

Communication Management in Sports Media

Vol. 13(1), (Series 49): 51-66 (2025)

 DOI: 10.30473/jsm.2025.72843.1919

E-ISSN: 2538-4961

P-ISSN: 2345-5578

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Digital Business Model for Sports Clubs in the Post-COVID Era

Fatemeh Haghdsti¹, Seyed Jalil Miryosefi^{2*}, Hosein Bakhshandeh³

1. Ph.D Student, Department of Sports Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Sports Management, Vali-Asr University of Rafsanjan, Rafsanjan, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Physical Education, Faculty of Literature and Humanities, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran.

Correspondence

Seyed Jalil Miryosefi

Email: Miryosefi_J@iauctb.ac.ir

Receive Date: 20/Nov/2024

Revise Date: 11/Feb/2025

Accept Date: 22/Feb/ 2025

How to cite

Haghdsti, F., Miryosefi, J., & Bakhshandeh, H. (2025). Designing a digital business model for sports clubs in post-corona conditions. *Communication Management in Sport Media*, 13(1), 51-66.

ABSTRACT

This research aimed to design a digital business model for sports clubs in the post-COVID era. This was a qualitative study with a systematic exploratory approach. The target population included senior managers of sports clubs, and university professors in the fields of sports and marketing management. Purposive sampling and 18 interviews were conducted based on theoretical saturation. The selection criteria included expertise in sports services marketing, strategic management in sports, and familiarity with the macro-management of sports clubs. The research tools included a systematic library study and structured exploratory interviews. The validity of the tools was assessed and confirmed based on the legal and scientific credibility of the sample, expert opinions, and inter-coder agreement. A multi-stage conceptual coding method with a systems analysis approach was used to analyze the data. Based on the extracted conceptual framework, which included 6 core codes, 17 main categories, and 49 initial codes from the interview analysis, the core codes were digital infrastructure, digital customer experience, resource management and optimization, digital marketing strategy, online training and coaching services, and social interaction and communication. Based on the research results, it is recommended to address investment issues and the lack of credit resulting from the absence of domestic and foreign investors to advance physical infrastructure projects in the country.

KEYWORDS

Technology, Sports Venue, Corona, Sports Business, Digital Infrastructure.



Copyright © 2025, by the author(s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

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

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

Extended Abstract

Introduction

Today, sport has become one of the most important factors in economic, social, and regional development worldwide. It has evolved into one of the largest and most tangible industries globally. Consequently, investors have shown significant interest in the sports sector and sports entrepreneurship as a business opportunity. With the rapid advancement of information technology and digital media, the role of information and communication technology in digital business for sports clubs has become increasingly important. In order to create value and sustainable wealth, relying solely on entrepreneurship activities or strategic discussions is not sufficient. This is because focusing on one area limits the entrepreneur's ability to benefit from the values and advantages associated with that specific area, resulting in short-term wealth generation. On the other hand, in a rapidly changing global business environment, discovering opportunities, creating innovations, and establishing competitive advantages have an impact on digital business opportunities for sports clubs. As global competition in this sector intensifies, sports entrepreneurs must focus on discovering opportunities and achieving greater competitive advantages. Therefore, one of the strategies that can help sports entrepreneurs (like entrepreneurs in other sectors) remain competitive and elevate their performance through value creation and sustainable wealth is the implementation of an emerging concept known as the digital business model for sports clubs. Thus, the researcher in the current study aims to design a digital business model for sports clubs in the post-COVID-19 era in the country's sports industry.

Methodology

The research method was qualitative with a systematic exploratory approach, using a thematic analysis method (Glaser et al., 2011). Participants included senior managers of sports clubs, university professors in the fields of sports management and marketing management, who were considered the target population. The characteristics required for expertise included proficiency in the marketing of sports services, strategic management in sports, and familiarity with the management of large sports clubs. Sampling was purposive, and 18 interviews were conducted based on theoretical saturation. The research tools included a systematic library study and exploratory (semi-structured) interviews. The research tools are as follows: Component extraction was done through reviewing literature and previous studies via the examination of documents, books, and articles from both domestic and international sources. Interviews were used to complete and validate the factors and relationships identified in the library study. The interviews followed a pre-designed analytical framework. Before each interview, the prior interviews were analyzed and formed the basis for the new one. The validity of the tools was assessed using qualitative validity criteria and found to be satisfactory.

Results

The findings of the research included the coding framework of components and the conceptual model derived from them. The extracted conceptual framework consisted of 6 levels, 17 perspectives (main variables), 49 conceptual codes, and 119 key components (with repeated themes). Based on the conceptual framework extracted from the analysis of the interviews, the 6 axial codes, 17 main categories, and 49 primary codes were identified. The axial codes include digital infrastructure, digital customer experience, resource management and optimization, digital marketing strategy, online education and coaching services, and social interaction and communications. Based on the research results, it is suggested that investment problems and the lack of funding, resulting from the absence of domestic and foreign investors for advancing physical infrastructure projects in the country, should be addressed.

Conclusion

The goal of this research was to design a digital business model for sports clubs in the post-COVID-19 era. Digital business models alone cannot ensure success and be the ultimate

competitive edge, but they are essential as complementary elements before implementing various strategies and formulating strategies. A business model explains and describes the relationships between buyers and consumers with suppliers and producers, allowing them to fully understand the flow of products, produced materials, money, and benefits. The results of the research showed that the conceptual framework extracted included 6 axial codes, 17 main categories, and 49 primary codes based on interview analysis. The axial codes include digital infrastructure, digital customer experience, resource management and optimization, digital marketing strategy, online education and coaching services, and social interaction and communications. In fact, customers are considered a vital resource for a business. To acquire customers, it is necessary to know your target audience well and interact with them. Social interaction and communication are effective ways to raise awareness and engage with the audience to build trust and convert them into customers. Social interaction and communication are necessary for all businesses, especially in the current era, where market competition is intense. Small and medium-sized businesses seeking to increase recognition and attract customers can utilize these tools. Moreover, even large brands need social interaction and communication to maintain a positive image and manage crises. In the end, social interaction and communication provide a great opportunity for businesses to use new tools and creative strategies to grow and succeed. In this competitive world, only brands that can adapt to changes and establish effective communication with their audience will succeed. Based on the research findings, it is suggested that investment issues and the lack of funding due to the absence of domestic and foreign investors to advance physical infrastructure projects in the country should be addressed. Furthermore, in addition to the need for the physical development of digital infrastructure, there is a need for a transformation in managerial perspectives and styles at the national level. It is also suggested that customer preferences and needs be better identified, and a tailored experience be provided for them. Additionally, digital technologies can be used for the selection, training, and retention of human resources, and workforce planning at operational and strategic levels can support staff management.

KEYWORDS

Technology, Sports Venue, Corona, Sports Business, Digital Infrastructure.

Ethical Considerations

Compliance with Research Ethical Guidelines

This article has been done considering all ethical principles.

Funding

This article is taken from the doctoral dissertation of the first person.

Authors' Contributions

All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgement

This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the author's professors. We would like to thank everyone who helped us with this study.

«مقاله پژوهشی»

طراحی الگوی کسب و کار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پسا کرونا

فاطمه حقدوستی^۱، سید جلیل میریوسفی^{۲*}، حسین بخشنده^۳

چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی کسب و کار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پسا کرونا بود. تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند انتخاب شد. جامعه آماری شامل مدیران ارشد باشگاه‌های ورزشی، استادان دانشگاهی حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت بازاریابی بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند صورت گرفت و براساس اشباع نظری، ۱۸ مصاحبه انجام شد. معیارهای انتخاب شامل تسلط به حوزه بازاریابی خدمات ورزشی، تسلط به حوزه مدیریت استراتژیک در ورزش، آشنایی با مدیریت کلان باشگاه‌های ورزشی بود. ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی ابزار براساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شد. براساس چارچوب مفهومی استخراج‌شده شامل ۶ کد محوری و ۱۷ مقوله اصلی و ۴۹ کد اولیه از تحلیل مصاحبه‌ها بود. کدهای محوری شامل زیرساخت دیجیتال، تجربه مشتری دیجیتال، مدیریت منابع و بهینه‌سازی، استراتژی بازاریابی دیجیتال، خدمات آموزشی و مربیگری آنلاین و تعامل و ارتباطات اجتماعی می‌باشد. با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهاد کرد که؛ مشکلات سرمایه‌گذاری و کمبود اعتبارات که ناشی از نبود سرمایه‌گذار داخلی و خارجی برای پیشبرد فیزیکی طرح‌های زیرساختی در کشور برطرف گردد.

واژه‌های کلیدی

فناوری، مکان ورزشی، کرونا، کسب و کار ورزشی، زیرساخت دیجیتال.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه ولی عصر (ع) رفسنجان، رفسنجان، ایران.
۳. استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ولی عصر (ع) رفسنجان، ایران.

*نویسنده مسئول: سید جلیل میریوسفی
رایانامه: Miryosefi_J@iauctb.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۴

استناد به این مقاله:

حقدوستی، فاطمه؛ میریوسفی، سید جلیل؛ و بخشنده، حسین (۱۴۰۲). طراحی الگوی کسب و کار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پسا کرونا، فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۵۱-۶۶، (۱)۱۳.



مقدمه

امروزه ورزش یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و منطقه‌ای در دنیا شده است؛ به‌طوری‌که این صنعت به یکی از بزرگ‌ترین و قابل‌لمس‌ترین صنایع در سطح جهان تبدیل شده است (جوکلا^۱، ۲۰۲۴). از این رو سرمایه‌گذاران علاقه فراوانی به بخش ورزش و کارآفرینی ورزش به‌عنوان یک کسب‌وکار ورزشی نشان داده‌اند (مارتینیوز^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). با حرکت سریع جهان در فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتالی، نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی بیش‌ازپیش مهم می‌شود (تومانک^۳ و همکاران، ۲۰۲۲).

هرچند هر دو شیوه بازاریابی سنتی و آنلاین، کاربرد خود را در زمینه بازاریابی و جلب مشتری برای کسب‌وکارهای مختلف دارند؛ اما این روزها، مزایای تبلیغات آنلاین، نسبت به تبلیغات سنتی بسیار بیشتر است. شیوه‌های نوین تبلیغات با هزینه کمتر، امکان جذب مخاطبان بیشتری را در اختیار صاحبان کسب‌وکارهای مختلف قرار می‌دهد. همچنین، خدمات ارائه شده توسط باشگاه‌های ورزشی نیز به واسطه شیوه‌های نوین تبلیغات، بهتر در معرض دید مخاطبان هدف قرار می‌گیرند (بنار و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع گستردگی شیوه‌ها، تعداد زیاد کاربران اینترنت و اهمیت جلب نظر این کاربران، باعث می‌شود باشگاه‌های ورزشی جهت جلب مشتری و کسب درآمد از کسب‌وکار دیجیتال در بازاریابی آنلاین استفاده نمایند (رضایی و همکاران، ۲۰۲۲).

کارآفرینی و کسب‌وکار دیجیتال به‌گونه‌ای صریح با یکدیگر در تعامل‌اند و الگوی همسازی شکل می‌دهند که از توسعه دوجانبه‌شان حمایت می‌کنند؛ که از جمله اهداف این برنامه تعامل، ارتقاء عملکرد تجاری کسب‌وکارهای ورزشی و توسعه بخش خصوصی در صنعت ورزشی است که توانایی این صنعت را از طریق برنامه‌ها، رویدادها و توسعه‌ای کارآفرینانه را ارتقا می‌بخشد (رد^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). به همین منظور کارآفرینی مسیر ویژه‌ای را برای

ظهور ورزش فراهم می‌آورد به‌نحوی‌که تحقیقات آینده باید ورزش را از زاویه‌ای کارآفرینانه توصیف نمایند (پاندیتا^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). بیزینس مدل‌های دیجیتال و کسب‌وکار، به‌تنهایی نمی‌تواند راه موفقیت و برگ برنده برای کسب‌وکار باشد بلکه به‌عنوان یک مکمل لازم قبل از به‌کارگیری راهبردهای مختلف و تدوین استراتژی‌ها است. مدل کسب‌وکار روابط بین خریداران و مصرف‌کنندگان را با تأمین‌کنندگان و تولیدکنندگان توضیح و تشریح می‌کند تا بتوانند جریان محصولات، مواد تولید شده، پول و منافع را به‌طور کامل بشناسند (براحاص و همکاران، ۲۰۲۱).

آموزش از طریق رسانه‌های الکترونیکی یک نیاز در جهت گسترش افزایش بهره‌وری در یادگیری است با ظهور فناوری‌های جدیدی همچون رایانه، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و غیره، جوامع بشری با چالش‌های جدید و جدی در همه عرصه‌های آموزشی، فرهنگی، اجتماعی، بازاریابی، روبه‌رو شده‌اند (ان هونگو^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به پیشرفت‌های چشمگیر در عرصه‌های علمی و فناوری و دسترسی میلیون‌ها کاربر در تمام جهان به کسب‌وکار دیجیتال باعث شده است که این رسانه‌ها به دلیل کارکردها و تعاملات گسترده خود موردتوجه افراد زیادی قرار بگیرند (کیو^۷ و همکاران، ۲۰۱۸).

با گسترش مرزهای دانش و فناوری و همچنین افزایش تقاضای آموزشی، شیوه‌های سنتی، پاسخگوی نیازهای روزافزون بشر نمی‌باشد و به‌طور حتم آموزش‌های مجازی و یادگیری‌های الکترونیکی و دیجیتالی با تمام مزایا و معایشان، می‌توانند پاسخگوی این نیازها باشند (هیرو^۸ و همکاران، ۲۰۲۰).

استفاده از کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی و فناوری‌های نوین و بهره‌گیری از آن‌ها در باشگاه‌ها، هرچند که نمی‌تواند یگانه ابزار مقابله با تهدیدها و رهایی از امواج خروشان تغییرات پرشتاب جامعه بشری باشد، اما به مؤسسات نوید می‌دهد که با استفاده مستمر از

5. Pandita
6. Nhongo
7. Kew
8. Hero

1. Jokela
2. Marthinus
3. Tomanek
4. Read

همان حوزه بهره‌مند شود که این‌گونه عملکردها تنها ثروت آفرینی کوتاه‌مدت را در پی خواهد داشت. از طرفی در شرایط پر تغییر کسب‌وکار جهانی، همواره کشف فرصت‌ها و ایجاد نوآوری و مزیت رقابتی مناسب و فرصت‌های موجود بر کانون کسب‌وکارهای دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی نیز اثرگذار بوده است. همچنان که رقابت جهانی در این حوزه افزایش می‌یابد، کارآفرینان ورزشی نیز می‌بایست تلاش خود را به‌منظور کشف فرصت‌ها و حصول مزایای رقابتی بیشتر به‌کارگیرند. به همین منظور و با توجه به آنچه تاکنون بیان گردید؛ یکی از راهکارهایی که موجب می‌شود تا کارآفرینان حوزه کسب‌وکارهای ورزشی (همانند کارآفرینان در سایر کسب‌وکارها) همچنان در عرصه رقابت باقی بمانند و عملکرد خود را از طریق خلق ارزش و ایجاد ثروت پایدار به سطحی مطلوب برسانند، بکارگیری عملی مفهومی نوظهور تحت عنوان الگوی کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی می‌باشد. از این‌رو محقق در پژوهش فوق سعی دارد به طراحی مدل کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پسا کرونا در صنعت ورزش کشور بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند با رویکرد تماتیک (گلنیز و همکاران، ۲۰۱۱) بود. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران ارشد باشگاه‌های ورزشی، استادان دانشگاهی حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت بازاریابی به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. خصوصیات موردنظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه بازاریابی خدمات ورزشی، تسلط به حوزه مدیریت استراتژیک در ورزش، آشنایی با مدیریت کلان باشگاه‌های ورزشی بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند صورت گرفت و براساس اشباع نظری، ۱۸ مصاحبه انجام شد.

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به‌صورت زیر می‌باشد. استخراج مؤلفه‌ها

این فناوری، حداقل یک گام جلوتر از رقبای خود حرکت کنند (حاجی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۱)؛ بنابراین امروزه روز به‌روز بر تعداد کسب‌وکارهای دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی افزوده می‌شود و آموزش مجازی در باشگاه‌ها به کمک رایانه از طریق شبکه‌هایی مانند اینترنت، اینترنت و شبکه‌های اجتماعی به‌صورت گسترده انجام می‌شود؛ به‌عبارت دیگر، محتوای کسب‌وکار دیجیتال با استفاده از صدا، تصویر، متن، فیلم و غیره ارائه می‌شود (نیازی و همکاران، ۱۳۹۹).

با این حال گونزالس^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، مارکس^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، لیو^۳ و همکاران (۲۰۲۲)، بنت^۴ و همکاران (۲۰۲۲)، ژائو^۵ و همکاران (۲۰۲۱)، چامورو^۶ و همکاران (۲۰۲۱)، گاپلان^۷ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش‌هایی در کنار فوائد قابل توجه کسب‌وکار دیجیتال، چالش‌هایی را برای این نوع کسب‌وکارها بیان کرده‌اند برخی از آن‌ها شامل مشکلات سیاسی، آموزشی و اجتماعی می‌باشد. در این زمینه صاحبان کسب‌وکارهای نوپا عموماً در شناسایی فرصت‌ها موفق عمل می‌کنند، اما در توسعه مزیت‌های رقابتی متناسب با آن فرصت‌ها موفقیت کمتری دارند و در مقابل کسب‌وکارهای باثبات اغلب در تثبیت مزیت‌های رقابتی نسبتاً موفق هستند، ولی موفقیت کمتری در تشخیص فرصت‌های جدید دارند. به همین منظور تمامی کسب‌وکارها با دارا بودن فرصت‌های محدود برای تأثیر گذاشتن بر ساختار بازار، می‌بایست خلاقانه و با دیدگاه استراتژیک وارد بازار شوند (ابراهیم‌پور و همکاران، ۲۰۱۲).

در همین راستا و به‌منظور خلق ارزش و ثروت آفرینی پایدار، تنها تکیه بر فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی و یا مباحث استراتژیک کارساز نمی‌باشد، زیرا اعمال فعالیت‌های محدود به یک حوزه موجب می‌گردد، کارآفرین تنها بتواند از ارزش‌ها و مزیت‌های مرتبط با

1. González

2. Marks

3. Liu

4. Bennett

5. Zhao

6. Chamorro

7. Gopalan

صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

با بررسی مبنای و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل

جدول ۱. مشخصات ابزارهای پژوهش

Table 1. Characteristics of research instruments

روش	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
ابزار	رونوشت (چک‌لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)
نمونه مورد مطالعه	منابع اطلاعاتی	منابع انسانی

جدول ۲. اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج

Table 2. Validity and reliability of the results

روایی/ پایایی	راهبرد	روش
روایی	قابلیت باورپذیری (اعتبار)	تأیید فرایند پژوهش توسط ۳ نفر از استادان دانشگاه
	انتقال‌پذیری	استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه نظرات سه نفر از صاحب‌نظران که در پژوهش مشارکت نداشتند.
	تأییدپذیری	ثبت تمامی مصاحبه‌ها
پایایی	مطالعه حسابرسی فرآیند	در اختیار قرار دادن اطلاعات به ۳ نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش
	توافق درون موضوعی دو کدگذار	تحلیل دو مصاحبه توسط محقق و یک تحلیل‌گر دیگر و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه

ارتباط با کدهای مشابه به توافق رسیده‌اند و «تعداد کل موارد» به تعداد کل کدهای تحلیل شده اشاره دارد.

در ارتباط با پایایی، برای ارزیابی درصد توافق بین دو کدگذار از فرمول زیر استفاده شد. در این فرمول، «تعداد توافقات» به معنای تعداد مواردی است که دو کدگذار در

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} * 100$$

جدول ۳. نتیجه بررسی پایایی بین دو کدگذار

Table 3. Results of the inter-coder reliability study

شماره مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
۱	۴۴	۱۹	۶	۰/۸۶
۷	۳۹	۱۷	۵	۰/۸۷
کل	۸۳	۳۶	۱۱	۰/۸۷

مخالف هدف بود. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری که بر نحوه پاسخ‌گویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. همزمان

در نمونه‌گیری نظری و هدفمند پژوهشگر می‌کوشد تا به صورت هدف‌دار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی موردنیاز است. اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. تکرارپذیری در دو بُعد مدنظر قرار گرفت: ۱. تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب موردی مشابه هدف بود؛ ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردی در قطب‌های

مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (محوری) و کدگذاری سوم (انتخابی) انجام شد تا مقوله‌ها تبدیل به مؤلفه‌ها، سپس ابعاد و درنهایت عامل-های اصلی در مدل مفهومی شوند.

یافته‌های پژوهش

جدول ۳ اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به ۱۸ نفر از مشارکت‌کنندگان پژوهش را ارائه می‌دهد. این اطلاعات شامل جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه کاری و زمینه فعالیت افراد است.

با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه درروند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز درروند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید.

پس از انجام ۱۸ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 4. Demographic characteristics of participants

جنسیت	تحصیلات	سن (سال)	سابقه کاری (سال)	زمینه فعالیت
مرد	دکتری	۴۴	۱۹	استاد دانشگاه
زن	دکتری	۵۱	۳۲	مدیر باشگاه
مرد	کارشناسی	۴۸	۲۵	مدیر باشگاه
مرد	کارشناسی ارشد	۴۹	۳۰	مدیر باشگاه
مرد	کارشناسی ارشد	۴۵	۲۰	مدیر باشگاه
مرد	دکتری	۶۱	۴۲	مدیر باشگاه
زن	دکتری	۳۹	۱۲	استاد دانشگاه
مرد	دکتری	۳۸	۱۱	استاد دانشگاه
مرد	دکتری	۵۵	۳۱	استاد دانشگاه
مرد	کارشناسی	۴۹	۲۷	مدیر باشگاه
مرد	کارشناسی ارشد	۶۰	۴۱	مدیر باشگاه
مرد	دکتری	۵۱	۲۵	استاد دانشگاه
مرد	کارشناسی	۴۳	۲۱	مدیر باشگاه
مرد	کارشناسی	۴۰	۱۸	مدیر باشگاه
مرد	دکتری	۵۳	۳۰	مدیر باشگاه
مرد	دکتری	۴۸	۲۴	استاد دانشگاه
زن	دکتری	۴۴	۲۳	مدیر باشگاه
مرد	کارشناسی ارشد	۴۶	۲۵	مدیر باشگاه

در ابتدا متن یک مصاحبه به عنوان نمونه در جدول ۵ آورده شده است.

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مؤلفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۶ سطح، ۱۷ منظر (متغیر اصلی)، ۴۹ کد مفهومی و ۱۱۹ مؤلفه کلیدی (دارای تکرار مضامین) بود.

جدول ۵. نمونه متن مصاحبه به همراه کدهای اولیه آن

Table 5. Sample interview transcript with its initial codes

کدهای اولیه	متن مصاحبه
نحوه ارائه خدمات	مدیر باشگاه: باشگاه‌های ورزشی در دوران پسا کرونا با چالش‌های متفاوتی روبرو شدند که بسیاری از آن‌ها مستلزم تغییرات اساسی در نحوه ارائه خدمات بود. با کاهش مراجعه حضوری و نگرانی‌های بهداشتی، ما به سمت دیجیتال سازی خدمات حرکت کردیم. به همین دلیل، الگوی کسب و کار دیجیتال ما شامل ارائه خدمات آنلاین و بسترهای مجازی برای تعامل با مشتریان است. در این دوره، ایجاد یک تجربه کاربری جذاب و مؤثر اهمیت زیادی پیدا کرده است. مشتریان ما انتظار دارند که بتوانند به راحتی و بدون محدودیت مکانی و زمانی از خدمات ورزشی بهره‌مند شوند؛ بنابراین، مهم‌ترین فاکتور ما در این الگو، دسترسی راحت و متنوع بودن خدمات آنلاین است.
توسعه اپلیکیشن‌های اختصاصی	همچنین، ما توسعه اپلیکیشن‌های اختصاصی را نیز در برنامه کاری قرار دادیم که به مشتریان امکان می‌دهد برنامه‌های ورزشی خود را با توجه به نیازهایشان شخصی سازی کنند و به محتوای آموزشی متنوع دسترسی داشته باشند. این اپلیکیشن‌ها به مشتریان کمک می‌کند که حتی بدون نیاز به تجهیزات پیشرفته ورزشی بتوانند برنامه‌های تمرینی را در خانه انجام دهند. یکی دیگر از فاکتورهای مهم، امنیت داده‌ها و حریم خصوصی مشتریان است، چرا که اعتماد به ما نقش کلیدی در رشد کسب و کارمان دارد.
توسعه اپلیکیشن‌های اختصاصی	
شخصی سازی برنامه‌های ورزشی	
دسترسی به محتوای آموزشی متنوع	
انجام فعالیت‌های ورزشی بدون نیاز به تجهیزات پیشرفته ورزشی	
امنیت داده‌ها	
حریم خصوصی مشتریان	
اهمیت اعتماد مشتریان	

در ادامه، کدگذاری سه مرحله‌ای آورده شده است.

جدول ۶. کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده

Table 6. Three-stage coding of identified concepts

کدهای محوری	مقوله‌های اصلی	کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان
فناوری و زیرساخت‌ها		طراحی اپلیکیشن اختصاصی	P1, P3
		استفاده از پلتفرم‌های آنلاین موجود	P2, P5, P7, P17
		اینترنت پرسرعت	P3, P6, P9
زیرساخت دیجیتال	امنیت داده‌ها	تجهیز باشگاه به دستگاه‌های هوشمند	P4, P10
		محافظت از اطلاعات شخصی اعضا	P2, P4, P10, P17
		رمزنگاری داده‌های کاربری	P5, P11
سیستم‌های پرداخت		سیاست‌های حفظ حریم خصوصی	P6, P9, P12
		ایجاد درگاه‌های پرداخت آنلاین	P1, P6, P12
		تسهیل پرداخت‌های درون برنامه‌ای	P3, P7, P13
شخصی سازی خدمات		امکان پرداخت اقساطی	P2, P9
		برنامه‌های تمرینی شخصی	P3, P7, P13
		تحلیل داده‌ها برای پیشنهادات خاص	P4, P10, P14
تجربه مشتری دیجیتال		پشتیبانی آنلاین ۲۴ ساعته	P5, P8, P15
		ثبت نام و رزرو آنلاین	P6, P11, P13, P17
		ارائه پشتیبانی از طریق پیام‌رسان‌ها	P1, P16
ارتباطات دیجیتال		سیستم‌های خودکار پاسخگویی	P2, P9, P13
		ارسال پیام‌های یادآوری به کاربران	P7, P10, P17

ادامه جدول ۶. کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده

مصادحه‌شوندگان	کدهای اولیه	مقوله‌های اصلی	کدهای محوری
P3, P12	طراحی رابط کاربری ساده و قابل فهم	رابط کاربری	
P4, P8, P14, P17	بهبود تجربه کاربری		
P6, P9, P11	شخصی‌سازی صفحه کاربری		
P2, P14	برنامه‌ریزی خودکار شیفت‌های کارکنان	بهینه‌سازی نیروی انسانی	
P3, P7, P17	آموزش مجازی کارکنان		
P4, P6, P13	کنترل بهره‌وری کارکنان از راه دور		
P4, P9, P11	مدیریت هزینه‌های زیرساخت دیجیتال	منابع مالی	مدیریت منابع و بهینه‌سازی
P6, P8, P18	جذب سرمایه برای توسعه خدمات آنلاین		
P3, P7, P15, P17	محاسبه هزینه‌ها و درآمدهای آنلاین		
P2, P5, P12	استفاده از سیستم‌های هوشمند	کاهش مصرف انرژی	
P6, P14	برنامه‌ریزی برای کاهش مصرف برق		
P1, P3, P15	تبلیغات هدفمند براساس علایق مشتریان	تبلیغات در فضای مجازی	
P2, P8, P17, P18	همکاری با اینفلوئنسرهای حوزه ورزش		
P5, P13	کمپین‌های تبلیغاتی آنلاین		
P4, P6, P10, P18	ایجاد شبکه ارتباطی بین کاربران	شبکه‌سازی دیجیتال	استراتژی بازاریابی دیجیتال
P1, P14	استفاده از هشتگ‌های خاص برند		
P5, P10, P13	ارائه تخفیفات برای اعضای جدید		
P6, P7, P12	برنامه‌های وفاداری دیجیتال	ایجاد ارزش برای مشتری	
P2, P11	محتوای ویژه برای کاربران فعال		
P3, P6, P11	برگزاری کلاس‌های مجازی ورزشی		
P4, P9, P14, P15	تولید محتوای آموزشی در اپلیکیشن	آموزش‌های آنلاین	خدمات آموزشی و مربی‌گری آنلاین
P1, P12	ایجاد دوره‌های آموزشی تخصصی		
P1, P8, P12, P15	جلسات تمرینی آنلاین		
P2, P7, P10	پشتیبانی و راهنمایی آنلاین	مربی‌گری مجازی	
P4, P5, P9	ارزیابی پیشرفت کاربران به‌صورت مجازی		
P3, P8, P13	ایجاد گروه‌های چت برای کاربران		
P2, P6, P15	برگزاری رویدادهای ورزشی آنلاین	جامعه‌سازی دیجیتال	
P4, P9, P18	ترویج فرهنگ فعالیت ورزشی		
P5, P10	به اشتراک‌گذاری دستاوردهای کاربران		
P3, P12	استفاده از رسانه‌های اجتماعی باشگاه	اشتراک محتوا	تعامل و ارتباطات اجتماعی
P2, P6, P14	ایجاد چالش‌های آنلاین ورزشی		
P1, P8, P11	ارائه نشان‌ها و جوایز مجازی		

در ادامه به منظور کدگذاری انتخابی، به بررسی روابط هر یک از کدهای محوری شناسایی شده پرداخته شد. توضیحات زیر مربوط به روابط موجود بین متغیرها می‌باشد.

تعداد ۶ کد محوری و ۱۷ مقوله اصلی و ۴۹ کد اولیه از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج گردید. کدهای محوری شامل زیرساخت دیجیتال، تجربه مشتری دیجیتال، مدیریت منابع و بهینه‌سازی، استراتژی بازاریابی دیجیتال، خدمات آموزشی و مربی‌گری آنلاین و تعامل و ارتباطات اجتماعی می‌باشد. در ادامه کدگذاری انتخابی انجام شد.

زیرساخت دیجیتال ↔ تجربه مشتری دیجیتال

– **تأثیر دوجانبه:** زیرساخت دیجیتال مناسب، مانند اینترنت پرسرعت، اپلیکیشن‌های اختصاصی و سیستم‌های پرداخت آنلاین، مستقیماً بر تجربه مشتری تأثیر می‌گذارد. تجربه مشتری دیجیتال با توجه به کیفیت این زیرساخت‌ها، بهبودیافته و کاربران راحت‌تر به خدمات آنلاین دسترسی دارند.

– **نمونه ارتباط:** طراحی رابط کاربری ساده و قابل فهم در مقوله «تجربه مشتری» وابسته به زیرساخت دیجیتال پایدار است که امکان پشتیبانی و بهینه‌سازی را فراهم می‌کند.

تجربه مشتری دیجیتال ↔ خدمات آموزشی و مربی‌گری آنلاین

– **تأثیر دوجانبه:** ارائه برنامه‌های آموزشی آنلاین و مربی‌گری مجازی به بهبود تجربه مشتری کمک می‌کند. در این رابطه، نیازهای مشتری به شخصی‌سازی خدمات و پشتیبانی آنلاین با گسترش خدمات آموزشی و مربی‌گری تقویت می‌شود.

– **نمونه ارتباط:** دسترسی به مربی‌های مجازی و برنامه‌های آموزشی باعث می‌شود کاربران در زمان‌های مختلف به پشتیبانی و تمرین‌های شخصی‌سازی شده دسترسی داشته باشند.

مدیریت منابع و بهینه‌سازی ↔ زیرساخت دیجیتال

– **تأثیر مستقیم:** مدیریت منابع شامل بهینه‌سازی هزینه‌ها و کنترل نیروی انسانی است که برای زیرساخت دیجیتال پایدار و ایمن ضروری است. مدیریت منابع مالی به جذب سرمایه برای توسعه زیرساخت‌های دیجیتال کمک می‌کند.

– **نمونه ارتباط:** برنامه‌ریزی برای کاهش مصرف انرژی و مدیریت هزینه‌های زیرساخت دیجیتال از جمله اقداماتی است که در راستای استفاده بهینه از منابع و کاهش هزینه‌ها انجام می‌شود.

استراتژی بازاریابی دیجیتال ← تجربه مشتری دیجیتال

– **تأثیر مستقیم:** استراتژی‌های بازاریابی، مانند تبلیغات هدفمند و برنامه‌های وفاداری دیجیتال، به ایجاد تجربه مشتری جذاب و افزایش ارتباط باشگاه با مشتریان کمک می‌کند.

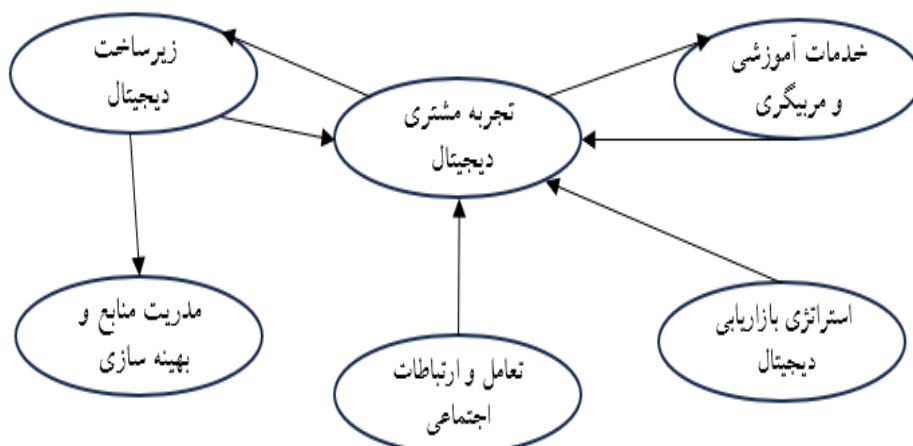
– **نمونه ارتباط:** کمپین‌های تبلیغاتی در فضای مجازی باعث آشنایی بیشتر مشتریان با خدمات دیجیتال باشگاه می‌شود و با ارائه تخفیفات، مشتریان بیشتری را جذب می‌کند که به تجربه مشتری بهتری منجر می‌شود.

تعامل و ارتباطات اجتماعی ← تجربه مشتری دیجیتال

– **تأثیر مستقیم:** تعاملات اجتماعی مانند گروه‌های چت کاربران، به جامعه‌سازی و افزایش انگیزه مشتریان کمک می‌کند. این امر باعث تقویت حس تعلق کاربران و در نتیجه بهبود تجربه مشتری می‌شود.

– **نمونه ارتباط:** چالش‌های آنلاین ورزشی، ایجاد شبکه‌های ارتباطی و گروه‌های گفت‌وگو باعث تقویت تجربه مشتری و افزایش رضایت می‌شوند.

در ادامه کدگذاری انتخابی مدل پژوهش در قالب شکل آورده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش مستخرج از فرایند کدگذاری و تطبیق با مبانی و پیشینه پژوهش

Figure 1. Conceptual research model extracted from the coding process and Matching with the research principles and background

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پسا کرونا بود. بیزینس مدل‌های دیجیتال و کسب‌وکار، به‌تنهایی نمی‌تواند راه موفقیت و برگ برنده برای کسب‌وکار باشد بلکه به‌عنوان یک مکمل لازم قبل از به‌کارگیری راهبردهای مختلف و تدوین استراتژی‌ها است.

مدل کسب‌وکار روابط بین خریداران و مصرف‌کنندگان را با تأمین‌کنندگان و تولیدکنندگان توضیح و تشریح می‌کند تا بتوانند جریان محصولات، مواد تولیدشده، پول و منافع را به‌طور کامل بشناسند. نتایج پژوهش نشان دادند که براساس چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۶ کد محوری و ۱۷ مقوله اصلی و ۴۹ کد اولیه از تحلیل مصاحبه‌ها بود. کدهای محوری شامل زیرساخت دیجیتال، تجربه مشتری دیجیتال، مدیریت منابع و بهینه‌سازی، استراتژی بازاریابی دیجیتال، خدمات آموزشی و مربی‌گری آنلاین و تعامل و ارتباطات اجتماعی می‌باشد.

براساس نتایج به دست آمده مؤلفه زیرساخت دیجیتال یکی از مؤلفه‌های طراحی الگوی کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پسا کرونا بود که این نتیجه با نتایج مارتینیوز^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، گونزالس^۲ و همکاران (۲۰۲۲) و مارکس^۳ و همکاران (۲۰۲۲) همسو می‌باشد. در تفسیر این نتیجه می‌توان به این موارد اشاره کرد که توسعه زیرساخت دیجیتال در ایران با چالش‌های عمده‌ای روبرو است که بخشی از آن‌ها به مسائل کلان توسعه زیرساخت‌ها در کشور برمی‌گردد؛ ازجمله مشکل سرمایه‌گذاری و کمبود اعتبارات که ناشی از نبود سرمایه‌گذار داخلی و خارجی برای پیشبرد فیزیکی طرح‌های زیرساختی در کشور است. این چالش از مشکلات موجود در ساختار، سیاست‌ها و نظام اقتصادی کشور ناشی می‌شود که موجب بی‌رغبتی سرمایه‌گذار می‌شود. از طرفی اصلاح و تغییر در باورهای فنی و ایجاد آگاهی علمی برای اصلاح روندهای کنونی کاملاً ضروری

است. از سوی دیگر بازنگری در دیدگاه‌های مدیریتی از الزامات این عرصه محسوب می‌شود. این بدان معناست که افزون بر نیاز به توسعه فیزیکی زیرساخت‌های دیجیتال، نیاز به تحولاتی در نگاه‌ها و سبک حکمرانی آن احساس می‌شود. از نمونه‌های بارز مقاومت‌های لایه مدیران میانی و کارشناسان نهادهای دولتی و سازمان‌های بزرگ در بهره‌گیری از فناوری‌های ابری در راستای بالا بردن بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها یا استفاده صنایع از فناوری‌های صنعت و هوشمند سازی باهدف راهبری و بهره‌برداری از فرایندهای سازمانی و تولیدی است.

همچنین براساس نتایج به‌دست‌آمده مؤلفه تجربه مشتری دیجیتال یکی از مؤلفه‌های طراحی الگوی کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پسا کرونا بود که این نتیجه با نتایج تومانک^۴ و همکاران (۲۰۲۲)، ان هونگو^۵ و همکاران (۲۰۲۲)، لیو^۶ و همکاران (۲۰۲۲) و بنت^۷ و همکاران (۲۰۲۲) همسو می‌باشد. در تفسیر این نتیجه می‌توان به این موارد اشاره کرد که در عصر تحول دیجیتال، فناوری‌های دیجیتال، بیش از هر زمان دیگری، تجربه مشتریان را تحت تأثیر قرار داده‌اند. باوجوداینکه تجربه مشتری مفهوم جدیدی در حوزه بازاریابی تلقی نمی‌شود، اما به دلیل تأثیر شگفت‌انگیزی که فناوری‌های دیجیتال بر تجربه مشتریان در صنایع گوناگون داشته‌اند، بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گرفته و مفهومی به نام تجربه دیجیتال مشتریان معرفی شده است. تجربه دیجیتال مشتری را می‌توان حس و حال یک مشتری از بسته تعاملاتش با سازمان در محیط دیجیتال تعریف نمود.

اهمیت تجربه دیجیتال مشتریان تا جایی است که می‌توانیم بازطراحی تجربه مشتریان با بهره‌گیری از فناوری‌های تحول‌آفرین را قلب تحول دیجیتال بدانیم. فناوری‌های دیجیتال به کسب‌وکارها کمک خواهد نمود که بیش از پیش به مشتریان خود نزدیک شوند،

4. Tomanek

5. Nhongo

6. Liu

7. Bennett

1. Marthinus

2. González

3. Marks

کرد. همچنین از برنامه‌ریزی نیروی کار در سطوح عملیاتی و استراتژیک مدیریت کارکنان نیز پشتیبانی می‌کند.

همچنین براساس نتایج به‌دست‌آمده مؤلفه استراتژی بازاریابی دیجیتال یکی از مؤلفه‌های طراحی الگوی کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پساکرونا بود که این نتیجه با نتایج رد^۳ و همکاران (۲۰۲۳)، چامورو^۴ و همکاران (۲۰۲۱) و گپالان^۵ و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. در تفسیر این نتیجه می‌توان به این موارد اشاره کرد که همه کسب‌وکارهای موفق از تاکتیک‌های مناسب برای شناسایی و دسترسی به مخاطبان هدف خود و تبدیل آن‌ها به مشتریان راغب آگاه هستند؛ بنابراین، در درجه اول، باید اهداف کسب‌وکار را شناسایی کنیم و ابزارهای مناسب دیجیتال مارکتینگ را برای دستیابی به آن‌ها بیابید. از طرفی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های بازاریابی اگرچه اغلب به جای هم استفاده می‌شوند اما یکسان نیستند. استراتژی بازاریابی مجموعه‌ای از برنامه‌هاست که برای کمک به دستیابی به اهداف کسب‌وکار ترسیم شده است، اما تاکتیک‌های بازاریابی مجموعه اقدامات موجود در آن استراتژی است.

براساس نتایج به‌دست‌آمده مؤلفه تعامل و ارتباطات اجتماعی یکی از مؤلفه‌های طراحی الگوی کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پساکرونا بود که این نتیجه با نتایج گونزالس و همکاران (۲۰۲۲) و مارکس و همکاران (۲۰۲۲) همسو می‌باشد.

در تفسیر این نتیجه می‌توان به این موارد اشاره کرد که مشتری، برای کسب‌وکار یک سوخت ضروری محسوب می‌شود. برای به دست آوردن مشتریان، لازم است مخاطبان هدف خود را به‌خوبی بشناسید و با آن‌ها تعامل داشته باشید. تعامل و ارتباطات اجتماعی، یک‌راه مؤثر برای آگاهی و تعامل بیشتر با مخاطبان است تا بتوانید از این طریق، اعتمادشان را به دست بیاورید و آن‌ها را به مشتری تبدیل کنیم. تعامل و ارتباطات اجتماعی برای تمامی کسب‌وکارها، به‌ویژه در عصر حاضر که رقابت در بازار بسیار شدید است، ضرورت دارد. به‌ویژه

علاقه‌مندی‌ها و نیازهای آن‌ها را دقیق‌تر شناسایی نمایند و تجربه‌ای متناسب‌سازی را برایشان به ارمغان بیاورند.

در اقتصاد نوین، دیگر کسب‌وکارها صرفاً به ارائه محصول یا خدمت نمی‌پردازند، بلکه سعی می‌کنند تا رویدادهایی به یادماندنی را برای مشتریانشان طراحی و اجرا نمایند. مشتریان نیز دیگر تنها به دنبال دریافت صرف یک محصول یا خدمت نیستند، بلکه آن‌ها بسته‌ای هدفمند و منسجم از خدمات و محصولات را انتظار دارند که بتواند برای آن‌ها احساسی خوشایند و تجربه‌ای ناب، به ارمغان بیاورد.

همچنین براساس نتایج به دست آمده مؤلفه مدیریت منابع و بهینه‌سازی یکی از مؤلفه‌های طراحی الگوی کسب‌وکار دیجیتال برای باشگاه‌های ورزشی در شرایط پساکرونا بود که این نتیجه با نتایج رضایی و همکاران (۲۰۲۲)، مارتینیوز^۱ و همکاران (۲۰۲۴) و ژائو^۲ و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد.

در تفسیر این نتیجه می‌توان به این موارد اشاره کرد که دیجیتالی شدن تنها به وسیله آسان‌تر کردن اقدام‌های روزانه، بر مدیریت کارکنان اثر نمی‌گذارد بلکه چیزی فراتر از آن را در اختیار سازمان قرار می‌دهد. استفاده فناوری کمک می‌کند تا عملکرد کارکنان به‌صورت واقعی اثربخشی بیشتری پیدا کند و کارایی بهبود یابد. با وجود این برای اینکه یک سازمان بتواند منابع انسانی خود را به‌صورت دیجیتالی مدیریت کند لازم است تا سرمایه انسانی موجود در سازمان با نیازهای استراتژیک عصر دیجیتال همسو باشد. دیجیتالی شدن و استفاده از ابزارهای دیجیتالی باعث تسریع رشد اقتصادی، افزایش بهره‌وری و بهبود کارایی فرآیندهای تجاری می‌شود. به این ترتیب، دیجیتالی شدن به‌طور یکسان مورد توجه شرکت‌ها و دولت‌ها است. فناوری‌های دیجیتال به‌ویژه در مدیریت منابع انسانی رایج هستند.

تمرکز دیجیتالی شدن در عملکرد کارکنان به دلیل اهمیت سرمایه انسانی بر موفقیت کلی اقتصاد یک شرکت است. ابزارهای دیجیتال و فناوری اطلاعات در مدیریت استعدادها بسیار مؤثر است. از فناوری‌های دیجیتالی می‌توان برای انتخاب، آموزش و حفظ استعداد استفاده

3. Read
4. Chamorro
5. Gopalan

1. Marthinus
2. Zhao

با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهاد کرد که مشکلات سرمایه‌گذاری و کمبود اعتبارات که ناشی از نبود سرمایه‌گذار داخلی و خارجی برای پیشبرد فیزیکی طرح‌های زیرساختی در کشور برطرف گردد. همچنین افزون بر نیاز به توسعه فیزیکی زیرساخت‌های دیجیتال، نیاز به تحولاتی در نگاه‌ها و سبک مدیریتی در سطح کشور انجام گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد که علاقمندی‌ها و نیازهای مشتریان را دقیق‌تر شناسایی نماییم و تجربه‌ای متناسب‌سازی را برای آن‌ها به ارمغان بیاوریم. همچنین از فناوری‌های دیجیتالی می‌توان برای انتخاب، آموزش و حفظ استعداد منابع انسانی استفاده کرد و با برنامه‌ریزی نیروی کار در سطوح عملیاتی و استراتژیک مدیریت کارکنان نیز پشتیبانی کرد.

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که به دنبال افزایش شناخت و جذب مشتری هستند، می‌توانند از این ابزارها بهره‌برداری کنند. همچنین، برندهای بزرگ نیز برای حفظ تصویر مثبت خود و مدیریت بحران‌ها نیازمند تعامل و ارتباطات اجتماعی هستند در نهایت، تعامل و ارتباطات اجتماعی یک فرصت بزرگ برای کسب‌وکارها فراهم می‌آورد تا با استفاده از ابزارهای جدید و استراتژی‌های خلاقانه، به رشد و موفقیت دست یابند. در این دنیای رقابتی، تنها برندهایی موفق خواهند بود که بتوانند با تغییرات همگام شوند و ارتباطات مؤثری با مخاطبان خود برقرار کنند.

Reference

- Banar, N., Saeedi, F., Khosravi Aghdam, A. (2022). Feasibility Study of the Development of Electronic Sports with the Approach of Creating Business and Employment. *Quarterly Journal of Sports Management and Development*, 11(4), (In Persian)
- Barakhas, H., Boroumand, M., Dastoum, S., Bozorgpour, B. (2021). Business Management in a Crisis Period: Factors, Challenges and Strategies (Study of the Sports Industry in the Conditions of Recession Due to the Coronavirus). *Bimonthly Sports Management Studies*, 13(66). (In Persian). <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8874.3024>.
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2022). Dancing in the paradox: virtual human resource development, online teaching, and learning. *Advances in Developing Human Resources*, 24(2), 99-116.
- Chamorro-Atalaya, O., Morales-Romero, G., Quispe-Andía, A., Trinidad-Loli, N., Caycho-Salas, B., León-Velarde, C., & Gamarra-Mendoza, S. (2021). Distance education and student satisfaction regarding the pedagogical support services provided in virtual teaching-learning environments. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 16(20), 255-262.
- Ebrahimpour, H., Habibiyan, S., Janalizadeh, M., Dehghani, A. (2012). A comprehensive model of strategic entrepreneurship in start-up businesses, *National Conference on Entrepreneurship and Management of Knowledge-Based Businesses*, Babolsar. (In Persian).
- González-Calvo, G., Barba-Martín, R. A., Bores-García, D., & Hortigüela-Alcalá, D. (2022). The (virtual) teaching of physical education in times of pandemic. *European Physical Education Review*, 28(1), 205-224.
- Gopalan, C., Butts-Wilmsmeyer, C., & Moran, V. (2021). Virtual flipped teaching during the COVID-19 pandemic. *Advances in Physiology Education*, 45(4), 670-678. DOI: <https://doi.org/10.1152/advan.00061.2021>
- Hero, J. L. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: It's Influence on Teachers' Technological Proficiency. *Online Submission*, 4(6), 4-10.
- Jokela, S. (2024). *Impact of artificial intelligence on business & management processes in the sports industry*. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=.
- Kew, S. N., Petsangsri, S., Ratanaolarn, T., & Tasir, Z. (2018). Examining the Motivation Level of Students in E-Learning in Higher Education Institution in Thailand: A case study. *Education*

- and Information Technologies*, 23(6), 2947-2967. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-018-9753-z>.
- Liu, J., Zhang, L., Wei, B., & Zheng, Q. (2022). Virtual Teaching Assistants: Technologies, Applications and Challenges. *Humanity Driven AI*, 255-277. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-72188-6_13.
- Marks, B., & Thomas, J. (2022). Adoption of virtual reality technology in higher education: An evaluation of five teaching semesters in a purpose-designed laboratory. *Education and information technologies*, 27(1), 1287-1305.
- Marthinus, J., Duffett, R. G., & Knott, B. (2024). Social media adoption as a marketing communication tool by non-professional sports clubs: a multiple case study approach. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- Nhongo, R., & Siziba, L. (2022). Adopting virtual classes during the COVID-19 lockdown: interrogating new approaches to teaching and the exclusion of learners in rural settings. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(2).
- Niazi, P., Nazari, R., Azimzadeh, M. (2020). Presenting a model of sustainable development of Iranian sports entrepreneurship from the perspective of strategic thinking based on grounded theory. *New approaches in sports management*, 8(29), 16-29. (In Persian).
- Pandita, D., & Vapiwala, F. (2023). Waving the flames of fan engagement: strategies for coping with the digital transformation in sports organizations. *Journal of Strategy and Management*.
- Read, D., & Smith, A. C. (2023). Data as capital and ethical implications in digital sport business models. *Convergence*, 29(5), 1389-1408.
- Rezaei, Gh., Kaviani, E., Islampanah, M., Laei, S. (2022). Study of factors affecting the development of business schools in sports. *Quarterly Journal of Sports Sciences*, 14(45). (In Persian).
- Tomanek, M., Cieslinski, W., & Polasik, M. (2022). *Digital Business Models in Sport* (p. 162). Taylor & Francis.
- Zhao, G., Fan, M., Yuan, Y., Zhao, F., & Huang, H. (2021). The comparison of teaching efficiency between virtual reality and traditional education in medical education: a systematic review and meta-analysis. *Annals of Translational Medicine*, 9(3).