

## تحلیل محیطی ورزش حرفه‌ای ایران

مرتضی رضایی صوفی\*<sup>۱</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، عباس شعبانی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

تاریخ دریافت: (۹۳/۰۶/۲۲) تاریخ پذیرش: (۹۳/۰۷/۲۶)

## The Environmental Analysis of Professional Sports in Iran

M. Rezaei Soufi\*<sup>1</sup>, A. Farahani<sup>2</sup>, A. Shabani<sup>3</sup>

1. Associate Professor in Sport Management, Payame Noor University.

2. Professor in Sport Management, Payame Noor University.

3. Ph.D. Candidate in Sport Management, Payame Noor University.

Received: (23 Sep 2014) Accepted: (18 Oct 2014)

### Abstract

The purpose of this study was the environmental analysis of the structure of sports in Iran based on a hierarchical model of sports. Research method is of descriptive-analytic and applicable in terms of objective. Methods of data collection are included library research, Delphi method and finally a researcher made questionnaire. Validity of questionnaire confirmed by experts. Using Cronbach's alpha, the reliability of the questionnaire was obtained as 0.94. The statistical population of the study consisted of staff- and operational managers of the Ministry of Youth and Sport, and heads of federations, experts and managers of sport associations of sport federations, managers of Olympic and para-olympic national Academy and faculty members who are specialists in sports and are informed about the research topic. In this study, the sample was determined as equivalent to the research population and by counting all. Out of 302 questionnaires sent to members of the research population, 238 questionnaires were filled (79 percent). For data analysis, descriptive statistics and inferential tests including the Kolmogorov-Smirnov test, comparison of the mean of the population (one sample t-test), Friedman's analysis of variance and Kruskal-Wallis test (H) were applied. The results showed that professional sports in Iran were in conservative strategy position (WO). The most advantage point of professional sports in Iran is the presence of spectators in sports, while the main drawback is the lack of based teams in the clubs. The most important opportunities of professional sports are theyoung population and the interest and potentiality in sports; whereas the most important threats lays in political misuse of professional sports.

### Keywords

Environmental Analysis, Professional Sports, Internal Factors, External Factors.

### چکیده

هدف از این پژوهش تحلیل محیطی ورزش حرفه‌ای ایران می باشد روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی و از نظر هدف کاربردی می باشد. روش جمع آوری داده ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای، روش دلفی و در نهایت پرسشنامه محقق ساخته می باشد. روایی پرسشنامه توسط متخصصین تایید و پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ بدست آمد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ستادی و عملیاتی وزارت ورزش و جوانان، مدیران و اعضای هیات اجرایی کمیته ملی المپیک و مدیران آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک، روسای فدراسیون‌ها، کارشناسان کمیته ملی المپیک و اعضای هیات علمی متخصص تربیت بدنی و مطلع از موضوع پژوهش می‌باشد. نمونه در این پژوهش برابر جامعه پژوهش و به صورت تمام شمار تعیین گردید. که از ۳۰۲ پرسشنامه ارسالی برای اعضای جامعه پژوهش ۲۳۸ پرسشنامه (۷۹ درصد) واصل گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و آزمون های کلموگروف اسمیرنوف، مقایسه میانگین یک جامعه و آزمون فریدمن استفاده گردید. در نهایت نتایج نشان داد ورزش حرفه‌ای کشور در موقعیت راهبرد محافظه کارانه (WO) قرار دارد. از با اهمیت ترین نقاط قوت ورزش حرفه‌ای کشور حضور تماشاگران در ورزش و از مهم‌ترین نقاط ضعف فقدان تیم‌های پایه‌ای در باشگاه‌ها می‌باشد. از مهم‌ترین فرصت‌های ورزش حرفه‌ای کشور جوان بودن جمعیت کشور و وجود علاقه و پتانسیل در ورزش می‌باشد و همچنین از مهم‌ترین تهدیدهای این بخش استفاده سیاسی از ورزش حرفه‌ای می‌باشد.

### واژگان کلیدی

تحلیل محیطی، ورزش حرفه‌ای، عوامل درونی، عوامل بیرونی.

\*Corresponding Author: Morteza Rezaei Soufi

E-mail: mrsoufi@pnu.ac.ir

\*نویسنده مسئول: مرتضی رضایی صوفی

## مقدمه

فروش می‌شوند. روند رشد ورزش حرفه‌ای در دهه‌های اخیر فزاینده بوده است و نشانی بر کند بودن این رشد وجود ندارد. دولت‌ها به خاطر درآمد حاصل از ورزش حرفه‌ای معمولاً از آن حمایت می‌کنند. قسمت عمده درآمدهای مالیاتی دولت‌ها از ورزشکاران و بخش ورزش حرفه‌ای، است (طرح جامع ورزش کشور، ۱۳۸۲). امروزه موفقیت بین‌المللی برای ورزشکاران یک کشور در رقابت‌های بین‌المللی و المپیک به طور کلی تقویت کننده وجهه و اعتبار آن کشور در سطح جهانی می‌شود. اندازه گیری موفقیت در بسیاری از رشته‌های ورزشی مهم به وسیله جایگاه امتیازی در ارتباط با آن رقابت تعیین می‌شود. هر چند فلسفه بازیهای المپیک مشارکت در آن بازیهاست نه برنده شدن و رقابت بین کشورها اما به هر حال کمیته بین‌المللی المپیک از جدول مدالها که نشان دهنده موفقیت المپیک کشورهاست استفاده می‌کند. در چند دهه گذشته رقابت بین کشورها برای بردن مدالها در رقابت‌های بین‌المللی شدت بالایی به خود گرفته است. این امر منجر به این شده است که دولت‌ها و سازمانهای ورزشی کشورها در سراسر جهان میزان بودجه اختصاصی به ورزش قهرمانی و حرفه ای را افزایش دهند. به منظور موفقیت بین‌المللی، سیستمهای ورزش حرفه‌ای کشورها شدیداً متجانس و همگن شده‌اند و همه آنها تقریباً از سیستمهای واحدی پیروی می‌کنند. بسیاری از کشورها نشان داده‌اند که افزایش بودجه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای می‌تواند منجر به افزایش کسب مدالها در بازیهای المپیک شود. صنعتی شدن ورزش و تفریحات سالم، یکی از رویدادهای مهم قرن گذشته به شمار می‌رود (عسگریان، ۱۳۸۴). در یک تحقیق بین‌المللی که توسط محققانی از کشورهای بلژیک، هلند و انگلستان توسط کمیسیون ورزش انگلستان (۲۰۰۶) انجام گرفت، ۹ رکن اصلی توسعه ورزش حرفه‌ای شناسایی گردید که عبارتند بودند از: حمایت مالی، رویکرد جامع و یکپارچه به توسعه ورزش‌ها، مشارکت ورزشی، استعدادیابی و توسعه سیستم، حمایت شغلی از ورزشکاران، تسهیلات و تأسیسات آموزشی، تدارک مربیگری و سیستم گزینش مربی، رقابت بین‌المللی و تحقیقات علمی، (به نقل از خواجه ۱۳۸۸).

یافته‌های سوتیریادو و شیلبری<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) نشان می‌داد که توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیازمند همکاری گروه‌های علاقمند، استراتژیهای طرح‌ریزی شده، حامیان مالی، شرکت کنندگان، تماشاگران و حمایت‌کنندگان می‌باشد. بالک و

ورزش نیز مانند دیگر عرصه‌های اجتماعی برای ماندگاری باید همواره در رشد و توسعه خویش بکوشد و ابعاد و زوایای خویش را بسط و گسترش داده، تثبیت و تقویت کند ورزش حرفه‌ای در جریان رشد و توسعه طبیعی تربیت بدنی و ورزش در جهان پا به عرصه وجود گذاشت و اندک اندک تمامی اذهان را به خود مشغول ساخت و به عنوان صنعت یا حرفه‌ای که می‌توان از طریق آن به درآمدزایی روی آورد مورد توجه همگان قرار گرفت. ورزش حرفه‌ای به فعالیت‌های ورزشی و سازمان‌یافته‌ای گفته می‌شود که به صورت رتبه مند و هدفمند، به منظور کسب درآمد برای توسعه ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی انجام می‌شود (هانس و گوتیر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). مول و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) حاصل طبیعی ورزش قهرمانی را سطحی از ورزش می‌نامد که با نام ورزش حرفه‌ای شناخته شده و در راس هرم سلسله مراتبی ورزش قرار می‌گیرد که در آن افراد نخبه در یک سطح بالا به رقابت پرداخته و در آن جریان بازاریابی و کسب منابع مالی و همچنین مدیریت قوی وجود دارد. ورزش مبتنی بر نخبگان<sup>۳</sup>، یک رویکردی است که بر توسعه و ارتقای ورزش برگزیدگان و نخبگان تأکید می‌شود. در واقع توسعه در عرصه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای محوریت ویژه داشته و البته در این میان به رواج ورزش در جامعه نیز مساعدت شده است. در پاره‌ای منابع، ورزش در بلوک شرق سابق را از این دسته بر شمرده‌اند (احسانی، ۱۳۸۷). ورزش حرفه‌ای به معنای ورزش برای کسب درآمد، یک بخش اصلی از صنعت ورزش شده است و در صورتی که اقبال مردم از یک ورزش معین بسیار باشد ورزشکاران حرفه‌ای آن ورزش حقوق بالایی دریافت می‌کنند. این حقوقها معمولاً از طریق فروش بلیط، حق پخش تلویزیونی و حمایت شرکتها تأمین می‌شود. برآورد می‌شود که بیش از نصف درآمد ناخالص که یک تیم ورزشی ایجاد می‌کند به ورزشکاران حرفه‌ای پرداخت می‌شود. همچنین از درآمد باشگاه‌های حرفه‌ای در کشورهای پیشرفته صنعتی نصیب مالکان، مدیران، مجریان و مربیان می‌شود. امروزه تعداد تیم‌های حرفه‌ای در بیشتر ورزش‌ها و رشد تیم‌های چند ملیتی در کشورهای مختلف رواج یافته است. اعضای تیم‌های حرفه‌ای در عرصه‌های جهانی خرید و فروش می‌شوند در واقع ورزشکاران حرفه‌ای همانند کالا برای عرصه جهانی خرید و

1- Hansen and Gauthier

2- Mull, et al

3- Elite- Based

4- Sotiriadou, &amp; Shillbury

حرفه‌ای کشور نشان داد ورزش حرفه‌ای در بیشتر مؤلفه‌های سیستم‌های پشتیبانی نرم و سخت مورد بررسی در وضعیت بحرانی قرار دارد و نقاط ضعف و تهدیدهای فراوانی پیش روی این بخش از ورزش قرار دارد. با توجه به اینکه این تحقیق به بررسی و شناسایی جنبه‌های داخلی و خارجی تأثیرگذار بر ورزش حرفه‌ای پرداخته است، نتایج آن می‌تواند تأثیر مثبتی بر این بخش از ورزش داشته باشد. پاداش (۱۳۸۸) در پژوهشی عنوان نموده مطابق قانون برنامه چهارم توسعه تا پایان برنامه، باید تمامی فعالیت‌های اجرایی تأمین منابع ورزش حرفه‌ای به بخش‌های غیر دولتی واگذار شود. ولی مروری بر نوع مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران حاکی از تصدی‌گری بسیار زیاد دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای است.

با توجه به علاقه زیاد افراد به دیدن مهارت‌ها و رکوردهای ورزشکاران نخبه و افزایش تعداد تماشاگران در ورزش حرفه‌ای که باعث کسب وجهه، اعتبار و شور شوق برای کشور می‌گردد پژوهش حاضر در تلاش است با تحلیل محیطی ورزش حرفه‌ای کشور عوامل درونی و بیرونی تأثیر گذار بر این بخش ورزش کشور را مشخص نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق این پژوهش توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. این نوع مطالعات از نوع تحلیل محیطی (از زیر شاخه‌های مطالعات استراتژیک) می‌باشد که در آن به تحلیل محیط درونی و بیرونی شامل شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش حرفه‌ای کشور می‌پردازد. روش جمع‌آوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای، روش دلفی و در نهایت پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. بدین ترتیب ابتدا به روش کتابخانه‌ای اطلاعات در این حوزه گردآوری شد؛ سپس از روش دلفی در جهت بوجود آوردن اجماع و جمع‌آوری گروهی اطلاعات از آن جهت که قطعیت کامل بر روی اطلاعات وجود نداشت، استفاده گردید. بدین منظور برای شروع فرایند از ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی نظر خواهی گردید (از طریق پست الکترونیک). متخصصین تعداد اظهار نظر کننده خبره در روش دلفی را بین ۵ تا ۲۰ نفر گزارش کرده‌اند (احمدی، ۱۳۸۸). در این روش ابتدا با نظر سنجی از تک تک متخصصان نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدهای ورزش حرفه‌ای کشور که بوسیله مطالعات کتابخانه‌ای تدوین شده بودند مشخص گردید. در دور بعدی (دوم) موارد انتخابی توسط این متخصصان به بحث گذاشته شد و مواردی از آن توسط

رابینسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) عنوان کردند که محیطی که ورزشکاران را از جنبه‌های مختلف حمایت می‌کند احتمال موفقیت بین‌المللی ورزشکاران را افزایش می‌دهد و همچنین خدمات سیستم ورزش حرفه‌ای شامل ساختارهای استعدادیابی، مسیرهای پیشرفت ورزش، حمایت ورزش علمی، سیستم آموزش مربیان، دسترسی به تسهیلات و تجهیزات، رویکردهای ضد دارویی، حمایت از زندگی غیر ورزشی و ساختارهای رقابتی می‌باشد. نیکلسون و های<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) نقش تماشاگران را در ورزش حرفه‌ای مورد بررسی قرار دادند و جذب تماشاگر را از ویژگی‌های ورزش حرفه‌ای دانستند اسمارت<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) ارتباط ورزش حرفه‌ای با رسانه‌های گروهی مخصوصاً تلویزیون، تجارت و شرکت‌های حامی ورزش را بسیار نزدیک توصیف می‌کند. همیل<sup>۸</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) در پژوهشی در ارتباط با ورزش حرفه‌ای و سیستم اداره شرکتی باشگاه‌ها پرداخته و عنوان کردند که این ساختار موجب شده تا تعداد زیادی از باشگاه‌ها خود را به عنوان باشگاه کاملاً حرفه‌ای معرفی کنند. اداره شرکتی باشگاه‌ها ارتباطاتی بین مدیران، صاحبان سهام، رؤسا و دیگر شرکای شرکت ایجاد می‌کند و در نهایت هر سهامدار به سهم خود می‌رسد. همچنین، این نوع اداره باشگاه در انگلستان موجب شده تا به دو هدف اصلی خود، موفقیت تجاری و موفقیت ورزشی نائل شوند. نتایج پژوهش دنیز و ینل<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) نشان داد برای توسعه ورزش در جمهوری قبرس شمالی، فدراسیون‌های ورزشی مختلف و باشگاه‌ها باید با مدارس ارتباط تنگاتنگ و همکاری مستمر داشته باشند. آنها همچنین به این نتیجه دست یافتند که سیاست‌های کشور باید در جهت ایجاد چشم اندازی مناسب برای توسعه حرفه‌ای‌گری در ورزش و ایجاد انگیزه مناسب در ورزشکاران باشد. مظفری (۱۳۹۳) فرایند ورزش حرفه‌ای را شامل شناسایی و جذب استعدادها و ویژه، بهره‌گیری از دستاوردها و شیوه‌های علمی جهت پرورش ورزشکاران حرفه‌ای، آماده سازی برای حضور در لیگ‌های حرفه‌ای، اجرای مسابقات حرفه‌ای، ارزیابی اقتصادی ورزشی با هدف نهادینه سازی و رونق صنعت ورزش و اصلاح و بهبود مستمر آن می‌داند. نتایج پژوهش احسانی، امیری و قره‌خانی (۱۳۹۳) تحت عنوان طراحی و تدوین نظام جامع ورزش

5- Boulk & Rabinson  
6- Nicholson & Hoyer  
7- Smart  
8- Hamil  
9- Deniz and Yenel

جامعه تحقیق ۲۳۸ پرسشنامه (۷۹ درصد) واصل گردید. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل آمار توصیفی و آزمون‌های استنباطی مانند آزمون کلموگروف اسمیرنوف، مقایسه میانگین یک جامعه (۴ تک نمونه) و تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

همانطور که در جدول ۱ ملاحظه می‌گردد با توجه به سطح معناداری بدست آمده (۰/۰۰۱) در آزمون فریدمن چهار عامل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش حرفه‌ای کشور رتبه‌های یکسانی ندارند. در این آزمون مشخص شد در ارتباط با عوامل درونی رتبه و میانگین مربوط به نقاط ضعف بالاتر از نقاط قوت ورزش حرفه‌ای کشور می‌باشد. همچنین در ارتباط با عوامل بیرونی مشاهده می‌شود که فرصت‌های ورزش حرفه‌ای کشور دارای رتبه و میانگین بالاتری نسبت به تهدیدهای ورزش حرفه‌ای کشور می‌باشند. در نتیجه این استراتژی‌ها، براساس تجزیه و تحلیل مدل SWOT، در موقعیت استراتژی WO، قرار می‌گیرند (شکل ۱).

در شکل ۱ که براساس مدل خط مشی هرورارد می‌باشد ورزش حرفه‌ای را در موقعیت WO نشان می‌دهد که در وضعیت استراتژی محافظه‌کارانه قرار گرفته است.

عوامل درونی و بیرونی ورزش حرفه‌ای کشور، بوسیله آزمون فریدمن آزمون شد که با توجه به معنادار بودن آزمون نشانگر آن بود که این عوامل متفاوت از هم می‌باشند. که با توجه به اولویت و اهمیت در جداول شماره ۳ و ۴ مشخص گردیده است.

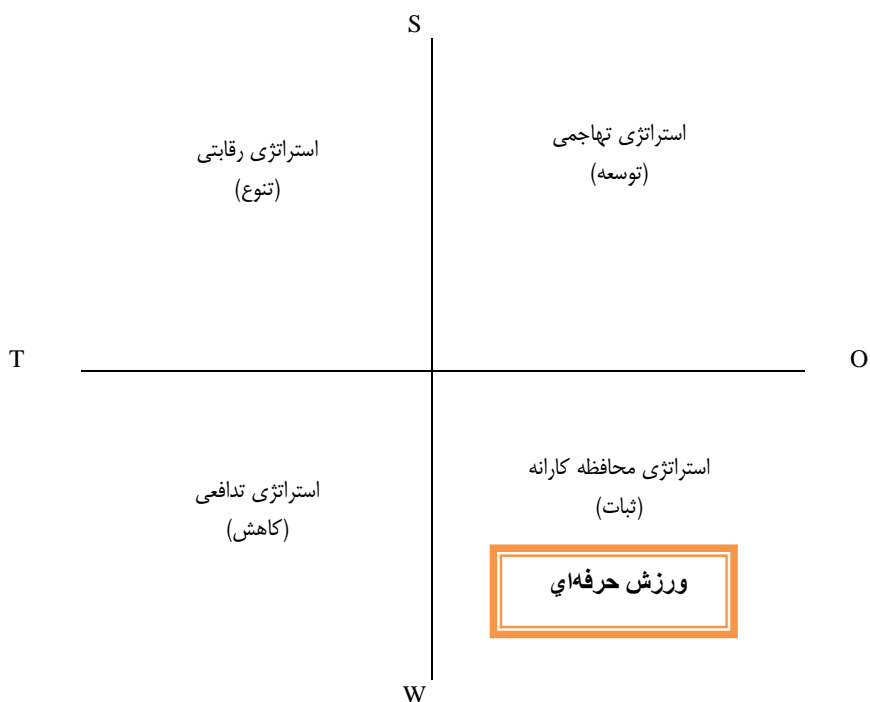
سایر متخصصان تثبیت و تعدیل شد. در دور آخر بحث (سوم)، مواردی که متخصصان روی آنها اتفاق نظر داشتند به عنوان مبنای کار قرار گرفت و پرسشنامه نهایی تدوین شد. نکته: خزاعی (۱۳۸۴) عنوان نموده از نظر تعداد راندها، روش دلفی کلاسیک دربرگیرنده چهار راند بوده که محققین معمولاً برای دستیابی به اهداف تحقیق خود، آن را به دو تا سه راند به جهت جلوگیری از اشتباهات ناشی از خستگی کوتاه می‌نمایند. در نهایت برای تعیین روایی پرسشنامه با اساتید و متخصصین مشورت و بعد از اعمال کلیه پیشنهادهای اصلاحی و تغییرات ضروری جهت مطابقت با شرایط و ویژگی جامعه آماری مورد تحقیق، مورد استفاده قرار گرفت. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از بخش کوچکی از جامعه آماری استفاده و از طریق آلفای کرونباخ در سطح ۰/۰۵ پایایی پرسشنامه ورزش حرفه‌ای ۰/۹۴ بدست آمد که این ضرایب بدست آمده از پرسشنامه، نشان دهنده پایایی بالای ابزار پژوهش (پرسشنامه) می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران ستادی و عملیاتی وزارت ورزش و جوانان، مدیران و اعضای هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک و مدیران آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک، روسای فدراسیون‌ها، کارشناسان کمیته ملی المپیک و اعضای هیأت علمی متخصص تربیت بدنی و مطلع از موضوع تحقیق تشکیل می‌دادند. در این پژوهش به علت اینکه تعداد افراد جامعه با توجه به توصیفی بودن پژوهش محدود می‌باشند، نمونه پژوهش برابر جامعه پژوهش و به صورت تمام شمار تعیین گردید. که در مجموع ۳۰۲ نفر بعنوان نمونه تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. که از ۳۰۲ پرسشنامه ارسالی برای اعضای

جدول ۱. نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن در تحلیل SWOT ورزش حرفه‌ای کشور

ساختار ورزشی	تحلیل SWOT	میانگین	میانگین رتبه‌ها (وزن دهی)	توزیع خی دو	سطح معنی داری
ورزش حرفه‌ای	نقاط قوت	۳/۵۸	۲/۱۰	۱۹/۹۲۳	۰/۰۰۱
	نقاط ضعف	۳/۸۱	۲/۲۷		
	فرصت‌ها	۴/۱۴	۲/۹۶		
	تهدیدها	۳/۸۴	۲/۵۷		

جدول ۲. معنی داری آزمون فریدمن در عوامل درونی و بیرونی ورزش حرفه‌ای کشور

شاخص‌های آماری	مقادیر محاسبه شده
مقدار خی دو	۱۲۳/۵۷۴
درجه آزادی	۲۵
سطح معنی داری	۰/۰۰۱



شکل ۱. موقعیت راهبردی (عوامل داخلی و خارجی) ورزش حرفه‌ای کشور

جدول ۳. عوامل درونی ورزش حرفه‌ای کشور به ترتیب اهمیت و اولویت

میانگین رتبه‌ها (وزن دهی)	نقاط قوت و ضعف ورزش حرفه‌ای کشور	کد	عوامل درونی
۱۴/۱۵	حضور و حمایت‌های تماشاگران از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی (حامیان معنوی ورزش حرفه‌ای)	S1	قوت‌ها
۱۱/۲۶	وجود نیروهای متخصص در حیطه ورزش حرفه‌ای	S2	
۱۰/۱۳	بسترسازی مناسب برای حرفه‌ای شدن بعضی از رشته‌های ورزشی	S3	
۱۵/۸۱	فقدان تیم‌های پایه در باشگاه‌ها	W1	ضعف‌ها
۱۴/۸۶	عدم مشارکت بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای	W2	
۱۴/۸۶	وجود مشکلات مالی در اکثر باشگاه‌ها	W3	
۱۴/۴۱	فقدان قانون مدون در مورد حامیان ورزش حرفه‌ای	W4	
۱۴/۲۵	وجود خلاء قانونی در زمینه حق بخش تلویزیونی مسابقات	W5	
۱۳/۸۳	کمبود و ضعف در مورد پرورش مربیان و ورزشکاران حرفه‌ای	W6	
۱۳/۸۲	نامناسب بودن اماکن ورزشی برای برگزاری مسابقات لیگ حرفه‌ای	W7	
۱۳/۴۳	فقدان زمینه مناسب برای حرفه‌ای شدن رشته‌های ورزشی مهم	W8	
۱۲/۸۵	کمبود قوانین حمایتی از ورزشکاران و باشگاه‌های حرفه‌ای	W9	
۱۲/۷۵	فقدان قانون مدون در مورد روابط باشگاه با ورزشکاران حرفه‌ای	W10	
۱۲/۷۵	نامشخص بودن وضعیت حقوقی باشگاه‌ها	W11	
۱۲/۷۱	فقدان سیستم‌های اطلاعاتی برای دستیابی به اطلاعات ورزشکاران، باشگاه‌ها، مربیان و داوران حرفه‌ای	W12	
۱۲/۵۴	وجود ابهام در قراردادهای ورزشی	W13	
۱۱/۳۹	فقدان نهادهای حمایتی مانند کانون هواداران	W14	

## جدول ۴. عوامل بیرونی ورزش حرفه‌ای کشور به ترتیب اهمیت و اولویت

عوامل بیرونی	کد	فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش حرفه‌ای کشور	میانگین رتبه‌ها (وزن دهی)
فرصت‌ها	O1	جوان بودن جمعیت کشور	۱۶/۸۴
	O2	وجود ورزشکاران علاقمند به ورزش حرفه‌ای در کشور	۱۵/۱۹
	O3	وجود پتانسیل لازم برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش	۱۳/۴۱
تهدیدها	T1	استفاده سیاسی از ورزش حرفه‌ای	۱۵/۸۳
	T2	وجود مشکلات اقتصادی در جامعه	۱۵/۱۸
	T3	ریسک بالای سرمایه‌گذاری در بخش ورزش حرفه‌ای در شرایط کنونی	۱۴/۶۲
	T4	مهاجرت ورزشکاران به علت عدم حمایت کافی از آنها	۱۳/۲۸
	T5	پیشرفت روزافزون ورزش حرفه‌ای کشورهای دیگر	۱۱/۲۸

این است که سازمان از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف، استفاده نماید، گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید و در این مواقع استراتژی تنوع توصیه می‌گردد. پژوهش نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) در رابطه با حرفه‌ای شدن ورزش فوتبال نشان داد که وضعیت موجود فوتبال ایران نامناسب بوده و حاکی از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌هاست که موقعیت راهبردی WT را برای فوتبال ایران بوجود آورده است که نتایج آن در نقاط ضعف با پژوهش حاضر همسو ولی برخلاف این پژوهش که فرصت‌ها بر تهدیدها غالب بوده‌اند وضعیت حرفه‌ای فوتبال را در محیط بیرونی تهدیدزا معرفی نموده است که البته این می‌تواند به علت بررسی آنها در رشته‌ای مثل فوتبال باشد که دارای رقبای زیاد و محیطی ناآرام و پیچیده می‌باشد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش مهم‌ترین نقاط قوت ورزش حرفه‌ای کشور به ترتیب اهمیت و اولویت عبارت بودند از: حضور و حمایت‌های تماشاگران از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی (حامیان معنوی ورزش حرفه‌ای)، وجود نیروهای متخصص در حیطه ورزش حرفه‌ای و بسترسازی مناسب برای حرفه‌ای شدن بعضی از رشته‌های ورزشی. در رابطه و در راستای نقطه قوت حمایت تماشاگران از ورزش حرفه‌ای در کشور که در این پژوهش به آن ادعان گردید هانس و گوئیر (۱۹۹۲) عنوان نموده‌اند که مهم‌ترین عامل در رونق ورزش حرفه‌ای، افزایش تعداد تماشاگران است. تماشاگران علاوه بر اینکه با خرید بلیت مسابقات به صورت مستقیم درآمدهایی را برای باشگاه‌ها و لیگ‌های حرفه‌ای دارند، به صورت

در جدول ۳ ملاحظه می‌گردد حضور و حمایت‌های تماشاگران از تیم‌ها و باشگاه‌ها و وجود نیروهای متخصص در حیطه ورزش حرفه‌ای از قوت‌های مهم ورزش حرفه‌ای کشور و فقدان تیم‌های پایه‌ای در باشگاه‌ها، عدم مشارکت بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای، وجود مشکلات مالی در اکثر باشگاه‌ها، فقدان قانون مدون در مورد حامیان ورزش حرفه‌ای و وجود خلاء قانونی در زمینه حق بخش تلویزیونی مسابقات از مهمترین ضعف‌های ورزش حرفه‌ای در کشور می‌باشد. در جدول ۴ مشاهده می‌گردد به ترتیب اهمیت جوان بودن جمعیت کشور و وجود علاقه و پتانسیل از فرصت‌های مطلوب ورزش حرفه‌ای کشور می‌باشد و از طرفی استفاده سیاسی از ورزش حرفه‌ای، وجود مشکلات اقتصادی در جامعه و ریسک بالای سرمایه‌گذاری در بخش ورزش حرفه‌ای نیز از مهمترین تهدیدها در این حوزه می‌باشد.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد با توجه به سطح معنا داری بدست آمده در آزمون چهار عامل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش حرفه‌ای کشور رتبه‌های یکسانی نداشته‌اند. در این آزمون مشخص شد در ارتباط با عوامل درونی، رتبه و میانگین مربوط به نقاط ضعف بالاتر از نقاط قوت ورزش حرفه‌ای قرار گرفته است. همچنین در ارتباط با عوامل بیرونی مشاهده می‌شود که فرصت‌های ورزش حرفه‌ای کشور دارای رتبه و میانگین بالاتری نسبت به تهدیدهای ورزش حرفه‌ای کشور می‌باشند. در نتیجه این استراتژی‌ها، براساس تجزیه و تحلیل مدل SWOT، در موقعیت استراتژی WO، قرار می‌گیرند. اعرابی (۱۳۸۵) عنوان داشته است، هدف از استراتژی‌های WO

بیان داشته است استعدادیابی در ورزش با مسائلی همچون نداشتن برنامه جامع حمایت از ورزشکاران، و تهدیداتی مانند فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی در تیم‌های پایه‌ای مواجه است. کمیته‌های ملی المپیک کانادا، آمریکا، استرالیا، بریتانیا، فنلاند و ژاپن ورزش حرفه‌ای و نخبگان را از حوزه‌های کلیدی عملکرد خود عنوان کرده و برنامه‌های ویژه‌ای را برای این تیم‌های پایه تا به ثمر رسیدن آنها تدارک دیده اند. همچنین مظفری (۱۳۸۸) عنوان داشته امروزه توجه ویژه مسئولین و معلمان تربیت بدنی به آموزش و اجرای حرکات اصلی و بنیادی و مهارت‌های حرکتی در رده نوجوانی و بطور کلی ورزش از پایه باعث رشد و توسعه ورزش کشور می‌شود. از دیگر نقاط ضعف ورزش حرفه‌ای کشور که در این پژوهش به آنها پرداخته شده عدم مشارکت بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای، وجود مشکلات مالی در اکثر باشگاه‌ها، فقدان قانون مدون در مورد حامیان ورزش حرفه‌ای و وجود خلأ قانونی در زمینه حق‌پخش تلویزیونی مسابقات می‌باشد، در این ارتباط علی‌دوست (۱۳۸۹) عنوان داشته است با وجود زیان‌ده بودن ورزش حرفه‌ای در باشگاه‌های ایران در شرایط حاضر، معدود افرادی بوده و هستند که با عنوان بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای کشور فعالیت می‌کنند. به جز این افراد، سرمایه‌گذاران دیگری نیز وجود دارند که حاضر به ورود در این عرصه‌اند، ولی به دلیل عدم وجود فرهنگ تعاون یا مالکیت شرکتی، بیشتر این افراد یک تنه وارد این بحر خروشان می‌شوند و به تبع آن پس از چندی عطای کار را به لقای آن می‌بخشند و این در حالی است که اسمیت<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۷) در رابطه با اهمیت بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای بیان داشته است خصوصی‌سازی ورزش در کشورهای غربی و توسعه یافته اهمیت بسیار زیادی دارد و با جدیت به این مقوله پرداخته می‌شود. در رابطه با اهمیت ضعف شناخته در مورد مشکلات مالی که در این پژوهش شناسایی شد احسانی (۱۳۸۷) عنوان داشته درآمد و منابع مالی به عنوان موتور محرک سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها و لیگ‌ها شناخته می‌شوند. درآمدزایی برای توسعه، برنامه‌ریزی مؤثر و حفظ استقلال این سازمان‌ها ضروری می‌باشد. رضوی (۱۳۸۵) عنوان داشته امروزه اکثر باشگاه‌های حرفه‌ای و قوی در کشور گرچه با وجود مشکلات اما دارای حامیان مالی هستند. شرکتهای تجاری و صنایع بزرگ نیز به این تفهیم رسیده اند که با سرمایه‌گذاری در بخش

غیرمستقیم سهم عمده‌ای در درآمدزایی از راه جذب حامیان مالی و فروش حق‌پخش تلویزیونی و خدمات جنبی دارند. همچنین هاوارد و کرامپتون<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۵) در تحقیق خود در ارتباط با ارزش حضور تماشاگران در ورزش حرفه‌ای گزارش نمودند که ۴۱ درصد از کل درآمد لیگ بسکتبال آمریکا، ۵۹ درصد از کل درآمد لیگ ملی هاکی آمریکا و ۲۲/۸ درصد کل درآمد لیگ ملی فوتبال آمریکا از فروش بلیت می‌باشد. همچنین کارکن (۱۳۹۰) در رابطه با اهمیت تماشاگران عنوان نموده با افزایش تعداد تماشاگران در استادیوم‌ها، ورزش حرفه‌ای خواهد توانست تا با سرعت کافی میزان درآمد خود را افزایش داده تا بتواند از عهده هزینه‌های روزافزون خود برآید. از دیگر نقاط قوت ورزش حرفه‌ای کشور که در این پژوهش بدست آمده، وجود نیروهای متخصص در این حیطه می‌باشد، برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط چندی، احساس می‌شود که مهم‌ترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی انگیزه برای انجام وظایف خود مهمترین عامل بهره‌وری است (رضایی صوفی و همکاران، ۱۳۹۲). نیروی‌های متخصص و تحصیلکرده می‌توانند با استفاده از بکارگیری علوم و تحقیقات جدید به توسعه ورزش حرفه‌ای در کشور کمک نمایند. بسترسازی مناسب برای حرفه‌ای شدن بعضی از رشته‌های ورزشی نیز از نقاط قوت ورزش حرفه‌ای در کشور شناخته شده است، در این رابطه نتایج پژوهش دنیز و ینل (۲۰۱۳) نشان داد برای توسعه ورزش سیاست‌های کشور باید در جهت ایجاد چشم‌اندازی مناسب برای توسعه حرفه‌ای‌گری در ورزش و ایجاد انگیزه مناسب در ورزشکاران باشد. در این چند ساله در کشور ما مشاهده می‌گردد با تلاش‌های وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها و کمیته ملی المپیک، لیگ برخی رشته‌ها مانند فوتبال، والیبال و بسکتبال بسوی حرفه‌ای شدن می‌رود. بر اساس یافته‌های این پژوهش مهم‌ترین نقطه ضعف ورزش حرفه‌ای که در این پژوهش شناسایی شد فقدان تیم‌های پایه در باشگاه‌ها می‌باشد، رسیدگی و عدم توجه به بحث استعدادیابی و از طرفی کار نکردن پایه‌ای با آنها باعث می‌گردد ورزشکاران با استعداد به صورت اصولی و علمی نتوانند پرورش یابند و این باعث می‌گردد تا از پتانسیل‌های موجود در کشور خوب استفاده نگردد و عامل عدم توسعه یافتگی آن رشته در سطح بالا و حرفه‌ای می‌گردد در این رابطه دیویس<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰)

10- Harvard. and Crompton

11- Deivis

12- Smith

ورزش می‌توانند هم به ورزش و سلامت کشور کمک کنند و هم از موقعیت‌های تجاری بوجود آمده بهره گیرند. یکی از متداول‌ترین راه‌های کسب درآمد و پوشش دهی هزینه‌ها توسط باشگاه‌ها یا کلوب‌های ورزشی، کسب حامی و اسپانسرهای مالی می‌باشد. باشگاه‌ها با جذب حامی مالی، موقعیت‌های تبلیغاتی بوجود آمده توسط خود را به شرکت‌ها و تاجران بزرگ ارائه می‌دهند تا در عوض منبعی برای پوشش هزینه‌های خود فراهم سازند. یک باشگاه ورزشی می‌تواند به تعداد دلخواه حامی و اسپانسر جذب کند. اما معمولاً "باشگاه‌ها یک حامی اصلی و چند حامی جزء دارند. برای مثال باشگاه بایرن مونیخ آلمان دارای یک حامی اصلی شرکت مخابرات آلمان<sup>۱۳</sup> دو حامی به اصطلاح تجهیزاتی (شرکت آدیداس) و هفده حامی دیگر شامل شرکت‌های آلیانز، آودی، کوکاکولا، لوفت هانزا، زیمنس و ... می‌باشد (طرح جامع ورزش، ۱۳۸۲) و (احسانی، ۱۳۸۷). بهرامی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داده اند یکی از منابع مهم درآمد برای باشگاه‌های بزرگ دنیا درآمد حاصل از حق پخش تلویزیونی می‌باشد که این مورد نیز در کشور به سود باشگاه‌ها اجرا نمی‌گردد که این موضوع نیز در صورت اصلاح، درآمدهای ورزشی را افزایش خواهد داد. معماری (۱۳۸۶) در مطالعات خود با مقایسه وضعیت منابع مالی ورزش کشور با منابع مالی ورزش کشورهای استرالیا، ایرلند شمالی و کانادا، نشان می‌دهد در کشور ایران در مقایسه با کشورهای مطرح شده توجه کمی به حق پخش تلویزیونی می‌گردد و این از طرفی است که جمشیدیان (۱۳۸۵) عنوان نموده است از نظر مدیران ورزشی در کشور ما اولویت‌های اصلی در استفاده از شیوه‌های نوین بازاریابی ورزشی به ترتیب شامل، حق پخش تلویزیونی و حمایت‌های مالی (اسپانسرشیپ) می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر در مورد ضعف منابع مالی و ضعف قانون حق پخش تلویزیونی از جهاتی همسو می‌باشد. کمبود و ضعف در مورد پرورش مربیان و ورزشکاران حرفه‌ای از دیگر ضعف‌های شناسایی شده در این پژوهش می‌باشد. ورزشکار و مربی از ارکان اصلی ورزش حرفه‌ای می‌باشند که توسعه و رشد همه جانبه آنها مساوی با رشد آن رشته ورزشی در کشور می‌باشد در این رابطه انونیموس<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۹) عنوان داشته موفقیت‌هایی که ما (کشور آمریکا) در المپیک و پارالمپیک آینده به دست خواهیم آورد نتیجه سرمایه‌گذاری در سیستم

ورزشکاران و مربیان می‌باشد همچنین گولد<sup>۱۵</sup> و همکاران (۱۹۹۹) در تحقیقی جهت تعیین عوامل موثر بر اجرای ورزشکاران نتیجه‌گیری کردند که مربیان از مهم‌ترین عوامل اصلی موفقیت هستند. نقش مربیان در توسعه و گرایش مردم به ورزش محرز می‌باشد و مربیگری باید به عنوان یک شغل در جامعه تثبیت شود و دیوسچر<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۶) عنوان داشته در توسعه ورزش قهرمانی ورزشکار در مرکز قرار دارد و همه عوامل دیگر به دنبال پیدا کردن بهترین روش برای پیشرفت ورزشکار می‌باشند. نامناسب بودن اماکن ورزشی برای برگزاری مسابقات لیگ حرفه‌ای از دیگر ضعف‌های ورزش حرفه‌ای کشور می‌باشد که با نتایج پژوهش‌های شعبانی<sup>۱۷</sup> (۱۳۹۰)، خواجه (۱۳۸۸) و کریمیان (۱۳۸۲) مبنی بر ضعف در این زمینه همخوانی دارد. سرانته ورزشی کشورهای پیشرفته بالغ بر سه متر مربع می‌باشد که در کشور ایران در سال‌های اخیر نزدیک به یک متر رسیده است. خواجه (۱۳۸۸) عنوان نموده است تسهیلات و تجهیزات تمرینی و تفریحی از عوامل ضروری برنامه‌های توسعه ورزش و ورزشکار می‌باشد و مخصوصاً ورزشکاران نخبه را برای اجرای موفقیت‌آمیز در مسابقات مهم آماده می‌کند. از دیگر ضعف‌های شناخته شده در این پژوهش فقدان زمینه مناسب برای حرفه‌ای شدن رشته‌های ورزشی مهم، کمبود قوانین حمایتی از ورزشکاران و باشگاه‌های حرفه‌ای، فقدان قانون مدون در مورد روابط باشگاه با ورزشکاران حرفه‌ای و نامشخص بودن وضعیت حقوقی باشگاه‌ها می‌باشد که همانطور که ملاحظه می‌شود این عوامل عمدتاً ناشی از ضعف تدوین و یا اجرا در زمینه‌های قانونی و حقوقی می‌باشد، برای نمونه نتایج پژوهش پاداش (۱۳۸۸) نشان می‌دهد مطابق قانون برنامه چهارم توسعه تا پایان برنامه، باید تمامی فعالیت‌های اجرایی تأمین منابع ورزش حرفه‌ای به بخش‌های غیردولتی واگذار شود. ولی مروری بر نوع مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران حاکی از تصدی‌گری بسیار زیاد دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای است. همچنین حسینی (۱۳۹۲) از ضعف‌های ورزش قهرمانی کشور را، فقدان نظام جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه، فقدان طرح وضعیت اقتصادی معیشتی خانواده‌های دارای استعداد می‌داند و بالک و راینسون<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۹) از قوانین حمایتی مانند حمایت از ورزش علمی و حمایت از زندگی غیر ورزشی نام می‌برد.

15- Gould

16- De Bosscher

17- Bohlke, K; Robinson

13- Deutsche Telekom

14- Anonymus



استفاده سیاسی از ورزش و مشکلات مالی و اقتصادی می‌تواند تهدید جدی برای ورزش باشد، همخوانی دارد. دولتمردان و سیاستمداران همواره به علت استفاده‌های سیاسی در جهت رسیدن به اهداف خود از ورزش سود جست‌ه‌اند و گاهی برخی از آنان بیشتر از حیطه وظایف خود در این بخش ورود می‌کنند بطور مثال از آنونیموس (۲۰۰۹) عنوان نموده است از المپیک تابستانی سال ۱۹۹۶ آتلانتا تاکنون در کشور آمریکا بازیهای المپیک برگزار نشده است و اکنون شیکاگو خواستار میزبانی المپیک ۲۰۱۶ می‌باشد. افراد مختلف سیاسی و ورزشی سرشناس آمریکایی از این امر حمایت کرده‌اند. هیولیهان<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۲) نشان داده است دولت‌ها از ورزش به عنوان ابزاری برای کنترل ناآرامی‌ها بهره می‌جویند، و در عین حال از این ابزار برای بهبود وضع آموزشی، استفاده می‌کنند و این دلایل مهم و اساسی دولت‌ها را ترغیب به دخالت در ورزش می‌نماید. همچنین خیبری و همکاران (۱۳۸۴) عنوان نموده اند در بیشتر کشورهای نگرش دولت به ورزش نقش عمده‌ای دارد. نگرش دولت‌ها می‌تواند از حمایت فعالانه تا نادیده گرفتن در نوسان باشد. ورزش برای دولت‌ها مهم است زیرا فرصت‌هایی را برای جامعه فراهم می‌آورد. در ارتباط با مسائل اقتصادی شیوو<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقی نشان می‌دهد که شرکت در ورزش‌ها به میزان بالایی به مسائل اقتصادی و سیاسی مربوط می‌شود. همچنین الیوان<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۹) وضعیت اقتصادی کشورها نیز می‌تواند روی شرکت شهروندان در فعالیت‌های ورزشی مؤثر باشد و در کشورهای در حال توسعه، مشکلات اقتصادی و حل آنها از اولویت بیشتری برخوردارند. در سایر کشورها که از نظر اقتصادی تا اندازه‌ای در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارند، شرکت در فعالیت‌های ورزشی بیشتر است. ریسک بالای سرمایه‌گذاری در بخش ورزش حرفه ای در شرایط کنونی، نیز از تهدیدهای مهم ورزش حرفه‌ای کشور می‌باشد، در این صورت و به علت عدم بازگشت سرمایه، حامیان ورزشی ریسک ورود به این مقوله را به خود نمی‌دهند و نتیجه آن تضعیف ورزش حرفه‌ای کشور خواهد بود. در این رابطه دیسچر<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۶) عنوان می‌دارد دولت‌ها با سرمایه‌گذاری باعث بهبود ورزش‌های خود شدند و این سرمایه‌گذاری‌ها اغلب بعد از شکست در رویدادهای بین‌المللی بوده است. همچنین ویستون<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۸) نشان داده است کشورهایی مانند استرالیا و کانادا مبالغ هنگفتی را برای کسب مدال در ورزش‌های بین‌المللی

بر اساس یافته‌های این پژوهش مهم‌ترین فرصت‌های ورزش حرفه ای کشور به ترتیب اهمیت و اولویت عبارت بودند از: جوان بودن جمعیت کشور، وجود ورزشکاران علاقمند به ورزش حرفه‌ای در کشور و وجود پتانسیل لازم برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش. بخش ورزش حرفه‌ای کشور نیاز به وجود نسلی جوان دارد که در کسوت ورزشکار، مربی و کادرهای اجرایی فعالیت نماید از این رو نمونه‌های این پژوهش جمعیت جوان کشور را مستعد فرصتی مناسب برای توسعه ورزش حرفه ای در کشور می‌داند و مهم‌تر از آن علاقه این نسل جوان به ورزش می‌باشد که نمونه بارز آن استقبال جوانان ایران از مسابقات ورزشی به میزبانی کشور است که بعضاً حضور و علاقه آنها به ورزش رکوردهای را در تعداد تماشاچی در آسیا و جهان ثبت نموده است (مانند تماشاگران رشته‌های فوتبال، والیبال، کشتی و ... غفوری و همکاران (۱۳۸۶) عنوان می‌دارد در کشور خیل عظیم مخاطبان جوان با نیازهای کاملاً متفاوت از گذشته و علاقه شدید به فعالیت‌های ورزشی قرار دارند. سوتیریادو و همکاران (۲۰۰۹) توسعه ورزش قهرمانی و حرفه ای را در استرالیا مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند نتایج حاکی از آن بود که یکی از عوامل توسعه ورزش وجود گروه‌ها و افراد علاقمند به آن می‌باشد. از دیگر فرصت‌های ورزش حرفه‌ای در کشور وجود پتانسیل لازم برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش می‌باشد در این رابطه معماری (۱۳۸۶) عنوان داشته سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش ایران تا حدودی وجود دارد اما در مقایسه با کشورهای توسعه نیافته کمتر می‌باشد. رضوی (۱۳۸۵) ضرورت خصوصی سازی را عنوان نموده و آن را یکی از راه‌های توسعه ورزش کشور می‌داند. خواجه (۱۳۸۸) در این رابطه عنوان داشته است اگر بخش خصوصی در ورزش وارد شود می‌تواند زمینه رشد و شکوفایی هرچه بیشتر آنرا فراهم کند. به نظر می‌رسد خصوصی سازی عاملی است که باید در عرصه ورزش صورت گیرد و در این چند ساله اقداماتی چند در این زمینه در کشور ما صورت گرفته است.

بر اساس یافته‌های این پژوهش مهم‌ترین تهدید شناخته شده در این پژوهش استفاده سیاسی از ورزش حرفه‌ای و وجود مشکلات اقتصادی عنوان شده است که با نتایج پژوهش لیو<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۹)، مک کری<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۹) و غفرانی (۱۳۸۸) مبنی بر اینکه

20- Houlihan  
21- Shehu  
22- Ullivan  
23- Whitson

18- Liu  
19- Mccree

- سرمایه‌گذاری کرده‌اند و علوی (۱۳۸۱) بیان نموده است بعضی کشورها مانند کشورهای کمونیستی اروپای شرقی در ورزش‌های بین‌المللی موفق بودند که این موفقیت بخاطر سرمایه‌گذاری‌های بالا در ورزش ملی بوده است. در نهایت همسو با نتایج این پژوهش رضوی (۱۳۸۵) عنوان کرد میزان سرمایه‌گذاری کشور در بخش ورزشی، متناسب با رشد جمعیت جامعه و متقاضیان ورزش نیست.
- در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌گردد با توجه به موقعیت محافظه‌کارانه ورزش حرفه‌ای کشور، متولیان این بخش از راهبردهایی استفاده کنند که از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود خود در ورزش حرفه‌ای استفاده کنند و مسئولین با بکارگیری تیم‌های پایه ورزشی، استاندارد کردن باشگاه‌ها، استفاده از حامیان ورزشی، اصلاح قوانینی مانند حق پخش تلویزیونی و کپی رایت در ورزش و با حضور و حمایت‌های تماشاگران در ورزش حرفه‌ای، این بخش از ورزش را ارتقاء و توسعه دهند.
- ### منابع
- احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی؛ قره‌خانی، مجتبی (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای کشور». *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۷، ص: ۱۳۶-۱۲۵.
- احسانی، محمد (۱۳۸۷). *بررسی وضعیت ورزش حرفه‌ای کشور*، چکیده مقالات همایش ملی مدیریت ورزشی با تاکید بر سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
- احمدی، نسیمه (۱۳۸۸). *معرفی و نقد روش دلفی*، کتاب ماه علوم اجتماعی، شماره ۲۲.
- اعرابی، محمد و حقیقی، مهدی (۱۳۸۳). «الگوی هماهنگ تالطم محیطی و استراتژی سازمانی». *مطالعات مدیریت*، شماره‌ای ۴۱-۴۲.
- بهرامی، علیرضا؛ شعبانی، عباس (۱۳۹۲). *شناسایی منابع درآمدی جدید در ورزش و ارتقاء سطح کمی و کیفی ورزش از طریق ارکان‌های مرتبط*، طرح پژوهشی، اداره کل ورزش و جوانان استان مرکزی.
- پاداش، دنیا (۱۳۸۸). *تعیین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه‌های ورزشی با روش AHP*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.
- جمشیدیان، لیلیا (۱۳۸۵). *وضعیت و روش بازاریابی ورزشی در ایران و چند کشور منتخب و ارائه الگوی کاربردی*، پایان نامه دوره دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- حسینی، سید شاهو؛ حمیدی، مهرزاد؛ قربانیان رجیبی، آسیه؛ سجادی، سید نصرالله (۱۳۹۲). «شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن»، *مجله مدیریت ورزشی*، شماره ۱۷، ص: ۵۴-۲۹.
- خبیری، محمد؛ الهی، علیرضا (۱۳۸۴). «مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی با توجه به معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب ژاپن، کره جنوبی، امارات و ترکیه»، *فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی*، شماره ۸، ص ۱۵-۳۵.
- خزاعی، سعید (۱۳۸۴). *روش‌های مطالعات آینده پژوهی، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی*، مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی، معاونت اطلاع رسانی و خدمات علمی.
- خسروی‌زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). *مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران*، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- خواجه، فرزاد (۱۳۸۸). *شناسایی شاخصها و عوامل اثرگذار بر توسعه ورزش قهرمانی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- رضایی صوفی، مرتضی؛ شعبانی، عباس (۱۳۹۲). «بررسی رابطه عوامل بر انگیزاننده شغلی بر اساس مدل هرزبرگ و رضایت شغلی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی کشور»، *نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، دوره دوم، شماره ۲، ص: ۴۲-۳۳.
- رضوی، سیدمحمدحسین (۱۳۸۵). «خصوصی سازی و اصلاح ساختار ورزش قهرمانی در کشور»، *حرکت*، شماره ۲۷.
- شعبانی عباس، غفوری فرزاد، هنری حبیب (۱۳۹۰). «چالش‌های ورزش دو و میدانی در ایران (مطالعه دلفی)» *مجله مدیریت ورزشی پژوهش در علوم ورزشی*، شماره نهم، دوره سوم.
- طرح اجمالی سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش (۱۳۸۲). سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، شرکت راد سامانه.
- عسگریان، فریبا و همکاران (۱۳۸۴). «بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سال‌های ۱۳۷۷ و ۱۳۸۰» *نشریه حرکت*، شماره ۲۴، ص ۴۴-۲۵.
- علوی، طاهر (۱۳۸۱). *ژیمناستیک و توسعه یافتگی*. آثار برگزیده همایش ملی بررسی راهکارهای توسعه ژیمناستیک. انتشارات فدراسیون ایران.
- علی دوست، ابراهیم؛ جلالی فراهانی، مجید؛ نادران، الیاس (۱۳۸۹). «موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی در ورزش حرفه‌ای جمهوری اسلامی ایران با تاکید بر سیاست‌های کلی اصل ۴۴»، *مجله مدیریت ورزشی*، شماره ۷، ص ۲۳-۴۲.

- راهکارهای اجرایی، اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
- مظفری، امیر محمد و همکاران (۱۳۸۸). «توصیف اجرای تربیت بدنی در سه پایه مدارس کشور»، نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم جلد دوم شماره ۱۴ صص ۱۳۹ - ۱۱۹.
- مظفری، احمد (۱۳۹۳). چالش‌های آینده مدیریت ورزش کشور در ارتباط با طرح نظام جامع ورزش، سومین همایش ملی ورزش برای همه، دانشگاه آزاد اسلامی زنجان، اردیبهشت ۱۳۹۳.
- معماری، ژاله (۱۳۸۶). تحلیل و مدل سازی آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور با رویکرد تصمیم محور، رساله دکتری، دانشگاه تهران - دانشکده تربیت بدنی.
- غفوری، فرزاد؛ هنرور، افشار؛ هنری، حبیب؛ علی، منیره (۱۳۸۶). مطالعه انواع ورزش‌های همگانی و تفریحات مطلوب جامعه و ارائه مدل برای برنامه ریزی‌های آینده، طرح پژوهشی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران.
- کارکن، حجت الله (۱۳۹۰). بررسی و اولویت بندی عوامل موثر بر حضور تماشاگران تیم‌های تیریزی در مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- کریمیان، جهانگیر (۱۳۸۲). توصیف برنامه ها، تشکیلات، نیروی انسانی، بودجه و امکانات فوق برنامه ورزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور از دیدگاه مدیران و ارائه
- Anonymous (2008). "Atheletes performance institutes: First ever core performance center unveiled in Los Angeles, Founded from lineage of world famous athletes performance institutes". *Biotech Business week*. Atlanta: Oct6.pg:1442
- Bohlke, K; Robinson, L(2009). "Benchmarking of elite sport systems". *Management Decision*.47, 1, 67-84.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2010). "Talent management in academies". *Journal of Educational Management*. Emerald Publications, Vol.19, No.1. PP:418- 426.
- De Bosscher, V; De Knop, P; Van Bottenburg, M; Shibli,S (2006). "A conceptual framework for \v\omparati sport policy factors leading to international success". *European Sport Management Quarterly*,6. 185-215.
- Deniz, S. Yenel, F(2013). *The Structural Analysis of Physical Education And Sports System in The Turkish Republic Of Northern Cyprus, Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 772 – 780, Available online at www.sciencedirect.com
- Hamil, S., Walters, G. (2010). "Financial performance in English professional football: an inconvenient truth". *Soccer & Society*, 11(4):PP: 354–367.
- Hansen, H and Gauthier, R (1992). "Factors affecting attendance at professional sporting events". *Journal of sport management journal of sport management*, 3(1). PP:15-32.
- Harvard. T and Crompton. H (1995). "Variables affecting the spectator decision to attend NBA games". *Sport Marketing Quarterly*, 4(4), PP:29-39.
- Houlihan, B.(2002). "Sporting excellence, schools and sport development: The politics of crowded policy spaces". *European Physical Education Review*, 6, 171-193.
- Liu, Yi-De, & Taylor, Peter & Shibli, Simon, 2009, Sport Equity: "Benchmarking the Performance of English Public Sport Facilities", *European Sport Management Quarterly*, Volume 9, Issue 1, pages 3 – 21.
- Mccree, Roy, (2009), "Sport Policy and the New Public Management in the Caribbean", *Public Management Review*, Volume11, Issue4, pages 461–476.
- Mull Richard, F. Kathryn, G. Bayless, Craig M. Ross, Lynn M. Jamieson (2005). "Recreational Sport management", Human Kinetics, 4th edition.
- Nicholson, M, H; &Hoye, r. (2005). "Contextual factors associated with poor sport spectator behavior". *Managing Leisure*. 10, 94-105.
- Shehu, Jimoh, ( 2004). "Sport for all in postcolony: Is there a place for indigenous games in physical education curriculum and research in Africa", *Africa Education Review*, Volume 1, Issue 1 , pages 21 – 33
- Smart, b. (2005). "The sport star: Modern sport and the cultural economy of sporting celebrity", *london :sage*: 14-21.
- Smith, S. J. (1997). "Football, Its Values, Finances and Reputation". *Informe para la Football Association*.
- Sotiriadou, K & Shillbury, D. (2009). "Austalian elite athlete development: An organizational perspective". *Sport Management Review*.
- Ullivan, p., & Meenaaghan, T.O.S, (1999). "Playpower-sport s meets marketing", *European Journal, Mark*: 33(3/4):241-9.
- Whitson, D. (1998). Circuits of promotion: "media, marketing and the globalization of sport. In L. A wenner (Ed.)", *Media Sport* (pp 7-72). London: Routledge.

