

# راهبردها و پیامدهای توسعه ورزش حرفه‌ای ایران

علی رغبتی<sup>۱</sup>

فریده هادوی<sup>۲</sup>

نجف آقایی<sup>۳</sup>

علیرضا الهی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۲۵

هدف اصلی این پژوهش، تعیین راهبردها و پیامدهای توسعه ورزش حرفه‌ای ایران بود. برای دستیابی به هدف بیان شده و با توجه به تخصصی بودن موضوع پژوهش، مطالعه کیفی با استفاده از انجام مصاحبه‌های عمیق با نخبگان این موضوع مورد استفاده قرار گرفت. انجام مصاحبه‌ها به صورت هدفمند و به شیوه گلوله برفی ادامه یافت و در نهایت ۱۸ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش داده بنیاد و از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های مربوط به راهبردها بیانگر ۹ حیطه اصلی بود؛ به طوری که پوشش دهنده چالش‌های درونی و بیرونی توسعه ورزش حرفه‌ای کشور باشند. این حیطه‌ها شامل موارد زیر می‌شود: مدیریتی، حقوقی - قانونی، منابع انسانی، سخت افزاری، تسهیلاتی، کارآفرینی، اقتصادی، ساختاری و فرهنگی - رسانه‌ای. همچنین، پیامدهای شناسایی شده حاصل از راهبردها شامل اشتغال‌زایی، توسعه اقتصادی، توسعه ملی، توسعه رفتاری و توسعه ساختاری می‌باشد که تا حدود زیادی منطبق بر راهبردها نیز بودند. بر اساس یافته‌های پژوهش، راهبردهای اجرایی ارائه شده می‌تواند کمک رسان مدیران ورزشی کشور در زمینه توسعه ورزش حرفه‌ای کشور باشد.

**واژگان کلیدی:** ورزش حرفه‌ای، راهبرد، توسعه و صنعت

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Ali.reghbati@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه، تشکیلات ورزشی هر کشور باید منسجم و مشخص باشد و فعالیت ها و اهداف در حال اجرا و پیگیری، باید از استحکام و دلیل منطقی برخوردار باشند. در ساختار و سازمان برنامه های ورزش یک کشور، اهمیت فعالیت ها، اهداف، برنامه ریزی ها و تشکیلات باید واضح باشد. با توجه به موارد ذکر شده برای برنامه ریزی منظم و اصولی، در ورزش هر کشور باید به تمامی ابعاد ورزش توجه و بر آنها تمرکز شود. به دلیل نقش و اهمیت تربیت بدنی و ورزش در جوامع و تأثیر روزافزون آن در بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت های بین المللی، جنبش ها، سازمان و نهادهای مختلفی به وجود آمده که موجب شکل گیری صنعت ورزش شده است. در این صنعت انواع سازمان های عمومی و خصوصی به فعالیت مشغول اند که برخی ماهیت ورزشی دارند و برخی دیگر بیرون از حوزه ورزش به آن وارد شده اند. از سویی دیگر، به دلیل جذابیت ورزش و همچنین مشکلات مالی بسیار زیاد از جمله محدودیت منابع مالی دولتی در ورزش، فرآیندی به وجود آمده است که ورزش با سایر حوزه ها برای کسب سود دوطرفه، رابطه برد-برد ایجاد کند که یکی از این حوزه ها اقتصاد می باشد؛ به طوری که ورزش و اقتصاد با یکدیگر در تعامل اند و دولت ها و شرکت های خصوصی با سرمایه گذاری در ورزش می توانند از منابع بسیار بهره مند شوند (احسانی، ۱۳۸۷). اهمیت «ورزش حرفه ای»<sup>۱</sup> تا حدی است که در برخی از تحقیقات ثابت شده است که موفقیت در ورزش حرفه ای در گرایش مردم به ورزش فراغتی اثرات مستقیم دارد (موتر و پاولوفسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

ورزش حرفه ای، ورزشی است که توسط متولیان خصوصی خود یعنی باشگاه های ورزشی سیاست گذاری و اداره می شود. سازمان های ورزش حرفه ای، توسعه و ترویج رشته های ورزشی تیمی یا انفرادی و یا هر دو را می توانند همراه با اهداف حرفه ای خود به عهده گیرند. در ورزش های حرفه ای، ورزشکار در ازای شرکت در برنامه های تمرینی و انجام مسابقات ورزشی پول دریافت می کند که به عنوان هزینه های زندگی و دیگر موارد از آن استفاده می شود. وقتی از ورزش حرفه ای صحبت می شود، منظور فعالیت های ورزشی هستند که برای افراد درگیر در آن، حمایت مالی را به دنبال می آورد (قاسمی، ۱۳۹۲).

---

<sup>۱</sup> Professional Sport

<sup>۲</sup> Mutter and Pawlowski

امروزه رشد فزاینده «مشارکت ورزشی»<sup>۱</sup> در شمار زیادی از کشورها و محبوبیت و شهرت ورزشکاران از مهمترین عوامل دگرگون شدن مفهوم «ورزش آماتوری»<sup>۲</sup> و تحول تدریجی آن به ورزش حرفه‌ای است. در ابتدا معمول نبود که ورزشکاران برای فعالیت های ورزشی خود پاداش مادی دریافت کنند. ورزش نوین، به عنوان حرفه ای کنار دیگر حرفه‌ها، گرایش فزاینده ای به سمت حرفه ای شدن نشان داد. عوامل چندی در پیدایش مسئله حرفه‌ای بودن و گسترش آن دخالت داشته است (قاسمی، ۱۳۸۹). در واقع، تمایل به رشد و توسعه در عرصه ورزش خواسته و ناخواسته همه ابعاد ورزش را به ورزش حرفه ای پیوند زده و ناچار می سازد سازوکارهای ایجاد و توسعه آن با توجه به قواعد و الزاماتی که دارد محقق شود. در حال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه یافته به عنوان یک صنعت مهم و عامل اثرگذار در رشد اقتصاد ملی مورد توجه است و یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱ به شمار می رود. صنعت ورزش به سرعت جهانی گشته، قلمرو آن همه جا را تسخیر کرده و در سراسر دنیا ریشه دوانیده است تا میلیاردها انسان از آن بهره مند شوند. بسیاری از محققان بیان کرده اند که اختصاص بخش زیادی از بودجه و امکانات به ورزش سطوح پایه برای تولید ورزشکاران نخبه را می توان به اثر حرکت از سطح پایین به بالا نامید. دولت هایی که منابع را به طور مستقیم به سطوح بالا و حرفه‌ای ورزش اختصاص می دهند، تاثیر از بالا به پایین مورد انتظار آنهاست. بر این اساس، عملکرد موفق قهرمانان ورزشی، مردم را به مشارکت در فعالیت های بدنی و افزایش مشارکت همگانی تشویق می کند. البته این ایده مورد سوال است و تحقیق و حمایت جدی از آن نشده است (احسانی، ۱۳۸۳). در سیاست از پایین- بالا، هدف اصلی جلب مشارکت همه مردم و محبوبیت ورزشی است، ولی در سیاست از بالا- پایین روی یک یا چند رشته ورزشی محبوب (به جای محبوبیت ورزش) برای موفقیت های بین المللی سرمایه گذاری های خاص می شود به این امید که مشارکت ورزشی مردم نیز بیشتر خواهد شد (ادی، ۱۹۹۳). در واقع ورزش حرفه ای، نوعی کسب و کار است و دارای ماهیتی خصوصی است.

در سال های اخیر تحقیقات متفاوتی در این حوزه صورت پذیرفته است. از آن جمله می توان به مطالعات زهره وندیان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «مدل شناسایی موانع و محدودیت‌هایی پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر» به این نتایج رسیدند که نتیجه گروه‌بندی کدها نشان‌دهنده ۲۵ مانع بازاریابی در سه سطح زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری بود. در سطح زمینه‌ای، موانع

---

<sup>۱</sup> Participation in sport

<sup>۲</sup> Amateur Sports

محیطی خرد و کلان نظیر موانع فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، رسانه‌ها و دولت، در سطح ساختاری، موانع مربوط به امکانات فیزیکی و موانع سازمانی نظیر استادیوم و ساختار سازمانی، قوانین و مقررات سازمانی و در سطح رفتاری، موانع فردی و موانع مدیریتی نظیر فقدان برنامه‌ریزی، نبود تفکر راهبردی و کارکنان، مربیان و بازیکنان قرار دارند. عرب نرمی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تحلیل وضعیت ورزش حرفه‌ای در تلویزیون ملی ایران» به این نتایج رسیدند که شرایط علی شامل اولویت داشتن برنامه‌های فراغتی و خبری، جذابیت مالی، فعالیت رسانه‌ای ناچیز در سایر رشته‌ها و سهولت جذب مخاطب است. برخی از شرایط مداخله‌گر و بسترساز شامل نبود رقابت رسانه‌ای، تنوع بسیار زیاد رشته‌های ورزشی و تنوع سلیقه هستند. راهبردهای کنش-واکنش شامل کمبود تحلیل‌های علمی و سازنده، کاهش تمرکز بر ایجاد ذائقه و ترغیب به سایر رشته‌ها و عدم پوشش بر مبنای ظرفیت و امکانات موجود هستند که پیامدهایی از قبیل نخبه‌پروری، تضییع حقوق سایر رشته‌ها، تقویت انگیزه مالی به جای انگیزه بهداشتی و ایجاد علاقه به پیگیری حاشیه‌ها و اختلافات را به همراه دارند. نصیرزاده و رضایی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تجزیه و تحلیل محیطی (SWOT) واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران به بخش خصوصی» به این نتایج رسیدند که یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها منجر به ارائه قوت‌ها (۷ مورد)، ضعف‌ها (۱۵ مورد)، فرصت‌ها (۷ مورد)، تهدیدها (۱۵ مورد) و راهبردهای (۲۰ مورد) واگذاری باشگاه‌های فوتبال گردید. بررسی‌ها نشان دادند که واگذاری باشگاه‌های فوتبال به بخش خصوصی در شرایط موجود، تقریباً محکوم به شکست است. بنسبردی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «مدلسازی عوامل مؤثر بر گسترش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال» به این نتیجه رسیدند که برآزش مدل با داده‌ها مناسب است و ضریب تأثیر چهار عامل قوانین (۰/۵)، ارزش ویژه برند (۰/۳۷)، اقدام‌های بازاریابی (۰/۲۷) و هویت تیمی هواداران (۰/۱۷) بر گسترش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال معنادار بود. پورکیانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «تحلیل اثرگذاری ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بر توسعه ورزش» به این نتایج رسیدند که در ورزش حرفه‌ای، اولویت بیشتر از آن معیار داشتن اماکن و فضاهای کالبدی ورزشی دارای استانداردهای بین‌المللی بوده و در ورزش قهرمانی از آن توسعه نظام استعدادیابی و پرورش ورزشکاران مستعد در توسعه ورزش می‌باشد. بر این اساس، لزوم توجه ویژه به نظام آموزشی کشور به منظور پرورش استعدادها و ورزشکاران در جهت ایجاد زیرساخت‌های ورزشی مناسب ضروری به نظر می‌رسد. در این تحقیق بیان گردید ورزش قهرمانی و حرفه‌ای یک نوع تجارت است که در آن بر جذب ورزشکاران بسیار ماهر تأکید می‌شود. بازاریابی ورزشی، تدارک تسهیلات و پاداش‌های مالی، پیروزی از امور حقوقی

و قانونی، درآمدزایی و غیره از ویژگی های ورزش قهرمانی و حرفه ای است. حضور تماشاگر و هر نوع شرکت کننده غیرفعال در ورزش قهرمانی و حرفه ای، یک عامل بسیار مهم و تعیین کننده است. درآمد مالی بر زوال و استمرار تجارت ورزش اثر عمده ای دارد. در پژوهشی دیگر استورم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به دنبال این بودند که آیا سرمایه گذاری در ورزش حرفه ای توسط شهرداری ها می تواند توجیه اقتصادی داشته و در توسعه شهر تاثیرگذار باشد؟ بدین منظور آن ها سه رشته پرطرفدار در دانمارک را بررسی کردند (فوتبال، هندبال و هاکی) و نشان دادند که برخلاف یافته های تحقیقات قبلی، حمایت از تیم های حرفه ای نقشی در توسعه شهری ندارد. ماتر و پائولوسکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «نقش مدل ها در ورزش ها؛ آیا موفقیت در ورزش های حرفه ای، می تواند افزایش تقاضا برای مشارکت ورزشی آماتور را داشته باشد؟» را انجام دادند. در این پژوهش، عوامل موثر بر تقاضا برای مشارکت ورزشی به طور گسترده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج نشان می دهد که موفقیت های گذشته در هر دو گروه مرد و زن از تیم های ملی فوتبال آلمان، به میزان کمی باعث افزایش تقاضا برای فوتبال آماتور شده است. به هر حال، موفقیت کنونی تیم های ملی به طور قابل ملاحظه ای تقاضا برای فراوانی مشارکت ورزشی بازیکنان کنونی را افزایش می دهد. در دسترس بودن و ارتباط الگوهای نقشی همچنین همانندی به الگوهای نقشی، تعیین کننده اصلی اثر انگیزی آنها هستند. هلموت دایتل<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «یک مدل رقابتی لیگ حرفه ای ورزشی با بازارهای دوطرفه» به این نتیجه رسیدند که در تیم های ورزشی حرفه ای، رقابت در باشگاه ها به عنوان یک پلتفرم بین حامیان و طرفداران است. در این فعل و انفعالات باشگاه، اثر مثبت شبکه از بازار طرفداران به بازار حامیان در حالی که اثرات مثبت و منفی از حامیان به بازار طرفداران می رسد. اندازه این اثرات شبکه همچنین سطح تعادل رقابتی در لیگ را تعیین می کند. همچنین رادالی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «کارآفرینی و سرمایه انسانی در ورزش حرفه ای (مطالعه موردی لیگ فوتبال ایتالیا)» به این نتایج رسیدند که پژوهش های اینچنینی می تواند حلقه مفقوده کارآفرینی در ورزش را پیدا کند. همچنین در قسمت دیگری اشاره کردند که کارآفرینان مستعد ریسک بیشتری در ورزش انجام می دهند که باعث توسعه سرمایه انسانی می شود.

---

<sup>۱</sup> Storm et al

<sup>۲</sup> Mutter & Pawlowski

<sup>۳</sup> Helmut Dietl

<sup>۴</sup> Giovanni Radaelli

در ایران به علت فقدان این نوع ورزش چنین سازمانهایی وجود ندارند، توسعه ورزش حرفه‌ای در کشورمان نیازمند چشم اندازی بلند مدت است. برای ایجاد آنها نیاز به مقرراتی خاص و تغییر ساختار فعلی ورزش به منظور جذب بیشتر مشارکت بخش خصوصی و سازماندهی ورزش در این حوزه دارد. امروزه با حاکمیت یافتن نگرش سیستمی و رویکرد راهبردی در تمامی عرصه‌های توسعه و مدیریت توسعه تمامی کشورها و سازمان‌ها برای دست‌یابی به توسعه معنی‌دار و پایدار به تدوین سندها و برنامه‌های راهبردی در قالب تدوین نظام جامع روی آوردند. با توجه به تدوین و ضرورت تدوین جامع دیگر «سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور» اجزا و عناصر آن، تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای کشور به‌عنوان یکی از چهار عرصه توسعه ورزش ضروری و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد (احسانی و همکاران، ۱۳۸۷). امروزه، سازمان‌های ورزشی دولتی از لحاظ کارآیی عملیاتی و عملکرد مالی پایین‌تر از سطح مطلوب قرار دارند و چندان دلخواه عموم جامعه نیستند. از این رو، بسیاری از سازمان‌های ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت قرار دارند و به شکل دولتی اداره می‌شوند، با کمبود بودجه مواجه می‌شوند. این وضعیت سبب حذف یا کاهش خدمات و رویدادهای ترتیب داده شده به وسیله این سازمان‌ها شده است. ورزش حرفه‌ای ضمن برآورد‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، خواهد توانست در امور اقتصادی هم بطور مستقیم و غیر مستقیم موثر واقع شود که در آن صورت ما می‌توانیم بگوییم ورزش حرفه‌ای یک صنعت است، ولی فعلاً ورزش حرفه‌ای را نمی‌توان صنعت محسوب کرد و به بازار اقتصادی محول نمود؛ چرا که فعلاً در کشورهای در حال توسعه بازار و فعالان اقتصادی، ورزش حرفه‌ای را صنعت نمی‌شناسند و با توجه به هزینه‌های گزاف غیر قابل قبول و غیرمنطقی که مزید بر علت شده و از نظر فرهنگی هم برای سرمایه‌گذاران جذابیت و مقبولیت آنچنانی ندارد، باید زمینه‌چینی و با برنامه‌ریزی‌های حامیانه در این خصوص سرمایه‌گذاری کرد. با توجه به اهمیت توسعه ورزش حرفه‌ای در سطح ملی اهمیت این ضرورت ایجاب نمود تا این بررسی، تلاش نماید تا یکی از نیازهای مهم در راستای توسعه ورزش حرفه‌ای کشور را برطرف نماید. از این رو، ارائه راهبردها و پیامدهای مناسب برای توسعه ورزش حرفه‌ای در کشور می‌تواند ضروری باشد.

## **روش‌شناسی پژوهش**

روش پژوهش کیفی و از نوع نظریه زمینه‌ای<sup>۱</sup> یا مبنایی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان و

---

<sup>۱</sup>. Grounded Theory

صاحب نظران آشنا با موضوع ورزش حرفه‌ای و مباحث مرتبط با آن و دست اندرکاران دخیل در ورزش می‌باشد. به دلیل دشواری تعیین و تعریف درست و همچنین شناسایی و برآورد آن به نهادهایی مثل «مسئولان حال و گذشته در ورزش حرفه‌ای»، «روسای فدراسیون‌ها»، «مدیران باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای» و «اعضای هیات علمی» برای شناسایی افراد دارای سابقه علمی و اجرایی و خصوصیات فوق مراجعه شد و فهرست مقدماتی و اولیه از افراد مورد نظر، تهیه گردید. در نهایت، با اینکه پس از انجام ۱۵ مصاحبه و مشخص شدن اینکه اطلاعات جدید همان تکرار اطلاعات قبلی است، به منظور افزایش تنوع و غلظت مفهومی بیشتر نظریه، تا ۱۸ مصاحبه انجام گرفت. برای محاسبه پایایی از روش بازآزمون کدگذاری استفاده شد. شاخص پیشنهادی زیر برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های پژوهش‌گر در دو فاصله زمانی پیشنهاد شده است:

در جریان کدگذاری ۶ مصاحبه به طور نمونه در یک فاصله ۳۰ روزه کدگذاری مجدد شد و سپس با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد جدول زیر به دست آمد:

جدول ۱: پایایی بازآزمون کدگذاری

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بازآزمون
۱	P۲	۶۵	۳۰	۹	٪۹۲
۲	P۳	۵۴	۲۴	۸	٪۸۸
۳	P۶	۸۴	۳۳	۱۱	٪۷۸
۴	P۷	۳۹	۱۸	۴	٪۹۲
۵	P۹	۶۸	۲۹	۱۰	٪۸۵
۶	P۱۲	۷۱	۳۱	۸	٪۸۷
	کل	۳۸۱	۱۶۵	۵۰	٪۸۶

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۳۸۱، تعداد کل توافقات بین کدها در این زمان برابر ۱۶۵ و تعداد کل عدم توافقات در این زمان برابر ۵۰ بود. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۶ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (هومن، ۱۳۹۴)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است.

## یافته های پژوهش

محقق با انجام مصاحبه هایی نیمه ساختار یافته، ضمن معرفی الگوی مورد نظر به انجام مصاحبه با گروه های نمونه می پردازد که در ادامه به کدگذاری و استخراج نتایج خواهد انجامید.

جدول ۲: توصیف ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

ردیف	کدمصاحبه شونده	جنسیت	سطح تحصیلات	حوزه فعالیت	رشته تحصیلی	سابقه پژوهش در ورزش حرفه ای	سابقه اجرایی در ورزش حرفه ای
۱	P۱	مرد	کارشناسی ارشد	اجرایی	مهندسی عمران	-	*
۲	P۲	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-
۳	P۳	مرد	دکتری	علمی / اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۴	P۴	مرد	دکتری	علمی / اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۵	P۵	مرد	دکتری	علمی / اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۶	P۶	مرد	دکتری	علمی / اجرایی	مدیریت ورزشی	*	-
۷	P۷	مرد	دکتری	اجرایی	مدیریت	-	*
۸	P۸	مرد	دکتری	اجرایی	پزشکی	-	*
۹	P۹	مرد	کارشناسی	اجرایی	مدیریت بازرگانی	-	*
۱۰	P۱۰	مرد	دانشجوی دکتری	اجرایی	جامعه شناسی ورزشی	-	*
۱۱	P۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	اجرایی	تربیت بدنی	-	*
۱۲	P۱۲	مرد	دانشجوی دکتری	اجرایی	مدیریت رسانه	*	*
۱۳	P۱۳	زن	دکتری	علمی / اجرایی	مدیریت ورزشی	*	-
۱۴	P۱۴	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-
۱۵	P۱۵	مرد	دکتری	علمی / اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۱۶	P۱۶	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-
۱۷	P۱۷	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-
۱۸	P۱۸	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-



جدول ۳: یافته‌های حاصل از کدگذاری گزینشی در مورد راهبردها

مؤلفه‌ها	مفاهیم
مدیریتی	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ساماندهی وضعیت ورزش حرفه‌ای با برنامه میان مدت</li> <li>۲. هماهنگ کردن بخش باشگاه و مدارس توسط نظام ورزش کشور</li> <li>۳. هدایت و مدیریت بخش خصوصی</li> <li>۴. فعال کردن کمیته های بازاریابی در باشگاه ها</li> <li>۵. نیاز به پژوهش‌های کاربردی و ارتباط تنگاتنگ با باشگاه‌های موفق در دنیا</li> <li>۶. انجام مطالعات میدانی از باشگاه های مختلف و الگو برداری از آن ها</li> <li>۷. برگزاری تورهای مختلف آموزشی برای مدیران باشگاه ها</li> </ol>
حقوقی - قانونی	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. پرکردن خلاء قانونی با ارائه یکی دو تا لایحه</li> <li>۲. الزام در مقررات زدایی در ورزش حرفه‌ای</li> <li>۳. نیاز به قانون حرفه‌ای شدن</li> <li>۴. تطبیق باشگاه ها با استانداردها در صورت شکل گیری</li> <li>۵. شکل گیری حکمیت ورزشی</li> </ol>
منابع انسانی	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. پرورش منابع انسانی خام مانند فارغ التحصیلان دانشگاهی</li> <li>۲. آموزش دادن نیروی انسانی متخصص</li> <li>۳. نیاز به متخصصان و مشاوران بیرونی</li> <li>۴. کم شدن اتکا به مربیان خارجی</li> <li>۵. حمایت از نیروهای حرفه‌ای در زمینه مسائل حقوق ورزشی</li> </ol>
سخت افزاری	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. فراهم کردن شرایطی برای واگذاری اماکن دولتی به بخش خصوصی و باشگاه ها</li> <li>۲. نیاز مبرم به زیرساخت های مناسب برای حرفه‌ایی شدن</li> <li>۳. استاندارد سازی اماکن از نظر فنی و ایمنی</li> </ol>
تسهیلاتی	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. دادن تسهیلات از طریق نظام جامع باشگاهداری به سرمایه گذاران</li> <li>۲. نیاز به دادن یارانه به فعالان در ورزش حرفه‌ای</li> </ol>
کارآفرینی	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. شناسایی تمام مشاغل موجود در ورزش حرفه‌ای</li> <li>۲. ایجاد اتحادیه صنفی مشاغل ورزش حرفه‌ای</li> </ol>
اقتصادی	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. وارد کردن شرکت‌های هولدینگ به سرمایه گذاری در ورزش حرفه‌ای</li> <li>۲. تجاری سازی باشگاه ها توسط دولت و در ادامه واگذاری آن ها</li> <li>۳. پیگیر بودن افزایش ویژه برند توسط باشگاه‌ها</li> <li>۴. ایجاد یک بازار عرضه و تقاضا مثل صنایع دیگر</li> </ol>
ساختاری	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. طراحی مکانیزم مناسب حرفه‌ای برای نقل و انتقال ورزشکار</li> <li>۲. مستقل شدن ورزش برای اثرپذیری کم از صنایع دیگر و شرایط اقتصادی کشور</li> <li>۳. اداره کردن ورزش حرفه‌ای توسط اتحادیه های واقعی</li> <li>۴. تقویت حوزه هواداری و فعال کردن کمیته های هواداری باشگاه ها</li> </ol>

فرهنگی - رسانه ای	۱. نیاز به آکادمی های پایه برای فرهنگ سازی حرفه ای گری ۲. الزام ایجاد فضای سالم تر در رسانه ۳. ترسیم یک نقشه فرهنگی برای ورزش حرفه ای
-------------------	---

مرور و تحلیل مصاحبه های انجام شده در قسمت راهبردها و با توجه به جدول بالا، ۶۸ نشان را متمایز ساخت که این نشان ها با توجه به نزدیکی موضوعی در ۳۵ مفهوم کلی قرار گرفتند. همچنین، ۹ مقوله نهایی موثر بر ورزش حرفه ای گزارش شد.

جدول ۴: یافته های حاصل از کدگذاری گزینشی در مورد پیامدها

مؤلفه ها	مفاهیم
اشتغال زایی	۱. ایجاد مشاغل پایدار با صرف هزینه های کمتر نسبت به مشاغل دیگر
توسعه اقتصادی	۱. درآمدزا شدن ورزش حرفه ای با افزایش تولید ناخالص ملی ۲. جریان بهتر صنعت ورزش با افزایش گردش مالی ۳. خروجی رونق اقتصادی از رونق باشگاه ها ۴. ارز آوری لژیونرها و افزایش تورسیم ورزشی
توسعه ملی	۱. افزایش نشاط اجتماعی با پوشش دادن اوقات فراغت جامعه ۲. افزایش همبستگی ملی و غرور آفرینی و افتخار آفرینی ملی و بین المللی ۳. ارتقای سطح سلامت جامعه
توسعه رفتاری	۱. اثرگذاری در الگوسازی رفتاری و اخلاقی در ورزش ۲. افزایش مسئولیت های اجتماعی ۳. افزایش بهره وری مدیریت مردمی ورزش
توسعه ساختاری	۱. انقلابی در قوانین و مقررات ۲. ورود رسانه های بیشتر به این حوزه ۳. کمک به ورزش همگانی و آموزشی ۴. توسعه همه جانبه ورزش

همچنین مرور و تحلیل مصاحبه های انجام شده در قسمت پیامدها با توجه به جدول بالا، ۲۶ نشان را متمایز ساخت که این نشان ها با توجه به نزدیکی موضوعی در ۱۵ مفهوم کلی قرار گرفتند. همچنین ۵ مقوله نهایی موثر بر ورزش حرفه ای شامل اشتغال زایی، توسعه اقتصادی، توسعه ملی، توسعه رفتاری و توسعه ساختاری شناسایی شد.

## بحث و نتیجه گیری

وضعیت ورزش حرفه ای در ایران مبهم است. باشگاه های دولتی در ایران چنان گسترده شده اند که هم اکنون خود به صورت یک چالش عمده در فرایند ورزش های حرفه ای و همچنین خصوصی سازی ورزش کشور درآمده اند. از طرف دیگر، برخلاف کشورهای توسعه یافته صنعتی که کارخانجات، شرکت ها و صاحبان صنایع و حرفه ها در امر ورزش حرفه ای به دلیل رقابت، تولید کلان، در اختیار داشتن بازار در سطح گسترده جهانی، دارا بودن وجوه صنعتی، بازرگانی، اقتصادی، سیاسی و...، مشارکت و همکاری داوطلبانه بسیار بالایی دارند، در کشورهای در حال توسعه همانند ایران بخش خصوصی و غیر دولتی با موانع و مشکلات متعددی رو به رو هستند و متأسفانه، صاحبان سرمایه و بخش غیردولتی و خصوصی علاقه چندانی نسبت به سرمایه گذاری و مشارکت در ورزش حرفه ای از خود نشان نمی دهند. لذا با توجه به اجرای مصوبه تبصره ذیل ماده ۱۳ قانون برنامه پنجم توسعه و تنفیذ آن در برنامه ششم توسعه مبنی بر اینکه پرداخت هرگونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل به ورزش حرفه ای ممنوع است، در این صورت ورزش حرفه ای کشور در بحران شدیدی به سر خواهد برد که نتایج منفی متعدد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی بخصوص ورزشی در سطوح درون مرزی، برون مرزی و بین المللی در پی خواهد داشت. در واقع، عدم حضور تیم های ورزشی در لیگ و جام های باشگاه های آسیا، جهان و میادین بین المللی ایرادی به اقتدار حکومتی و مطرح شدن ورزش حرفه ایران موجب پیدایش حس غرور ملی و ارتقای فرهنگی، سطح رفاه اجتماعی، پویایی اقتصاد ورزشی کشور و... خواهد شد.

فقدان عواملی چون برنامه ورزش حرفه ای پایدار در چارچوب برنامه های ملی کشور و همچنین عدم حمایت دولت از این برنامه ها، توسعه نیافتن باشگاه های حرفه ای و اماکن تخصصی ورزش و همچنین شکل نگرفتن انجمن های تخصصی و خصوصی مربوط به ورزش حرفه ای در کشور مواردی است که در داخل کشور مانع توسعه ورزش حرفه ای شده است.

بر اساس نتایج، راهبردهای شناسایی شده در ۹ حیطه ارائه شده اند؛ به طوری که پوشش دهنده چالش های درونی و بیرونی ورزش حرفه ای در ایران باشند. بر این اساس در مولفه مدیریتی، فعال کردن کمیته های بازاریابی در باشگاه ها را مشاهده کردیم. خیلی از باشگاه ها هنوز به صورت سنتی مدیریت می شوند و قسمت های تخصصی هم توسط خود مدیر باشگاه هدایت می گردند. حوزه های تخصصی مثل بازاریابی یکی از مهمترین بخش های هر باشگاهی است که در حوزه ورزش حرفه ای فعالیت می کند. تا زمانی که

دغدغه این حوزه در باشگاه‌ها ایجاد نشود، حرکت مثبتی در این بخش انجام نخواهد شد. نقش بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال در دنیا کاملاً واضح و روشن است و خیلی از موفقیت‌های اقتصادی باشگاه‌های معتبر در دنیا توسط این کمیته راهبری می‌شود. نائورایت و رامفورد (۲۰۱۰) در تحقیق خود به نتایج همسانی با تحقیق حاضر در زمینه جذب سرمایه‌گذاران خارجی و بین‌المللی اشاره کردند.

یکی دیگر از مولفه‌های مدیریتی، انجام مطالعات میدانی پیرامون باشگاه‌های موفق در دنیا بود. برای پی بردن به استانداردهای موجود در فضای ورزش حرفه‌ای در دنیا، به مطالعات میدانی درباره باشگاه‌های موفق در دنیا نیاز است تا از تجربه باشگاه‌های موفق در رشته‌های مختلف بتوان بخوبی استفاده کرد. برگزاری تورهای مختلف آموزشی برای مدیران باشگاه‌ها، یکی دیگر از مقوله‌های موجود در مولفه مدیریتی می‌باشد. بی‌شک، حضور و مشاهده مدیران از باشگاه‌های معتبر در دنیا هم در تغییر دیدگاه آن‌ها نسبت به مدیریت خود مثمرتر می‌تواند باشد. این اتفاق در رشته فوتبال در سال‌های اخیر به ندرت دیده شده است، ولی می‌توان این فعالیت را به عنوان یک راهبرد قرار داد که همه ساله و در رشته‌های مختلف انجام شود تا مدیران نسبت به حوزه کاری خود آشنایی بیشتری کسب کنند و بتوانند قدم‌های بهتری برای پیشبرد اهداف خود بردارند.

نیاز به قانون حرفه‌ای شدن، یکی از راهبردهای موثر در مولفه حقوقی-قانونی بود. با قانونی شدن ورزش حرفه‌ای همه ابعاد آن ساماندهی می‌شود و می‌توان برای حوزه‌های مختلف آن برنامه ریزی کرد. تطبیق باشگاه‌ها با استانداردها در صورت شکل‌گیری، دیگر مقوله در مولفه حقوقی-قانونی است که باید ابتدا ساختار آن مشخص شود و در رشته‌های مختلف استانداردها شکل گیرد و پس از آن باشگاه‌ها با توجه به آن استانداردها تشکیل شوند تا این مشکلاتی که الان در بعضی رشته‌ها اتفاق می‌افتد رخ ندهد. مشکلاتی مثل نیمه تمام گذاشتن لیگ و انصراف از ادامه حضور در باقی مسابقات، مشکلات حقوقی و قراردادی با توجه به نداشتن تخصص و تجربه کافی و موارد بسیار زیادی که نیاز به استانداردهای مورد نیاز خود است. زهره وندیان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به نتایجی همسان با نتایج حاضر در زمینه قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها اشاره کردند.

آموزش دادن نیروی انسانی متخصص، یکی از مقوله‌های موثر در مولفه منابع انسانی در بخش راهبردها بود. جلایی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به نتایج همسانی با نتایج حاضر در مورد نقش منابع انسانی در رشد اقتصادی صنعت ورزش اشاره کردند. همچنین، فراهم کردن شرایطی برای واگذاری اماکن دولتی به بخش خصوصی و باشگاه‌ها، یکی از مقوله‌های موجود در مولفه سخت‌افزاری بود. نصیرزاده و

رضایی (۱۳۹۷) در پژوهش خود به نتایج همسانی با نتایج تحقیق حاضر در زمینه واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی اشاره کردند.

مهمترین تهدید برای واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران به بخش خصوصی، عدم برخورداری از مولفه‌های درآمدزایی می‌باشد. امروزه در بیشتر کشورهای دنیا واگذاری باشگاه‌های فوتبال به افراد و بخش خصوصی امری عادی و قانونی محسوب می‌شود، ولی این موضوع هنوز در کشور ما وجاهت قانونی و اجرایی نیافته است. بیشتر باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران را می‌توان در سه گروه وابسته به صنایع دولتی، وابسته به نیروهای نظامی و انتظامی و وابسته به وزارت ورزش و جوانان تقسیم بندی کرد. بنابراین در کشور ما بیشتر باشگاه‌های فوتبال از مالکیت عمومی یا دولتی برخوردار هستند، این در حالی است که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال شدیداً غیر معقول و در بسیاری از موارد، از جمله در اروپا کاملاً غیر قانونی است. آنچه مسلم است، خصوصی سازی می‌تواند راه حلی برای خروج از این بحران باشد. بنابراین افزایش کارایی، کاهش دخالت دولت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اجرایی و در عوض تمرکز دولت بر مسائل و سیاست‌هایی که برای توسعه پایدار این صنعت ضروری اند، از مزیت‌های مهم خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال می‌باشد. از سویی دیگر، دولت می‌تواند با خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال، درآمدهای نقدی خود همچون درآمدهای جدید مالیاتی را افزایش و هزینه‌های باشگاه‌های فوتبال را کاهش دهد. هدف‌های غیرواقع‌بینانه، کوتاه مدت و غیرکلان باشگاه‌ها، مدیریت غیرتخصصی به همراه منابع ناکارآمد مالی، افزایش هزینه‌های باشگاه‌داری و جهش قیمتی بازیکنان، عدم شفافیت مالی، شرایط نامساعد نرم افزاری و سخت‌افزاری و تسهیلات محدود، بدهکاری شدید مالی و زیانده بودن باشگاه‌ها و عدم شفافیت در قیمت‌گذاری، از مهمترین نقاط ضعف جهت واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران می‌باشد. دادن تسهیلات از طریق نظام جامع باشگاه‌داری به سرمایه‌گذاران، یکی از مقوله‌های موجود در مولفه تسهیلاتی بود. ارائه تسهیلات بانکی به باشگاه‌داران، معافیت‌های مالیاتی و قراردادن درصدی از فضاها با مساعدت شهرداری‌ها به کسانی که می‌خواهند باشگاه ورزشی جدید راه‌اندازی کنند، از جمله مواردی است که می‌تواند در لایحه نظام باشگاه‌داری دیده شود تا به سرمایه‌گذاران انگیزه‌ای برای ورود به این فضا ایجاد کند. شناسایی تمام مشاغل موجود در ورزش حرفه‌ای، یکی از مقوله‌های مولفه اشتغال‌زایی بود. امروزه موضوع کارآفرینی و اشتغال‌زایی یکی از مهمترین مشکلاتی به‌شمار می‌رود که بیشتر کشورهای جهان حتی کشورهای توسعه‌یافته از تبعات آن رنج می‌برند. در ورزش، مشاغل بسیاری وجود دارند که ساماندهی نشده‌اند و به عنوان شغل به آن نگاه نشده است. موسوی (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای نتایج

همسان با نتایج پژوهش حاضر ارائه داد. محمدزاده و عزیزی (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی، به نتایجی همسان با نتایج حاضر در زمینه اثر ورزشگاه ها و تیم های حرفه ای بر درآمد افراد در ایران اشاره کردند. برگزاری سمینارها و کارگاه هایی با مضمون ارتقای ارزش ویژه برند برای مدیران باشگاه های حرفه ای و روسای فدراسیون ها، یکی از مقوله های مولفه اقتصادی بوده است. بنسبردی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نتایجی همسان با نتایج پژوهش حاضر در مورد گسترش برند باشگاه ها ارائه دادند. همچنین کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش شان به نتایجی همسان با نتایج پژوهش حاضر در زمینه رفتار بخش خصوصی جهت سرمایه گذاری در ورزش حرفه ای دست یافتند. الزامی کردن تاسیس آکادمی های استعدادیابی و پرورش بازیکنان در باشگاه ها، یکی از مقوله های موجود در مولفه ساختاری بوده است. وقتی در ورزش ایران از تیم های پایه و آکادمی صحبت می شود، نخستین چیزی که به ذهن می رسد حرف های عمل نشده است. چند سال است که می گوئیم ورزش از پایه ضعیف است، باید فکری به حال نسل های آینده بکنیم، باید برای آکادمیک کردن آن و تحویل استعدادهای جدید به تیم های ملی نوع نگاه را عوض کنیم و بیشتر از بزرگسالان در بخش پایه سرمایه گذاری کنیم، اما کیست که این واقعیت را قبول نداشته باشد که در چند سال اخیر کاری که نمودش در ورزش دیده شود در بخش پایه انجام نشده است. چون ورزشکار از سنین پایه با الفبای حرفه ای گری آشنا نمی شود، وقتی به رده های بالا و باشگاه های بزرگ می رسد با مشکلات فراوانی چه در بخش فنی و چه غیرفنی برخورد می کند.

وارد کردن شرکت های هولدینگ به سرمایه گذاری در ورزش حرفه ای، یکی از راهبردهای اساسی در مولفه ساختاری بود. با قدرت گرفتن شرکت های هولدینگ و فضاهای کاربردی که این شرکت ها دارند، یکی از مناسب ترین گزینه ها ورود و استفاده از این شرکت ها برای تقویت بخش ورزش حرفه ای در داخل کشور خواهند بود. شرکت هایی با سرمایه های مالی بسیار مناسب و قدرت اجرایی فراوان که می توانند باشگاه ها را تحت پوشش خود و در مسیر رشد قرار دهند و بعد از چندسال که به سوددهی کامل رسید، آنها را به بخش خصوصی واگذار کنند.

## **پیامدها**

پیامدهای شناسایی شده حاصل از راهبردها شامل اشتغال زایی، توسعه اقتصادی، توسعه ملی، توسعه رفتاری و توسعه ساختاری می باشد که تا حدود زیادی منطبق بر راهبردها نیز هستند. در مولفه اشتغال زایی، ایجاد مشاغل پایدار یکی از مقوله های موثر بود. زمانی که مشاغل موجود در بخش ورزش حرفه ای ساماندهی و

دارای شرح شغل و تسهیلات مرتبط با آن بشود، مشاغل پایدار شکل می‌گیرد و از شکل کاذبی که در حال حاضر دارد، خارج می‌شود. صرف هزینه‌های کمتر برای ایجاد شغل نسبت به مشاغل دیگر هم یکی دیگر از مقوله‌های مولفه اشتغال زایی است. همه ساله دولت با صرف هزینه‌های زیاد در پی ایجاد شغل است. هزینه ایجاد هر شغل پایدار در کشور به بیش از ۴۰۰ میلیون تومان رسیده، در حالی که قبلاً بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ میلیون تومان سرمایه‌ی نیاز بود. زمینه ایجاد یک شغل در پایین‌ترین سطح ۷۰ میلیون تومان برآورد می‌شود که این رقم در سطوح بالاتر متفاوت است؛ به نحوی که ایجاد شغل در مشاغل تخصصی نظیر پتروشیمی، ۲ تا ۳ میلیارد تومان هزینه در بردارد. جالب اینجاست که مشاغل موجود در این فضا نسبت به فضاهای دیگر هزینه کمتری لازم دارد و در بعضی از مشاغل فقط نیاز به ساماندهی مشهود است.

توسعه اقتصادی در بدنه ورزش به دلیل اثرات و پیامدهای بسیار مثبت آن در ایجاد تحولات از دیرباز مورد توجه مدیران و سیاستگذاران و برنامه‌ریزان قرار داشته و تلاش‌های فراوانی جهت ایجاد آن صورت گرفته است. درآمدزایی ورزش حرفه‌ای یکی از مقوله‌های این بخش است. یکی از بهترین و موثرترین پیامدهای موجود برای ورزش حرفه‌ای، درآمدزا شدن و خودکفا شدن این حوزه می‌تواند باشد. با شکل‌گیری شرایط حرفه‌ای در رشته‌های مختلفی که توانایی و پتانسیل موجود را دارند، باشگاه‌ها و رشته‌ها می‌توانند به خودکفایی برسند و هزینه‌های خود را از درآمدی که کسب می‌کنند، پرداخت کنند. پیتز و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش خود نتایجی همسان با نتایج تحقیق حاضر در رایج‌ترین روش‌های تأمین منابع مالی و کسب درآمد برای سازمان لیگ و باشگاه‌ها ارائه کردند. افزایش تولید ناخالص ملی یکی از پیامدهای توسعه اقتصادی است. رونق گرفتن شرایط حرفه‌ای و درآمدزا شدن باشگاه‌ها و رشته‌های مختلف ورزشی باعث تولید محصولات بیشتر، افزایش درآمد بازیکنان، مربیان و داوران، خروج بیشتر بازیکنان، بروز رونق اقتصادی بیشتر در صنعت ورزش و افزایش تولید ناخالص ملی خواهد شد. عسکریان (۱۳۸۳) در پژوهش خود به نتایج همسانی با نتایج پژوهش حاضر در مورد وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران اشاره کرد. طبق آخرین آمار منتشر شده از سوی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۹۷، سهم زیر بخش خدمات (تفریحی، هنری، فرهنگی و ورزشی) از تولید ناخالص داخلی به قیمت پایه (به قیمت‌های جاری) طی سال‌های ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۰/۳۹ و ۰/۴۴ درصد بوده است. همچنین برآوردهای انجام شده نشان می‌دهد که سهم فعالیت‌های ورزشی از تولید ناخالص داخلی به قیمت پایه طی سال‌های ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۰/۳۲ و ۰/۳۴ درصد می‌باشد. همان‌طور که در پژوهش عسکریان مشاهده می‌شود وضعیت تولید ناخالص ملی در سال‌های قبل شرایط مناسبی نداشته و امید است با رونق

شرایط حرفه‌ای، این شرایط هم افزایش چشمگیری داشته باشد. کسب درآمد دولت از طریق مالیات‌ها یکی از پیامدهای توسعه اقتصادی می‌باشد. در صورتی که دولت از باشگاه‌ها و رشته‌های مختلفی که پتانسیل حرفه‌ای شدن را دارند حمایت کند و باشگاه‌ها را در مسیر اصلی حرفه‌ای قرار دهد، یک سرمایه‌گذاری بزرگ انجام داده است؛ به طوری که دولت در سال‌های بعد می‌تواند از همین باشگاه‌ها با دریافت مالیات کسب درآمد کند. نمونه‌ای از سرمایه‌گذاری دولت را در انگلستان می‌توان مشاهده کرد. منچستر بازی‌های کشورهای مشترک‌المنافع را قبلاً برگزار کرده بود و تجربه موفق داشت. به دنبال این موفقیت، حکومت مرکزی انگلستان با تدارک یک منبع داخلی معتبر و تزریق صدها میلیون پوند سرمایه دولتی در منچستر یک استادیوم جدید به نام «ولدروم» ساخت. تمام این منابع به همراه سهام تأیید شده شرکت‌های ورزشی جدیدالتاسیس وارد بورس لندن شد. نتیجه کسب شده، بسیار خوب بود و مدت پیش بینی شده برای توسعه اقتصاد محلی بسیار کمتر از دو دهه به طول انجامید. خالدیان و همکارانش (۱۳۹۲) در پژوهش خود به نتایج همسان با نتایج پژوهش حاضر در زمینه نقش رسانه‌های جمعی در گسترش و توسعه ورزش دست یافتند. یکی از خروجی‌های مهم و اثرگذار توسعه ورزش به خصوص ورزش حرفه‌ای، افزایش نشاط اجتماعی می‌باشد. نمونه بارزی که امسال اتفاق افتاد، حضور باشگاه فوتبال پرسپولیس در مرحله نهایی لیگ قهرمانان آسیا بود که نشاط بسیار زیادی را در جامعه ایجاد کرد و حتی با وجود باخت پرسپولیس در فینال، از این نشاط چیزی کم نشد. پوشش دادن اوقات فراغت جامعه هم یکی دیگر از پیامدهای توسعه ملی است. خوشبختانه با پررنگ شدن پخش زنده رقابت‌های رشته‌های مختلف ورزشی در چند سال اخیر، میزان تماشاگران هم افزایش پیدا کرده است. البته هدف فقط افزایش تماشاگران نیست، بلکه تماشای ورزش خود انگیزه حضور در میادین ورزشی را ترغیب خواهد کرد. ماهر مدنی مسعودی (۱۳۹۰) در رساله دکتری خود به نتایج همسان با نتایج تحقیق حاضر در مورد حضور جامعه در ورزش اشاره کرد. نتایج همچنین نشان داد که فوتبال ورزش مورد علاقه این افراد بود. غرورآفرینی و افتخارآفرینی ملی و بین‌المللی ورزشکاران حرفه‌ای یکی دیگر از پیامدهای توسعه ملی است. طبق سخن ریاست محترم جمهور، «بازی‌ها و ورزش‌های قهرمانی و حرفه‌ای باعث خلق افتخارات ملی و تبلیغ و معرفی هویت و فرهنگ کشورمان به دنیا می‌شود؛ بخصوص ورزش‌هایی که با اخلاق توأم باشد، بزرگترین تبلیغ برای یک ملت محسوب می‌شود. ورزش قهرمانی و حرفه‌ای اگر توأم با اخلاق اسلامی و انسانی باشد می‌تواند همه تبلیغاتی را که در زمینه ایران‌هراسی در دنیا به راه انداخته‌اند، از بین ببرد و چهره واقعی ایران و ایرانی را به جهانیان معرفی کند. برخی کشورهای غربی که غرور و افتخار تاریخی ندارند، از طریق



اسطوره‌سازی و بسیاری از مسایل دیگر که ممکن است با واقعیت انطباق نداشته باشد، به دنبال خلق قهرمانانی در عالم تخیل و خیال هستند و این در حالی است که سرتاسر تاریخ ملت ایران سرشار از غرور و افتخارات تاریخی است». افتخارآفرینی ورزشکاران کشورمان در میداین جهانی نه تنها باعث غرور و افتخار ملت ایران می‌شود، بلکه سایر ملت‌ها نیز به آن افتخار می‌کنند. همانطور که بیان شد، خوشبختانه غرورآفرینی ورزشکاران در میداین بین‌المللی همیشه مورد تقدیر مقامات ارشد کشور قرار گرفته که این نشان از اهمیت این شاخص دارد. ارتقای سطح سلامت جامعه هم یکی دیگر از پیامدهای توسعه ملی است. محیط‌های ورزشی یکی از بهترین اماکنی است که افراد می‌توانند در آن به سالم‌سازی جسم و روح خود پردازند و متناسب با توانایی خود به انجام حرکات ورزشی در رشته‌های مختلف مشغول شوند. بی‌شک، زمانی که ورزش حرفه‌ای توسعه پیدا کند، شمار افراد درگیر در آن نیز افزایش پیدا می‌کنند و جوانان بیشتری به ورزش می‌پردازند که همه اینها باعث می‌شود جامعه سالم‌تر داشته باشیم.

اثرگذاری در الگوسازی رفتاری و اخلاقی در ورزش یکی از پیامدهای توسعه رفتاری بوده است. ورزشکاران ما همواره پاسدار اخلاق و مرام پهلوانی بوده‌اند و در میداین بزرگ المپیک، جهانی و آسیایی به خوبی چهره یک ورزشکار مسلمان، ارزشی و اخلاقی را به نمایش گذاشته‌اند، اما با وجود این موارد حائز اهمیتی وجود دارد که توجه به آنها باید در اولویت برنامه‌ها و سرلوحه امور جامعه ورزش قرار گیرد. ابتدا اینکه خود مدیران ورزشی باید مروج اخلاق باشند و بعد از دیگران انتظار رعایت و توجه به اصول و ارزش‌ها را داشته باشند. با توجه به اینکه در کشوری اسلامی و با فرهنگی غنی زندگی می‌کنیم، اندک بی‌اخلاقی از سوی برخی ورزشکاران نیز شایسته ورزش ایران نیست و باید با تدابیری که صورت می‌گیرد، این مسائل هم کاهش پیدا کند و ورزش به سمت حمایت از ورزشکاران ارزشی حرکت نماید. باید همانند فرمایشات مقام‌عظما و ولایت، کارهای ارزشی این قهرمانان در رویدادهای بین‌المللی برجسته شود و به عنوان الگوهایی که قشر جوان امروز ما بشدت به آنها نیاز دارند، معرفی شوند. علاوه بر مطبوعات و صداوسیما، مدیران مختلف چه در سطوح عالی ورزش و چه باشگاه‌ها هم در حمایت از ورزشکاران ارزشی نقش مهم و برجسته‌ای دارند و برای آنها باید یک ورزشکار با اخلاق جایگاه ویژه‌ای داشته باشد و مورد تشویق و حمایت قرار بگیرد. بها دادن از سوی متولیان و به حاشیه راندن بی‌اخلاقی‌ها، به ترویج ارزش‌ها کمک می‌کند و می‌تواند به خواسته مقام‌عظما و ولایت درباره ضرورت حمایت از ورزشکاران ارزشی جامه عمل بپوشاند.

انقلاب در قوانین و مقررات یکی از پیامدهای توسعه ساختاری بوده است. خروجی توسعه ورزش حرفه‌ای شکل‌گیری قوانین و مقررات در بخش‌های مختلفی مثل حق پخش، قانون کپی‌رایت، قوانین نقل و انتقال بازیکن، نظام باشگاه‌داری و موارد اینچنینی است. هر کدام از این موارد پروژه بزرگی است که می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل بزرگ ورزش حرفه‌ای در داخل کشور باشد.

ورود رسانه‌های بیشتر به این حوزه یکی دیگر از پیامدهای توسعه ساختاری است. زمانی که لیگ‌ها فعال باشند و بازی‌ها جذاب باشد، تماشاگران بیشتری جذب می‌شود و این تماشاگران اخبار و حواشی آن رشته را پیگیری خواهند کرد که این باعث ورود رسانه‌های بیشتر خواهد شد. خوشبختانه در یکی دو سال اخیر رسانه‌های زیادی به ورزش حرفه‌ای به خصوص فوتبال ورود کرده‌اند، ولی در رشته‌های دیگر ورزش این اتفاق به ندرت افتاده است. با فراگیر شدن رسانه‌های اجتماعی انتظار می‌رود که این رسانه‌ها برای جذب هواداران خود فعالیت بیشتری را انجام دهند که این اتفاق در چند وقت گذشته افتاده است و سریعاً در حال افزایش هستند. کوسیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود به نتایجی همسان با نتایج تحقیق حاضر در مورد سرمایه‌گذاری در ورزش و حضور حامیان در شرایط پوشش رسانه‌ای اشاره کرده است. همچنین عرب‌نومی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش‌شان به نتایجی همسان با نتایج تحقیق حاضر در زمینه وضعیت ورزش حرفه‌ای در تلویزیون ملی ایران دست یافتند.

توسعه همه‌جانبه ورزش یکی از پیامدهای توسعه ساختاری بود. پورکیانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نتایج همسانی با نتایج پژوهش حاضر ارائه کردند. آنها در تحقیق خود با عنوان «تحلیل اثرگذاری ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بر توسعه ورزش» به این نتایج رسیدند که در ورزش حرفه‌ای، اولویت بیشتر از آن معیار داشتن اماکن و فضاهای کالبدی ورزشی دارای استانداردهای بین‌المللی بوده و در ورزش قهرمانی از آن توسعه نظام استعدادیابی و پرورش ورزشکاران مستعد در توسعه ورزش می‌باشد. براین اساس، لزوم توجه ویژه به نظام آموزشی کشور به منظور پرورش استعدادها و ورزشکاران در جهت ایجاد زیرساخت‌های ورزشی مناسب ضروری به نظر می‌رسد. بی‌تردید زمانی که ورزش حرفه‌ای توسعه یابد، قسمت‌های دیگر ورزش اعم از ورزش همگانی، تربیتی و قهرمانی نیز توسعه پیدا می‌کند و ارتباط مستقیمی بین قسمت‌های مختلف ورزش با هم وجود دارد.

با توجه به اینکه وضعیت ورزش حرفه‌ای در ایران مبهم است، باشگاه‌های دولتی ایران چنان گسترده شده‌اند که هم‌اکنون خود به صورت یک چالش عمده در فرآیند ورزش‌های حرفه‌ای و همچنین خصوصی

---

<sup>۱</sup> Kosik

سازی ورزش کشور درآمده اند. امید است با عملیاتی کردن راهبردها در این پژوهش، بتوان از ظرفیت ها و زیرساخت های مادی و معنوی کشور به گونه مطلوب تری در توسعه ورزش حرفه ای کشور استفاده کرد.

## منابع

- احسانی، محمد؛ ابودردا، زینب و اقبالی، مسعود. (۱۳۸۷). «بررسی علل عدم حمایت اسپانسرها از ورزش حرفه ای بانوان شهر اصفهان». نشریه علوم حرکتی و ورزش. سال ششم. جلد دوم، شماره ۱۲، صص ۱۱۱-۱۲۰.
- ادیب حاج باقری، محسن. (۱۳۸۵). گراند تئوری: راه و روش نظریه‌پردازی در علوم انسانی و بهداشتی. تهران: نشر و تبلیغ بشری و تحفه
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: انتشارات دیدار
- بنسبردی، علی؛ خبیری، محمد؛ جلالی فراهانی، مجید و گودرزی، محمود. (۱۳۹۶). «مدلسازی عوامل مؤثر بر گسترش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال». نشریه مدیریت ورزشی. ۹(۳)، ۴۱۱-۴۲۸. doi: ۱۰,۲۲۰۵۹/jsm.۲۰۱۷,۶۴۷۱۳
- پورکیانی، محمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ گودرزی، محمود و خبیری، محمد. (۱۳۹۶). «تحلیل اثرگذاری ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بر توسعه ورزش». مطالعات مدیریت ورزشی. ۹(۴۲)، ۵۵-۷۲. doi: ۱۰,۲۲۰۸۹/smrj.۲۰۱۷,۴۵۴,۱۱۴۳
- جلالی، سید عبدالمجید؛ بخشنده، حسین؛ اسمعیلی، محسن و رسولی، مهدی. (۱۳۹۷). «نقش منابع انسانی در رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۰(۴۸)، ۶۷-۸۸. doi: ۱۰,۲۲۰۸۹/smrj.۲۰۱۷,۳۶۲۴,۱۷۳۰
- دانایی فرد، حسن و مظفری، زینب. (۱۳۸۷). «ارتقای روایی و پایایی در پژوهش های کیفی مدیریتی : تاملی بر استراتژی های ممیزی پژوهشی». پژوهش های مدیریت. سال اول، شماره اول، صص ۱۶۲-۱۳۱.
- رستم زاده، پ.؛ صادقی، ح.؛ عصار، ع. و یآوری، ک. (۲۰۱۵). «اثر سرمایه گذاری دولت در بخش ورزش بر رشد اقتصادی در ایران». فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش های اقتصادی (رشد و توسعه پایدار). ۱۴(۴)، ۱۷۷-۲۱۰.
- زهره‌وندیان، کریم؛ کوزه چیان، هاشم؛ احسانی، محمد و امیری، مجتبی. (۱۳۹۷). «مدل شناسایی محدودیت‌ها و موانع پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۰(۴۸)، ۱۳۱-۱۵۲. doi: ۱۰,۲۲۰۸۹/smrj.۲۰۱۸,۱۳۴۷

- شعبانی، عباس؛ رضایی صوفی، مرتضی و فراهانی، ابوالفضل. (۱۳۹۲). «مطالعه مدل ساختار ورزش ایران». نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. دوره ۱، شماره ۳، صص ۲۱-۳۱.
- عرب نرمی، بیتا؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، سید نصرالله و خبیری، محمد. (۱۳۹۷). «تحلیل وضعیت ورزش حرفه‌ای در تلویزیون ملی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۰(۴۷)، ۱۷-۳۸. doi: ۱۰,۲۲۰۸۹/smrj.۲۰۱۸,۱۲۴۸,۱۲۹۷
- قاسمی، حمید و همکاران. (۱۳۸۷). **فعالیت‌های رسانه‌ای در ورزش**. تهران: انتشارات بامداد کتاب
- کشاورز، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل؛ موسوی جهرمی، یگانه و فرازیانی، فاتح. (۱۳۹۴). «عوامل تاثیر گذار بر رفتار بخش خصوصی جهت سرمایه گذاری در ورزش حرفه‌ای و ارائه الگو». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره دوم، شماره ۸، صص ۴۵-۵۶.
- محمدزاده، پرویز و عزیزی، فرهاد. (۱۳۹۴). «اثر ورزشگاه‌ها و تیم‌های حرفه‌ای بر درآمد افراد در ایران». فصلنامه مدل سازی اقتصادی. سال نهم، شماره ۴. صص ۸۷-۱۰۲.
- نصیرزاده، عبدالمهدی و رضایی، شمس الدین. (۱۳۹۷). «ضرورت تجزیه و تحلیل محیطی (SWOT) واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران (مطالعه موردی: باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس)». فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۷(۲۵)، ۱۰۵-۱۱۵.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۴). **راهنمای پژوهش کیفی**. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها
- Kosík, M. (۲۰۱۱). **“Marketing strategy in connection with sport”**. Innovative Marketing, ۷(۲), ۹۲-۹۸.
- Madani Masoudi, M. (۲۰۱۱). **“FACTORS INFLUENCING MUSLIM AMERICANS TO ATTEND PROFESSIONAL TEAM SPORT EVENTS”**. (Doctoral dissertation). TEXAS WOMAN'S UNIVERSITY
- Mutter, F. Pawlowski, T. (۲۰۱۴). **“Role models in sports – Can success in professional sports increase the demand for amateur sport participation?”**. Sport Management Review, Volume ۱۷, Issue ۳, August ۲۰۱۴, Pages ۳۲۴-۳۳۶.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (۲۰۰۷). **Fundamentals of sport marketing: Fitness information technology**.
- Radaelli, G., Dell’Era, C., Frattini, F., & Messeni Petruzzelli, A. (۲۰۱۸). **“Entrepreneurship and human capital in professional sport: A**

longitudinal analysis of the Italian soccer league”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۳۲(۱), ۷۰-۹۳.

## **Strategies and Outcomes of Development of Iran Professional Sports**

### **Ali Righbati**

Ph.D. Student in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

### **Farideh Hadavi**

Ph.D., Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

### **Najaf Aghaei**

Ph.D., Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

### **Ali Reza Elahi**

Ph.D., Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

*Received: ۱۵ Jan. ۲۰۱۹*

*Accepted: ۱۶ Mar. ۲۰۱۹*

The research is to determine the strategies and outcomes of the development of Iran professional sport. To achieve the goal, according to the specialty of the subject, qualitative study was used by interviewing the elite with this topic. Interviews were conducted on purposeful snowball method and finally, ۱۸ people were interviewed. The data from the interviews were analyzed by data method through three stages of open, axial and selective coding. The findings of the strategies indicated nine main areas that cover the internal and external challenges of the development of professional sports in the country. These areas include: managerial, legal, human resources, hardware, facilities, entrepreneurship, and economics, structural and cultural-media. Also, the

identified consequences of the strategies include: Entrepreneurship, economic development, national development, behavioral development and structural development, which were largely in line with the strategies. According to the research findings, the proposed strategies can be a contributor to the sports managers of the country in relation to the development of professional sport in the country.

**Key Words:** Development, Sport Industry, Strategies, Outcomes and Professional Sport