

مدیریت ورزشی - بهار ۱۴۰۰  
دوره ۱۴، شماره ۱، ص: ۳۳۹ - ۳۱۵  
نوع مقاله: علمی - پژوهشی  
تاریخ دریافت: ۹۸ / ۰۸ / ۱۱  
تاریخ پذیرش: ۹۹ / ۰۱ / ۱۵

## مدل توسعه ورزش ایران با تأکید بر ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرآیندها

فریبا عسکریان\* - مریم رهبر ۲

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز و تهران، تبریز و تهران، ایران  
۲. دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

### چکیده

هدف تحقیق حاضر طراحی مدل توسعه ورزش ایران با تأکید بر ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرآیندها در ایران بود. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی و مبتنی بر تئوری داده بنیاد استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات از نمونه‌گیری گلوله‌برفی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از نخبگان آگاه به موضوع استفاده شد. داده‌های به دست آمده، به روش کدگذاری نظریه‌مبنایی با رویکرد ساخت‌گرا که توسط چارمز (۲۰۰۶) معرفی شده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به این ترتیب کدگذاری در دو مرحله کدگذاری اولیه و متمرکز انجام شد. سپس از کدگذاری نظری برای فرم بخشیدن به کدهای متمرکز استفاده شد. بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده به جهت اطمینان از صحت آن‌ها توسط محقق انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد با توجه به رویکرد سیستمی مدل توسعه ورزش ایران دارای پنج بخش ورودی شامل ذی‌نفعان (کلان، میانی و خرد) و رویه‌ها (توسعه سامانه انسانی، توسعه مدیریت، توسعه نظام مالی، توسعه تجهیزات و تسهیلات، توسعه فرهنگی، توسعه نهادی، ترویج، توسعه سیستم رقابت)، پردازش شامل سه فرآیند جذب، نگهداری (نگهداری استعداد، نگهداری مشارکت ورزشی جامعه) و پرورش، خروجی شامل پیامدهای فرهنگی - اجتماعی، پیامدهای اقتصادی و پیامدهای سیاسی، نظام بازخور یا همان نظام کنترل و ارزشیابی و نهایتاً محیط شامل بسترهای فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و سیاسی - حقوقی می‌باشد. به نظر می‌رسد برای توسعه مؤثر ورزش در کشور نیاز است ابتدا ذی‌نفعان کلان از جمله دولت و حاکمیت سیاست‌های صحیح و لازم را در این رابطه اتخاذ و سازمان‌هایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه ورزش نقش دارند این سیاست‌ها را در قالب رویه‌ها و فرآیندهای مربوطه تعریف و عملیاتی کنند تا به این ترتیب فرصت‌ها، ساختار و بسترهای لازم برای مشارکت مصرف‌کنندگان ورزش را در قالب یک سیستم فراهم آورند.

### واژه‌های کلیدی

توسعه ورزش، ذی‌نفعان، رویه، فرآیند، نظریه‌مبنایی

### مقدمه

امروزه ورزش به عنوان یک پدیده اجتماعی و ابزاری برای تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی شناخته می‌شود (۱). واضح است که دستیابی به این کارکردها (تغییرات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی) در سایه توسعه ورزش در عرصه‌های ملی و بین‌المللی خواهد بود. توسعه ورزش به عنوان یک حوزه مطالعاتی از سال ۱۹۷۰ مورد توجه محققان قرار گرفته است. در بازبینی تاریخچه آکادمیک توسعه ورزش، این موضوع، مفهومی بحث برانگیز و چندوجهی است که به روش‌های مختلف توسط افراد مختلف تفسیر شده است (۳،۲). ریشه تفاسیر مختلف مفهوم توسعه ورزش به خاطر تعاریف سلیقه‌ای و مختلف واژه‌های ورزش و توسعه و نحوه قرارگیری این دو واژه در کنار هم وقتی ترکیب می‌شوند و درج حروف ربط مختلف (در، از، برای، از طریق، به عنوان، و) بین آن‌ها است (۱)، اما چشم‌اندازی که در اغلب معانی توسعه ورزش به آن اشاره شده است، درباره مشارکت و ارتقاء فرصت‌ها و مزایای مشارکت ورزشی است (۴). ادی<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) توسعه ورزش را فرایندی می‌داند که فرصت‌ها برای مردم در تمام سنین برای شرکت کردن، بهتر شدن و پیشرفت با هر میزان علاقه و سطح توانایی فراهم شود (۵). کرایر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) توسعه ورزش را نوعی مداخله اجتماعی می‌داند که دارای مجموعه‌ای از اصول، فرایندها و رویه‌هایی است که فرصت‌هایی برای تشویق مردم و برانگیختن آن‌ها برای شرکت در ورزش و فعالیت‌های فیزیکی در تمام سطوح و مراحل زندگی ایجاد می‌کند (۶). استله<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) اظهار می‌دارد برای توسعه ورزش یکسری فرصت‌های ورزشی مرتبط، جذاب و با قیمت مناسب بدون در نظر گرفتن سن، توانایی، علاقه، قومیت یا جنسیت به صورت پایدار ایجاد شود تا مردم در یک محیط حمایتی که زیرساخت‌های لازم برای ارائه خدمات با کیفیت بالا و تجارب بالا را دارد، لذت ببرند و پیشرفت کنند. علاوه بر این؛ دغدغه دست‌اندرکاران ورزشی باید راضی کردن مشارکت‌کنندگان مختلف با نیازها، انگیزه‌ها و انتظارات مختلف برای درگیری پیوسته آن‌ها با ورزش باشد. بنابراین توسعه ورزش به دنبال ایجاد، بهبود، گسترش و حفظ فرصت‌های ورزشی و دسترسی آسان به فرصت‌های است که منجر به ارزش‌های درونی و بیرونی برای مشارکت‌کنندگان ورزشی شود (۱). به طور کلی توسعه ورزش بر سه هدف متمرکز شده است: ۱. هدف سلامت عمومی که شامل مشارکت در ورزش برای حفظ سلامت شخصی می‌باشد. ۲. هدف آموزشی که اشاره به تعالی مشارکت‌کنندگان ورزشی است که احتمال موفقیت آن‌ها از طریق بهبود عملکردشان وجود دارد. ۳. هدف تعالی عملکرد نخبگان که به شکل کسب موفقیت در صحنه‌های بین‌المللی و سطوح بالاتر رقابت تعریف شده است (۷). به همین دلیل توسعه ورزش به عنوان یک اولویت سیاسی کلی در حاشیه دستور جلسات دولت‌ها قرار گرفته است اما در این میان آنچه که از اهمیت خاصی برخوردار است مشخص بودن ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرآیندهای تحقق این موضوع است. با وجود شناخته شده بودن مدل‌ها و هرم‌های توسعه ورزش (ادی، ۱۹۹۳؛ فارمر و

1 . Eady

2 . Cryer

3 . Astle

آرنودن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶؛ براهام و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، شواهدی ارائه می‌دهند که این هرم‌های توسعه ورزش نمی‌توانند مسیر توسعه ورزش را به طور کامل پوشش داده و مشخص کنند (۸،۷). برای مثال این چارچوب‌ها توضیح نمی‌دهند که چگونه سازمان‌های ورزشی در توسعه یا حمایت از مراحل مختلف توسعه ورزش نقش دارند. علاوه بر این، این چارچوب‌ها کسانی که در توسعه ورزش مشارکت دارند، نحوه این مشارکت و نتایج مربوطه را نادیده می‌گیرند (۹). لذا احساس می‌شود که در پاسخ به ضعف مدل‌های توسعه ورزش سنتی و موجود، چارچوب جدیدی باید ارائه شود که به طور دقیق‌تر مسیر توسعه ورزش را نشان دهد. بر همین اساس رویکرد مطالعات اخیر، در رابطه با فرآیند توسعه ورزش بر شناسایی عناصر مهم توسعه ورزش متمرکز شده تا بر اساس آن چارچوب‌های جدید قادر به رفع ضعف مدل‌های هرمی توسعه ورزش باشد. در این رابطه، یافته‌های سوتیریادو<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نشان داده است، سه عنصر ذی‌نفعان<sup>۴</sup>، عملیات<sup>۵</sup> و مسیرهای توسعه ورزش (فرآیندها<sup>۶</sup>)، سه گام مهم در فرآیند توسعه ورزش استرالیا محسوب می‌شوند (۱۰). شیلبری و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) نیز در مطالعه توسعه ورزش بر نقش سه عنصر سیستم، خط‌مشی و مسیر توسعه ورزش تأکید کرده‌اند (۴). هال‌مال و پتی<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) کتابی تحت عنوان "توسعه تطبیقی ورزش؛ سیستم، مشارکت و سیاست عمومی" را منتشر کرده‌اند. آن‌ها در این کتاب سیستم، مشارکت و سیاست عمومی توسعه ورزش را در حدود ۲۲ کشور جهان، از جمله انگلیس، ایالات متحده، استرالیا، ژاپن مورد بررسی قرار داده‌اند (۱۱). همچنین بروس و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) نقشی که ذی‌نفعان توسعه ورزش در مسیر توسعه ورزشکاران نخبه بر عهده دارند را مطالعه کرده‌اند (۱۲).

در مجموع، نگاهی به این مطالعات اخیر نشان می‌دهد، بر نقش سه عنصر ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرآیندها در فرآیند توسعه ورزش، تأکید ویژه‌ای شده است (۹،۴، ۱۳-۱۰). ذی‌نفعان توسعه ورزش شامل عواملی می‌شوند که یا علاقه و توان اثرگذاری بر توسعه ورزش را دارند یا در کسب اهداف توسعه ورزش، به نوعی نفع دارند. سوتیریادو و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) عنوان می‌کنند ذی‌نفعان توسعه ورزش دولت یا مقامات قانون‌گذار، سازمان‌های ورزشی و دیگر افراد مهم مثل ورزشکاران، مربیان و حامیان را در برمی‌گیرد (۱۳). همچنین آن‌ها به این نکته اشاره می‌کنند که ذی‌نفعان در فرآیند توسعه ورزش عنصر اصلی محسوب می‌شوند که منجر به موجودیت، اجرا و ارزیابی رویه‌های توسعه ورزش و تدارک مسیرهای مناسب توسعه ورزش می‌شوند. رویه‌های توسعه ورزش شامل استراتژی‌ها و روش‌های اجرایی کردن سیاست‌های ورزشی

1. Farmer & Arnaudon
2. Bramham, Hylton, Jackson, & Nesti
3. Sotiriadou
4. Stakeholder
5. Practice
6. Process
7. Shilbury, Sotiriadou & Green
8. Hallmann & Petry
9. Brouwers, Sotiriadou & De Bosscher
10. Sotiriadou, Shilbury & Quick

اتخاذ شده توسط ذی‌نفعان یا روش‌های مشارکت آن‌ها در توسعه ورزش هستند (۱۰). بروس و همکاران (۲۰۱۵) نیز مسیر توسعه ورزش را بر اساس چارچوب ARTN<sup>۱</sup> شامل سه فرآیند (جذب، نگهداری/انتقال و پرورش) معرفی کرده‌اند. آن‌ها این چارچوب را برای درک بهتر نقش ذی‌نفعان توسعه ورزش و رویه‌های اتخاذ شده توسط آن‌ها در شکل دادن به مسیرهای توسعه ورزش مناسب می‌دانند (۱۲). این چارچوب اولین بار توسط گرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معرفی شده است و می‌تواند به عنوان یک رویکرد مدیریتی و سازمانی به توسعه ورزش در نظر گرفته شود (۱۲). سوتریادو و شیلبری<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) این سه فرآیند را اینگونه تعریف کرده‌اند: فرآیند جذب، فرآیندی است که هدف آن افزایش آگاهی مردم از برنامه‌های ورزش و مزایای مشارکت ورزشی و تشویق آن‌ها برای مشارکت در ورزش است. فرآیند نگهداری و انتقال، فرآیندی است که از طریق آن یک طیفی از سیاست‌ها شامل برنامه‌های توسعه و رویدادها به کارگرفته می‌شوند تا ورزشکاران جوان مستعد برای سطوح بالاتر ورزش، شناسایی شوند. فرآیند پرورش، فرآیندی است که از طریق آن برنامه‌ها و رویه‌های توسعه، جهت دستیابی به بهترین عملکرد در عرصه‌های ورزشی ملی و بین‌المللی متناسب با ورزشکاران انفرادی و تیمی طراحی می‌شوند (۹).

بر مبنای مطالب بیان شده، تاکنون کشورهای مختلف دنیا به منظور دستیابی به توسعه در بخش ورزش، در مقاطع زمانی مختلف، استراتژی متفاوتی را به کار گرفته‌اند. در کشور ایران نیز در سال‌های گذشته برنامه‌های متعددی توسط نهادهای مختلف و مرتبط با بخش ورزش طراحی و اجرا شده است، اما به دلیل عدم هماهنگی و انسجام کافی، از کارایی لازم برخوردار نبوده است (۱۴). نگاهی به وضعیت ورزش قهرمانی (از ۶۸ مدال کسب شده در ادوار مختلف المپیک تابستانی از لندن ۱۹۴۸ تا ریو ۲۰۱۶ تنها ۱۸ مدال طلا سهم ایران بوده است (۱۵)) و ورزش همگانی (۷۰/۶۵ درصد مردم ایران فاقد فعالیت بدنی هستند (۱۵)) نشان می‌دهد مدل توسعه ورزش در ایران به خوبی طراحی نشده و کارآمد نبوده‌اند. همچنین به علت گرایش مدیران تربیت بدنی و رسانه‌های ورزشی به ورزش قهرمانی، تاکنون کمتر به ورزش همگانی پرداخته شده است (۱۶). بعلاوه، مطالعات صورت گرفته در داخل کشور در حوزه توسعه ورزش نیز معمولاً به صورت کلی و جداگانه توسعه ورزش قهرمانی یا همگانی را مد نظر قرار داده‌اند و کمتر با رویکردی یکپارچه به ارایه مدلی جامع پرداخته‌اند که در آن نهادها و افراد کلیدی توسعه ورزش، رویه‌ها و فرایندهای مربوطه مشخص شده باشد. همچنین اغلب این مطالعات از نوع تحقیقات کمی بوده و بر اساس مدل‌های سنتی توسعه ورزش انجام شده‌اند و معمولاً ضعف‌های وارد شده بر این مدل‌ها را نادیده گرفته‌اند. بنابراین ضرورت دارد متصدیان توسعه ورزش در ایران تحقیقات دوباره‌ای انجام داده و فرایندها را دقیق‌تر و منسجم‌تر طراحی کنند، تنظیم مسیرهایی برای شرکت‌کنندگان، داوطلبان، طراحی برنامه‌ها، قالب‌ها و رقابت‌های مترقی و انعطاف‌پذیر با توجه به پژوهش‌های معاصر و منابع حمایتی با کیفیت و به کارگیری این‌ها از طریق ساختارهای سازمانی یکپارچه که توانایی و ظرفیت انتقال فرصت‌ها

1 . Attraction, retention, transition and nurturing

2 . Green

3 . Sotiriadou & Shilbury

را داشته باشند. به نظر می‌رسد ارایه چنین مدلی از توسعه ورزش می‌تواند چون نقشه راهی برای متصدیان مربوطه باشد که مشخص می‌کند برای تحقق توسعه ورزش در تمام سطوح آن، چه کسانی، چه کاری را به چه روشی انجام دهند. همچنین این چارچوب می‌تواند ملاک و معیار خوبی برای سنجش و ارزیابی بوده و یک دیدگاه جدیدی را برای پژوهشگران حوزه ورزش فارغ از مدل‌های هرمی و سنتی توسعه ورزش فراهم کند. واضح است عدم توجه کافی و سرمایه‌گذاری مناسب در این زمینه زیان‌های مالی و غیر مالی قابل توجهی را می‌تواند به کشورها تحمیل کند. هزینه‌های مستقیم مالی شامل هر هزینه‌ایی می‌شود که منجر به تحقق اهداف نمی‌شود و هزینه‌های غیرمستقیم مالی شامل افت سلامت عمومی جامعه، حذف تصادفی استعداد و هزینه‌هایی از این دست می‌شود. لذا، سؤال اصلی تحقیق حاضر آن است که مدل توسعه ورزش ایران با تأکید بر ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرایندها چگونه است؟

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر جزء تحقیقات کیفی و مبتنی بر تئوری داده بنیاد است. جامعه آماری در این پژوهش شامل اعضای هیئت علمی در حوزه‌های مدیریت ورزشی، اقتصاد، مدیریت و مدیران سازمان‌های ورزشی و کلیه افراد دارای تجربه در حوزه سازمان‌های ورزشی بود. روش نمونه‌گیری در این پژوهش گلوله برفی است. نهایتاً پس از انجام ۱۵ مصاحبه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده‌های جدید به داده‌های قبلی بود، چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از دو مصاحبه آخر تکراری بود. ویژگی‌های فردی ۱۵ فرد خبره مصاحبه‌شده در پژوهش حاضر در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

تعداد کل	سمت مدیر	تحصیلات		رشته		
		هیئت علمی	دکتر تخصصی		لیسانس	مدیریت ورزشی
۱۵	۷	۸	۱۳	۲	۱۲	۳
۱۰۰٪	۴۶/۶۶٪	۵۳/۳۳٪	۸۶/۶۶٪	۱۳/۳۳٪	۸۰٪	۲۰٪

بنابراین، با انجام ۱۵ مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. مصاحبه‌های انجام شده به روش کدگذاری نظریه مبنایی با رویکرد ساخت‌گرا که توسط چارمز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) معرفی شده است (۱۷)، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. همچنین مفاهیم روایی و پایایی معانی متفاوتی در داده‌های کیفی دارند. اسکینر و ادواردز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به جای روایی، پیشنهادی می‌کنند با توجه به اهداف و ویژگی‌های متفاوت تحقیقات کیفی، برای اطمینان از مفهوم اعتبار<sup>۳</sup>، تلاش گردد این مهم از طریق درگیری طولانی

1. Charmaz

2. Skinner & Edwards

3. Credibility

مدت، مشاهده پایدار، چک کردن با مشارکت‌کنندگان در تحقیق و مثلث‌سازی حاصل شود (۱۸). گلپزر نیز بیان می‌کند که مثلث‌سازی یکی از ابزارهای است که استفاده از آن می‌تواند راهی برای قضاوت در مورد قوت و صداقت تحقیق باشد (۱۹). روش‌های استفاده شده جهت رواسازی تحقیق حاضر در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

#### جدول ۲. روش‌های استفاده شده جهت رواسازی تحقیق حاضر

جهت افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق صورت گرفت.	درگیری طولانی مدت
بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده برای پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت آن‌ها توسط محقق صورت گرفت.	بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات
بررسی اطلاعات به دست آمده به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه شونده‌گان در خصوص نتایج انجام گرفت.	چک کردن با مشارکت‌کنندگان
از سه گروه از منابع جمع‌آوری داده‌ها (۱) مصاحبه، (۲) ادبیات و مبانی نظری شامل (مقالات، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌ها به روز دنیا در زمینه توسعه ورزش و بررسی مدل‌ها و ساختارهای توسعه ورزش برخی کشورها مانند چین، استرالیا، ژاپن، سنگاپور، آلمان، کانادا)، اسناد/مدارک (برنامه اول الی پنجم توسعه، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، طرح جامع توسعه ورزش) استفاده شد.	مثلث سازی
مقایسه داده‌های به دست آمده از منابع مورد بررسی با سایر منابع در تمام طول تحقیق صورت گرفت.	مقایسه مستمر

در این تحقیق بنا بر پیشنهاد محققان (فلیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ چارمز، ۲۰۱۴) معیار پایایی قابلیت اعتماد به داده‌ها و روش اجرای تحقیق در نظر گرفته شد و از طریق تلاش در اطمینان از انتخاب داده‌های شایسته تحلیل، مقایسه نظام‌مند میان داده‌های حاصل از منابع چندگانه، مستندسازی و گزارش دقیق و مفصل داده‌ها انجام گردید (۲۰، ۲۱). برای اطمینان از پایایی تحقیق حاضر از فرمول درصد توافقات نیز استفاده شد. برای این کار، از یک همکار پژوهشی درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند. سپس پژوهشگران به همراه همکار پژوهشی، سه مصاحبه را کدگذاری کردند. میزان توافق بین کدگذاران ۸۳/۲۳ درصد بود. با توجه به این که میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

<sup>1</sup>. Flick

## یافته‌های تحقیق

داده‌های بدست آمده، به روش کدگذاری نظریه مبنایی با رویکرد ساخت‌گرا که توسط چارمز (۲۰۰۶) معرفی شده است (۱۷)، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در جداول شماره ۳ و ۴ به ترتیب راهنمای کدگذاری و نحوه استخراج نکات کلیدی از منابع ارایه شده است.

## جدول ۳. راهنمای کدگذاری

کد	منبع	وسایل و ادوات مورد نیاز
IN-M	مصاحبه با مدیران	وسایل ضبط و ثبت
IN-T	مصاحبه با اعضای هیئت علمی	وسایل ضبط و ثبت
DO	ادبیات و مبانی نظری، اسناد و مدارک	کاربرگ‌ها، فهرست‌برداری و چک لیست‌ها

کدگذاری در نظریه مبنایی یا رویکرد ساخت‌گرا، شامل حداقل دو مرحله می‌باشد: کدگذاری اولیه و کدگذاری متمرکز. همچنین در این رویکرد از کدگذاری نظری برای فرم بخشیدن به کدهای متمرکز استفاده می‌شود. کدگذاری اولیه یا باز تجزیه مجموعه داده‌های گردآوری شده به کوچکترین اجزا مفهومی ممکن است (۱۷). در این مرحله از تحقیق، از حدود ۹۰۰ جمله پیاده‌سازی شده از مصاحبه‌ها، ادبیات و اسناد مربوطه، بعد از حذف موارد تکراری و غیر مرتبط حدود ۴۸۳ نکته کلیدی از این داده‌ها به دست آمد که در قالب ۱۷۶ کد اولیه، ۶۰ مفهوم و ۲۲ مقوله تعریف شد. بعد از اینکه کدگذاری اولیه انجام شد و مسیرهای تحلیلی لازم به وجود آمد، آنگاه می‌توان کدگذاری اولیه را برای ترکیب و توضیح قطعات بزرگتر داده‌ها به کار گرفت. کدگذاری متمرکز به معنای استفاده از مهم‌ترین و یا پرتکرارترین داده‌های اولیه می‌باشد (۱۷). در این مرحله ۲۲ مقوله به دست آمده در مرحله قبلی به ۶ کد متمرکز تبدیل شد. در جدول شماره ۵ فرآیند کدگذاری متمرکز ارایه شده است.

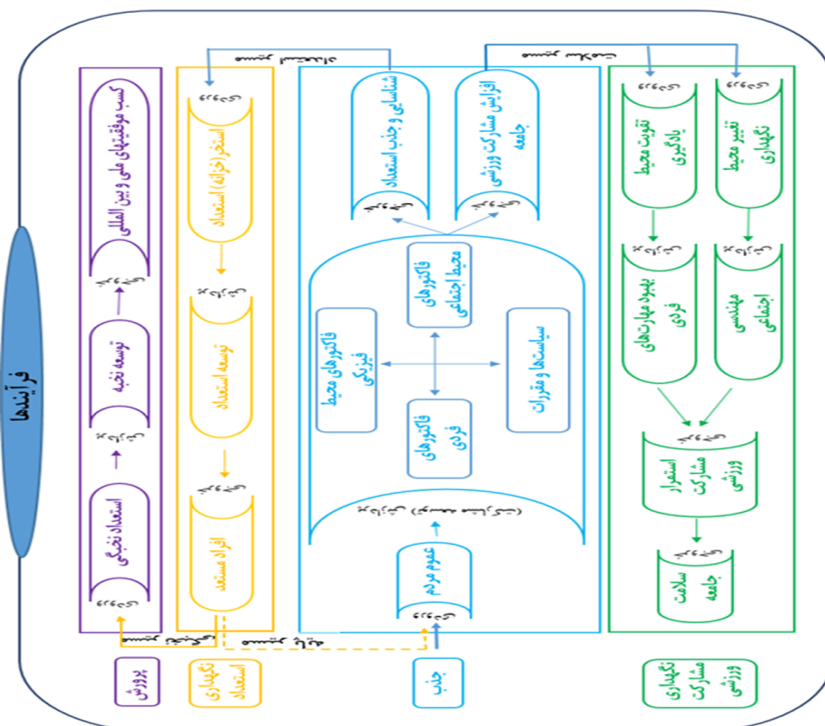
## جدول ۴. کدگذاری متمرکز

کد متمرکز شده	مقوله‌ها	نشانه‌ها
فرآیندها	فرآیند جذب	IN-T-4, IN-M-1, IN-M-6, IN-M-2, DO5, IN-T-7, IN-M-5, IN-M-4
	فرآیند نگهداری استعداد	DO5, IN-T-4, IN-M-6, DO11, DO3, DO4, DO10, IN-M-1, DO9
	فرآیند نگهداری مشارکت ورزشی	IN-M-4, IN-T-4, DO8
	فرآیند پرورش نخبه	IN-M-1, IN-M-2, IN-T-1, DO11, DO3, IN-M-6, DO9, IN-T-4, DO5
رویه‌ها	توسعه سامانه انسانی	DO3, IN-M-1, IN-T-4, DO4, IN-T-2, DO11, IN-T-3

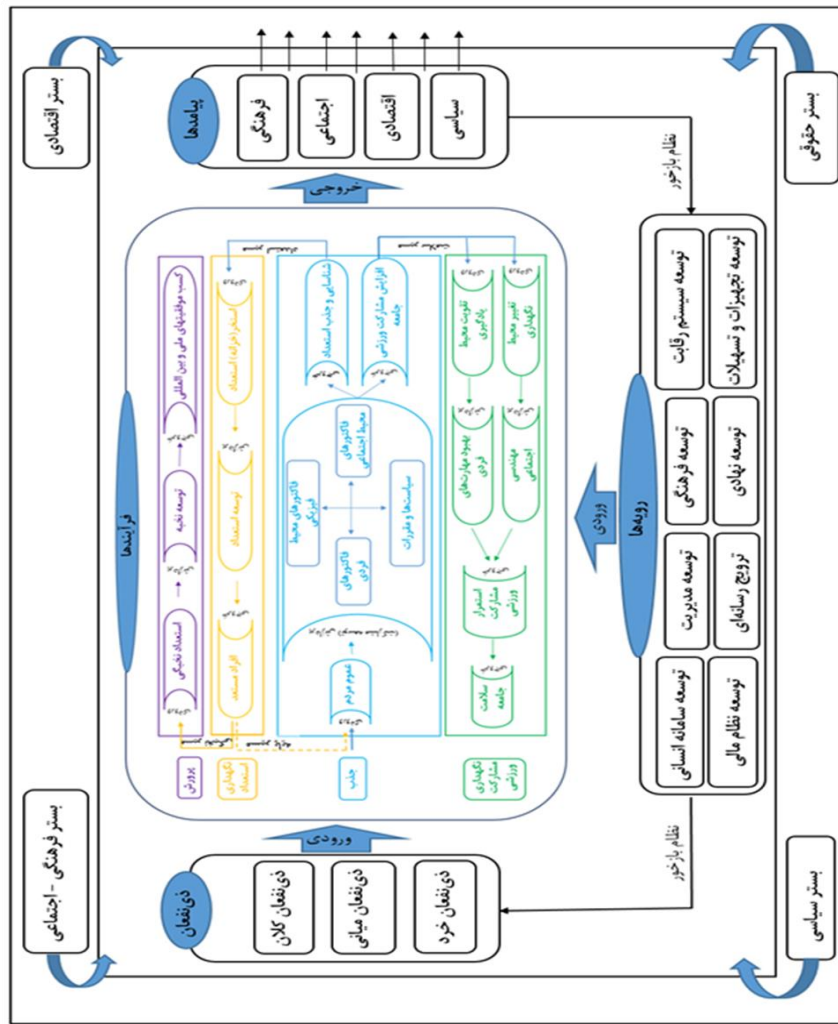
توسعه مدیریت	IN-M-3, IN-M-2, DO4, IN-T-7, DO11, IN-T-2, DO4, IN-T-4, DO5, IN-T-1, DO3
توسعه نظام مالی	IN-T-7, DO5, IN-T-3, DO11, DO4, IN-M-1, IN-M-2, DO3, IN-M-4, IN-T-8
توسعه تجهیزات و تسهیلات	IN-T-1, DO3, IN-T-7
توسعه فرهنگی	DO5, IN-M-1, DO11, IN-M-5, IN-T-7, DO4
توسعه نهادی	DO5, IN-M-1, IN-T-4, IN-T-8, DO3, IN-T-7
ترویج	IN-M-2, IN-T-4, DO4, IN-T-7, DO3, DO5
توسعه سیستم رقابت	IN-T-2, DO11, DO3, IN-M-6
نظام باز خور	IN-T-2, DO12, DO3, IN-T-1, IN-T-5, DO11
ذی نفعان	DO7, IN-T-4, IN-M-1, IN-T-8, IN-M-3, IN-M-5, IN-T-5, IN-M-6
ذی نفعان میانی	IN-T-5, IN-T-8, IN-M-1, IN-M-5, IN-T-4, IN-T-1, IN-M-6, IN-M-7, DO7, IN-T-2, DO8, IN-M-2, IN-M-1, IN-T-3
ذی نفعان خرد	IN-T-2, IN-M-1, IN-T-3, IN-M-3, IN-T-4, DO7, IN-M-5, IN-T-8, IN-T-5, IN-M-7, DO2
پیامدها	IN-T-4, DO4, DO3, IN-M-3, IN-M-2, IN-T-3, IN-T-2
اجتماعی	DO4, IN-T-2, IN-T-4, DO3
پیامد اقتصادی	IN-T-4, DO4, DO3, IN-T-2
پیامد سیاسی	IN-T-5, DO8
بسترها	IN-T-5, DO8
اجتماعی	IN-T-5, DO5, DO2, DO8
بستر اقتصادی	DO5, DO4, IN-T-5, DO3, IN-T-8
بستر سیاسی	
حقوقی	

کدگذاری نظری: کدگذاری نظری، سطحی پیچیده از روند کدگذاری است. این کدها نه تنها روابط بین کدها را مفهوم سازی می کنند، بلکه داستان تحلیلی را به سمت نظری پیش می برند (۱۷).





شکل ۱. فرآیندهای توسعه ورزش ایران



شکل ۲. مدل توسعه ورزش ایران با تأکید بر ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرآیندها

### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق مدلی برای توسعه ورزش ایران مبتنی بر رویکرد سیستمی در پنج بخش؛ ورودی (ذی‌نفعان و رویه‌ها)، پردازش (فرآیندها)، خروجی (نتایج و پیامدها)، نظام بازخور (نظام کنترل و ارزشیابی) و محیط سیستم (بسترهای توسعه) طراحی شد. از آنجا که توسعه ورزش محصول یک عامل تنها نیست و محصول

عوامل متعددی است که تأثیر و تأثر آن‌ها در این رابطه با هم نقش آفرینی می‌کنند، بنابراین ناگزیر از اتخاذ یک رویکرد سیستمی در مطالعه مقوله توسعه ورزش خواهیم بود. نظریه سیستمی در مدیریت، یک روش تفکر در مورد سازمان‌هاست که به مدیران چارچوبی را ارائه می‌دهد که به کمک آن قادر خواهند بود نگاه جامع‌تر بر مسائل مختلف داشته باشند. اولین و شاید اساسی‌ترین اصل نظریه سیستم بیان می‌کند که کل سیستم از مجموع قطعات آن متفاوت است. کل چیزی بیشتر از مجموع قطعات آن نیست، اما دارای خواص مختلف است (۲۲). این موضوع اعتبار اتخاذ یک رویکرد اکولوژیکی و جامع را در توسعه ورزش روشن می‌سازد. یکی دیگر از اصول اساسی نظریه سیستم این است که تعاملات بین بخش‌های یک سیستم، خود را در قالب الگوهایی نشان می‌دهند (۲۲). این موضوع برای سیستم توسعه ورزش به این معنی است که منابع محیطی به عنوان ورودی سیستم باید براساس چارچوب و ضوابط مشخص و صحیحی تعریف، سازماندهی و در فرآیندهای توسعه ورزش به کار گرفته شوند. از اصول اساسی دیگر نظریه سیستم تأکید بر ماهیت چرخه‌ای (بازخور) است (۲۲). در رابطه با سیستم توسعه ورزش این موضوع به معنی نوعی خودتنظیمی یعنی سازگاری با تغییرات محیطی و حفظ پایداری و ثبات است. در مجموع، به صورت کلی، می‌توان اجزاء مدل توسعه ورزش را بر اساس اجزاء یک سیستم چنین تعریف و توجیه نمود.

ورودی: هر سیستم از محیط خود ورودی‌هایی را به شکل گوناگون دریافت می‌کند. زیرا برای ساخت و ادامه حیات و نیز رشد و توسعه کمی و کیفی به آن نیازمند است (۲۳). برای توسعه کمی و کیفی ورزش نیز نیاز به ورودی‌هایی است که بر اساس یافته‌های برآمده از این تحقیق، این ورودی‌های معادل دو دسته‌بندی (ذی‌نفعان و رویه‌ها) می‌باشد. به عبارت دیگر، این ورودی‌ها به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند که چه کسانی، چه کارهایی را باید برای تحقق توسعه ورزش انجام دهند؟ این ورودی‌ها برای توسعه ورزش ضروری هستند ولی موفقیت آن را تضمین نمی‌کنند. بر اساس نتایج به دست آمده از این تحقیق، ذی‌نفعان توسعه ورزش در ایران در سه سطح کلان، میانی و خرد شناسایی شده‌اند و شامل ذی‌نفعان کلان، ذی‌نفعان میانی و ذی‌نفعان خرد می‌باشند. ذی‌نفعان کلان شامل حاکمیت، قوای سه‌گانه و نهادهای فراقوه‌ای و در مجموع سیاست‌گزاران ورزشی می‌باشند. ذی‌نفعان میانی شامل سازمان‌های مرتبط با ورزش که در دو طبقه (۱- سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، هیأت‌های استانی و شهرستانی، کمیته ملی المپیک و پژوهشگاه علوم ورزشی و ۲- سازمان‌های غیر ورزشی مرتبط با ورزش از جمله وزارت بهداشت و درمان، وزارت علوم، تحقیقات فناوری، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروی مسلح، وزارت تبلیغات و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، سازمان هلال احمر، سازمان صدا و سیما، انجمن‌های مردم‌نهاد، شهرداری‌ها و بخش‌های خصوصی فعال در ورزش) می‌باشند و ذی‌نفعان خرد شامل مشارکت‌کنندگان (مصرف‌کنندگان) ورزشی می‌باشند که در دو گروه (۱- مشارکت‌کنندگان حقیقی ورزش از جمله نخبگان ورزشی، نخبگان اجرایی و مدیریتی، عامه مردم/خانواده/شهروندان، مدیران ورزشی، سهامداران، پرداخت‌کنندگان مالیات، حامیان، تماشاگران، فارغ التحصیلان ورزشی، دانشجویان ورزشی، اساتید ورزشی، تکنوکرات‌های اداری ورزش (کارکنان)، تکنوکرات‌های فنی ورزش (ورزشکاران، مربیان، داوران)، تکنوکرات‌های حقوقی ورزشی، صاحبان کسب و

کارهای کاذب (دلالی‌ها ورزشی)، فروشندگان کالا و تجهیزات ورزشی، خریداران کالا و تجهیزات ورزشی، گروه‌های داوطلبی، حامیان اجتماعی و ۲- مشارکت‌کنندگان مجازی ورزش از جمله طراحان بازی‌های ورزشی الکترونیکی، کاربران بازی‌های ورزشی الکترونیکی، فروشندگان بازی‌های ورزشی الکترونیکی، کانون‌های هواداری مجازی، کاربران صفحات مجازی ورزشی و شبکه‌های اجتماعی) قرار دارند که با یافته‌های سوتریادو و همکاران (۲۰۰۸) هم‌سویی دارد (۱۳). علاوه بر این، اکثر مصاحبه‌شوندگان بر نقش دولت، باشگاه‌های حرفه‌ای، شهرداری‌ها و انجمن‌های مردم نهاد به عنوان ذی‌نفعان اصلی توسعه ورزش در ایران تأکید داشتند.

رویه‌های توسعه ورزش در این تحقیق خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های به کار گرفته شده برای توسعه ورزش ایران بوده و شامل توسعه سامانه انسانی، توسعه مدیریت، توسعه نظام مالی، توسعه تجهیزات و تسهیلات، توسعه فرهنگی، توسعه نهادی، توسعه سیستم رقابت و ترویج می‌باشد که با یافته‌های استله (۲۰۱۴) هم‌سویی دارد (۱). توسعه سامانه انسانی به دنبال فراهم کردن منابع انسانی متخصص و آموزش‌دیده مورد نیاز برای توسعه ورزش بوده و شامل ایجاد انگیزش، گزینش صحیح، افزایش چرخه عمر در طول مراحل جذب، نگهداری و پرورش، فراهم کردن همه نرم‌افزار و سخت‌افزارهای مورد نیاز و توسعه سیستم علمی - آموزشی لازم برای توسعه منابع انسانی می‌باشد. آرمسترانگ (۲۰۰۶) منابع انسانی را مهم‌ترین عامل در سازمان معرفی کرده است که می‌تواند سایر منابع سازمان از جمله منابع مالی، زیرساختی را به شکل مثبتی تحت تأثیر قرار دهد (۲۴). علاوه بر این توسعه سیستم مربیگری به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه سامانه انسانی در این تحقیق شناخته شده و شامل ارتقاء کیفیت سیستم آموزشی مربیان، ایجاد سیستم نظام‌مند ارایه گواهینامه‌های مربیگری، ایجاد بانک اطلاعات مربیان، استفاده از الگوی شایستگی برای انتخاب مربیان، مشخص کردن معیارهای شایستگی، نظارت و ارزیابی از سوی فدراسیون‌ها، تغییر رویکرد در پرورش مربیان و سرمایه‌گذاری برای توسعه آن‌ها و در نهایت تأمین مالی مربیان و ترویج حرفه‌ای‌گری می‌باشد. در کشور نیوزلند، توسعه مربیگری مبتنی بر بهبود مستمر از طریق یکپارچگی مؤثر و فزاینده سه عنصر مهارت، دانش و ادراک در عملیات مربیگری است (۲۵). در حالی که نگاهی به داخل کشور در این زمینه، حاکی از فقدان یک ساختار سیستماتیک برای توسعه مربیان نخبه ورزشی می‌باشد که نیاز به استفاده از مربیان خارجی را با هزینه‌های مالی نجومی و هزینه‌های فرهنگی خاص خود، به کشور و جامعه ورزشی تحمیل کرده است. رویه بعدی توسعه مدیریت می‌باشد که شامل توانمندسازی مدیران از طریق طراحی برنامه‌های آموزشی رشد مدیران و کسب دانش لازم برای انجام وظایف مدیریتی به شکل علمی و اصولی، درک اهمیت سیاست‌گذاری صحیح، داشتن چشم‌انداز روشن و استراتژیک و ارتقاء کیفیت استراتژی‌های ملی در این حوزه، درک اهمیت برنامه‌ریزی صحیح، تشکیل کمیته‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و استفاده از تجارب مشاوران در کنار ایجاد ساختارهای چابک، متمرکز و تخصصی و برقراری ارتباط و هماهنگی بین سطوح مختلف مدیریت ورزش کشور و ذی‌نفعان مربوطه از طریق ایجاد یک شبکه جامع اطلاعاتی و ارتباطی می‌باشد. مدیریت ورزش به عنوان پایه‌ای برای توسعه

ورزش هر ملتی عمل می‌کند. اهمیت مسائل مدیریتی در توسعه ورزش به قدری است که ونکاتیسوارلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) عنوان می‌کند دو دلیل عمده‌ای که آهنگ تلاش‌های توسعه ورزش را در نیجریه کند کرده است، مدیریت و سرمایه‌گذاری می‌باشد (۲۶). برای داشتن مدیریت موثر در حوزه ورزش ایران به نظر می‌رسد بهتر باشد در ابتدا فلسفه روشنی برای آن تعریف شود به این معنا که اهمیت و ارزش توسعه ورزش برای همه اقشار جامعه به ویژه مدیران ورزشی روشن بوده و درک شود و بعد از آن استراتژی‌ها و فرآیندهای کاری مربوطه تعریف شود. توسعه نظام مالی یکی دیگر از رویه‌های توسعه ورزش در ایران است و مؤلفه‌های آن شامل درک ضرورت تأمین منابع مالی برای توسعه ورزش، توزیع مناسب منابع مالی، شناسایی و توسعه تأمین‌کنندگان این منابع، و درآمدزایی می‌باشد. کیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) حمایت مالی را عمده‌ترین عامل توسعه ورزش می‌داند (۲۷). همچنین بوچر<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) اظهار می‌دارد تأمین بودجه کافی برای توسعه مؤثر ورزش امری ضروری است (۲۸). در ایران، نگاه عمومی به فدراسیون‌های ورزشی و وابستگی آن‌ها به بودجه دولتی، چالشی است که ورزش کشور با آن مواجه است. از سوی دیگر توزیع مناسب منابع مالی نیز از مسائلی است که باید مورد توجه جدی قرار بگیرد. مصاحبه‌شونده (IN-M-5) در این راستا چنین عنوان می‌کند: "بودجه ورزشی در کشور درست تدوین، هزینه و نظارت نمی‌شود". توسعه تجهیزات و تسهیلات یکی دیگر از رویه‌های شناخته شده برای توسعه ورزش ایران است که به دنبال فراهم کردن زیرساخت‌های فیزیکی توسعه ورزش در سه بخش توسعه ورزش نخبه، توسعه استعداد‌های ورزشی و توسعه مشارکت عمومی در ورزش می‌باشد. نتایج این بخش تحقیق با یافته‌های گاگن<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) و اوکاکا و گابریل<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) هم‌سویی دارد (۳۰، ۲۹). توسعه فرهنگی رویه بعدی شناسایی شده برای توسعه ورزش در ایران است و شامل بسترسازی فرهنگی، تغییر نگرش و آماده‌سازی ساختارهای فکری، اصلاح نظام ارزشی و سبک زندگی می‌باشد. الگیانی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۱) گزارش کرده‌اند سطوح فعالیت بدنی افراد به توسعه فرهنگی و اقتصادی کشورها بستگی دارد (۳۱). در ایران به نظر می‌رسد موانع فرهنگی و به خصوص مسائل شناختی محکم‌ترین سد پیش روی بحث توسعه ورزش می‌باشد. مصاحبه‌شونده (IN-M-1) در رابطه با ریشه عدم مشارکت ورزشی چنین نظر داده است: "مشکل ما در عدم مشارکت مردم در ورزش بیشتر از بعد اقتصادی به بعد فرهنگی برمی‌گردد". توسعه نهادی رویه دیگر شناسایی شده برای توسعه ورزش در کشور می‌باشد و شامل نهادسازی، توسعه کیفی آموزش و پرورش، توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای، توسعه آکادمی‌های ورزشی، توسعه مدارس ورزش و توسعه نهادهای داوطلبی می‌باشد، اما مشاهده می‌شود برخی از این نهادها مانند آموزش و پرورش، مدارس ورزش، آکادمی‌های و حتی باشگاه ورزشی در کشور به لحاظ کیفی و کمی در حد مطلوبی قرار ندارند و یا تعاملات بین آن‌ها خیلی نزدیک و تغذیه‌کننده یکدیگر

- 
1. Venkateswarlu
  2. Kim
  3. Bucher
  4. Gagne
  5. Okakah & Gabriel
  6. El-Gilany

نیست به گونه‌ای که بتواند مانند زنجیره تأمین ورزشکار آن‌ها را از سطح محلات و مدارس تا سطح باشگاهی توسعه و رشد دهند. از سوی دیگر خلاء نهادی از مواردی دیگری هست که گاهی در حوزه توسعه ورزش احساس می‌شود و نیاز به نهادسازی را در این حوزه ایجاد می‌کند. برای مثال ضرورت وجود یک نهاد ناظر بر نحوه هماهنگی و تعامل بین ذی‌نفعان توسعه ورزش از این دست می‌باشد. ترویج رویه بعدی شناسایی شده برای توسعه ورزش در ایران است و شامل چهار مؤلفه اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی، تشویق، بسته‌های حمایتی (حمایت تحصیلی، پزشکی، تغذیه‌ای، مالی، شغلی و بعد آسیب‌دیدگی) و ترویج با محتوای رسانه‌ای می‌باشد. اوگوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، ادیم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) و عرب‌نرمی (۱۳۹۵) در مطالعات خود بر نقش مؤثر رسانه در توسعه ورزش اشاره کرده‌اند (۳۲-۳۴). رسانه‌های جمعی در ایران، با وجود تأثیر در توسعه فرهنگی ورزش کشور، توجه مناسب و مطلوبی به این مسأله ندارند و بیشتر برنامه‌های ورزشی رسانه‌ها درباره ورزش قهرمانی و حرفه‌ای است و کمتر به ورزش همگانی توجه شده است (۳۵). در نهایت توسعه سیستم رقابت رویه آخر شناسایی شده برای توسعه ورزش در کشور می‌باشد و شامل ایجاد فرصت برگزاری طیفی از رقابت‌ها از سطوح آماتور تا سطوح حرفه‌ای می‌باشد. یافته‌های این بخش با نتایج مطالعات آستله (۲۰۱۴) و ساتیریادو (۲۰۰۵) هم‌سوئی دارد (۱، ۱۰). رقابت فرصت ظهور و بروز استعداد ورزشی است. در واقع، یک نظام انگیزشی است که می‌تواند در طیفی گسترده طراحی و با اهداف مختلف مد نظر قرار گیرد. برگزاری رقابت و مسابقات قلب توسعه ورزش است و گرفتن میزبانی رویدادها عامل مهم توسعه سیاست‌های ورزشی، سرمایه‌گذاری در ورزش، فرصتی برای شناساندن کشور و ایجاد غرور ملی در شهروندان و فرصتی برای شناسایی ورزشکاران مستعد می‌باشد. لذا ایجاد نظام ملی مسابقات، داشتن لیگ‌های منظم در تمام سطوح و برگزاری رقابت‌های با کیفیت از مسائلی است بیشتر باید در کشور مد نظر قرار بگیرد.

پردازش: عبارت از تغییرات یا فعل و انفعالاتی است که سیستم روی داده‌ها انجام می‌دهد تا نتایج به اشکال مطلوب به محیط ارایه گردد (۲۳). در مدل ارایه شده برای توسعه ورزش ایران، پردازش معادل سه فرآیند جذب، نگهداری و پرورش می‌باشد. در این تحقیق این فرآیند در قالب سه مرحله ورودی، پردازش و خروجی تعریف شده است. در مرحله ورودی فرآیند جذب، هر فردی با هر سن (نونهالان، نوجوانان، جوانان، سالمندان)، هر جنس (بانوان و آقایان) و هر توانمندی جسمی (سالم، معلول) بدون هیچ محدودیتی می‌تواند جذب ورزش شود. بر اساس چارچوب ارایه شده توسط رووی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) (۳۶) و نظر متخصصان حاضر، مرحله پردازش فرآیند جذب توسعه مشارکت ورزشی می‌باشد که شامل تعامل چهار فاکتور فردی (دانش، نگرش، رفتار، باورها، موانع درک‌شده، انگیزه، لذت، خودکارآمدی، مهارت‌ها، سطح تحصیلات، وضعیت اجتماعی و اقتصادی فرد، وضعیت شغلی)، فاکتورهای محیط اجتماعی (خانواده مانند تأثیر سطوح فعالیت‌های فیزیکی والدین و سایر اعضای خانواده، حمایت خانواده، همسالان، نهادها و

1 . Ogugua

2 . Edim

3 . Rowe

سازمان‌ها مانند مدارس، محل‌های کار و سازمان‌های اجتماعی، دسترسی به شبکه‌های پشتیبانی اجتماعی، تأثیر دیگران مهم مانند معلمان و مربیان، هنجارهای جامعه، پس زمینه‌های فرهنگی، وضعیت اجتماعی و اقتصادی جامعه، فاکتورهای محیط فیزیکی (عوامل طبیعی مانند آب و هوا و یا جغرافیای محل زندگی، دسترسی به امکانات مانند پارک‌ها، زمین‌های بازی، زمین‌های ورزشی، ورزشگاه‌ها، زیبایی‌شناسی یا کیفیت ادراک‌شده امکانات و یا محیط طبیعی، ایمنی مانند میزان جرم و یا میزان ترافیک، طراحی شهری مانند اتصالات خیابان‌ها، تراکم مسکن)، سیاست‌ها و مقررات (سیاست‌های برنامه‌ریزی شهری، سیاست حمل و نقل فعال، سیاست‌های آموزشی مانند تعیین وقت برای کلاس‌های ورزشی، سیاست‌های مالی، سیاست‌های ورزشی، سیاست‌های بهداشتی، سیاست‌های زیست محیطی، سیاست‌های محل کار)، به علاوه طیفی از استراتژی‌ها توسعه مشارکت می‌باشد. در نهایت خروجی فرآیند جذب نیز شامل شناسایی افراد مستعد و افزایش مشارکت ورزشی افراد جامعه می‌باشد که به عنوان ورودی فرآیند نگهداری محسوب می‌شوند. فرآیند نگهداری دومین فرآیند توسعه ورزش در ایران می‌باشد و با توجه به دو خروجی فرآیند جذب شامل دو فرآیند نگهداری مجزا (فرآیند نگهداری مشارکت ورزشی جامعه و فرآیند نگهداری استعداد) می‌شود. فرآیند نگهداری مشارکت ورزشی جامعه در قالب سه مرحله ورودی، پردازش و خروجی تعریف شده است. با توجه به یافته‌های لایتاکاری<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۶) در معرفی دو محیط یادگیری و محیط نگهداری برای حفظ رفتار ورزشی (۳۷) و با توجه به نظر متخصصان حاضر در تحقیق، ورودی این فرآیند شامل اتخاذ دو رویکرد تقویت محیط یادگیری و تغییر محیط نگهداری می‌باشد. محیط یادگیری، محیط کنترل شده برای اهداف یادگیری و کسب مجموعه مهارت‌ها و پاسخ‌های مرتبط با رفتار ورزشی می‌باشد که بر فرد تمرکز دارد. در مقابل محیط نگهداری، محیط زندگی معمولی با تغییر خلق و خواها، استرس‌ها، وسوسه‌ها و دیگر نیروهای متضاد با رفتار ورزشی می‌باشد که نیازمند تغییر مناسب برای نگهداری و استمرار رفتار ورزشی می‌باشد و بر محیط تمرکز دارد. مرحله پردازش این فرآیند شامل بهبود مهارت‌های فردی (به خصوص مهارت‌های شناختی) و مهندسی اجتماع می‌باشد. ارتقاء مهارت‌های فردی باعث بهبود توانایی و اعتماد فرد برای استمرار رفتار ورزشی و مستقل شدن رفتار ورزشی فرد از تأثیرات محیط بیرونی می‌شود. رویکرد مهندسی اجتماعی در این تحقیق به معنی اصلاح رفتار از طریق سازماندهی مسائل محیطی و اجتماع جهت تقویت مثبت فعالیت‌های فیزیکی مرتبط با سلامت بوده و شامل ایجاد فضای محیطی مناسب و سازماندهی شبکه‌ها و برنامه‌های حمایتی از فعالیت‌های ورزشی فردی و گروهی و حمایت دولت، رسانه‌ها، خانواده‌ها، دوستان برای حفظ و استمرار رفتار ورزشی افراد جامعه می‌باشد. به عبارت دیگر بیشترین تمرکز مهندسی اجتماع بر فرهنگ‌سازی است. نیگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) نیز در مطالعات خود مدل نگهداری فعالیت فیزیکی<sup>۳</sup> را با توجه به فاکتورهای روانشناختی و فاکتورهای زمینه‌ای مثل محیط زندگی ارائه کرده‌اند که با یافته‌های تحقیق حاضر هم‌سویی دارد (۳۸). فرآیند نگهداری

1 . Laitakari

2 . Nigg

3 . Physical Activity Maintenance (PAM) theory

استعداد نیز در این تحقیق در قالب سه مرحله ورودی، پردازش و خروجی تعریف شده است. بعد از شناسایی استعدادها در فرآیند جذب، استخر(خزانه) وسیعی از استعداد<sup>۱</sup> به وجود می‌آید که به عنوان ورودی فرآیند نگهداری استعداد محسوب می‌شود و شامل نونهالان و نوجوانانی است که دارای پتانسیل و استعداد قهرمانی می‌باشند. همچنین پردازش این فرآیند توسعه استعداد است و شامل منابع توسعه استعداد (منابع انسانی، منابع مالی و منابع زیرساختی)، الزامات توسعه استعداد و استراتژی‌های توسعه استعداد (توسعه استعدایابی از طریق آموزش و تمرین، طراحی برنامه‌های تمرینی با ساختار رقابتی، سرمایه‌گذاری در آکادمی‌های علوم ورزشی، استمرار در استعدایابی، طراحی سیستم یکپارچه و منسجم شناسایی و پرورش استعداد، شناسایی زود هنگام و توسعه همه جانبه استعداد) می‌باشد. نتایج این بخش تحقیق با مطالعات جکوب<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، راجر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و اسدی و همکاران (۱۳۹۶) در رابطه با عوامل مؤثر بر توسعه استعداد هم‌سوایی دارد (۳۹-۴۱). در نهایت خروجی فرآیند نگهداری استعداد، نوجوانان و جوانان دارای استعداد نخبگی هستند که به عنوان ورودی فرآیند پرورش به حساب می‌آیند. فرآیند پرورش به عنوان آخرین فرآیند توسعه ورزش در ایران می‌باشد. این فرآیند نیز در قالب سه مرحله ورودی، پردازش و خروجی تعریف شده است. ورودی فرآیند پرورش، افراد مستعد (نوجوانان و جوانان دارای استعداد نخبگی) می‌باشند. پردازش این فرآیند شامل به کارگیری استراتژی‌های توسعه نخبه از جمله (خدمات مربیگری مدرن، توسعه برنامه‌های تمرینی ویژه، حمایت از ورزشکاران تمام وقت، استفاده از تجهیزات تخصصی ویژه ورزش نخبه، طراحی سیستم رقابت، اهمیت دادن به علم تمرین، حمایت مالی ورزشکاران نخبه) می‌باشد تا استعدادهای شناخته شده برای سطوح نخبگی را برای دستیابی به بهترین عملکرد در عرصه‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و کسب مدال به ورزشکار نخبه تبدیل کند. یافته‌های این بخش تحقیق با مطالعات نیولند و کلیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) و سیف‌پناهی شعبانی و خطیبی (۱۳۹۶)، در بررسی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش نخبگی هم‌سوایی دارد (۴۲،۴۳). نهایتاً خروجی فرآیند پرورش کسب موفقیت‌های ملی و بین‌المللی می‌باشد. نظر مصاحبه‌شونده (IN-T-4) در رابطه با فرآیند پرورش چنین است: "در فرآیند پرورش ما برنامه‌ریزی مالی، روانی، جسمانی مناسبی برای پرورش ورزشکار مستعد نداریم".

خروجی (ستاده): نتایج به دست آمده از فعل و انفعالات و تبدیل و تبدلات داخل سیستم را گویند که به اشکال مختلف از سیستم به محیط تزریق می‌شود (۲۳). بر اساس یافته‌های تحقیق، مشارکت مستمر افراد جامعه در ورزش و کسب موفقیت‌های ورزشی در عرصه ملی و بین‌المللی دو نتیجه اصلی به دست آمده از توسعه ورزش در تحقیق حاضر بوده که در بلندمدت باعث سه دسته پیامد در محیط جامعه می‌شود که این پیامدها شامل پیامدهای فرهنگی - اجتماعی (بهبود سبک زندگی، تسهیل اجتماعی سازی،

1 . wider 'pool' for talent

2 . Jacob

3 . Röger

4 . Newland & Kellett



انسجام اجتماعی، کنترل اجتماعی، یادگیری زندگی بهتر، تأثیر مثبت روانی، شادی)، پیامدهای اقتصادی (مشاغل ورزشی، صادرات ورزشی خالص، خریدهای ورزشی دولتی، مخارج مصرف شخصی، درآمد از طریق اجاره، مصارف هواداران و تماشاگران ورزشی، سرمایه‌گذاری‌های بزرگ ورزشی، هزینه بازرگانی ورزشی، بودجه فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی، لوازم و تجهیزات ورزشی، حقوق مربیان و مدیران ورزشی، پاداش و تشویق ورزشکاران و حمایت باشگاه‌ها از مؤلفه‌های اقتصادی و کسب درآمد، استادیوم‌ها ورزشی و میراث آن‌ها، توریسم و جذب گردشگر، سرمایه‌گذاری در زیر ساخت‌ها و بازسازی و نوسازی شهری و افزایش سلامتی و کاهش بیماری) و پیامدهای سیاسی (استراتژی قدرت نرم کشور، آشتی بین دو ملت، تقویت روابط بین‌المللی، ابزاری اجتماعی - سیاسی، تقویت هویت و غرور ملی) می‌باشد که با یافته‌های کافمن و والف<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، کاوتسوس و زمانسکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، هونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، کوهن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) هم‌سوایی دارد (۴۴-۴۷).

نظام بازخور: فرآیندی است که در آن بخشی از ستاده‌ها به عنوان اطلاعات به درونداد بازخورنده می‌شود و به این ترتیب، سیستم را خودکنترل می‌سازد؛ بر اساس یافته‌های تحقیق نظام کنترل‌کننده و ارزشیابی در مدل توسعه ورزش معادل مکانیزم بازخور در رویکرد سیستمی می‌باشد و شامل نظارت و ارزیابی (نظارت بر توزیع بودجه و هزینه‌ها، نظارت و کنترل بر اجرای سیاست‌ها، نظارت بر هماهنگی بین ذی‌نفعان توسعه ورزش و نظارت بر رفاه ورزشکاران نخبه) و بازخوردگیری از پیامدهای توسعه ورزش جهت اطمینان از طراحی درست فرآیندها و رویه‌های توسعه ورزش می‌باشد که با یافته‌های آبراهام و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، فلچر و آرنولد<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) هم‌سوایی دارد (۴۸، ۴۹). ناکارآمدی سیستم ارزیابی یکی از موانع مهمی است که در این تحقیق خبرگان بر آن تأکید کرده‌اند. معیارهای نادرست مثل (کسب و رنگ مدال) جهت ارزشیابی مدیران ورزشی، نامناسب بودن معیارهای ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سطوح و جایگاه‌های مختلف، همچنین عدم ارزیابی پیوسته و مستمر فرآیندهای توسعه ورزش و دادن بازخوردهای لازم، خلاء یک سیستم گزارش‌دهی منظم و سالیانه از موانعی است که بر سر راه تحقیق توسعه ورزش در ایران دیده می‌شود.

محیط: عوامل محیطی سیستم توسعه ورزش در این تحقیق شامل بسترهای فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و سیاسی - حقوقی می‌باشند که هم از روند توسعه ورزش تأثیر می‌پذیرند و هم بر آن تأثیر می‌گذارند. بستر فرهنگی - اجتماعی شامل مؤلفه‌های کلان فرهنگی - اجتماعی جامعه (مانند نگرش درباره نحوه گذراندن زمان بیکاری، میانگین سطح تحصیلات افراد جامعه، روند سالمندی، نرخ طول عمر)، نگرش جامعه نسبت به ورزش و عوامل فرهنگی - اجتماعی مشارکت ورزشی (مانند تأثیر جایگاه اجتماعی

1 . Kaufman & Wolff

2 . Kavetsos & Szymanski

3 . Huang

4 . Cohen, Morgan, Plotnikoff, Callister & Lubans

5 . Abraham, Harris & Auerbach

6 . Fletcher & Arnold

در مشارکت ورزشی، میزان همراهی و مشارکت اعضای خانواده و وضعیت فرهنگی - اجتماعی خانواده می‌باشد که با یافته‌های اوجا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و صفاری (۱۳۹۱) هم‌سوپی دارد (۵۰،۱۶). بستر اقتصادی شامل مؤلفه‌های کلان اقتصادی جامعه (مانند سیاست‌های پولی، روند تولید ناخالص داخلی، نرخ تورم، ارزش دلار، نوسانات قیمت) و تأثیر وضعیت اقتصادی جامعه و دولت بر میزان مشارکت ورزشی می‌باشد. مطالعات فارل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و شکیج و هوداک<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به تأثیر وضعیت اقتصادی بر مشارکت ورزشی تأکید دارند (۵۲،۵۱). بستر سیاسی - حقوقی شامل مؤلفه‌های کلان سیاسی کشور (مانند ثبات حکومت، انتخابات)، تأثیر شرایط سیاسی کشور بر توسعه ورزش (مانند نگرش مقامات به توسعه ورزش، محیط سیاسی و امنیت لازم برای توسعه ورزش)، جنبه‌های حقوقی توسعه ورزش (مانند ایجاد محاکم خاص رسیدگی به دعاوی ورزشی، تقویت بسترهای ضعیف حقوقی، ایجاد نهاد داوری (حکمیت) در ورزش) و جنبه‌های قانونی توسعه ورزش (مانند تصویب قوانین ویژه برای تیم‌های حرفه‌ای، تهیه دستورالعمل جستجوی جوانان مستعد، تدوین قوانین و مقررات کارگشا در جهت افزایش مشارکت ورزشی، تدوین قانون بیمه ورزش، لزوم استفاده از الزام‌های قانونی در باب حمایت از توسعه ورزش، مهیا کردن بسترهای قانونی تشویق کننده برای حضور بخش خصوصی در ورزش) می‌باشد. وجود مقررات و نظام‌های کارآمد در زمینه ورزش، می‌تواند فرآیند توسعه را تسهیل کرده و ورزش را بر روی ریل پیشرفت قرار دهد. یکی از نکات مهم در همین راستا، طولانی بودن فرآیند تصویب قوانین و مقررات و نظام‌های مدیریتی است که عملاً انعطاف‌پذیری قوانین و مقررات را به حداقل رسانده و امکان سازگاری و واکنش سریع سازمان‌های ورزشی با تحولات روز را به حداقل می‌رساند. بنابراین استفاده از ظرفیت‌های قانونی نظیر شورای عالی ورزش، کمیسیون فرهنگی تربیت بدنی شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌تواند در حل چالش مذکور تأثیرگذار باشد (۱۵).

به طور کلی، برای توسعه مؤثر ورزش در کشور نیاز است در ابتدا ذی‌نفعان کلان از جمله دولت و حاکمیت سیاست‌های صحیح و لازم را در این رابطه اتخاذ و ذی‌نفعان میانی از جمله سازمان‌هایی که به طور مستقیم و غیر مستقیم در توسعه ورزش نقش دارند این سیاست‌ها را در قالب هشت رویه (توسعه سامانه انسانی، توسعه مدیریت، توسعه نظام مالی، توسعه تجهیزات و تسهیلات، توسعه فرهنگی، توسعه نهادی، ترویج، توسعه سیستم رقابت) و سه فرآیند جذب، نگهداری و پرورش تعریف و عملیاتی کنند تا به این ترتیب فرصت‌ها، ساختار و بسترهای لازم برای مشارکت مصرف‌کنندگان حقیقی و مجازی ورزش را فراهم آورند. همچنین اتخاذ رویکرد سیستمی در ارایه مدل توسعه ورزش یکی از جنبه‌های نوآورانه تحقیق و وجه تمایز آن با مدل‌های موجود در این زمینه است که ضمن مشخص کردن اجزاء و عناصر کلیدی مورد نیاز برای تحقق اهداف، نحوه پیوند این عناصر با یکدیگر را روشن‌تر کرده و زوایای بیشتری را از مسیری که باید طی شود، در اختیار متولیان مربوطه قرار می‌دهد. با توجه به گستردگی موضوع مورد

1 . Oja, Bass & Gordon

2 . Farrell, Hollingsworth, Propper & Shields

3 . Škorić & Hodak

مطالعه در این تحقیق تنها سعی شد با یک نگاه جامع عوامل مؤثر بر روند توسعه ورزش در ایران در قالب یک سیستم شناسایی و تدوین شود. ولی شایان ذکر می‌باشد که هر کدام از این اجزاء و عناصر شناخته شده و هر یک از حلقه‌های این سیستم خود به تنهایی از مسائلی مهمی هستند که نیاز هست در مطالعاتی مستقل به مطالعه دقیق‌تر و جداگانه آن‌ها پرداخته شود. علاوه بر این نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند در بخش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای توسعه ورزش به کارگرفته شود و در حوزه اجرایی هم چشم انداز روشن‌تری را در اختیار مدیران و متصدیان ورزشی قرار دهد.

### منابع و مأخذ

1. Astle AM. "Sport development-plan, programme and practice: a case study of the planned intervention by New Zealand cricket into cricket in New Zealand [MSc]". Ann Arbor: college of Business, Massey University; 2014.
2. Leberman S. "Elite youth sport development: newzealand team experiences of the 2007 australian youth olympic festival". Department of management, massey university palmerston north; 2008.
3. Houlihan B. "defining sport development". 2011b. Retrieved from: <http://www.Sportdevelopment.Info/index.phd?option=com>.
4. Shilbury D, Sotiriadou KP & Green BC. "Sport development. systems, policies and pathways: An introduction to the special issue". *Sport Management Review*. 2008; 11(3): 217-223.
5. Eady J. "Practical sports development". London: Pitman; 1993.
6. Crye J. "teachings sports development". 2009a; Retrieved from: <http://www.Sportdevelopment.Info/index.phd?option=com>.
7. Bailey R, Collins D, Ford P, MacNamara A, Toms M & Gemma P. "Participant development in sport: An academic review". 2010. Retrieved from <http://www.sportscoachuk.org>.
8. De Bosscher V, Sotiriadou P & van Bottenburg M. "Scrutinizing the sport pyramid metaphor: An examination of the relationship between elite success and mass participation in Flanders". *International Journal of Sport Policy and Politics*; 2013, 5, 319–339. doi:10.1080/19406940.2013.806340.
9. Sotiriadou KP & Shilbury D. "Sport development in high performance sport: The process of attracting, retaining and nurturing athletes". In P. Sotiriadou & V. De Bosscher (Eds.), *Managing high performance sport* (pp. 139–158). London: Routledge; 2013.

10. Sotiriadou KP. "The sport development processes in Australia" (Doctoral dissertation); 2005.
11. Hallmann K & Petry K. (2013). "Comparative Sport Development: Systems, Participation and Public Policy". 2013; Retrieved from [www.springer.com](http://www.springer.com).
12. Brouwers J, Sotiriadou P & De Bosscher V. "An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis". *European Sport Management Quarterly*. 2015; 15(4), 454-477.
13. Sotiriadou KP, Shilbury D & Quick S. "The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence". *Journal of Sport Management*. 2008; 22, 247-272.
14. "Strategic document of the comprehensive system of physical education development in the country". [Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran (National Center for Management and Exercise of the Country) ( In Persian)] Apple Green Publishing, First Edition; 2005.
15. Majdara A, Shojaei R, Mohammadi Raouf M. ["Sport for all Discourse in the International System (Adapting the Achievements of Sport for all of World Countries to the Approach of Developing Sport for all in Iranian Sport)" (In Persian)]. Tehran. Federation of Public Sports; 2018.
16. Saffari M, Ehsani M, Amiri M & Kouzehchian M. ["Designing a sport for All model of Iran" (In Persian)]. 2012; *Sport Management Studies*. 2012; No. 27, 87-108.
17. Charmaz K. "Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis". CA: Sage Publications; 2006.
18. Skinner J & Edwards A. "Qualitative research in sport management". Elsevier. 2009.
19. Strauss AL & Corbin J. "Basics of qualitative research". ( Vol.15). Newbury Park , CA: sage. Chicago. 1990.
20. Flick U. "An introduction to qualitative research". Sage. 2014.
21. Charmaz K. (2014). "Constructing grounded theory". Sage. 2014.
22. Henriksen K. "The ecology of talent development in sport: A multiple case study of successful athletic talent development environments in Scandinavia". 2010. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/260278422>
23. Broushki M M. "The Application of Systematic Theories to the Analysis of the Rise and Fall of Civilizations in History". *Educational Research*. 2005; no. 3. Retrieved from: <http://ensani.ir/fa/article/182630>
24. Weerakoon R K. "Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues". *Physical Culture and Sport. Studies and Research*. 2016; 69(1), 15-21.
25. Sport and Recreation New Zealand (SPARC). Retrieved from: <https://sportnz.org.nz/assets/Uploads/attachments/managing-sport/coaching/Coach Development-Framework.pdf>
26. Venkateswarlu K. "Strategies for Sports Development: A Vision for 2010". Paper Presented to the Committee on Development of Sports for 2010, 1997.

27. Kim JW. "The worth of sport event sponsorship: an event study". *Journal of Management and Marketing Research*. 2010; 5, Pp: 1-14.
28. Mohammed B. "Sport development in Nigeria". *International Journal of Management and Applied Science*. 2017; Volume-3. ISSN: 2394-7926. Pp. 51-59.
29. Gagne F. "Academic talent development and equity issue in gifted education". *Talent Development & Excellence*. 2011; 3(1), 3-22.
30. Okakah RO & Gabriel A. "Facilities/Equipment as predictor of sport development in edo state, nigeria". *European Journal of Research in Social Sciences*. 2015; 3(3).
31. El-Gilany AH, Badawi K, El-Khawaga G, Awadalla N. "Physical activity profile of students in Mansoura University, Egypt". *Eastern Mediterranean Health Journal*. 2011; 17(8): 694-702.
32. Ogugua JE. "Perceived influence of electronic media on sports development in Anambra State, Nigeria". Department of health and physical education university of nigeria. Nsukka. 2013
33. Edim ME, Odok EA & Osaji NN. "The role of the media in contemporary sports development in nigeria". *Multi-Disciplinary Journal of Research and Development Perspective*. 2016; Volume 5, Number 1, P. 69-74.
34. Arab Normi B. ["Television and Sport in Everyday Life , An Analysis of the Connection between Media and Sport in Iran" (In Persian) ]. *Sport Management*. 2016; No. 4, pp. 603-589.
35. Javadipour M & Rahbari S. ["Identification of Factors Affecting Iranian Public Sports Policy Making" (In Persian) ]. *Science and Technology Policy*. 2017; No. 7, pp. 76-84.
36. Rowe K, Shilbury D, Ferkins L & Hinckson E. "Sport development and physical activity promotion: An integrated model to enhance collaboration and understanding". *Sport Management Review*; 2013, 16(3), 364-377.
37. Laitakari J, Vuori I & Oja P. "Is long-term maintenance of health-related physical activity possible? An analysis of concepts and evidence". *Health education research*; 1996, 11(4), 463-477.
38. Nigg CR, Borrelli B, Maddock J & Dishman RK. "A theory of physical activity maintenance". *Applied psychology*; 2008, 57(4), 544-560.
39. Jacob A. "Assets and modes of identification and development of talented student- athletes in selected sport disciplines in kenyan universities". Doctoral dissertation. kenyan universities. 2014.
40. Röger U, Rütten A, Ziemainz H & Hil H. "Quality of talent development systems: results from an international study". *European Journal for Sport and Society*; 2010, 7(1): 7-19.
41. Asadi N, Goodarzi M, Sajjadi S, Ali Dost Ghahfarkhi A. ["Investigating Barriers to Talent in Iranian Sports" (In Persian)]. *Modern Approaches to Sport Management*. 2017; Issue 5, pp. 1-6.
42. Newland B & Kellett P. "Exploring new models of elite sport delivery: The case of triathlon in the USA and Australia". *Managing Leisure*. 2012; 17, 170-181. doi:10.1080/13606719.2012.674393

43. Seif Panahi Shabani J & Khatibi A. [“Explanation and Analysis of Factors Influencing Iranian Volleyball Progress at Championship Level” (In Persian)], *Journal of Sport Management and Development*; 2017, No. 2, pp. 18-30.
44. Kaufman P & Wolff EA. “Playing and protesting: Sport as a vehicle for social change”. *Journal of Sport and Social Issues*. 2010; 34(2), 154-175.
45. Kavetsos G & Szymanski S. “National well-being and international sports events”. *Journal of Economic Psychology*. 2010; 31: 158-171.
46. Huang L. “Research on Effect of Beijing Post-Olympic Sports Industry to China’s Economic Development”. *Energy Procedia*. 2011; 5, 2097- 2102.
47. Cohen KE, Morgan PJ, Plotnikoff RC, Callister R & Lubans DR. “Fundamental movement skills and physical activity among children living in low-income communities: a cross-sectional study”. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*. 2014; 11(1), 49.
48. Abraham R, Harris J, Auerbach j. “Human Capital Valuation in Professional Sport”. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2013; Vol. 3 No. 3, p p: 12-21.
49. Fletcher D & Arnold RA. “Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport”. *Journal of Applied Sport Psychology* .2011; 23, PP:223-242.
50. Oja BD, Bass JR & Gordon BS. “Conceptualizing employee identification with sport organizations: Sport Employee Identification (SEI)”. *Sport Management Review*. 2015; 18(4), 583-595.
51. Farrell L, Hollingsworth B, Propper C & Shields MA. “The socioeconomic gradient in physical inactivity in England”. *CMPO*. 2013.
52. Škorić S & Hodak Z. “The system of sports financing and management in the Republic of Croatia. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*”. časopis za ekonomsku teoriju i praksu. 2011; 29(2), 443-464.

## Sports Development Model in Iran, Emphasizing the Stakeholder, Practice and Process

Fariba Askarian\*<sup>1</sup> – Maryam rahbar<sup>2</sup>

1. Associate professor, Sport Management Department, Faculty of Physical Education and Sport Science, University of Tabriz and Tehran, Tabriz and Tehran, Iran. 2. Ph.D., Faculty of physical education and sport sciences, Tabriz University, Tabriz, Iran

(Received: 2019/11/02; Accepted: 2020/04/03)

### Abstract

The aim of this study was to develop the model of sports development in Iran with an emphasis on the stakeholder, practice and process. In the present research, qualitative research method based on Grounded theory was used. Also, for data collection, snowball sampling and semi-structured interviews with 15 elites, who aware of the subject, were used. The collected data were analyzed by coding the Grounded Theory with the constructivist approach by Charms (2006). Coding was done in two phases: initial coding and focused coding. Then theoretical coding was used to form focused codes. Also the data has been verified periodically by the researcher. The Results shows that according to the system approach, the model of sports development in Iran has five parts which include: inputs which include stakeholders (macro, middle and micro) and practices (development of human system, management development, development of financial system, development of equipment and facilities, cultural development, institutional development, Promotion, development of the competition system), Processes which include three processes of Attraction, Retention (Retention of talent, Retention of community sports participation) and nurturing, output which include socio-cultural consequences, economic consequences and political implications, feedback system (Control and evaluation system), and Ultimately, the environment which include cultural-social, economic and political-legal grounds. In fact, this model suggests that for effective development of sport in the country, first, macro-stakeholders, like the government, must adopt the right policies in this regard, and the organizations that directly and indirectly play role in sport development To define and operate these policies in the form of related practices and processes, in order to provide the opportunities, structure and context for the participation of consumers of a system.

### Keywords

Grounded theory, practice, process, sport development, stakeholder

---

\* Corresponding Author: Email: askarian@ut.ac.ir ; Tel:+989144159101

---

Social Responsibility, Environmental Attitude, Green Marketing  
Performance Sports Programs.