

## طراحی مدل مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش بر محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران به روش ساختاری - تفسیری

مجید خرسندی فرد<sup>۱</sup>، حسین پیمان‌زاد<sup>۲</sup>، محمدرضا اسماعیل‌زاده قندهاری<sup>۳</sup>، محمد  
کشتی‌دار<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۱۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش بر محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران به روش ساختاری - تفسیری انجام شد. پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی با ماهیت توصیفی - تحلیلی و نیز از نوع پژوهش‌های کاربردی بود که به روش ساختاری - تفسیری انجام شد. جامعه آماری پژوهش ۱۵ نفر از اساتید و نخبگان مدیریت ورزشی و مدیران ورزشی خبیره فدراسیون‌های ورزشی بودند که به صورت نمونه‌گیری انتخابی انتخاب شدند. ابتدا از طریق فرایند دلفی و مصاحبه با خبرگان و پژوهش‌های کتابخانه‌ای، گویه‌های پژوهش شامل ۷۸ گویه شناسایی شدند. در مرحله بعد، خبرگان مؤلفه‌های پژوهش را شناسایی کردند که در نهایت، ۱۲ مؤلفه برای گویه‌ها شناسایی شدند. سپس، فرایند ساختاری - تفسیری اجرا شد و با تجزیه و تحلیل میک‌مک، نمودار قدرت نفوذ و وابستگی اجزای مدل تعیین شد. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌ها دارای پنج سطح بودند که سطح اول شامل نقاط آشوب‌گونه و خلاقیت و نوآوری، سطح دوم شامل مدیریت تغییر و عملکرد ارزیابی، سطح سوم شامل طراحی ساختار، کار تیمی و یادگیری سازمانی، سطح چهارم شامل شناخت محیط و سطح پنجم شامل عوامل اقتصادی، فرهنگی و مذهبی، فناوری اطلاعات و رسانه‌ها بودند. با توجه به یافته‌ها توصیه می‌شود که سازمان‌های ورزشی برای توسعه ورزش قهرمانی با شناخت دقیق از محیط و ساختار جامعه، طراحی سازمان را به گونه‌ای انجام دهند که زمینه توسعه سهم بازار از طریق اثرگذاری و مدیریت نقاط حساس و آشوب‌گونه فراهم شود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت آشوب‌گونه، ورزش قهرمانی، تجزیه و تحلیل میک‌مک.

1. Email: m.khorsandi1990@yahoo.com

2. Email: a\_ peymanizad@yahoo.com

3. Email: reza\_ismaeelzadeh@yahoo.com

4. Email: keshtidar@um.ac.ir

## مقدمه

امروزه، ورزش صنعتی بسیار جذاب است. ورزش، صنعتی میلیارد دلاری با رشد ۵۰ درصد در طول یک دهه است که به‌عنوان یکی از ۱۰ صنعت برتر دنیا به‌سرعت در حال رشد است. در شرایط کنونی، صنعت ورزش تحت تأثیر تحولات فراوانی قرار دارد و در دنیای امروز، با تغییرات و رخداد‌های ناگهانی فراوانی روبه‌رو است؛ رخداد‌هایی که بر همه صنایع از جمله صنعت ورزش تأثیرگذارند و موجب تحولات عظیمی در این صنعت می‌شوند. مدیریت ورزشی به‌ویژه در بخش ورزش قهرمانی که با صنعتی‌شدن بیشتر ورزش در جهان امروز، با تغییرات و اثرپذیری از عوامل متعددی روبه‌رو است، باید با شیوه‌ی درست مدیریت از فرصت‌های محیطی بهترین بهره را ببرد و نسبت به آشوب‌ها و رویدادهای متغیر دنیای ورزش عکس‌العمل مناسبی را نشان دهد (مشبکی اصفهانی، وحدتی و خداداد حسینی، ۲۰۱۳؛ میرزازاده و خرسندی‌فرد، ۲۰۱۴؛ میرزازاده، گودرزی، سجادی و اسدی، ۲۰۱۴).

در دهه‌های اخیر، نظریه آشوب<sup>۱</sup> جزو پژوهش‌های علمی رشته‌های گوناگون قرار گرفته است. بیش از دو دهه، مطالعات عمیق در زمینه مدل‌های پویای غیرخطی نشان می‌دهند که آشوب به شکلی وسیع و گسترده، در مهندسی و سیستم‌های طبیعی اتفاق می‌افتد (لاهمیری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مفهوم ساده آشوب ریشه در برداشت‌های اولیه انسان در مورد جهان دارد. کلمه آشوب که به آشوب و هرج‌ومرج یا بی‌نظمی ترجمه شده است، تلقی یونانیان باستان را نسبت به هستی می‌رساند (هونگ و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). طبق این دیدگاه، امور جهان، بی‌نظم، تصادفی و در نتیجه، غیرقابل پیش‌بینی به نظر می‌رسند؛ اما از نظم و قطعیت برخوردارند (نوبخت، غلامی و مجید زاده، ۲۰۱۰، هونگ و لی، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، برای شناخت آشوب باید سیستم‌های غیرخطی پویا را بررسی کرد (اسپیکمن و شارپلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). «آشوب» در لغت به معنی درهم‌ریختگی، آشفتگی و بی‌نظمی است و مترادف آن در مکانیک، تلاطم است. این واژه به معنی فقدان هرگونه ساختار یا نظم است و معمولاً در محاوره‌های روزمره، آشوب و آشفتگی نشانه بی‌نظمی و سازمان‌نیافتگی است و جنبه منفی دارد (لاهمیری، ۲۰۱۷؛ سیمارد، آوبری و لبرگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). در مفهوم علمی، بی‌نظمی یک مفهوم ریاضی محسوب می‌شود که شاید نتوان خیلی دقیق آن را تعریف کرد؛ اما می‌توان آن را نوعی اتفاقی بودن همراه با قطعیت دانست که قطعیت آن بدین دلیل است که بی‌نظمی دلایل درونی دارد و به علت اختلال‌های خارجی روی نمی‌دهد

- 
1. Chaos Teory
  2. Lahmiri
  3. Hong & Lai
  4. Speakman & Sharpley
  5. Simard, Aubry & Leberge

(گوکسو، کوکاماز و اویاروگلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ سیمارد، آوبری و لبرگ، ۲۰۱۸؛ آلوز، دوارتا و داموتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)؛ اما در واقع، با پیدایش نگرش جدید و روشن شدن ابعاد علمی و نظری آن، امروزه دیگر بی‌نظمی و آشوب به مفهوم سازمان‌نیافتگی، ناکارایی و درهم‌ریختگی تلقی نمی‌شود؛ بلکه بی‌نظمی وجود جنبه‌های غیرقابل‌پیش‌بینی و اتفاقی در پدیده‌های پویا است که ویژگی خاص خود را دارند (بیسچی و بیاردی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). نظریه آشوب دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی است که بازتاب بسیار مهمی نیز در مدیریت ایجاد کرده است؛ به طوری که این ویژگی‌ها ضررهایی جدی بر پیکره پارادایم سنتی مدیریت وارد می‌کنند و اساس پارادایم تازه‌ای را در مدیریت و سایر علوم مرتبط شکل می‌دهند (کول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ رادو، لیویو و کریستین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴، ۶؛ میرزازاده، گودرزی، سجادی و اسدی، ۲۰۱۴؛ لاهمیری، ۲۰۱۷) و اثر پروانه‌ای<sup>۶</sup> یکی از این ویژگی‌ها است. ویلدینگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود به شگفتی به این نتیجه رسید که تغییری جزئی در شرایط اولیه معادلات پیش‌بینی‌کننده جوی به تغییرات بسیار شدید در نتایج حاصل از آن‌ها منجر می‌شود (ویلدینگ، ۲۰۰۹). به نقل از جهانیان و زارع، ۲۰۱۶). سازگاری پویا<sup>۸</sup> ویژگی دیگر سیستم‌های آشوب‌گونه است. سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان مانند موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویایی را بین خود و محیط پیرامونشان ایجاد می‌کنند (هونگ و لی، ۲۰۱۶). جاذبه‌های عجیب<sup>۹</sup> مشخصه دیگر سیستم‌های آشوب‌گونه است. جاذبه‌های بی‌نظم هستند و به همین دلیل برخی آن‌ها را جاذبه‌های بی‌نظم نیز نامیده‌اند. ویژگی دیگر سیستم‌های آشوب‌گونه، خودمانایی<sup>۱۰</sup> است. در نظریه آشوب نوعی شباهت بین اجزا و کل قابل تشخیص است. بدین ترتیب که هر جزئی از الگو همانند و مشابه کل است و خاصیت خودمانایی به‌ویژه در رفتار اعضای سازمان نیز می‌تواند نوعی وحدت ایجاد کند (ویلدینگ، ۲۰۰۹؛ حری و هاشمی، ۲۰۱۵؛ لاهمیری، ۲۰۱۷).

در نگرش سنتی مدیریت، تصمیم‌گیری فرایندی قابل‌پیش‌بینی است و موفق نشدن در تصمیم‌گیری یا ناشی از فقدان اطلاعات یا ناشی از محدودیت فنون پیش‌بینی و تلاش است (میرسیدی و دل‌افروز، ۲۰۱۶). با بررسی مقالات و کتب مربوط به نظریه آشوب، به راحتی می‌توان دریافت که تمامی

1. Goksu, Kocamaz & Uyaroglu
2. Alvez, Duarta & Damota
3. Bischi & Biardi
4. Cole
5. Radu, Liviu & Cristian
6. Butterfly Effect
7. Wilding
8. Dynamic Adaption
9. Strange Attractors
10. Self Similarity

پژوهشگران در این زمینه هم عقیده هستند که برنامه ریزی بلندمدت و راهبردی<sup>۱</sup> در یک محیط بی نظم و آشوبناک کاری بیهوده است (نمازی، حاجی ها و چناری، ۲۰۱۴). در چنین شرایطی، جهان ورزش نیز به طور مداوم تحت تأثیر آشوبها و رخدادهای گوناگونی است که سلیقه مخاطبان و نیز نیازها و سلیقه های مشتریان را تغییر می دهند. همچنین، رویدادهای غیرمنتظره و تغییرات سریع همه جانبه در محیط های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی نیاز به برنامه ریزی براساس شرایط متغیر محیطی را در صنعت ورزش بیش از پیش مشهود کرده است (بالولی و هیری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ سلیتو و فونتانوکی تیتاورن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ کانینگهام<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). افزون بر این، امروزه، بازاریابی برای هر نوع حرکت آگاهانه و هدفمند در بازار امروز ضرورت دارد. جهانی شدن بازار؛ یعنی اقتصاد و تجارت بدون مرز و لازمه بینش وسیع، حرکت هدفمند، نگرش سیستمی، افزایش توانمندی ها و بهبود مقررات و قوانین است. در چنین محیطی پویا، بازاریابی به صورت یک فلسفه جامع تجاری برای ایجاد ارتباط بین سازمان و بازار تکامل یافته است (براگ، روبرتو، هریس و برونل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸؛ کانینگهام<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). نکته درخور توجه این است که طیف بازاریابی ورزشی بسیار غنی و گسترده است و قهرمانان، تیمها، لیگها، رویدادهای ویژه، محصولات و خدمات ورزشی را پوشش می دهد و به همین دلیل، بازاریابی ورزشی بسیار مشکل است؛ زیرا، ورزش در محیطی قرار دارد که به شدت متأثر از سیاست، رویدادهای فرهنگی و اجتماعی و آشوب های محیطی است (کرک پاتریک، پدرسون و وایت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). طبق تعریف پیترز و استاتلار<sup>۸</sup> (۲۰۰۹)، امروزه تجارت ورزشی باید یک فرایند کارآمد مدیریت بازاریابی ورزشی داشته باشد و این فرایند شامل پیاده سازی، مدیریت و ارزیابی همه اجزای بازاریابی ورزشی است (پودر، کلارک و فینچ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت بازاریابی ورزشی یک عمل چندبعدی است که شامل تعیین اهداف برای راهبرد بازاریابی ورزشی، تهیه طرح بازاریابی ورزشی، انتخاب و مدیریت کارکنان بازاریابی ورزشی، تنظیم یک طرح مالی، ایجاد و مدیریت یک ساختار سازمانی، تنظیم و نظارت بر زمان بندی، رابط بین کارکنان بازاریابی ورزشی و مدیران عالی و نیز هماهنگی همه فعالیت های بازاریابی ورزشی است که این عوامل از بسیاری از شرایط محیطی تأثیر پذیرند (بالولی و هیری، ۲۰۱۴؛ وانگ و تانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸؛ سلیتو و فونتانوکی تیتاورن، ۲۰۱۷).

1. Strategic
2. Ballouli & Heere
3. Sellito & Phonthanukitithaworn
4. Cunningham
5. Bragg, Roberto, Harris & Brownell
6. Kirkpatrick, Pederson & White
7. Pits & Staotlar
8. Pouder, Clark & Finch
9. Wang & Tang

مرزبان و شریعت‌پناهی (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان دادند که یک رویکرد کوچک می‌تواند از طریق اعمال انرژی‌های بسیار کوچک کنترل سیستم پیچیده و آشوبناک مغز را در دست گیرد و خاستگاه اصلی آگاهی باشد. سازمان‌ها و محیط اقتصادی نیز مانند مغز انسان عمل می‌کنند. پژوهش‌های نمازی و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد که شاخص قیمت و بازده نقدی فرایندی آشوبی و معین را تجربه می‌کنند و این نتیجه دلالت بر کارایی‌نداشتن بازار سرمایه دارد و به تبع آن، قابلیت پیش‌بینی کوتاه‌مدت را دارد. همچنین، حری و هاشمی (۲۰۱۵) معتقدند که سیستم بورس اوراق بهادار تهران از یک سیستم آشوبناک پیروی می‌کند که با استفاده از نظریه آشوب و روش‌های تحلیلی قابل پیش‌بینی است. کیلوتچنیکوف، سیگووا و بیروف<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) معتقدند در مکانیسم‌های موجود در اقتصاد خرد و اقتصاد کلان هر دو بخش دیدگاه‌های فراکتالی و رخداد‌های تصادفی در اقتصاد دارای اثر هستند و به پیش‌بینی بهتر اقتصاد کمک می‌کنند. در همین راستا، ممدلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) گزارش کرد که تشخیص هرج‌ومرج می‌تواند مدل‌سازی را در بازار بورس و ارز ساده‌تر کند و معادلات انتگرال ساده می‌تواند هرج‌ومرج را توصیف کند. اسپیکمن و شارپلی (۲۰۱۲) تأکید کردند که نظریه آشوب چهارچوبی واقعی برای مدیریت بحران گردشگری در کشور مکزیک فراهم می‌کند. آن‌ها یک مدل پشتیبان را براساس نظریه آشوب برای مدیریت بحران در گردشگری در شرایط بحران در کشور مکزیک پیشنهاد کردند. میرسیدی و دل‌افروز (۲۰۱۶) معتقدند که با توجه به تأثیرگذاری سبک رهبری بر مدیریت راهبردی آشوب ضروری است که مدیران بیمارستان الگوی مدیریت راهبردی در زمان آشوب را در بیمارستان‌ها اجرا کنند. همچنین، جهانیان و زارع (۲۰۱۶) در مدیریت آموزشی، هاسه و بکر<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در بهبود ایجاد هماهنگی بین پروژه‌ها و راهبرد سازمانی و ایجاد جذابیت در هرج‌ومرج، میرزازاده، گودرزی، سجادی و اسدی (۲۰۱۴) در بهبود یادگیری سازمانی در ورزش، خرسندی فرد و اسماعیل‌زاده (۲۰۱۶) در توسعه هوش رقابتی و توان رقابتی سازمان‌های ورزشی و هونگ و لی (۲۰۱۶) در توسعه فناوری‌های جدید و حذف فناوری‌های قدیمی، اهمیت و اثر مثبت مدیریت آشوب‌گونه را تأیید کردند. سیمارد، اوبری و لبرگ (۲۰۱۸) کاربرد نظریه آشوب را در مدیریت شهری، آلوز، دوارتا و داموتا (۲۰۱۸) در پیش‌بینی شاخص اقتصادی داوجونز و تشابه تغییرات با مفهوم سازگاری پویای مدیریت آشوب‌گونه و لاهمیری و بکیروس<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در پیش‌بینی بازار بیت‌کوین در دوره‌های زمانی متفاوت مؤثر دانستند. بیسچی و بایاردی (۲۰۱۴) نشان دادند که مدل خطی و یک‌بعدی بازاریابی می‌تواند گمراه‌کننده باشد و در شرایط

---

1. Kliutchnikov, Sigova & Beizerov

2. Mammadli

3. Hasse & Bekker

4. Lahmire & Bekiros

هرج و مرج و رفتار غیرخطی بازار لازم است تا مدل‌ها و برنامه‌های غیرخطی برای شرایط آشوب‌گونه تدوین شوند. براگ، روبرتو، هریس و برونول (۲۰۱۸) معتقدند که برای بازاریابی از طریق ورزش باید ورزشکاران مواد غذایی سالم و مفید را تبلیغ کنند و از تبلیغ مواد غذایی و داروهای مضر باید جلوگیری شود و به عبارتی، باید براساس شرایط متغیر اجتماعی و نیازهای روز جامعه تبلیغات را انجام داد. کاردناس و تارلوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند که بازاریابی چندسطحی مکمل‌های ورزشی کاملاً قانونی است؛ ولی کاملاً غیراخلاقی است و این مسئله می‌تواند برای ورزشکاران کاملاً غیرضروری باشد که این امر شکایت و اعتراض برخی از کارشناسان و نهادهای مربوط را برانگیخته است؛ بنابراین، سازمان‌ها باید برای تبلیغات به نیازها و مقتضیات اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی در شرایط موجود و آینده سازمان توجه کنند. درهمین راستا، کرک پاتریک، پدرسون و وایت (۲۰۱۸) گزارش کردند که همکاری بازاریابی و تجارت ورزشی در آموزش عالی به تجربه دانشجویی جدید، توسعه کسب‌وکار و بهبود هماهنگ‌سازی با نیاز جامعه منجر شده است. همچنین، پودر، کلارک و فینچ (۲۰۱۸) به چگونگی بهره‌گیری سازمان‌های بازاریابی هدف از فرصت‌های درحال‌ظهور در بازار ورزشی در رقابت با یکدیگر در شرایط غیرقابل پیش‌بینی توجه کردند.

به‌طورکلی و با توجه به پژوهش‌های پیشین، چهارچوب جدید مدیریت برگرفته از نظریه آشوب که همه سطوح زیرین خود را از جمله بازاریابی و مدیریت بازار در برمی‌گیرد، باید در سازمان‌های پویای امروزی به‌جای در نظر داشتن الگوی خاصی از عملیات، تعامل مؤثری را در نظر بگیرد که امکان مدیریت شرایط پیش‌بینی‌نشده را فراهم آورد (بیسچی و بیاردی، ۲۰۱۴؛ بویکک، کوباک، تیبیل و پانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ویلیرز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). به‌همین دلیل، برای توانایی انجام طرح‌ها یا کنترل آینده به مدیران توصیه می‌شود که در همه سطوح سازمانی خود، شرایطی مناسب را گسترش دهند تا برای واکنش به وقایع و حوادث پیش‌بینی‌نشده و تغییرات ناگهانی بازار آمادگی کامل داشته باشند؛ بنابراین، با توجه به شواهد حاکی از کیفیت نه‌چندان مناسب مدیریت‌کردن آشوب در کشور ما و با توجه به اینکه ورزش و بازاریابی ورزشی مقوله‌ای آشوبی است، به‌نظر می‌رسد که در راستای مدیریت‌کردن مناسب شرایط آشوب باید نسبت به پیاده‌سازی فرهنگ آشوب‌گونه و استفاده از آشوب در جهت ایجاد فرصت در بازار هدف، توسعه سهم بازار و ارتقای عملکرد بازاریابی اقدام شود تا با تحولات جهانی ورزش معاصر سازگاری ایجاد شود (اسلاتر، اولسون، تماس و هولت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ میرزازاده، گودرزی، سجادی و اسدی، ۲۰۱۴؛ هسه و بکر، ۲۰۱۶). به‌عبارتی، ورزش و توسعه آن در جوامع

- 
1. Cardenas & Tarlovsky
  2. Buyucek, Kubacki, Thiele & Pang,
  3. Villiers
  4. Slater, Olson, Tomas & Hult

امروزی نیازمند بهره‌گیری از مدیریت آشوب‌گونه است و با توجه به محیط آشوب‌گونه و ایجاد تغییرات ناگهانی و محیطی در همه زمینه‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی و اثرهای آن بر ورزش و سازمان‌های ورزشی، سازمان‌های ورزشی نیازمند بازاریابی براساس الگوی آشوب‌گونه هستند (میرزاده، گودرزی، سجادی و اسدی، ۲۰۱۴). بازاریابی براساس الگوی آشوب‌گونه می‌تواند راهکاری مؤثر در مدیریت بازاریابی در جهان ورزشی سرشار از آشوب‌ها و تغییرات ناگهانی محیطی باشد. با توجه به اهمیت مدیریت بازاریابی صحیح و تأثیر آن بر افزایش سهم بازار سازمان‌های تولیدی و خدماتی، به‌ویژه سازمان‌های ورزشی و آشوب‌گونه‌بودن محیط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و اثرهای آن بر تمامی فعالیت‌های صنعتی از جمله صنعت ورزش، لازم است تا مفهوم بازاریابی در شرایط آشوب‌گونه در سازمان‌های تولیدی و خدماتی توسعه یابد (میرزاده و خرسندی فرد، ۲۰۱۴).

امروزه، بازاریابی در ورزش قهرمانی با توجه به فلسفه وجودی سازمان‌های ورزشی و وابستگی آنان از بخش دولتی اهمیت فراوانی دارد و لازم است تا سازمان‌های ورزشی براساس نیازهای موجود و محیط متغیر و آشوب‌گونه ورزش، برنامه‌های مناسبی برای بازاریابی و جذب مخاطبان و حامیان مالی داشته باشند و در این راستا تلاش کنند تا بتوانند مخاطبان بیشتری را در رشته ورزشی خود جذب کنند. ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنا نیست و باید با تقویت کمیته بازاریابی و بهره‌گیری از علم روز بازاریابی در جهان برای توسعه عملکرد بازاریابی این بخش تلاش کند و به‌طور مداوم عملکرد خود را بهبود بخشد (میرزاده و خرسندی فرد، ۲۰۱۴؛ خرسندی فرد و اسماعیل‌زاده، ۲۰۱۶)؛ اما لازم است برای ورزش قهرمانی برای محیط متغیر و آشوب‌گونه کنونی که در شرایط انقلاب صنعتی چهارم و انفجار فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی قرار دارد، راهبردهایی مناسب برای توسعه بازاریابی سنجیده شوند. بازاریابی قلب تپنده هر سازمان است و بدون بازاریابی مؤثر، سازمان‌ها راه به جایی نخواهند برد. با توجه به فرصت‌های پیش روی ورزش قهرمانی، لازم است با بهره‌گیری از روش‌های درست بازاریابی برای محیط آشوب‌گونه کنونی، راهبردهای مناسب بازاریابی اتخاذ شوند؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف مطالعه تحلیلی و طراحی مدل مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی با ماهیت توصیفی-تحلیلی و از نوع پژوهش‌های کاربردی است که به روش ساختاری-تفسیری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش ۱۵ نفر از اساتید و نخبگان مدیریت ورزشی و مدیران ورزشی خبیره فدراسیون‌های ورزشی بودند که به‌صورت نمونه‌گیری

انتخابی با توجه به تحصیلات، تجربیات و آشنایی قبلی آنان با موضوع پژوهش انتخاب شدند. افراد جامعه آماری پژوهش ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی بودند که در حوزه مدیریت بازاریابی پژوهش‌ها و تألیفات متعددی داشتند و نیز پنج نفر از مدیران فدراسیون‌های ورزشی بودند که دارای مدرک تحصیلی دکتری در رشته تربیت‌بدنی بودند و سابقه فعالیت و مدیریت در بخش بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی داشتند.

مراحل اجرای پژوهش بدین شرح هستند:

ابتدا از طریق فرایند دلفی، مصاحبه با خبرگان، پژوهش‌های کتابخانه‌ای و مراجعه به سایر مطالعات، گویه‌های مربوط به عوامل مربوط به مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران شناسایی شدند که در مجموع ۷۸ گویه شناسایی شدند. در مرحله بعد، براساس گویه‌ها، خبرگان مؤلفه‌های پژوهش را شناسایی کردند و هرکدام از گویه‌ها در مؤلفه‌هایی که آنها شناسایی کردند، قرار گرفتند. در نهایت، ۱۲ مؤلفه برای مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران شناسایی شدند که گویه‌های پژوهش را در بر گرفتند. در این مرحله، فرایند ساختاری - تفسیری اجرا شد. در این روش، ابتدا شیوه ارتباط مؤلفه‌ها با یکدیگر تعیین شد و مشخص شد که کدام مؤلفه‌ها به دیگری منجر می‌شوند، کدام مؤلفه‌ها از مؤلفه دیگر اثرپذیر هستند، کدام مؤلفه‌ها ارتباط دوطرفه و کدام مؤلفه‌ها فاقد ارتباط هستند. سپس، این امتیازات به صورت اعداد صفر و یک در جدول لحاظ شدند و در مرحله بعد، ارتباطات غیرمستقیم مؤلفه‌ها نیز در جدول لحاظ شدند. در انتها، سطح‌بندی مؤلفه‌ها انجام شد و تعداد سطوح مؤلفه‌ها و مؤلفه‌های هر سطح تعیین شدند و مدل نهایی ساختاری - تفسیری برای مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران به دست آمد. همچنین، با استفاده از روش تجزیه و تحلیل میک‌مک<sup>۱</sup> نمودار قدرت نفوذ و وابستگی اجزای ساختاری - تفسیری تعیین شد.

## نتایج

گویه‌هایی که در پژوهش خبرگان شناسایی کردند، ۷۸ گویه هستند که با بررسی نظرهای آنها درباره مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران، شناسایی شدند. در مرحله بعد، از این گویه‌ها مؤلفه‌های مدیریت بازاریابی آشوب‌گونه شناسایی شدند که در نهایت، ۱۲ مؤلفه شناسایی شدند. این مؤلفه‌ها به شرح جدول شماره یک هستند و به وسیله آزمون فریدمن<sup>۲</sup> میانگین رتبه‌ای آنها محاسبه گردید.

1. Micmac  
2. Fridman



با توجه به جدول شماره یک، بر مبنای یافته‌های پژوهش، ۱۲ مؤلفه برای گویه‌های مدیریت آشوب‌گونه اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران شناسایی و معرفی شدند. در مرحله بعد برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاریافته اولیه، ارتباط بین مؤلفه‌های پژوهش شناسایی شد. اگر عامل موجود در سطر زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون باشد، در جدول علامت V درج می‌شود. اگر عامل ستون زمینه‌ساز رسیدن به سطر باشد، علامت A درج می‌شود. اگر ارتباط دوطرفه بین عوامل برقرار باشد، علامت X درج می‌شود و اگر هیچ ارتباطی بین دو مؤلفه سطر و ستون برقرار نباشد، علامت O درج می‌شود.

جدول ۱- مؤلفه‌های مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران

ردیف	گویه	میانگین رتبه‌ای
۱	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۸/۸۸
۲	رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها	۹/۴۱
۳	نقاط حساس و آشوب‌گونه	۱۲/۶۵
۴	ساختار فرهنگی و مذهبی	۷/۶۱
۵	عوامل و ساختار اقتصادی	۷/۴۴
۶	طراحی مناسب ساختار سازمان‌های ورزشی	۶/۵۴
۷	عملکرد و ارزیابی‌های سازمان‌های ورزشی	۵/۹۹
۸	مدیریت تغییرات سازمانی	۱۱/۴۲
۹	شناخت مدیران از محیط درونی و بیرونی	۹/۵۶
۱۰	خلاقیت و نوآوری نیروهای سازمان	۱۰/۲۰
۱۱	توانمندسازی و یادگیری سازمانی	۱۰/۴۱
۱۲	مدیریت تیم‌ها و کار تیمی	۹/۸۴

در جدول شماره دو، وابستگی‌های مؤلفه‌ها به یکدیگر با استفاده از نظر خبرگان شناسایی شد و با استفاده از نمادهای ارائه‌شده، ارتباط دوسویه، نبود ارتباط، تقدم و تأخر عوامل با نمادهای مربوط شناسایی شدند.

جدول ۲- ماتریس خودتعامل یافته ساختاری اولیه

	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	O	X	V	V	V	O	V	X	X	V	X		
۲	O	O	O	V	O	O	O	X	X	V			
۳	A	A	X	A	X	A	A	X	X				
۴	O	O	O	V	V	O	V	O					
۵	O	V	O	V	V	V	V						
۶	X	X	A	A	X	V							
۷	X	A	A	A	X								
۸	X	A	X	A									
۹	X	V	V										
۱۰	X	X											
۱۱	X												
۱۲													

با توجه به جدول شماره سه، میزان ارتباط بین عوامل که در مرحله قبل شناسایی شده بود، با اعداد صفر و یک در جدول طبق قانون روش ساختاری - تفسیری جایگزین شد.

جدول ۳- ماتریس دسترسی اولیه با اجماع نظر خبرگان

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

در این مرحله، با اجماع نظر خبرگان ارتباط سایر عوامل با یکدیگر تعدیل شد و چنانچه ارتباطی غیرمستقیم بین عوامل بود، در این مرحله لحاظ گردید و تغییرات نهایی در امتیازات جدول انجام شدند. با توجه به جدول شماره چهار، برای هر کدام از عوامل دوازده‌گانه مدیریت آشوب‌گونه اثربخش بازاریابی در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران، میزان نفوذ در سایر عوامل و وابستگی به عوامل دیگر تعیین شد و در انتهای سطرها و ستون‌ها میزان نفوذ و وابستگی شناسایی شد و نیز نفوذ و وابستگی هر عامل تعیین شد.

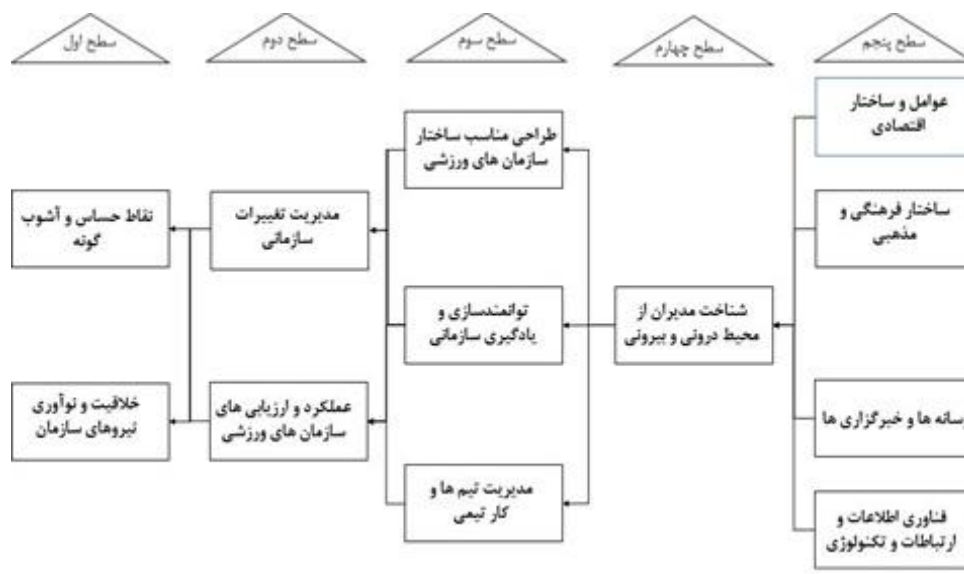
جدول ۴- ماتریس دسترسی نهایی با اجماع نظر خبرگان با ارائه میزان نفوذ و وابستگی

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

با توجه به جدول شماره پنج و سطح‌بندی مؤلفه‌های مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران مشخص شد که عوامل در پنج سطح قرار دارند که سطح اول شامل مؤلفه‌های سه و ۱۰، سطح دوم شامل مؤلفه‌های هفت و هشت، سطح سوم شامل مؤلفه‌های شش، ۱۱ و ۱۲، سطح چهارم شامل مؤلفه‌های نه و سطح پنجم شامل مؤلفه‌های یک، دو، چهار و پنج هستند.

جدول ۵- سطح بندی سطوح مدل

متغیر	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۴، ۵، ۱۱	۱، ۲، ۴، ۵، ۱۱	پنجم
۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۸، ۹	۱، ۲، ۴، ۵	۱، ۲، ۴، ۵	پنجم
۳	۳، ۴، ۵، ۸، ۱۰	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۳، ۴، ۵، ۸، ۱۰	اول
۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴	۱، ۲، ۳، ۴	پنجم
۵	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱	۱، ۲، ۳، ۵	۱، ۲، ۳، ۵	پنجم
۶	۳، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲	۶، ۸، ۱۱، ۱۲	سوم
۷	۳، ۷، ۸، ۱۲	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۲	۷، ۸، ۱۲	دوم
۸	۳، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۲	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۳، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۲	دوم
۹	۳، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۴، ۵، ۹، ۱۲	۹، ۱۲	چهارم
۱۰	۳، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۳، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۳، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲	اول
۱۱	۱، ۳، ۶، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۱۰، ۱۱، ۱۲	سوم
۱۲	۳، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	سوم



شکل ۱- مدل خروجی ساختاری - تفسیری مدیریت آشوب گونه اثر بخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران

در شکل شماره یک ارتباطات بین مؤلفه‌ها مشاهده می‌شود و عوامل زمینه‌ساز هر کدام از مؤلفه‌ها در سطوح پنج‌گانه ارائه شده‌اند؛ براین اساس، عوامل ساختاری اقتصادی و ساختارهای فرهنگی و مذهبی به‌عنوان اولین سطوحی که زمینه‌ساز بروز تغییرات در سازمان‌های ورزشی هستند، شناسایی می‌شوند و رسانه‌ها و فناوری اطلاعات با توجه به اثرهای عمده‌ای که بر صنعت ورزش دارند نیز دیگر مؤلفه‌های زمینه‌ساز هستند. در سطح چهارم، شناخت مدیران از محیط درونی و بیرونی و در سطح سوم، طراحی مناسب ساختار سازمان‌های ورزشی، توانمندسازی و یادگیری سازمانی و مدیریت تیم‌ها و کار تیمی قرار دارند. همچنین، در سطح دوم، مدیریت تغییرات سازمانی و ارزیابی‌های سازمان‌های ورزشی و در بالاترین سطح، نقاط حساس و آشوب‌گونه و خلاقیت و نوآوری‌های سازمان قرار دارند.

در مرحله بعد، ماتریس تجزیه و تحلیل رقابت ارائه شد. هدف از تحلیل ماتریس، تجزیه و تحلیل قدرت هدایت و قدرت وابستگی متغیرها است. خوشه اول شامل معیارهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها تقریباً از سیستم جدا می‌شوند؛ زیرا، دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. متغیرهای وابسته در خوشه دوم قرار می‌گیرند که قدرت هدایت ضعیف، اما قدرت وابستگی بالایی دارند. در خوشه سوم معیارهای پیوندی قرار دارند که هم قدرت هدایت و هم قدرت وابستگی قوی دارند. این متغیرها غیرایستا هستند؛ زیرا، هر نوع تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. خوشه چهارم شامل معیارهایی مستقل است که قدرت هدایت بالایی به‌همراه قدرت وابستگی پایینی دارند (بمانزاده، ۲۰۱۷؛ امین بیدختی، نعمتی، رضایی و محمدی، ۲۰۱۸).

جدول ۶- مجموع دستیابی، قدرت وابستگی و هدایت ابعاد

ماتریس	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
هدایت	۱۱	۷	۵	۸	۶	۴	۶	۶	۸	۵	۷	۸
وابستگی	۵	۴	۱۲	۴	۴	۹	۷	۱۱	۶	۷	۷	۸

با توجه به جدول شماره هفت و ماتریس نهایی قدرت هدایت-وابستگی با استفاده از روش میک‌مک مشاهده می‌شود که مؤلفه‌های یک، دو، چهار، پنج و نه مؤلفه‌های نفوذ، مؤلفه‌های ۱۱ و ۱۲ مؤلفه‌های پیوندی و مؤلفه‌های سه، شش، هفت، هشت و ۱۰ مؤلفه‌های وابسته هستند.

جدول ۷- ماتریس نهایی قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از روش میک مک

۱۲												
۱۱			نفوذ		۱						پیوندی	
۱۰												
۹				۵								
۸				۴		۹		۱۲				
۷				۲			۱۱					
۶								۶		۸		
۵			خودمختار				۱۰				وابسته	۳
۴							۷					
۳												
۲												
۱												
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف مطالعه تحلیلی مدیریت آشوب گونه بازاربازی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران، به روش ساختاری - تفسیری انجام شد. بدین منظور، با انتخاب جامعه خبرگان و مراجعه به آنان مؤلفه‌های پژوهش شناسایی شدند و در مراحل بعد، به روش ساختاری - تفسیری رتبه بندی شدند و در سطوح مدل ساختاری - تفسیری قرار گرفتند. براساس یافته‌های پژوهش، سطح پنجم شامل مؤلفه‌های ساختاری و اقتصادی، عوامل فرهنگی و مذهبی، رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها و نیز تکنولوژی و اطلاعات است. بیشترین آشوب‌ها در صنایع از جمله صنعت ورزش از این عوامل آغاز می‌شوند. ساختار اقتصادی جامعه تاحدزیادی بر کیفیت و کمیت ورزش قهرمانی تأثیرگذار است و با ایجاد بحران‌های اقتصادی و مشکلاتی از قبیل رکود و تورم، مدیریت اجرایی کشور، منابع را درزمینه عوامل ضروری تری نسبت به ورزش قهرمانی هزینه می‌کنند و ورزش در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرد و از این منظر می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرد؛ اما این مسئله اهمیت دارد که فدراسیون‌ها و عوامل ورزش قهرمانی بتوانند از آشوب‌های ایجاد شده استفاده کنند و حتی تهدیدها را به فرصت تبدیل کنند؛ به‌طورمثال، مشکلات ارز و افزایش قیمت آن تأثیر بسزایی بر عملکرد فدراسیون‌ها، به‌ویژه در موضوع اعزام‌های بین‌المللی و جذب ورزشکاران و مربیان خارجی خواهند داشت. همچنین، عوامل فرهنگی و مذهبی می‌توانند زمینه ایجاد تلاطم‌هایی در ورزش قهرمانی باشند که از این آشوب‌ها نیز باید به سود ورزش قهرمانی استفاده کرد. نمونه بارز این

مسئله اعتقادات مذهبی و مناسبت‌های دینی هستند که می‌توان با هم‌زمانی این مناسبات با رویدادهای ورزشی زمینه حمایت دستگاه‌های فرهنگی و مذهبی از رویدادهای ورزش قهرمانی را توسعه داد و در شرایط رکود، علاوه بر ترویج شعائر مذهبی از طریق ورزش، ارتباطی دوسویه بین ورزش و مناسبات مذهبی ایجاد کرد و حمایت عمومی و سازمانی برای رویدادهای ورزش قهرمانی را جذب کرد. ساختارهای کلان اقتصادی و ساختار فرهنگی و مذهبی در جامعه پایه و زمینه‌ساز اصلی بسیاری از تغییر و تحولات و تلاطم‌ها در صنعت ورزش خواهد بود؛ بنابراین، لازم است تا مدیران فدراسیون‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک این تغییر و تحولات را تا حدودی پیش‌بینی کنند و برای آن‌ها برنامه مناسب داشته باشند تا بتوانند از این شرایط استفاده مفید کنند و از ایجاد آسیب به پیکره ورزش قهرمانی جلوگیری کنند. در همین راستا، نمازی، حاجیها و چناری (۲۰۱۴) معتقدند که شاخص قیمت و بازده نقدی فرایندی آشوبی و معین را تجربه می‌کنند. حری و هاشمی (۲۰۱۵) پیروی بورس اوراق بهادار تهران از یک سیستم آشوبناک و کیلوچینیکوف، سیگووا و بیروو (۲۰۱۷) رخدادهای تصادفی در اقتصاد خرد و اقتصاد کلان را تأیید کردند که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو هستند. آلو، دوارتا و داموتا (۲۰۱۸) در پیش‌بینی شاخص اقتصادی داوجونز و تشابه تغییرات، اهمیت مدیریت آشوب‌گونه را تأیید کردند که همه این پژوهش‌ها به اثرهای آشوب‌گونه اقتصاد اشاره دارند که بر سایر عوامل اثرگذارند و با یافته‌های پژوهش حاضر همسو هستند. براگ، روبرتو، هریس و برونول (۲۰۱۸) و کاردناس و تارلوسکی (۲۰۱۸) نیز بر اهمیت عوامل اخلاقی و مقتضیات فرهنگی در مدیریت آشوب‌گونه در ورزش تأکید کردند که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو هستند. همچنین، یافته‌های مطالعه خرسندی فرد و اسماعیل‌زاده (۲۰۱۶) به اثرپذیری عوامل اقتصادی و اجتماعی در رقابت و مدیریت آشوب‌گونه در ورزش اشاره دارند که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو هستند.

اهمیت رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها و نیز تکنولوژی و فناوری اطلاعات و عوامل ارتباطی به‌عنوان سایر عوامل پایه در مدل مفهومی ساختاری - تفسیری مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران هستند. امروزه، در ورزش قهرمانی، رسانه‌ها نقشی انکارنشدنی دارند و با ترویج و تبلیغ و هدایت اذهان عمومی اهمیت یک رویداد را افزایش می‌دهند و اهمیت داشتن دیدگاه‌های مشتریان و هواداران را به‌وجود می‌آورند. رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها و تکنولوژی‌های ارتباطی برای مخابره اخبار و همچنین، بهبود کیفیت رویداد در ایجاد تلاطم‌های مثبت به سود ورزش قهرمانی نقش بسیار مؤثری خواهند داشت و می‌توانند موجی از علاقه‌مندی و توجه افراد را به‌سوی رویداد ورزشی جذب کنند و بینندگان فراوان و هواداران و در نتیجه، حامیان مالی را جذب ورزش کنند که این مسئله در شرایط رکود اقتصادی و معضلات مالی اهمیت بسزایی برای رشد و

توسعه ورزش قهرمانی در کشورمان خواهد داشت. مرزبان و شریعت پناهی (۲۰۱۵) معتقدند که مغز از فرایند آشوبی پیروی می‌کند و آگاهی تحت‌تأثیر فرایندهای آشوب‌گونه است که رسانه‌ها در ایجاد این آشوب‌ها و تغییر در تفکرات و دیدگاه‌های افراد بسیار مؤثر خواهند بود. هونگ و لی (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود به تأثیر فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی بر ایجاد آشوب تأکید کردند که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است.

در سطح بعدی مدل ساختاری - تفسیری، به اهمیت شناخت مدیران از محیط درونی و بیرونی اشاره شده است. شناخت مدیران سازمان بر مبنای ماهیت عملکرد رسانه‌ها و ویژگی‌های محیط است که در سطح قبلی به آن‌ها اشاره شد. به عبارتی، مدیران باید با کسب اطلاع از وضعیت اقتصادی و اجتماعی محیط و شناخت و ارتباط مثبت با رسانه‌ها محیط واقعی ورزش قهرمانی را به خوبی شناسایی کنند. در شرایط کنونی، مدیران ورزشی باید به خوبی محیط بازار ورزش را تحلیل کنند و آنان باید با شرایط درونی سازمان و محیط خارجی که متأثر از عوامل متعددی از جمله عوامل اقتصادی و فرهنگی که به آن‌ها اشاره شد، آشنا باشند. این شناخت وسیع از محیط باید به توسعه سهم بازار ورزش نسبت به سایر عوامل مربوط به اوقات فراغت منجر شود و مدیران ورزشی بتوانند افراد را جذب صنعت ورزش کنند و در بخش‌های مختلف بازار ورزشی سهم بازار خود را توسعه دهند و این مهم به شناخت مناسب سایر صنایع تفریحی نیاز دارد. هاسه و بکر (۲۰۱۶) اهمیت مدیریت آشوب‌گونه در ایجاد هماهنگی بین پروژه‌ها و راهبرد سازمانی با محیط درونی و بیرونی، پودر، کلارک و فینچ (۲۰۱۸) چگونگی بهره‌گیری سازمان‌های بازاریابی از فرصت‌های بازار ورزشی و سیمارد، آویی و لبرگ (۲۰۱۸) کاربرد نظریه آشوب را در تحلیل درست مدیریت شهری مؤثر دانستند که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو هستند.

در سطح بعدی مدل ساختاری - تفسیری، عوامل طراحی مناسب ساختار سازمان‌های ورزشی، توانمندسازی و یادگیری سازمانی و مدیریت تیم‌ها و کار تیمی قرار دارند. به عبارتی، می‌توان گفت که با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده، عوامل درون‌سازمانی و ساختاری در این سطح قرار می‌گیرند. می‌توان گفت که پس از شناخت مدیران از محیط درونی و بیرونی و آگاهی کسب‌شده توسط آنان از عوامل سطح اول لازم است تا با کار تیمی و طراحی مناسب ساختار سازمانی اقدام‌های لازم را برای مدیریت صحیح در محیط آشوب‌گونه در دستور کار خود قرار دهند. این عوامل نشان می‌دهند که پس از عواملی که توضیح داده شدند، ساختار درونی سازمان و شیوه کار کارکنان در سازمان در مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی مؤثرند. ساختارهای سازمانی یادگیرنده و مبتنی بر کار تیمی به‌طور مداوم بر غنی‌سازی و به‌روزرسانی منابع انسانی و اطلاعاتی تأکید دارند؛ از این‌رو، در آمادگی برای مدیریت تلاطم‌ها و آشوب‌ها و بهره‌گیری هرچه بهتر از شرایط متغیر محیطی موفق‌تر خواهند



بود. سازمان‌هایی که برای مدیریت بخش‌های مختلف و پروژه‌های سازمانی تیم‌های هدفمند و توانمند را تشکیل می‌دهند و بر یادگیری سازمانی تأکید دارند، نسبت به سازمان‌هایی که دارای روحیه بروکراتیک هستند و سلسله‌مراتب‌محور و مدیرمحور هستند، عملکرد بهتری در شرایط متغیر دارند (رادو، لیویو و کریستین، ۲۰۱۴). در دنیای متلاطم و سرشار از تغییرات محیطی در داخل و خارج فضای سازمان‌ها لازم است تا ساختار سازمانی نیز به‌گونه‌ای تدوین شود که برای مدیریت آشوب‌گونه زمینه لازم را فراهم کند؛ به‌ویژه در بخش بازاریابی که کارکنان این بخش با توجه به محیط متغیر و پویای بازار، باید به‌صورت یک تیم مؤثر بازاریابی عمل کنند و به‌طور مداوم با پژوهش‌های بازار، برنامه‌ها را به‌روزرسانی کنند و با شناسایی نیازهای مردم، زمینه جذب افراد جدید به رشته‌های ورزشی و حفظ رضایتمندی اعضای فعال رشته‌های ورزشی را فراهم کنند. این یافته‌ها با یافته‌های مطالعات میرزازاده و خرسندی فرد (۲۰۱۴)، بیسچی و بیاردی (۲۰۱۴)، جهانیان و زارع (۲۰۱۶)، هاسه و بکر (۲۰۱۶)، براگ، روبرتو، هریس و برونول (۲۰۱۸)، کرک پاتریک، پدرسون و وایت (۲۰۱۸) و پودر، کلارک و فینچ (۲۰۱۸) همسو هستند. در این پژوهش‌های یادشده، به ساختار سازمانی و توانمندی کارکنان و رهبری سازمان در بهبود وضعیت مدیریت آشوب‌گونه اشاره شد.

یافته‌های پژوهش نشان دادند که سطح دوم مدل ساختاری - تفسیری مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران، به شیوه ارزیابی عملکرد و نحوه مدیریت تغییرات سازمانی در بازاریابی در محیط آشوب‌گونه سازمان‌های ورزشی اشاره دارد. به‌عبارتی، با ایجاد تیم‌های سازمانی و تغییر اهداف راهبردی می‌توان ساختار ارزیابی عملکرد سازمان را مبتنی بر شرایط محیط آشوب‌گونه تعیین کرد و ارزیابی‌هایی را براساس کیفیت و با توجه به تغییرات محیط در سازمان‌های ورزشی فعال در ورزش قهرمانی و به‌ویژه بخش بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی اعمال کرد. تغییر، جزء جدانشدنی مدیریت در شرایط آشوب‌گونه است که عوامل قبلی که به آن‌ها اشاره شد، زمینه‌ساز تغییرات سازمانی برای بهره‌برداری از شرایط موجود و تلاطم‌های بازار ورزشی هستند. به‌عبارتی، با مدیریت تغییرات در شرایط لازم که پیش‌نیاز آن ساختار تغییرپذیر، یادگیرنده‌بودن و مبتنی بر کار تیمی بودن سازمان است، می‌توان نسبت به تغییرات واکنش مناسبی نشان داد و این موضوع بر اهمیت ارزیابی و شیوه‌های ارزیابی نیز تأکید می‌کند؛ زیرا، این تغییرات باید در ارزیابی‌ها نیز اعمال شوند تا کارکنان بر مبنای نیازهای واقعی سازمان عمل کنند و ارزیابی‌هایشان نیز در راستای برآورده کردن نیاز واقعی سازمان ورزشی باشد و درآمدها و دارایی‌های مادی و معنوی سازمان ورزشی و به‌عبارتی، سهم بازار آن را ارتقا دهند. اسپیکمن و شارپلی (۲۰۱۲) و میرسیدی و دل‌افروز (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خود اثر سبک رهبری بر مدیریت راهبردی آشوب و اهمیت آشوب

در سازمان را تأیید کردند که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است. خرسندی فرد و اسماعیل‌زاده (۲۰۱۶) توسعه هوش رقابتی و توان رقابتی سازمان‌های ورزشی را با مدیریت آشوب گونه دارای ارتباط دانستند که در این پژوهش به اهمیت تغییرات سریع در ورزش فوتبال اشاره شد و به نیاز به مدیریت تغییر سریع اهمیت داده شد. بیسچی و بایاردی (۲۰۱۴) نیز نشان دادند که مدل خطی و یک‌بعدی بازاریابی می‌تواند گمراه‌کننده باشد. همچنین، آن‌ها بر نیاز به مدیریت تغییرات تأکید کردند که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است.

براساس یافته‌های پژوهش، در سطح اول مدل ساختاری - تفسیری مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران، مؤلفه‌های خلاقیت و نوآوری نیروهای سازمان و مدیریت نقاط حساس و آشوب‌گونه هستند. همه سطوح قبلی به مدیریت صحیح در نقاط آشوب‌گونه منجر می‌شوند که در این فرایند اهمیت خلاقیت سازمانی در مدیریت هرچه مؤثرتر آشوب و تغییرات محیطی اهمیت فراوانی دارد. به عبارتی، با تکیه بر خلاقیت و برپایه سایر عواملی که ذکر شدند، می‌توان مدیریت آشوب‌گونه را بر مبنای نقاط حساس و آشوب‌زا در محیط ورزش قهرمانی اعمال کرد. مؤلفه‌های قبلی ارائه‌شده اثرهای خود را بر نقاط حساس و آشوب‌گونه اعمال می‌کنند که باید با مدیریت مناسب، طراحی مناسب ساختار و شناخت صحیح سازمان و مشتریان بازار ورزشی، اثرهایی را که می‌توانند آثاری عمیق بر ورزش قهرمانی بگذارند، کنترل کرد. نقاط حساس آشوب‌گونه در سازمان و در جامعه هدف باید به‌درستی شناسایی شوند و برای مدیریت، کنترل و در مواردی بهره‌گیری از آن‌ها، به‌خوبی استفاده شوند؛ برای مثال، اگر ورزشکاران یک رشته ورزشی در رقابتی مقام ارزشمندی را کسب می‌کنند، باید با تحریک حس ملی‌گرایی و احساس وطن‌دوستی این موضوع را با کمک رسانه‌ها و طراحی یک طرح مناسب بازاریابی در سطح جامعه تبلیغ و ترویج کرد تا از این طریق بتوان افراد بیشتری را در رشته ورزشی موردنظر جذب کرد و رضایت بیشتری را در فعالان آن رشته ورزشی برانگیخت. یا برای مثال، با حضور این قهرمان‌ها یا حتی قهرمانان خارجی در مسابقات داخلی شور و هیجان مسابقات را افزایش داد و اهمیت رویداد را افزایش داد که این اقدام‌ها می‌توانند موجب ایجاد تبلیغات مثبت و به‌عبارتی، تلاطم‌هایی مفید به سود سازمان ورزشی شوند که زمینه اتفاق‌هایی مفید از جمله ورود حامیان مالی، حمایت دستگاه‌های فرهنگی و اجرایی، حمایت مدیران شهری و کشوری و استقبال بیشتر عمومی از رویدادهای ورزش قهرمانی را زمینه‌سازی کرد. همچنین، بعد خلاقیت و نوآوری بخش بازاریابی در ایجاد طرح‌های هرچه قوی‌تر و مناسب‌تر برای بازاریابی ورزش قهرمانی و بیشترین استفاده از رویدادها و اتفاق‌های داخلی و خارجی سازمان ورزشی بسیار اهمیت دارد و زمینه بهره‌گیری هرچه بیشتر از نقاط حساس آشوب‌گونه به نفع سازمان را فراهم می‌کند و ارتباط دوطرفه‌ای بین این

دو عامل سطح اول مدل ارائه شده وجود دارد. در همین راستا، پودر، کلارک و فینچ (۲۰۱۸) بازاریابی ورزشی را به نقاط آشوب‌گونه وابسته دانستند و حری و هاشمی (۲۰۱۵)، ممدلی (۲۰۱۷) و کیلوچنیکوف، سیگوا و بیزروو (۲۰۱۷) بر اهمیت رفتارهای آشوب‌گونه و نقاط آشوب‌زا تأکید کردند و خرسندی فرد و اسماعیل‌زاده (۲۰۱۶) بر اهمیت خلاقیت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های هوش رقابتی آن را اثرپذیر از مدیریت آشوب‌گونه گزارش کردند که یافته‌های این پژوهش‌ها با مطالعه حاضر همسو هستند.

همچنین، براساس یافته‌های پژوهش، شناخت مدیران از محیط درونی و بیرونی، عوامل و ساختار اقتصادی، ساختار فرهنگی و مذهبی، رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها و نیز فناوری اطلاعات و ارتباطات و تکنولوژی عواملی هستند که در بخش نفوذ دسته‌بندی می‌شوند؛ براین اساس، می‌توان نتیجه گرفت که این متغیرها از ساختار ورزش کشور تأثیرپذیری محدودی دارند؛ ولی می‌توانند بر آن اثرهایی عمده داشته باشند و باید برای مدیریت آن‌ها برنامه‌ریزی کرد و تغییرات آن‌ها را پیش‌بینی نمود و برای هر تغییر برنامه‌ای مناسب برای مدیریت آشوب‌ها در آینده داشت. عوامل خلاقیت و نوآوری نیروهای سازمان، مدیریت تغییرات سازمانی، عملکرد و ارزیابی‌های سازمان‌های ورزشی، طراحی مناسب ساختار سازمان‌های ورزشی و نقاط حساس و آشوب‌گونه، عوامل وابسته در این مدل هستند و این عوامل اثرپذیر از سایر عوامل هستند؛ بنابراین، باید برای مدیریت صحیح عوامل خارج از سازمان از برنامه‌ریزی برای این عوامل بهره گرفت و تمام توان سازمان را به کار گرفت تا با استفاده از این عوامل که عمدتاً اثرپذیر و در کنترل سازمان هستند، عوامل خارج از سازمان را کنترل کرد. همچنین، مدیریت تیم‌ها، کار تیمی، توانمندسازی و یادگیری سازمانی عوامل پیوندی هستند که تغییرات این متغیرها کل سیستم را تغییر می‌دهد و می‌توان نتیجه گرفت که از طریق کار تیمی و یادگیرنده‌بودن ساختار سازمان می‌توان مدیریت آشوب‌گونه در ورزش قهرمانی ایران را توسعه داد.

یافته‌های پژوهش بر این دلالت داشتند که برای مدیریت آشوب‌گونه بازاریابی اثربخش در محیط توسعه ورزش قهرمانی کشور، فدراسیون‌های ورزشی، هیئت‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک به‌عنوان متولیان اصلی ورزش قهرمانی کشور باید در ابتدا عوامل آشوب‌زای محیطی را که مهم‌ترین آن‌ها ساختار اقتصادی، ساختار فرهنگی و مذهبی، رسانه‌ها و تکنولوژی و فناوری اطلاعات هستند، به‌خوبی شناسایی کنند و نسبت به آن‌ها برنامه مناسبی داشته باشند تا از ساختارهای جامعه و قدرت رسانه‌ها و تکنولوژی به‌جای منفعل و اثرپذیر بودن، اثرگذار باشند و برای هر شرایطی برنامه‌ای برای بهره‌برداری داشته باشند. این امر مستلزم تحلیل درونی و بیرونی عمیق سازمان ورزشی و محیط بازار ورزش موردنظر است که با پژوهش‌های بازار باید شناسایی شود؛ اما برای منفعل نبودن سازمان لازم است تا سازمان ساختار مناسب و مبتنی بر یادگیری سازمانی و کار تیمی داشته باشد تا

اقدام‌های لازم برای واکنش نسبت به تلاطم‌ها و حتی بهره‌برداری مفید از آن‌ها در سریع‌ترین زمان ممکن انجام شود؛ از این‌رو، سازمان باید به‌طور مداوم برای تغییر و تحولات برنامه لازم را داشته باشد، انطباق با تغییرات لازم را در دستور کار خود قرار دهد، ارزیابی‌های عملکردی را نیز در راستای توسعه سازمان با شرایط جدید انطباق دهد، از این طریق با تکیه بر خلاقیت سازمانی و توانمندی کارکنان نقاط حساس و آشوب‌گونه را شناسایی کند و به‌طور مؤثر تحت‌تأثیر قرار دهد و همچنین، نسبت به اتفاق‌هایی که می‌توانند در نقاط حساس سازمان و بازار ورزشی تغییر ایجاد کنند، واکنش مناسب نشان دهد و از این طریق اثربخشی خود را نسبت به بازار ورزشی افزایش دهد.

یافته‌های پژوهش بر شناسایی و تحلیل محیط درونی و بیرونی تأکید داشتند و در ذیل آن نیز بر اهمیت شناخت ساختار اقتصادی و فرهنگی جامعه تأکید شد؛ از این‌رو، پیشنهاد می‌شود که بخش‌های بازاریابی فدراسیون‌ها برای تهیه برنامه‌های کاربردی بازاریابی در محیط آشوب‌گونه، شناخت دقیق و کاملی از محیط و ساختارهای اثرگذار بر آن داشته باشند و با تحلیل مناسب و انجام دادن پژوهش‌های بسیار در بازار، به برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه ورزش قهرمانی و دستیابی به اهداف فدراسیون‌ها در بخش بازاریابی اقدام کنند. همچنین، با توجه به تأکید بر اهمیت فناوری اطلاعات و همچنین، اهمیت رسانه‌ها لازم است تا تبلیغات و ایجاد موج‌های آشوب‌گونه به‌نفع سازمان را از این طریق توسعه داد و زمینه دستیابی به اهداف را فراهم کرد. افزون‌براین، از آنجایی که بر اهمیت نقاط حساس و آشوب‌گونه تأکید شد، پیشنهاد می‌شود تا فدراسیون‌های ورزشی نقاطی را که در درون و برون سازمان می‌توانند اثرهایی عمده بر سازمان بگذارند، شناسایی کنند و برای مدیریت و کنترل آن‌ها برنامه داشته باشند تا در صورت تغییرات احتمالی غافلگیر نشوند.

## References

1. Alvez, P. R. L., Duarte, L. G. S., & Da Mota, L. A. C. P. (2018). Detecting chaos and predicting in Dow Jones index. *Chaos, Solitons and Fractals*, 110, 232-8.
2. Aminbeydokhti, A., Nemati, M., Rezaei, A., & Mohammadi, S. A. (2018). Designing a model to determine the level of cooperation between university and industry using structural interpretation modeling. *Quarterly Innovation and Value Creation*, 6, 24-36. (Persian).
3. Ballouli, K., & Heere, B. (2015). Sonic branding in sport: A model for communicating brand identity through musical fit. *Sport Management Review*, 18(3), 321-30.
4. Bemanzadeh, F. (2017). Explained and ranking the factors associated with tax compliance in professional football players ISM-ANP approach. (Master's thesis). Alzahra University, Tehran. (Persian).

5. Bischi, G. I., & Baiardi, L. C. (2015). Fallacies of composition in nonlinear marketing models. *Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation*, 20(1), 209-28.
6. Bragg, M. A., Roberto, C. A., Harris, J. L., Brownell, K. D., & Elbel, B. (2018). Marketing food and beverages to youth through sports. *Journal of Adolescent Health*, 62, 5-13.
7. Buyucek, N., Kubacki, K., Thiele, S. R. B., & Pang, A. (2016). Systematic review of stakeholder involvement in social marketing interventions. *Australasian Marketing Journal*, 24(1), 8-19.
8. Cardenas, D., & Tarlovsky, F. V. (2018). Is multi-level marketing of nutrition supplements a legal and an ethical practice? *Clinical Nutrition ESPEN*, 25, 133-8.
9. Cole, S. (2009). A logistic tourism model resort cycles, globalization, and chaos. *Annals of Tourism Research*, 36(4), 689-714.
10. Cunningham, G. B., Fairley, S., Ferkinsc, S., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., & Wicker, P. (2018). Sport: Construct specifications and implications for sport management. *Sport Management Review*, 21, 1-6.
11. Goksu, A., Kocamaz, U. E., & Uyaroglu, Y. (2014). Synchronization and control of Chaos in Supply Chain Management. *Computers & Industrial Engineering*, 5(3), 221-56.
12. Hasse, G. W., & Bekker, M. (2016). Chaos attractors as an alignment mechanism between projects and organizational strategy. Paper presented at the 29th World Congress International Project Management Association (IPMA) 2015, Westin Playa Bonita, Panama. 258-69.
13. Hong, S. C., & Lai, J. Y. (2016). When innovations meet chaos: Analyzing the technology development of printers in 1976-2012. *Journal of Engineering and Technology Management*, 42, 31-45.
14. Horri, M. S., & Hashemi, M. (2015). Investigation of chaos equations on the stock exchange system (Case study of Tehran stock exchange system). *New Research in Decision Making*, 1(1), 145-59. (Persian).
15. Jahanian, R., & Zare, S. (2016). The role of chaos theory in educational management. *Quarterly Journal of New Management and Accounting*, 4(4), 163-80. (Persian).
16. Khorsandifard, M., & Ismaeelzadeh, M. R. (2016). Effect of competitive intelligence on the chaotic management in the sports administrators of Khorasan Razavi Province. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 5(1), 33-43.
17. Kirkpatrick, N., Pederson, J., & White, D. (2018). Sport business and marketing collaboration in higher education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 22, 7-13.
18. Klioutchnikov, I., Sigova, M., & Beizerov, N. (2017). Chaos theory in finance. Paper presented at the 6th International Young Scientists Conference in HPC and Simulation, Kotka, Finland.
19. Lahmiri, S. (2017). On fractality and chaos in Moroccan family business stock returns and volatility. *Physica*, 473, 29-39.
20. Lahmiri, S., & Bekiros, S. (2018). Chaos, randomness and multi-fractality in Bitcoin market. *Chaos, Solitons and Fractals*, 106, 28-34.

21. Mammadli, S. (2017). Analysis of chaos and nonlinearities in a foreign exchange market. Paper presented at the 9th International Conference on Theory and Application of Soft Computing, Computing with Words and Perception, Budapest, Hungary.
22. Marzban, E., & Shariatpanahi, P. (2015). A survey on knowledge from the perspective of complexity and chaos theory. *Being and Knowledge*, 2(2), 132-44. (Persian).
23. Mirseyyedi, M., & Delafrouz, N. (2016). Strategic management pattern during turbulence for government hospitals. *Health Management*, 8(1), 59-73. (Persian).
24. Mirzazadeh, Z., Goodarzi, M., Sajjadi, S, N., & Asadi, H. (2014). Factor analysis and measurement of chaos management in physical education organization of the Islamic Republic of Iran based on chaos theory. *Sport management (Movement)*, 6(1), 19-38. (Persian).
25. Mirzazadeh, Z., & Khorsandifard, M. (2014). Measuring and modelling of chaotic management in Iranian physical education organization. Paper presented at the Annals of Applied Sport Science–Special Issue First National Congress of New Scientific Consequence for Iran’s Sport Development, Lahijan Branch, Islamic Azad University.
26. Moshbaki Esfahani, A., Vahdati, H., Khodadadhoseini, S., & Ehsani, M. (2013). Brand identity design for Iran's sports industry (Case study: Football League). *Management Research in Iran*, 17(4), 203-23. (Persian).
27. Namazi, M., Hajiha, Z., & Chenari Boket, H. (2014). Study of the chaos chain phenomenon in the price index and cash returns in Tehran stock exchange. *Quarterly Journal of Financial and Development Economics*, 9(33), 41-9. (Persian).
28. Nobakht, M. B., Gholami Netaji Amiri, S., & Majidzadeh, R. (2010). Evaluation of Iran's development trend in the last century with emphasis on chaos theory and game theory. *Strategic Quarterly*, 20(59), 271-317. (Persian).
29. Pouder, R. W., Clark, J. D., & Fenich, G. G. (2018). An exploratory study of how destination marketing organizations pursue the sports tourism market. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 184–93.
30. Radu, B. S., Liviu, M., & Cristian, G. (2014). Aspects regarding the positive and negative sides of chaos applied to the management science in projects of organizational change. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1543–8.
31. Sellitto, C., & Phonthanukitithaworn, C. (2017). Facebook as a second screen: An influence on sport consumer satisfaction and behavioral intention. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1477-87.
32. Simard, M., Aubry, M., & Laberge, D. (2018). The utopia of order versus chaos: A conceptual framework for governance organizational design and governmentality in projects. *International Journal of Project Management*, 36, 460–73.
33. Slater, S. F., Olson, E. M., Tomas, G., & Hult, M. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53, 469-79.
34. Speakman, M., & Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 67–77.
35. Villiers, R. D. (2016). Marketing's metamorphosis: From marketing's chrysalis to marketing's butterfly effect. *Australasian Marketing Journal*, 24, 309–13.

36. Wang, M. C. H., & Tang, Y. Y. (2017). Examining the antecedents of sport team brand equity: A dual identification perspective. *Sport Management Review*, 21(3), 293-306.
37. Wilding, R. D. (2009). Chaos theory, implications for supply chain management and Successful. *International Journal of Logistics Management*, 9(7), 43-56.

### استناد به مقاله

خرسندی فرد، مجید، پیمانی زاد، حسین، اسماعیل زاده، محمدرضا، و کشتی دار، محمد. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت آشوب گونه بازاریابی اثربخش بر محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران به روش ساختاری - تفسیری. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۱ (۵۶)، ۱۸۱-۲۰۴. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.6676.2383

Khorsandi Fard: M., Peymani Zad, H., Ismail Zadeh, M.R., & Kashtidar, M. (2019). Designing Model of Effective Marketing Chaotic Management in Environment of Development of Athletic Sport of Iran by ISM Model. *Sport Management Studies*. 11 (56): 181-204. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.6676.2383

**Designing Model of Effective Marketing Chaotic Management  
in Environment of Development of Athletic Sport of Iran by  
ISM Model**

**M. Khorsandi Fard<sup>1</sup>, H. Peymani Zad<sup>2</sup>, M.R. Ismail Zadeh  
Ghandahari<sup>3</sup>, M. Kashtidar<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran
2. Associate Professor in Sport Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran
3. Assistant Professor in Sport Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran
4. Associate Professor in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**Received: 2018/11/20**

**Accepted: 2019/05/08**

---

**Abstract**

The purpose of this study was to designing model of effective marketing chaotic management in environment of development of athletic sport of Iran by ISM model. The present research is qualitative research with a descriptive-analytical nature and in type of applied research that has been carried out through interpretive structural method. The statistical population of the study consisted of 15 faculty members and sport management and sports experts in sports federations selected by selective sampling. Firstly, through the Delphi process, interviews with experts and library research, research items were identified as 78 items. Subsequently, the components were compiled by the experts and finally, 12 components were identified for the items. Then interpretive structural process was implemented and the MICMAC analysis of the power of influence and dependence of components of the model was determined. The findings showed that the components have 5 levels and the first level includes chaotic points and creativity and innovation, the second level involves change management and evaluation performance, the third level includes structural design, team work and organizational learning, the fourth level includes the recognition of the environment and the fifth level is the economic and cultural-religious factors, information technology and social media. According to the findings, it is recommended that sport organizations for develop of athletic sport by accurately understanding the environment and community structure design the organization in such way that will be provide developing market share through managing and impacting on critical and chaotic points.

**Keywords:** Chaos Management, Athletic Sports, MICMAC Analysis.

---

- 
1. Email: m.khorsandi1990@yahoo.com
  2. Email: a\_peymanizad@yahoo.com
  3. Email: reza\_ismaeelzadeh@yahoo.com
  4. Email: keshtidar@um.ac.ir