک نشان داد که متغیرهای موانع اجتماعی موانع انسانی و فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزء عناصر اثرپذیر و وابسته هستند. به عبارت دیگر برای برطرف کردن این موانع عوامل زیادی دخالت دارند و خود آنها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. متغیرهایی که دارای قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی ضعیف می‌باشند شامل فقدان کیفیت تولیدات داخلی می‌باشد. همچنین متغیرهای موانع اقتصادی کشور، ضعف مهارتی مدیران بالادستی و پایین دستی و فقدان اختیار کافی قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. این متغیرها تأثیر بسیاری بر غلبه بر دیگر موانع دارند. در این تحقیق متغیرهای موانع ساختاری و کسری بودجه مزمن و پایدار جزو عوامل پیوندی قرار می‌گیرند. این موانع هم‌وابستگی بالایی دارند و هم اینکه دارای قدرت نفوذ فراوانی می‌باشند. در مجموع بر اساس یافته‌های به دست آمده باید عنوان کرد موانع اقتصادی کشور، ضعف مهارتی مدیران بالادستی و پایین دستی و فقدان اختیار کافی از عواملی مهمی هستند که تمرکز بر آنها می‌تواند مدیریت اماکن را در این شرایط سخت بسیار متحول سازد و مشکلات آنها را با شدت بیشتری کاهش دهد. پیامد اقتصادی اثرات مستقیم و غیرمستقیم ورزش در توسعه سبب توجه روزافزون به این صنعت شده است و هم‌راستای سایر حوزه‌ها، روی آوردن به سیاست اقتصاد مقاومتی، به‌هنگام رویارویی با شرایط سخت جهت تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها ضرورت یافته است. با علم به اینکه تحقق این امر، نیازمند نقشه راه برای پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در حوزه ورزش است، در این راستا افشاری (۱۳۹۸) تمرکز بر اقتصاد مقاومتی و توسعه ورزش را ضروری دانسته است و بر اساس گایانولاکیس و همکاران (۲۰۱۷) عمده استراتژی‌های مورد

کافی به مدیران می‌باشد این مقوله با توجه به سیستم متمرکز و بدون انعطاف اداری کشور به شدت برای مدیران مضر می‌باشد و آنها را بیشتر به شکل یک کارمند ساده و دستور پذیر جلوه می‌دهد تا یک مدیر لایق و کاردان. و مشاهده می‌شود که هر روز دخالت و نفوذ افراد غیرمتخصص و بالادستی در مدیریت مجموعه‌ها بیشتر و بیشتر می‌شود پس مدیران استقلال تصمیم‌گیری خود را بیشتر از دست می‌دهند. وقتی یک مدیر از خود اختیار کافی ندارد و نمی‌تواند بر دخل و خرج خود تسلط کافی داشته باشد مطمئناً نمی‌تواند بر طبق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی رفتار نماید و باعث تحول مجموعه زیر نظر خود گردد زیرا فقدان اختیار کافی برای مدیران توانایی تحویل آفرینی را از آنان می‌گیرد و به نوعی خلاقیت مدیران زیر سؤال می‌رود.

آخرین مقوله اصلی از موانع شناسایی شده به ضعف مهارتی مدیران بالادستی و پایین دستی اختصاص داده شده است شناسایی این مانع هم راستا با تحقیقات محرم زاده و همکاران (۱۳۹۸) و پارنل و همکاران (۲۰۱۹) می‌باشد و در این راستا می‌توان اظهار داشت که به دلیل تخصص علمی و عملی و یا عدم تخصص مرتبط با مدیریت ورزشی خصوصاً مدیریت اماکن ورزشی به شدت مدیران از مهارت لازم برخوردار نیستند و مهارت تشخیصی مناسبی ندارند همچنین تخصص در زمینه مالی نیز بسیار کم است و این ناتوانی آنان را در مواقعی که کشور باید با رویکرد اقتصاد مقاومتی با پدیده‌های خود برخورد نماید افزایش می‌دهد؛ هر مدیری باید دارای چند مهارت باشد و این مهارت‌ها از مهارت‌های انسانی و ارتباطی گرفته تا مهارت‌های مدیریت بحران و تشخیصی و ادراکی موجبات غلبه بر بسیاری از موانع را فراهم می‌آورند. متأسفانه بسیاری از مدیران اماکن درک مناسبی از وضعیت سیاست اقتصاد مقاومتی موجود ندارند و عدم انتقادپذیری و انعطاف‌پذیری آنها موجب می‌شود که نتوانند به طور شایسته وظایف خود را انجام دهند.

در پاسخ به این سؤال مشخص شد که موانع اقتصادی کشور، موانع ساختاری، فقدان کیفیت تولیدات داخلی در سطح اول قرار گرفته‌اند و جزو مهمترین موانع می‌باشند که اگر به این موانع توجه بیشتری شود می‌توانند تسهیل رفع موانع دیگر باشند، در سطح دوم موانع ضعف مهارتی مدیران بالا و پایین دستی و فقدان اختیار کافی قرار دارد این موانع نیز به نوبه خود می‌توانند از موانع سطح اول که همانا موانع اقتصادی کشور، موانع ساختاری، فقدان کیفیت تولیدات داخلی تأثیر بپذیرند و خود نیز بر موانع سطوح سوم و چهارم تأثیر گذار باشند به علاوه در سطح سوم موانع فرسودگی و کیفیت پایین اماکن

مقاومتی پیشنهاد می‌شود به همه موانع به صورت تفکر سیستمی نگاه کرد و همه عوامل را به صورت سیستمی در نظر گرفت تا هیچ یک از موانع نادیده گرفته نشود. پیشنهاد میشود که صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی در راستای تقویت مسایل اجتماعی صورت بگیرد و با استفاده بهینه از انرژی و افزایش کیفیت تولیدات داخلی باعث بهبود عملکرد در اماکن ورزشی میشود و رسیدگی به موقع به ساختار فیزیکی و بخش سخت افزاری و بهبود فرسودگی و کیفیت پایین اماکن ورزشی شده. با تفویض اختیار برای مدیران و استفاده از درآمدهای به دست آمده حاصل از برگزاری دوره‌های مختلف ورزشی باعث بهبود و کاهش موتنع میباشد و همچنین پیشنهاد میشود با چند برابر شدن بودجه ورزشی در سطح ملی و جبران کسری بودجه مزمن و پایدار در ورزش شود و باعث توسعه شبکه و روابط اجتماعی در راستا بهبود خدمات ورزشی صورت گیرد.

#### منابع:

- Afshari Mustafa; Seyed Ameri, Mir Hassan; Henry, Habib; Kashif, Mir Mohammad; Moharramzadeh, Mehrdad (2019); Causal analysis of the influence of transnational management, resistance economy and sports development in the economic development of Iran's sports industry; Thesis for obtaining a doctorate degree in the field of physical education management and planning; Urmia University 46 (Persian)
- Aharoni, Y., Maimon, Z., & Segev, E. (2020). Interrelationships between environmental dependencies: A basis for tradeoffs to increase autonomy. *Strategic Management Journal*, 2(2), 197–208
- Berry, R., & Manoli, A. E. (2018). Alternative revenue streams for centrally funded sport governing
- Collin s, M., & Hauden huysse, R. (2020). Social exclusion and austerity policies in England: The role of sports in a new area of social polarisation and inequality? *Social Inclusion*, 3(3), 5–18
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (2018). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52–73.
- Eschenfelder, M. J., & Li, M. (2019). *Economics of sport* Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Giannoulakis, C., Papadimitriou, D., Alexandris, K., & Brgoch, S. (2021). Impact of austerity

استفاده فدراسیون‌ها برای مقابله با رکود اقتصادی شامل کوچک سازی اداری، محدودکردن تعداد مسابقات، کاهش اندازه هیئت‌ها و استفاده از منابع جایگزین بودجه بوده است. ادمو و شاکانتوا (۲۰۱۱) استفاده از مدیریت با تخصص بالا، ارزیابی عملکرد به موقع، اختصاص بودجه مناسب جهت تعمیرات به عنوان عوامل اصلی مدیریت نگهداری اماکن و تاسیسات ورزشی تأیید کرده‌اند. هارون و همکاران (۲۰۱۳) نیز به نگهداری اصولی اماکن ورزشی اهمیت زیادی داده‌اند. پر واضح است در سیستمی که اقتصاد آن هر روز تنزل پیدا می‌کند و مردم با مشکلات زیادی مواجه می‌شود و نوسانات ارزی با قدرت اتفاق می‌افتد و تحریم‌های سیاسی و اقتصادی افزایش می‌یابد مهارت یک مدیر در مدیریت یک مجموعه و با تاکید بر اقتصاد مقاومتی دچار تنش‌های زیادی می‌شود البته این عوامل بیشتر مربوط به عوامل خارجی می‌باشد در حالیکه در داخل سازمان‌ها و مجموعه‌ها مدیران دارای استقلال تصمیم‌گیری زیادی نیستند و ساختار انعطاف‌ناپذیری دارند پس همه این عوامل دست به دست هم می‌دهد که به صورت مجموعه‌ای پیوسته و متأسفانه منظم سیستم مدیریت اماکن ورزشی جهت تحول و ارتقای مجموعه تحت مدیریت و با تاکید بر سیاست‌های اقتصاد مقاومتی با تنش‌های بی شماری مواجه شود. پیامد اقتصادی اثرات مستقیم و غیرمستقیم ورزش در توسعه سبب توجه روزافزون به این صنعت شده است و هم‌راستای سایر حوزه‌ها، روی آوردن به سیاست اقتصاد مقاومتی، به‌هنگام رویارویی با شرایط سخت جهت تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها ضرورت یافته است. با علم به اینکه تحقق این امر، نیازمند نقشه راه برای پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در حوزه ورزش است، در این راستا افشاری (۱۳۹۹) تمرکز بر اقتصاد مقاومتی و توسعه ورزش را ضروری دانسته است و بر اساس گایانولاکیس و همکاران (۲۰۲۱) عمده استراتژی‌های مورد استفاده فدراسیون‌ها برای مقابله با رکود اقتصادی شامل کوچک سازی اداری، محدودکردن تعداد مسابقات، کاهش اندازه هیئت‌ها و استفاده از منابع جایگزین بودجه بوده است. ادمو و شاکانتوا (۲۰۱۱) استفاده از مدیریت با تخصص بالا، ارزیابی عملکرد به موقع، اختصاص بودجه مناسب جهت تعمیرات به عنوان عوامل اصلی مدیریت نگهداری اماکن و تاسیسات ورزشی تأیید کرده‌اند. هارون و همکاران (۲۰۱۳) نیز به نگهداری اصولی اماکن ورزشی اهمیت زیادی داده‌اند.

با توجه به نتایج، راهکارهایی جهت بر طرف کردن موانع مدیریتی توسعه اماکن و تاسیسات ورزشی با تاکید بر اقتصاد

- the resistance approach. (Pershin(
- Mozafari, Amir Ahmad (2021). "Planning and management of facility facilities" Tehran, Research Institute of Physical Education and Sports Sciences (Pershin(
- Parnell, D., May, A., Widdop, P., Cope, E., & Bailey, R. (2019). Management strategies of non-profit community sport facilities in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly*, 19(3), 312-330.
- Parnell, D., Millward, P., & Spracklen, K. (2021). Sport management issues in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 67-74.4
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organisations. A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper and Row.
- Ramchandani, G., Shibli, S., & Kung, S. P. (2018). The performance of local authority sports facilities in England during a period of recession and austerity. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 95-111.
- Saif, Allah Murad. (2019). the proposed model of resistance economy of the Islamic Republic of Iran (based on the view of the Supreme Leader). *Afaq Security Quarterly*, 5(16). (Persian(
- Walker, C. M., & Hayton, J. W. (2018). An analysis of third sector sport organisations in an era of 'super-austerity'. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 43-61.
- Walker, C. M., & Hayton, J. W. (2018). An analysis of third sector sport organisations in an era of 'super-austerity'. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 43-61.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2021). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14, 188-201.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2021). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14, 188-201.
- Widdop, P., King, N., Parnell, D., Cutts, D., & Millward, P. (2018). Austerity, policy and sport participation in England. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 7-24 .
- Yeager, V. A., Zhang, Y., & Diana, M. L. (2020). Analysing determinants of hospitals' accountable care organisations participation: measures on National Sport Federations: evidence from Greece. *European sport management quarterly*, 17(1), 75-97.
- Harun, M. T., Salamudin, N., & Hushin, H. F. (2021). Appraisal of the sport facilities maintenance management practices of Malaysian Stadium Corporations. *Asian Social Science*, 9(12), 93.
- Iversen, E. B. (2018). Public management of sports facilities in times of austerity. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 79-94.
- Kenyon, J. A., Mason, C., & Rookwood, J. (2018). Emerging third-sector sports organisations and navigating uncertainty in an 'era of austerity': A single ethnographic case study from Liverpool. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 25-42.
- Khazaei, Ali (2016). Identifying the challenges of implementing a resistance economy in the development of sports with an emphasis on the guidelines of the Supreme Leader, Master's thesis, Allameh Tabatabai University (Persian(
- Khazaei, Ali, Henry, Habib, Shahlai Bagheri, Javad. (2021). Identifying the challenges of implementing resistance economy in the country's sports industry. *Sports Management Studies*, 10(49), 59-78.25 (Persian(
- Khodakashi, Farhad and Elham Karimnia (2020). Investigating the influence of economic and social factors on the sports success of countries in the Olympic Games Economic Modeling Research Quarterly, No. 25 (Persian(
- King , N. (2019). Local authority sport services under the UK coalition government: Retention, revision or curtailment? *International Journal of Sport Politics and Policy*, 6(3), 349-369.
- Moharramzadeh, Mehrdad, Ghaibzadeh, Shahrouz, Tavakoli Angot, Sakhawat. (2019). Examining the implementation challenges of Article 88 (Privatization of sports facilities) in urban sports. *Contemporary researches in sports management*, 5(10), 73-84. (Persian(
- Mohsen Ebrahimi Masoumeh Zirak (2018) Economic Journal of the new period of the twelfth year, the causal relationship of the resistance index and investment in Iran: an empirical analysis of the economy based on

Quarterly Journal of Advertising and sales management  
Vol 4, No 2, JUN-AUG 2023, (32-47)

فصلنامه علمی مدیریت تبلیغات و فروش  
دوره ۴، شماره ۲، (پیاپی ۱۴)، تابستان ۱۴۰۲ (۳۲-۴۷)

A resource dependency theory perspective.  
Medical Care Research and Review, 72(6),  
687-706.