

## تحلیل شکاف صنعت ورزش ایران از منظر میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی

محمد کوشا<sup>۱</sup>، حسین عیدی<sup>۲</sup>، بهرام یوسفی<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی\*

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۲۵

### چکیده

منظور از شکاف صنعت ورزش، اختلاف بین انتظار مشتریان ورزش از وضع مطلوب و ادراک آن‌ها از وضع موجود است. گام اساسی برای جبران این شکاف، شناخت وضعیت موجود و مطلوب و میزان شکاف میان آن دو است. هدف این پژوهش، شناسایی وضع موجود، وضع مطلوب و میزان شکاف در صنعت ورزش کشور از منظر میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی است. روش پژوهش، آمیخته کمی و کیفی، با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده و ترکیب با پرسش‌نامه تحلیل شکاف است. نمونه آماری این پژوهش، ۱۶ نفر برای مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده و ۱۲۰ نفر از مدیران ارشد ورزشی و اساتید مدیریت ورزشی بودند. پرسش‌نامه طراحی شده به تأیید ۲۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی رسید و روایی آن تأیید شد و همچنین، در سنجش پایایی آن آلفای کرونباخ ۰/۷۶ به‌دست آمد. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش دلفی و برای داده‌های کمی از آمار توصیفی میانگین، انحراف معیار، آزمون‌های مقایسه میانگین تی تک‌گروهی و زوجی و آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی عوامل و شناسایی میزان شکاف استفاده شد. نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بیانگر آن است که وضع موجود به ترتیب در ابعاد فرهنگ- اجتماعی، عملیاتی، قانونی، مالی، بازاریابی، دانش و فناوری و زیست‌محیطی وضع نامطلوبی ارزیابی شد و بیشترین شکاف برای بهبود ابعاد یادشده در بعد دانش و فناوری، زیست‌محیطی، مالی، بازاریابی، قانونی، فرهنگی و عملیاتی مشاهده شده است.

**واژگان کلیدی:** تحلیل شکاف، درخواست میزبانی، معیارهای کلیدی، رویداد ورزشی، میراث رویداد

## مقدمه

امروزه، برگزاری رویداد بزرگ ورزشی هم نشانه‌های توسعه‌یافتگی اقتصادی جامعه میزبان است و هم نشان‌دهنده پیشرفت‌های اجتماعی برجسته در سطح دنیا و ابزار بسیار مؤثری برای ترویج فرهنگ و محصولات منطقه و شهر میزبان است. این مسئله در دنیای تجاری امروز و اهمیت تبلیغات رسانه‌ای بسیار اهمیت دارد. رویدادهای ورزشی برنامه‌های شهری را تقویت می‌کنند و سرمایه‌ها را به سوی زیرساخت‌های موردنیاز بلندمدت جامعه هدایت می‌کنند. پس از پایان رویداد، این زیرساخت‌ها برای برنامه‌های ورزشی تفریحات و فعالیت‌های تجاری و اجتماعی استفاده می‌شوند.

در کشورهای درحال توسعه، کسب منافع از طریق میزبانی رویدادهای ورزشی نیز امر آشکاری است. نمونه‌های بارز این روش توسعه عبارت‌اند از: آفریقای جنوبی (کشوری با فقر زیاد در بین مردم) میزبانی جام جهانی فوتبال ۲۰۱۰ را به دست آورد؛ کشورهایی مانند بحرین میزبان مسابقات فرمول یک (گرنند پیکس) از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۰ و ۲۰۱۲ هستند؛ امارات مسابقات فرمول از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۰ و سنگاپور از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۱ مسابقات فرمول یک را برگزار کرده‌اند. این کشورها و شهرها به دنبال زمینه‌سازی برای میزبانی‌های بزرگ هستند. قطر نمونه تلاش موفق در این زمینه است که برنده میزبانی جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ شده است و مسابقات کنفدراسیون‌ها را به عنوان رویداد آزمایشی و تمرینی اجرا می‌کند. مالزی، همواره رویدادهای ورزشی و غیرورزشی مانند اجلاس‌های علمی را برگزار می‌کند و درخواست‌دهنده آتی بازی‌های المپیک ۲۰۲۸ است. شهرهای استانبول، باکو، دوحه، مادرید، رم و توکیو همگی شهرهای درحال توسعه‌ای هستند که در مسیر توسعه‌یافتگی خود چشم به میراث و منافع رویدادهای ورزشی دوخته‌اند. کشورها به خاطر ظرفیت منافع اقتصادی، اجتماعی و اعتبار و حیثیت باوجود محتاط‌بودن در سنگینی هزینه‌ها، در کسب میزبانی رویدادهای ورزشی جهانی رقابت می‌کنند (گتزر و پیچ، ۲۰۱۶).

در تحلیل راهبرد میزبانی رویداد، پژوهشگران بسیاری به بررسی مسائل، منافع و هزینه‌های اقتصادی (هامفرز، آلمرز، لوییز، چن بید و ماسسون)، اجتماعی (پروس، مینارت، اوزبی، لمبرتی، مایلو، دنگ و ابسالیموو) و راهبرد میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی (پروس، هورن، چلیپ، کاپلانیدو، والترز، کلارک، دانفی، اسوارت، جلالی، کوشا، کشاورز و غیره) توجه کرده‌اند. برای بهره‌وری مناسب از فرصت‌های میزبانی یک رویداد، باید از فرایند مدیریت راهبردی و تاکتیک ویژه استفاده شود (گتزر، ۲۰۰۱؛ کاراداکیس و کاپلانیدو، ۲۰۱۰). راهبرد درخواست میزبانی رویدادهای

- 
1. Getz & Page
  2. Karadakis & Kaplanidou

بزرگ برای تحلیل اثرهای قبل و بعد از رویداد استفاده می‌شود (وید، ۲۰۰۷). چلیپ<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) دو مدل را برای بهره‌مندی از رویداد بزرگ ورزشی ارائه داده است که بر توسعه گردشگری و اقتصاد و بهره‌مندی از منافع اجتماعی رویداد تمرکز کرده‌اند. مدل بهره‌مندی اقتصادی راهبردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت را مدنظر دارد. راهبرد کوتاه‌مدت به تجارت و احیای شهری توجه می‌کند؛ درحالی‌که راهبرد طولانی‌مدت به ارتقای وجهه شهر میزبان رویداد تمرکز می‌کند. برنامه‌ریزی بهره‌وری رویداد به نحوی است که شهر میزبان بتواند اثرهای مثبت میزبانی رویداد مانند افزایش گردشگری، تجارت و جنبه‌های اجتماعی را به حداکثر برساند (اوبرین و چلیپ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

تربخش‌بودن رویداد به اثرهای اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی، سیاسی، اقتصادی و ورزشی مربوط است (پروس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ کاراداکیس و کاپلانیدو، ۲۰۱۰). تأثیرات تجارت و کسب سود با رویدادهای بزرگ ورزشی شامل افزایش اشتغال، افزایش خرید و فروش در جامعه میزبان و افزایش گردشگر مرتبط است (چلیپ، ۲۰۰۲؛ ویتسون و هورن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). میزبان رویدادهای بزرگ ورزشی می‌تواند ابزاری برای احیای شهر، سودهای حاصل از مالیات، توسعه و ساخت زیرساخت‌هایی مانند حمل‌ونقل، اسکان، سالن‌های و اماکن ورزشی، پارک‌ها، مراکز رسانه‌ای، جذب گردشگری و فرودگاه‌ها باشد (جانز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱؛ چلیپ، ۲۰۰۴؛ پروس و سولبرگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ کاپلانیدو، العماد و فریتس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). منابع درآمدی دیگر برای ساکنان محلی و ایجاد اشتغال که می‌توانند مهارت‌های کاری مردم شهر میزبان را ارتقا دهند، می‌توانند کیفیت زندگی آن‌ها را افزایش دهند (گارسوی و کندال<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶؛ ویتسون و هورن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶؛ کاراداکیس و کاپلانیدو، ۲۰۱۰) و بی‌شک، یک هدف راهبردی را برای بهره‌مندی اجتماعی از رویداد شکل می‌دهد.

میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی به‌خاطر جلب توجه رسانه‌ها به شهر میزبان، ابزار ارزشمندی برای استفاده بهینه از فرصت‌های رویداد برای بهره‌مندی طولانی‌مدت از آن است. این بدین معنا است که شهر میزبان می‌تواند جاذبه‌های توریستی و زیرساخت‌های خود را جلوه دهد (ویتسون و هورن، ۲۰۰۶). آگاهی و شناخت از منطقه‌ای که رویداد در آن برگزار می‌شود نیز اثر مثبتی است که سبب

- 
1. Weed
  2. Chalip
  3. O'Brien & Chalip
  4. Preuss
  5. Whitson & Horne
  6. Jones
  7. Preuss & Solberg
  8. Kaplanidou, K., Al Emadi, S., & Fritz
  9. Gursoy & Kendall
  10. Whitson & Horne

بازپس آوردن توریست‌های داخلی و خارجی و جذب سرمایه‌گذاران می‌شود (گارسوی و کندال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ کاراداکیس و کاپلانیدو، ۲۰۱۰). در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه اثرهای اجتماعی بیان شده است که برگزارکنندگان رویداد باید بر بهره‌مندی اجتماعی از رویداد مانند غرور اجتماعی، اتحاد و همبستگی، تعامل و رفتار اجتماعی، وجهه و آگاهی بهتر جامعه توجه کنند. فواید زیادی از تعامل اجتماعی، افزایش ادراک فرهنگی، تقویت سنت‌ها و ارزش‌های جامعه، تقویت هویت مردم منطقه، عزت‌نفس، کیفیت زندگی و وجهه شهر، ایجاد فرصت‌های توسعه برای شهر میزبان و حتی توجه به مسائل زیست‌محیطی را نیز به همراه دارد (کاراداکیس و کاپلانیدو، ۲۰۱۰؛ مینارت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). مطالعات روی شهرهای میزبان بازی‌های المپیک نشان داده‌اند که ساکنان محلی هویت شهروند یک شهر جهانی را به خود می‌گیرند (وستربیک، ترنر و انگریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ هورن، ۲۰۰۷؛ کاپلانیدو و همکاران، ۲۰۱۶؛ گتز و پیچ، ۲۰۱۶). به‌صورت کلی، چهار انگیزه اصلی پشت درخواست میزبانی بازی‌های المپیک توسط شهرها وجود دارد: ساختن وجهه بین‌المللی، افزایش و بازسازی فعالیت‌های اقتصادی، احیا و بازسازی پروژه‌های شهری و ساخت زیرساخت‌های عمومی و ورزشی (والترز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

پروس (۲۰۰۶) ساختار این رویدادها را در شش دسته زیرساخت، اطلاعات (مهارت توسعه و آموزش)، وجهه و تصویر ملت، احساسات، شبکه جهانی و فرهنگ می‌داند که به حمایت حمل‌ونقل، ورزش، گردشگری و زیست‌محیطی کمک می‌کند. از طریق اطلاعات (مهارت توسعه و آموزش) شهر و ملت میزبان تجربه‌های کارکردی یا اطلاعاتی درمورد برگزاری رویدادهای مشابه ورزشی و تفریحی به‌دست می‌آید. نمونه کامل مسابقات، المپیک پکن است که متخصصان آموزشی از این رویدادها به این نتیجه رسیدند که در دوره‌های آموزشی باید روی عوامل فرهنگی - اجتماعی مانند جنبه‌های اخلاقی ورزشی، فرهنگ، تاریخ و ابعاد اجتماعی فرهنگ باستانی و جدید چین بیشتر تمرکز کنند (والترز، ۲۰۰۸). طبق نظر وستربیک و همکاران (۲۰۰۱) و پروس (۲۰۰۶)، رویدادهای بزرگ ورزشی اهمیت نمادین بسیار زیادی دارند و وجهه و تصویر شهر و کشور میزبان را تغییر می‌دهند و مستحکم‌تر می‌کنند. احساسات، شبکه جهانی و فرهنگ عواملی هستند که اهداف متداول جامعه را تضمین می‌کنند؛ یعنی همان کسب میراثی از رویداد بزرگ ورزشی که تازمانی که ملت و شهر در یاد مردم جهان و روی نقشه جهان وجود دارند، دوام خواهد داشت.

- 
1. Gursoy & Kendall
  2. Minaret
  3. Westerbeek, Turner & Ingerson
  4. Walters

فخری، رضایی و خادم (۱۳۹۳) با بررسی اثرهای میزبانی بر عملکرد ورزشی و کسب مدال نشان دادند که کشور میزبان هم موفقیت بیشتری در کسب مدال‌های همان دوره دارد و هم در ورزش همگانی، قهرمانی و مدال‌های بیشتر در دوره‌های بعد رشد چشمگیری دارد.

توانمندی‌های ایران برای میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی بعد از انقلاب و به‌خاطر تحولات سیاسی-اقتصادی به‌خصوص مسئله تحریم‌ها، در پژوهش‌های مختلف تنها به چند عامل جاذبه‌های گردشگری، حمایت اجتماعی، فرهنگ و تاریخ کهن و تنوع قومی درکنار ضعف شدید زیرساختی و مدیریتی اشاره شده است (کوشا، ۱۳۹۱؛ کشاورز، فراهانی و رضایی، ۱۳۹۴).

به‌هرحال، سه دلیل نیاز، فرصت و مشکل می‌توانند منجر به تعریف و اقدام برای درخواست میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی در کشور شوند. نیازها می‌توانند ناشی از تغییرات در تجارت، راهبرد و اهداف سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی، انتظارات یا نیازهای ارائه‌شده از سوی مشتریان ورزش (مردم، ورزشکاران، متخصصان ورزشی، باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و غیره) یا الزامات تحمیل‌شده از سوی نهادهای اجتماعی و بین‌المللی باشند. درمورد مشکل پدیدآورنده درخواست میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی می‌توان به مسئله ضعف زیرساخت‌های ورزش، توسعه‌نیافتگی بخشی از شهر، صنعت ورزش، صنعت گردشگری و غیره اشاره کرد. درمورد فرصت پدیدآورنده میزبانی می‌توان تسلط و توسعه بر بازار و بازاریابی ورزشی در منطقه خاصی، اقدام به ساخت مجموعه فرهنگی ورزشی، شهرت جهانی، توسعه ورزش قهرمانی و فرصت کسب درآمد را در نظر گرفت.

دستیابی به اهداف چشم‌انداز ورزش کشور مستلزم برنامه‌ریزی برای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب است. این درحالی است که گاهی سیاست‌های کلان‌تری نیز وجود دارند که حاکم بر صنعت ورزش قلمداد می‌شوند و سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی موظف به تبعیت و اجرای آن‌ها هستند. مسئله موردپژوهش، فاصله معیارهای درخواست میزبانی موفق و نبود برنامه جامع برای میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی در کشور است که علاوه بر دراختیارنهادن اطلاعات و داده‌های لازم و لحاظ‌کردن محدودیت‌ها، شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب تصویرشده در چشم‌انداز صنعت ورزش را در نظر می‌گیرد و راهبردهای لازم را برای کاهش این شکاف ارائه می‌کند.

در تدوین طرح وضعیت مطلوب برای توسعه صنعت ورزش کشور لازم است طرح درخواست میزبانی و برگزاری رویداد ورزشی بین‌المللی به‌عنوان ابزار توسعه همه‌جانبه و ایده آل که در پژوهش‌ها بیان شده است، در نظر گرفته شود. تحلیل شکاف باعث می‌شود علاوه بر محفوظ‌نگه‌داشتن طرح آرمانی مطلوب، این طرح را با توجه به موانع و محدودیت‌های فعلی برازش کند تا در نهایت امکان تدوین نزدیک‌ترین طرح مطلوب به وضعیت آرمانی با لحاظ کردن موانع و محدودیت‌ها برای انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب میسر شود و سندی مبتنی بر واقعیات روز تولید شود (دباغی و رضایی، ۱۳۸۸؛ رحیمیان و طباطبایی، ۱۳۹۳).

تحلیل شکاف<sup>۱</sup> روشی است که دیدگاه روشنی برای بهترین راه دست‌یافتن به آرمان‌ها را ترسیم می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، تحلیل شکاف عبارت است از «تعیین فاصله بین موقعیتی است که هم‌اکنون در آن قرار داریم و جایگاهی که در نظر داریم به آنجا برسیم و شناسایی روش طی این فاصله». تحلیل شکاف یکی از ابزارهای اساسی در مطالعات امکان‌سنجی رویداد است که این روش بیشتر برای اولین درخواست‌ها یا شهرهای مبتدی میزبانی به‌کار می‌رود (دانفی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). شکاف‌های موجود برای درخواست میزبانی وابسته به نوع رویداد موردنظر و با توجه به چشم‌انداز و هدف راهبردی میزبانی شناسایی می‌شود؛ یعنی آنچه به‌عنوان آینده مطلوب از رویداد به‌تصویر کشیده‌اید. به‌عبارت‌دیگر، افق زمانی برای میزبانی بازی‌های آسیایی یا جام جهانی فوتبال راهنمایی لازم را به تحلیل‌گر برای تعیین شکاف‌های راهبردی خواهد داد. مسلم است که میزان اهمیت یک شکاف و عدد به‌دست‌آمده برای آن با میزبانی رویداد مسابقات کشتی، شنا، والیبال و دیگر رقابت‌های تکرشته‌ای بین‌المللی متفاوت خواهد بود. محقق کردن میزبانی بازی‌های آسیایی شاید شکاف زیرساختی، فنی و قانونی دارای بیشترین مقدار یا بزرگ‌ترین ضعف باشد؛ اما در محقق کردن میزبانی مسابقات جهانی والیبال، فوتسال، هندبال، کشتی و غیره، شکاف از جنس اجرایی بیشترین اهمیت را دارد و مقدار آن از همه شکاف‌ها بیشتر است؛ بنابراین، همه چیز به نوع و گزینه‌های میزبانی بستگی دارد (دانفی، ۲۰۱۲) که در این پژوهش رویداد موردنظر بازی‌های آسیایی و جام جهانی فوتبال است که از نظر ملزومات و سطح رویداد مشابه هستند.

پژوهش‌ها و تجربیات میزبانی توسعه همه‌جانبه ورزش هم از لحاظ سخت‌افزار و اماکن ورزشی جدید و هم از لحاظ توسعه نیروهای متخصص، پرورش ورزشکاران حرفه‌ای، توسعه ورزش همگانی، فعالیت‌های تفریحی ورزشی و غیره را نشان داده‌اند (هورن، ۲۰۰۶؛ پروس، ۲۰۰۷؛ دانفی، ۲۰۱۲؛ گنز و پیچ، ۲۰۱۳؛ کاپلانیدو و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، یکی از دلایل درخواست میزبانی

---

1. Gap Analysis

2. Dunphy

رویدادهای بزرگ ورزشی، توسعه صنعت ورزش و مشارکت ورزشی است. دو عامل کلیدی مبنای این تفکر هستند. یکی اینکه، رویداد ورزش می‌تواند سبب افزایش آگاهی از ورزش‌ها شود. به‌عنوان نمونه، پژوهش‌هایی که پوشش رسانه‌ای مسابقات قهرمانی شنای اروپای سال ۱۹۹۹ در شفیلد را بررسی کردند، نشان دادند که این رویدادها اثر اقتصادی نسبتاً کمتری داشتند؛ اما تقریباً هشت میلیون بیننده تلویزیونی داشتند (والترز، ۲۰۰۸). این امر، آگاهی از ورزش‌ها و به‌دنبال آن، اهمیت توسعه زیرساخت‌های آن را نشان می‌دهد. دوم اینکه، درخواست میزبانی و برگزاری رویدادهای ورزشی به تدارک زیرساخت‌ها و اماکن ورزشی نیاز دارند؛ همان‌طور که همه درخواست‌دهندگان رویدادهای ورزشی با توجه به گستردگی رویداد برای موفقیت درخواست خود تدارکات ورزشی را آماده می‌کنند؛ مثلاً ملبورن به دلیل میزبانی تعداد زیادی از رویدادهای بزرگ (مانند مسابقات آزاد تنیس و گلف، مسابقات فرمول یک (گرنند پیکس)، جام ملبورن و مسابقات لیگ برتر فوتبال استرالیا)، لقب شهر مرکزی ورزش استرالیا را به خود گرفته است. این شهر دارای اماکن ورزشی با استانداردهای بالای بین‌المللی و حمایت توده جامعه (هم از نظر دیدگاه مردم و هم از لحاظ میزان حضور در رویدادها) است. ممکن است میزبانی رویدادهای ورزشی سبب مشارکت بسیار گسترده مردم در ورزش‌ها نشود؛ اما رونق و مشارکت نسبی ورزش‌ها افزایش یافته است و پارک‌ها و سالن‌های ورزش دائمی ساخته شده جذب‌کننده قوی حضور مردم منطقه در فعالیت‌های ورزشی شده‌اند.

بنابراین، منافع ملموس و ناملموس میزبانی رویدادهای ورزشی بزرگ و بین‌المللی توسط بخش‌های مختلف گردشگری مانند منافع شهرت جهانی شهر، منافع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و غیره، آن قدر اغواکننده، محسوس و قابل توجه است که به‌عنوان ابزار کلیدی و پیش‌تاز در توسعه همه‌جانبه توسط کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به کار گرفته می‌شود. میزبانی بازی‌های آسیایی ۱۹۷۴ و دو بار تلاش ناموفق برای میزبانی بازی‌های المپیک، در پرونده میزبانی رویدادهای ورزشی در گذشته وجود دارند؛ اما ایجاد وقفه و رهایی میزبانی پس از انقلاب اسلامی و تلاش‌های موفق سال‌های اخیر برای میزبانی رویدادهای مختلف تک‌رشته‌ای و جهانی در ایران، نشانه توجه کشور ما به این فرصت‌های میزبانی است که قدم‌ها و پایه‌های میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی محسوب می‌شود. این امر به ارزیابی صحیح مسیر پیش‌رو برای میزبانی‌های بزرگ نیاز دارد؛ بنابراین، سؤال‌های اساسی این پژوهش این هستند که وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیرساخت‌ها و عوامل موفقیت میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی در ایران چگونه است؟ شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب میزبانی به چه میزان است؟ اولویت‌بندی وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و شکاف عوامل میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی ایران چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش پژوهش آمیخته کمی و کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در گام اول، مجموعه‌ای از معیارهای میزبانی موفق رویدادهای ورزشی به صورت چک‌لیست از ادبیات پژوهش استخراج شد. در گام دوم، درباره این معیارها در مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده با ۱۶ نفر از مدیران ارشد ورزشی باتجربه در حوزه میزبانی رویدادهای بزرگ و اساتید مدیریت ورزشی دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور که به صورت نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شده بودند، بحث و گفت‌وگو شد تا وضعیت این عوامل در کشور ما در شرایط اخیر و در مقایسه با سطح موردقبول میزبانی رویدادهای بزرگ بین‌المللی مشخص شود. داده‌های کیفی مصاحبه‌ها برای استخراج عوامل، هم‌زمان یادداشت‌برداری و ضبط شدند. سپس، با استفاده از روش دلفی (توافق نقطه‌نظرهای متخصصان) شناسایی شد. این نتایج مبتنی بر هفت معیار موفقیت در حوزه راهبردی میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی بودند که در گام بعدی، یعنی تحلیل شکاف معیارهای میزبانی ارزیابی شدند: مالی، عملیاتی، بازاریابی، دانش و مدیریت، فرهنگ-اجتماعی، قانونی و زیست‌محیطی. طبقه‌بندی حوزه‌های ذکرشده با توجه به نظر خبرگان و ادبیات پژوهش در زمینه درخواست میزبانی و برگزاری رویداد بزرگ ورزشی با تمرکز بر توسعه صنعت ورزش انجام شده است.

در این پژوهش، برای تحلیل شکاف به دلیل ماهیت همه‌جانبه و فراگیر درخواست میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی در معیارها و زیرساخت‌های موردنیاز، تغییرات مداوم منابع و ملزومات هر دوره از بازی‌ها و همچنین، محدودیت در دسترسی به آمار اقتصادی، سیاسی، شاخص‌های فنی و زیرساخت‌ها، تنها از روش ارزیابی کیفی وضع مطلوب و فعلی استفاده شده است. البته، ارزیابی داده‌های کمی برای میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی زمانی استفاده می‌شود که برنامه راهبردی میزبانی طراحی شده باشد؛ بنابراین، این نوع ارزیابی در حیطه اقدامات و گزارش‌های سازمان‌های ورزشی یا مدیریتی امکان‌پذیر است؛ اما ارزیابی کیفی اطلاعات روزآمد، استاندارد، تجربی و فراتر از آمار کمی، به صورت آشکارسازی جزئیات پنهان موضوع را فراهم می‌کند. برای تحلیل شکاف در مورد یک پروژه موردنظر، سه مرحله باید انجام شوند. نخست، ترسیم وضعیت مطلوب موردنظر که به معنای شناخت هدف و آرمان هدف جامعه است. این کار وضعیت مطلوبی را که در آینده می‌خواهیم به آن دست پیدا کنیم، روشن می‌کند. گام دوم، تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و سپس، شناسایی نحوه پل‌زدن در شکاف و اقدامات بعدی پیشنهاد می‌شود (دباغی و همکاران، ۱۳۸۸).

در گام بعد، با استفاده از نتایج مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده و پژوهش‌های پیشین، گویه‌ها و سپس پرسش‌نامه پژوهش استخراج و طراحی شد که روایی صوری آن به تأیید ۲۵ نفر از مدیران و اساتید مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۷۶ به دست آمد. این پرسش‌نامه عوامل



هفت‌گانه را با ۳۶ سؤال دوبخشی (وضع مطلوب و وضع موجود) بررسی کرد. پاسخ‌دهندگان عوامل وضع موجود و مطلوب را از عدد یک (کمترین اهمیت) تا عدد ۱۰ (بیشترین اهمیت) ارزش‌گذاری کردند. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد ورزشی در فدراسیون‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش و اساتید متخصص و باتجربه در حوزه مدیریت و میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی بودند. از این میان، ۱۲۰ نفر به روش انتخاب نمونه گلوله‌برفی برای پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه برگزیده شدند که ۱۰۸ پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند.

برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها با توجه به مقیاس پیوسته و فاصله‌ای داده‌ها و همچنین، پس از اطمینان از طبیعی بودن داده‌ها، از آزمون‌های پارامتری تی دو گروه مستقل، تی تک‌گروهی برای شناسایی وضعیت و تعیین شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب و از آزمون فریدمن، برای رتبه‌بندی عوامل میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی استفاده شد.

## نتایج

نتایج و یافته‌های کیفی بخش مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده، تنها برای استخراج پرسش‌نامه پژوهش به کار گرفته شدند. سپس، در تحلیل داده‌های پرسش‌نامه تحلیل شکاف، برای بررسی وضعیت موجود و مطلوب عوامل موفقیت درخواست میزبانی و برگزاری رویداد، از آزمون تی تک‌گروهی استفاده شد. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> (جدول شماره یک) گویای توزیع طبیعی داده‌ها است؛ زیرا، سطح معناداری برای وضع موجود و مطلوب، به ترتیب ۰/۹۳۳ و ۰/۹۳۸ است که از سطح معناداری ۰/۰۵ بیشتر است.

جدول ۱- آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

وضعیت	میانگین	انحراف استاندارد	قدر مطلق بیشترین تفاوت	کلموگروف Z اسمیرنوف	سطح معناداری
وضع موجود	۲/۸۸	۰/۲۲۵	۰/۰۵۲	۰/۵۳۹	۰/۹۳۳
وضع مطلوب	۸/۳۴	۰/۲۱۱	۰/۰۵۱	۰/۵۳۴	۰/۹۳۸

بررسی نتایج ارائه شده در جدول شماره دو حاکی است که درخصوص وضعیت موجود و مطلوب معیارهای هفت‌گانه میزبانی در ایران، تفاوت معناداری بین میانگین نمونه و میانگین فرضی در سطح معناداری ۰/۰۱ وجود دارد. به عبارت دیگر، نتایج نشان می‌دهد که وضعیت موجود عوامل مالی،

عملیاتی، دانش و فناوری، بازاریابی، فرهنگی، قانونی و زیست‌محیطی، برای میزبانی‌های بزرگ در وضعیت نسبتاً نامطلوب بوده است.

جدول ۲- مقایسه میانگین نظرهای مدیران ارشد حوزه ورزش در خصوص وضعیت موجود و مطلوب میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی (تی تک‌نمونه)

وضعیت	میانگین	انحراف معیار	آماره تی	سطح معناداری	درجه آزادی
مالی	۸/۳۷	۰/۴۶۸۸۵	۱۸۵/۶۷۱	۰/۰۰۱	۱۰۷
	۲۰/۷۷	۰/۴۹۹۱۳	۵۷/۸۶۸	۰/۰۰۱	۱۰۷
عملیاتی	۸/۴۲	۰/۴۷۲۱۱	۱۸۵/۵۱۱	۰/۰۰۱	۱۰۷
	۳/۳۵	۰/۶۲۹۶۰	۵۵/۴۰۳	۰/۰۰۱	۱۰۷
دانش و فناوری	۸/۷۶	۰/۵۸۳۳۳	۱۵۶/۱۷۴	۰/۰۰۱	۱۰۷
	۲/۷۲	۰/۷۸۳۵۵	۳۶/۱۶۷	۰/۰۰۱	۱۰۷
بازاریابی	۸/۱۸	۰/۹۸۵۹	۱۴۳/۹۰۴	۰/۰۰۱	۱۰۷
	۲/۷۴	۰/۷۳۱۸۵	۳۹/۰۲۴	۰/۰۰۱	۱۰۷
فرهنگی - اجتماعی	۸/۶۱	۰/۴۱۹۰۲	۲۱۳/۵۶۹	۰/۰۰۱	۱۰۷
	۳/۵۲	۰/۵۶۷۲۱	۶۴/۶۶۹	۰/۰۰۱	۱۰۷
قانونی	۷/۹۹	۰/۵۲۰۷۸	۱۵۹/۵۸۹	۰/۰۰۱	۱۰۷
	۲/۷۶	۰/۵۶۲۰۶	۵۱/۰۹۱	۰/۰۰۱	۱۰۷
زیست‌محیطی	۸/۰۴	۰/۷۲۸۳۹	۱۱۴/۸۰۱	۰/۰۰۱	۱۰۷
	۲/۲۸	۰/۷۰۹۶۱	۳۳/۴۹۴	۰/۰۰۱	۱۰۷
کل	۸/۳۴	۰/۲۱۱۰۳	۴۱۰/۹۱۴	۰/۰۰۱	۱۰۷
	۲/۸۸	۰/۲۲۵۰۶	۱۳۳/۱۸۸	۰/۰۰۱	۱۰۷

برای بررسی وجود تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب درخواست میزبانی و برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی، از آزمون «تی مقایسه دو گروه وابسته» استفاده شد. تی محاسبه شده در سطح معناداری  $P \leq 0/01$ ، بیانگر وجود تفاوت معنادار در خصوص وضعیت موجود و مطلوب برای درخواست میزبانی و برگزاری موفق رویدادهای بزرگ ورزشی در ایران است (جدول شماره سه). به عبارت دیگر، شکاف معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب درخواست میزبانی موفق ایران وجود دارد.

جدول ۳- شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب درخواست میزبانی و برگزاری موفق رویدادهای بزرگ ورزشی در ایران

معیارها	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	تی	سطح معناداری	درجه آزادی
مالی	وضع مطلوب	۸/۳۷	۰/۴۶۸۸۵	۷۴/۷۸۷	۰/۰۰۱	۱۰۷
	وضع موجود	۲/۷۷	۰/۴۹۹۱۳			
عملیاتی	وضع مطلوب	۸/۴۲	۰/۴۷۲۱۱	۶۵/۷۲۶	۰/۰۰۱	۱۰۷
	وضع موجود	۳/۳۵	۰/۶۲۹۶۰			
دانش و فناوری	وضع مطلوب	۸/۷۶	۰/۵۸۳۳۳	۶۲/۳۲۲	۰/۰۰۱	۱۰۷
	وضع موجود	۲/۷۲	۰/۷۸۳۵۵			
بازاریابی	وضع مطلوب	۸/۱۸	۰/۹۸/۵۹	۶۲/۱۴۸	۰/۰۰۱	۱۰۷
	وضع موجود	۲/۷۴	۰/۷۳۱۸۵			
فرهنگی- اجتماعی	وضع مطلوب	۸/۶۱	۰/۴۱۹۰۲	۷۵/۶۹۱	۰/۰۰۱	۱۰۷
	وضع موجود	۳/۵۲	۰/۵۶۷۲۱			
قانونی	وضع مطلوب	۷/۹۹	۰/۵۲۰۷۸	۷/۱۸۸	۰/۰۰۱	۱۰۷
	وضع موجود	۲/۷۶	۰/۵۶۲۰۶			
زیست محیطی	وضع مطلوب	۸/۰۴	۰/۷۲۸۳۹	۶۱/۶۴۹	۰/۰۰۱	۱۰۷
	وضع موجود	۲/۲۸	۰/۷۰۹۶۱			
کل	وضع مطلوب	۸/۳۴	۰/۲۱۱۰۳	۱۷۹/۳۱۰	۰/۰۰۱	۱۰۷
	وضع موجود	۲/۸۸	۰/۲۲۵۰۶			

برای یافتن پاسخ به این سؤال که وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و شکاف درخواست میزبانی موفق رویدادهای بزرگ ورزشی در ایران چگونه است، مراحل زیر انجام شدند:

آزمون فریدمن علاوه بر معنادار نشان دادن اظهارات مدیران ارشد ورزشی کشور، اولویت بندی وضعیت موجود برای موفقیت در دریافت میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی را (جام جهانی فوتبال و بازی های آسیایی) به ترتیب شامل معیارهای فرهنگی- اجتماعی، عملیاتی، قانونی، مالی، بازاریابی، دانشی و فنی و زیست محیطی نشان داد (جدول شماره چهار). به عبارت دیگر، ایران با توجه به معیارهای درخواست میزبانی موفق، به ترتیب از نظر معیارهای فرهنگی و اجتماعی، عملیاتی، قانونی، مالی، بازاریابی، دانشی و فنی و زیست محیطی دارای وضعیت بهتری است.

آزمون فریدمن علاوه بر معنادار نشان دادن اظهارات مدیران ورزشی، اولویت بندی وضعیت مطلوب معیارهای درخواست میزبانی موفق رویدادهای بزرگ ورزشی را به ترتیب شامل دانش و فنی، فرهنگی و اجتماعی، عملیاتی، مالی، بازاریابی، زیست محیطی و قانونی نشان داد (جدول شماره

چهار). به عبارت دیگر، طبق نظر مدیران ورزشی، وضعیت معیارها برای اخذ میزبانی موفق، به ترتیب معیارهای دانش و فنی، فرهنگی و اجتماعی، عملیاتی، مالی، بازاریابی، زیست محیطی و قانونی بودند که به تقویت و بهبود بیشتری نیاز دارند. همچنین، اولویت بندی رتبه شکاف معیارهای درخواست میزبانی موفق در ایران، به ترتیب عوامل دانش و فناوری، زیست محیطی مالی، بازاریابی، قانونی، فرهنگی - اجتماعی و عملیاتی نشان داده شدند. به عبارت دیگر، از نظر مدیران ورزشی، بیشترین شکاف معیارهای درخواست میزبانی موفق به ترتیب عوامل دانش و فناوری، زیست محیطی مالی، بازاریابی، قانونی، فرهنگی - اجتماعی و عملیاتی بودند.

جدول ۴- رتبه بندی میزان وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و میزان شکاف صنعت ورزش ایران از منظر میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی

معیارها	رتبه در وضعیت موجود		رتبه در وضعیت مطلوب		رتبه شکاف
	میانگین رتبه	اولویت	میانگین رتبه	اولویت	
مالی	۳/۷۳	چهارم	۳/۹۳	چهارم	۴/۳۵
عملیاتی	۵/۲۸	دوم	۴/۲۵	سوم	۳/۱۶
دانش و فناوری	۳/۵۸	ششم	۵/۳۷	اول	۵/۱۷
بازاریابی	۳/۶۲	پنجم	۳/۳۸	پنجم	۳/۸۸
فرهنگی - اجتماعی	۵/۶۶	اول	۵/۰۱	دوم	۳/۱۸
قانونی	۳/۷۴	سوم	۲/۸۱	هفتم	۳/۵۷
زیست محیطی	۲/۳۹	هفتم	۳/۲۵	ششم	۴/۶۹
درجه آزادی	۶		۶		۶
مجدور خی	۱۷۳/۹۴۶		۱۲۵/۰۰۹		۲۰۴/۳۱۳
سطح معناداری	۰/۰۰۱		۰/۰۰۱		۰/۰۰۱

با توجه به گستردگی ابعاد درخواست میزبانی موفق و اهمیت زیرشاخه‌های برخی از معیارها، زیرشاخه‌های عوامل هفت‌گانه نیز به صورت مجزا در آزمون فریدمن رتبه بندی شدند که در جدول شماره پنج، براساس اولویت رتبه وضعیت موجود بالاترین و پایین‌ترین میانگین رتبه نشان داده شده است. همچنین، براساس میانگین اختلاف وضع موجود و مطلوب (اندازه شکاف)، به ترتیب ۱۰ عامل (زیرمعیار) اصلی در جدول شماره شش بیان شده‌اند. به عبارت دیگر، بیشترین شکاف یا بیشترین

فاصله بین وضع موجود و مطلوب در زیرمعیارها به ترتیب بیان شده است. در شکل‌های شماره یک و شماره دو، شکاف معیارهای درخواست میزبانی موفق نشان داده شده است.

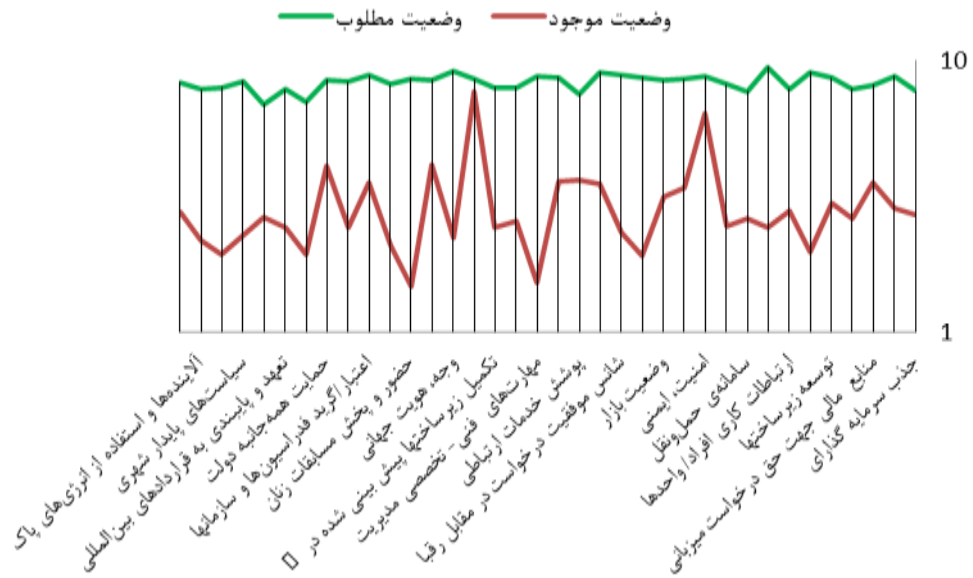
جدول ۵- بالاترین و کمترین رتبه عوامل (درون معیارها) درخواست میزبانی موفق طبق اولویت وضع موجود

معیارهای موفقیت درخواست میزبانی	میانگین وضع		میانگین وضع	
	موجود	مطلوب	موجود	مطلوب
۱ حمایت اجتماعی از رویداد	۷/۷۳۱۵	۸/۵۷۴۱	۳۵/۰۴	۲۰/۲۱
۲ امنیت، ایمنی	۶/۴۲۵۹	۸/۷۲۲۲	۳۱/۲۵	۲۱/۵۵
۳ جنبش داوطلبی	۴/۱۳۸۹	۸/۵	۲۵/۲	۱۹/۲۶
۱ منابع مالی فدراسیون‌ها و کسب درآمد از ورزش	۱/۹۷۲۲	۹/۰۶۴۸	۱۳/۷۲	۲۴/۵
۲ مشکلات تجارت جهانی و تحریم‌ها	۱/۹۲۵۹	۷/۰۸۷۷	۱۳/۴	۱۱/۲۷
۳ تبلیغات و فروش کالا و خدمات داخلی	۱/۹۰۷۴	۸/۶۷۵۹	۱۳/۳۹	۲۱/۴۹
۴ رعایت استانداردهای زیست‌محیطی	۱/۹۳۵۲	۷/۹۸۱۵	۱۳/۲۳	۱۵/۶۳
۵ مهارت‌های فنی - تخصصی مدیریت درخواست میزبانی و برگزاری رویداد	۱/۵۱۸۵	۸/۷۴۰۴	۹/۹۴	۲۲
۶ حضور و پخش رسانه‌ای مسابقات زنان	۱/۴۷۲۲	۸/۵۸۳۳	۹/۵۴	۲۰/۲۳

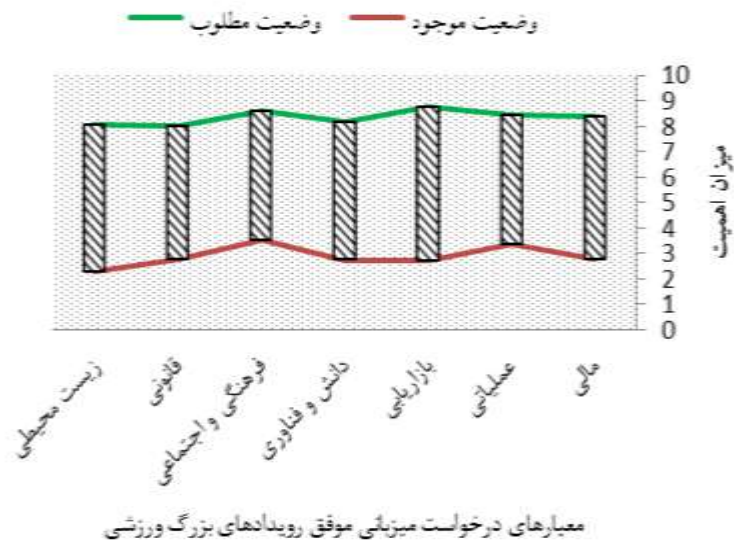
جدول ۶- رتبه‌بندی عوامل (درون معیارها) میزبانی موفق رویدادهای بزرگ ورزشی براساس بیشترین

میانگین شکاف وضع موجود و وضع مطلوب در ایران

زیرمعیارها	میانگین اختلاف وضع موجود و مطلوب (میزان شکاف)	رتبه شکاف	اولویت شکاف
مهارت‌های فنی - تخصصی مدیریت میزبانی	۷/۲۲۲۲	۲۷/۳۸	اول
وضعیت اماکن و فضاهای ورزشی	۷/۰۷۴۱	۲۶/۷۴	دوم
حضور و پخش رسانه‌ای مسابقات زنان	۷/۱۱۱۱	۲۶/۶۶	سوم
منابع مالی فدراسیون‌ها و کسب درآمد از ورزش	۷/۰۹۲۶	۲۶/۶۵	چهارم
وجهه و هویت جهانی	۶/۹۸۱۵	۲۵/۹	پنجم
تبلیغات کالا و خدمات داخلی	۶/۷۶۸۵	۲۴/۷۵	ششم
شانس موفقیت درخواست در مقابل رقبا	۶/۵۰۹۳	۲۳/۲۵	هفتم
سیاست‌های پایدار شهری	۶/۱۶۶۷	۲۱/۷۶	هشتم
روابط فرهنگی بین‌المللی (شهروند جهانی)	۶/۱۱۱۱	۲۱/۶۵	نهم
رعایت استانداردهای زیست‌محیطی	۶/۰۴۶۳	۲۱/۱۲	دهم



شکل ۱- وضعیت شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل (درون معیارها) میزبانی موفق در ایران



شکل ۲- میزان شکاف معیارهای درخواست میزبانی موفق رویدادهای بزرگ ورزشی در ایران و مقدار پل لازم برای رسیدن به جایگاه مطلوب

### بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات کوشا (۱۳۹۱)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۴)، اوبرین و چلیپ (۲۰۰۷)، پروس (۲۰۰۷)، کاراداکیس و کاپلانیدو (۲۰۱۰)، دانفی (۲۰۱۲)، کاپلانیدو و همکاران (۲۰۱۶)، گتزو پیچ (۲۰۱۶) همسو و هماهنگ است. همان‌طور که اوبرین و چلیپ (۲۰۰۷)، کاراداکیس و کاپلانیدو (۲۰۱۰) و گتزو و پیچ (۲۰۱۶) بیان کردند، اهمیت عوامل و معیارهای هفت‌گانه موفقیت میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی شامل معیارهای مالی، عملیاتی، بازاریابی، دانش و مدیریت، فرهنگی، اجتماعی، قانونی و زیست‌محیطی بودند که در این پژوهش شناسایی و تحلیل شدند و بر آن‌ها تأکید شد. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن بود که وضعیت معیارهای درخواست میزبانی موفق در وضعیت موجود ایران، به ترتیب در معیارهای فرهنگی، اجتماعی، عملیاتی، قانونی، مالی، بازاریابی، دانش و فنی و زیست‌محیطی در حد پایین (نامطلوب) ارزیابی شد. همچنین بین وضعیت موجود و مطلوب همه معیارهای درخواست میزبانی موفق رویدادهای بزرگ ورزشی در ایران، ارتباط معناداری وجود دارد که نشانگر لزوم توجه و برنامه‌ریزی است.

نتایج آزمون فریدمن در خصوص اولویت‌بندی شکاف معیارهای اصلی، به ترتیب شامل عوامل دانش و فناوری، زیست‌محیطی، مالی، بازاریابی، قانونی، فرهنگی - اجتماعی و عملیاتی است. همچنین، نتایج رتبه‌بندی زیرمعیارها شامل مهارت‌های فنی - تخصصی مدیریت درخواست و برگزاری میزبانی رویداد، وضعیت اماکن و فضاهای ورزشی، مسئله حضور و پخش رسانه‌ای مسابقات زنان، منابع مالی فدراسیون‌ها و کسب درآمد از ورزش، وجهه و تصویر جهانی، تبلیغات کالا و خدمات داخلی، شانس موفقیت درخواست در مقابل رقبای سیاست‌های پایدار شهری، روابط فرهنگی بین‌المللی (شهروند جهانی) و رعایت استانداردهای زیست‌محیطی است.

رتبه‌بندی عوامل براساس رتبه وضعیت موجود نشان‌دهنده این بود که تنها سه عامل حمایت اجتماعی از رویداد، امنیت و جنبش داوطلبی دارای بالاترین اولویت و دارای میانگین بیشتر از چهار (وضعیت متوسط) هستند.

این نتایج و نمودار بصری میزان شکاف عوامل، نشان‌دهنده فاصله زیاد بین وضع موجود و وضع مطلوب برای میزبانی موفق رویدادهای بزرگ ورزشی در ایران هستند. این شکاف در معیارهای موفق که به صورت زیرشاخه‌ها به صورت جزئی‌تر بیان شده‌اند، نشان‌دهنده اهمیت توجه مدیران ارشد وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و مدیران ارشد شهری تصمیم‌گیرنده درباره این عوامل جهت تصمیم‌گیری‌های کلان خود است. میزبانی‌های گذشته بازی‌های آسیایی ۱۹۷۴ و میزبانی‌های اخیر مسابقات جهانی کشتی، والیبال، جام باشگاه‌های آسیا و

اجلاس جنبش کشورهای غیرمتعهد در پرونده میزبانی‌های ایران وجود دارند؛ اما این تجربیات در مقایسه با رویدادهای بزرگ ورزشی بسیار اندک و ضعیف هستند.

درمورد شکاف دانشی و فنی معیار تخصص، آگاهی و تجربه تیم درخواست‌دهنده و مدیریت رویداد، باید با استفاده از تجربیات میزبانان قبلی، حضور بیشتر در مجامع و کسب پست‌های بین‌المللی در فدراسیون‌های جهانی، استفاده از دانش شرکت‌های مشاوره میزبانی رویداد در سطح بین‌المللی و غیره، شکاف موجود را برطرف کرد. درمورد ترکیب تیم میزبانی، داشتن اعضای حرفه‌ای معتبر و باتجربه مرتبط، آگاه از مسیر درخواست میزبانی و داشتن اطلاعات از درخواست‌های میزبانی موفق و ناموفق قبلی اهمیت دارد. تیم درخواست‌دهنده برای برنده شدن حق میزبانی یک رویداد ورزشی باید اعضای تصمیم‌گیرنده فدراسیون بین‌المللی را متقاعد کنند که به آن‌ها رأی مثبت دهند. بدین‌منظور، معیارهایی کلیدی مشخص می‌کنند که آیا یک درخواست میزبانی موفق خواهد بود یا نه. اعتبار و ظرفیت برگزاری برای ارائه درخواست میزبانی موفق عنصر اساسی است؛ اما عامل تمایز بین یک درخواست موفق و ناموفق نیست. داشتن تجربه رویدادهای مختلف ملی و بین‌المللی بدون شک ایده‌آل است؛ اما این عنصر زمانی که با انتخاب مناسب کارکنان کلیدی در تیم سازمان‌دهی همراه باشد، می‌تواند مؤثر باشد. این مسئله حداقل روی کاغذ، شواهدی از شایستگی و ظرفیت مدیریت مؤثر و موفق است. مدیران بسیار موفق در زمینه میزبانی، به وجود ترکیبات حیاتی برای موفقیت در مسیر درخواست میزبانی اذعان و تأکید می‌کنند. در مدارک درخواست میزبانی، کیفیت اطلاعات باید به‌صورت خلاصه، سؤال‌ها یا ملزومات تعیین‌شده صاحبان رویداد را پاسخ دهد. ارائه حرفه‌ای درخواست باکیفیت اطلاعات و درجه اطمینان صاحبان رویداد، جدیت و پایداری درخواست میزبانی را نشان می‌دهد.

در زمینه شکاف زیست‌محیطی، معیار رعایت‌نکردن استانداردهای جهانی مربوط به آلودگی زیاد هوای شهرهای بزرگ ایران به‌خصوص تهران (ریشه در خودروهای غیراستاندارد، ماشین‌آلات و کارخانه‌های آلاینده و غیراستاندارد دارد) و آلودگی‌های زیست‌محیطی دیگر مانند ریختن زباله‌های صنعتی و شهری به رودخانه‌ها و دشت‌ها است. برای رفع شکاف باید هرچه سریع‌تر خودروها و نوع سوخت آن‌ها مطابق با استاندارد جهانی تولید شوند، زباله‌های صنعتی و شهری به مسیر صحیح و یکپارچه هدایت و کنترل شوند و به سبز شدن شهر توجه بیشتری شود.

در زمینه شکاف مالی، معیار کمبود منابع مالی فدراسیون‌ها و درآمدزایی اندک صنعت ورزش در کشور، محدودیت‌های اقتصادی و نداشتن منابع مالی یا صندوق مختص رویداد، نیازمند تدابیر بلندمدت و اساسی هستند. به عنوان یک اصل اولیه، جهت موفقیت در کسب میزبانی رویداد‌های ورزشی بزرگ، محال است شهری که نتواند مراحل و پیش‌نیازهای اولیه زیرساختی میزبانی پیروز



شود، درگرفتن حق میزبانی در مراحل رقابت با کاندیدهای دیگر موفق شده باشد (پروس، ۲۰۰۷؛ والترز، ۲۰۰۸؛ کاراداکیس و کاپلانیدو، ۲۰۱۰) و میزان هزینه برگزاری و نحوه بودجه‌بندی آن نیازمند توجه ویژه و وجود منابع مالی معتبر فدراسیون‌ها است. این مسیر با توجه به اقتصاد وابسته به دولت، از طریق برنامه سنجیده، توجیه مستند و با مدارک منافع مختلف رویداد برای مجلس، شهرداری‌ها و دیگر مقامات و سازمان‌های دخیل در برگزاری رویداد است (اسمیت، ۲۰۱۴). به دلیل اینکه درخواست میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی یک تجارت بزرگ است، باید منابع مالی قوی برای حمایت درخواست میزبانی در اختیار فدراسیون‌ها و تیم درخواست‌دهنده باشند؛ زیرا، یکی از نکات قابل توجه در فایل درخواست میزبانی، تأمین مالی و پولی بسیار چشمگیر کمیته برگزارکننده رویداد است. همچنین، این منابع برای اقدامات مختلف فدراسیون‌ها از جمله رشد فنی و تخصصی، ساخت اماکن ورزشی و رشد و پرورش ورزشکاران حرفه‌ای ضروری هستند؛ بنابراین، سازمان‌های متولی ورزش، وزارت ورزش و دولت بدین منظور باید صندوق‌ها و منابعی را طراحی کنند. از نکات دیگر قابل توجه مالی در پرونده درخواست میزبانی موفق، داشتن رشد و ثبات شاخص‌های اقتصادی و نبود مشکلات اقتصادی در داخل کشور است تا صاحبان رویداد با اطمینان بیشتری رویداد را واگذار کنند.

شکاف بازاریابی در معیار تبلیغات کالا و خدمات ایرانی در سطح جهان، صنعت گردشگری شناخته‌نشده و وجود رقبای قوی در میزبانی رویدادها را می‌توان با ترویج گسترده و کیفیت محصولات و خدمات داخلی ارتقا داد. همچنین، با مذاکرات و لابی‌کردن با رقبا می‌توان امتیازات میزبانی را کسب کرد.

مسائل شکاف قانونی از جمله مباحث بنیادی ضعف درخواست میزبانی ایران خواهد بود؛ زیرا، حمایت همه‌جانبه دولت از درخواست میزبانی ستون اصلی درخواست موفق است و با داشتن تمام معیارهای دیگر، درخواست میزبانی بدون حمایت کامل دولت هرگز موفقیت‌آمیز نخواهد بود؛ بنابراین، دولت‌مردان علاوه بر توجه و شناخت اهمیت و سودمندی میزبانی، باید در این راستا همراه با فدراسیون‌ها یا کمیته ملی المپیک همگام و پیش‌قدم باشند. این امر به مسئله سیاست‌گذاری‌های باثبات دولت و شهر نیز مربوط می‌شود. هرچه دولت و مدیران شهری به اهمیت و نقش میزبانی در توسعه شهر و کشور آگاه باشند، به همان مقدار به سیاست‌های پایدار و برنامه‌ریزی بلندمدت در راستای کسب میزبانی اقدام می‌کنند. به هر حال، بهبود روابط و تنظیم اصول و قراردادهای پای‌بندی به اساسنامه‌های جهانی هم وجهه ملت و دولت را تقویت می‌کند و هم قدم‌های بنیادی و استواری در تدارک درخواست میزبانی موفق و منافع آن محسوب می‌شود (دانفی، ۲۰۱۲). مسئله اساسی تحریم اقتصادی و مشکلات قانونی در سطح بین‌المللی، نقاط قرمز رد شدن درخواست میزبانی را

نشان می‌دهند؛ اما در مسیر جهانی‌شدن و توسعه همه‌جانبه، باید حل این مشکل جهت‌دهی معقول و مدبرانه‌ای شود.

در زمینه شکاف فرهنگی- اجتماعی معیارها، حمایت مردم از درخواست میزبانی و جنبش داوطلبی در نیروهای مختلف مربوط به رویداد، در سطح اندک و به معنای وضع موجود متوسط ارزیابی شد که می‌تواند نقطه اتکا و جایگاه سبزرنگی را برای درخواست میزبانی ایران ایجاد کنند؛ زیرا، یکی از پایه‌های اساسی درخواست میزبانی موفق، حمایت اجتماعی مردم شهر و کشور از درخواست میزبانی و علاقه اجتماعی به آن رویداد است. البته، مسئله اساسی که شکاف فرهنگی بزرگی ایجاد کرده است، مسئله حل‌نشده حجاب و ممنوع‌بودن پخش رسانه‌ای مسابقات زنان است که نیازمند هوشمندی و فراست مدیران مذهبی برای حل‌وفصل کردن این مسئله در ورزش کشور به صورت کلی است. همچنین، وجهه نادرست تبلیغ‌شده ایران و ایرانی در کنار ارتباط محدود فرهنگی و شبکه‌های اندک ماهواره‌ای ایران، سبب منزوی جلوه‌دادن ایران شده است که در این باره باید چاره‌جویی اساسی همچون توسعه روابط فرهنگی، ایجاد روابط دوستانه بین‌المللی بیشتر، سهولت تردها و برنامه‌هایی از این قبیل شود تا درخواست میزبانی موفق داشته باشیم.

همچنین، باید توجه کرد که میزبانی بهترین فرصت برای توسعه وجهه و شهرت جهانی شهر و فرهنگ ملت میزبان شناخته شده است.

در نهایت، شکاف عملیاتی موجود در معیارهای زیرساخت‌های فیزیکی (از جمله حمل‌ونقل، اسکان، استادیوم و امکان ورزشی و خدمات رفاهی) در کنار روابط کاری و اداری ضعیف بین سازمان‌های مختلف مربوط به یک رویداد بزرگ، مسئله‌ای بنیادی در موفقیت درخواست میزبانی است که برای پل‌زدن بر این شکاف باید برنامه‌های بلندمدت زیرساختی در رأس برنامه‌های عمرانی کشور پیش روند. زیرساخت‌های فیزیکی و ورزشی اهمیت زیادی در نظر صاحبان رویدادها دارند و از عوامل اساسی و تعیین‌کننده در موفقیت درخواست و عامل انگیزشی فدراسیون داخلی در ارائه درخواست میزبانی هستند (امیری، ۲۰۰۲؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۳؛ کاپلانیدو و همکاران، ۲۰۱۶). داشتن زیرساخت‌های محکم و استوار در شهر برای اثرگذاری و ایجاد صاحبان رویدادها، در واگذاری حق میزبانی به آن شهر لازم و ضروری است؛ زیرا، زیرساخت استوار و خوب به چگونگی آماده‌شدن و ارائه درخواست میزبانی شکل و جهت می‌دهد. وجود آرامش و امنیت در منطقه خاورمیانه از نکات قابل توجه و مثبت است که می‌تواند مبنای خوبی برای پوشش شکاف شناخته‌شده باشد.

به هر حال، باید توجه کرد که خود شرکت در رقابت درخواست میزبانی منافع متعددی به همراه دارد که بر تصمیم شهرها و کشورها تأثیر می‌گذارد تا در میدان رقابت‌های ورزشی حضور یابند. در فایل درخواست میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی، آنچه تعیین‌کننده موفقیت است وجود حمایت مالی

کامل از کمیته برگزاری، حمایت همه‌جانبه دولت، تدارک و ساخت زیرساخت‌های اساسی و معیارهای دیگر مطرح‌شده در فراخوان میزبانی است. درکنار این معیارها، عامل X درمورد تدارکی فراتر از انتظارات صاحبان رویداد در یک زمینه یا معیار میزبانی است که بسیار قدرتمند درخواست میزبانی را جلوتر از درخواست‌های دیگر قرار می‌دهد (دانفی، ۲۰۱۲؛ گنزو پیچ، ۲۰۱۶؛ کاپلانیدو و همکاران، ۲۰۱۶). صاحبان رویداد به دنبال نقطه تفاوت در درخواست‌های میزبانی هستند که آن درخواست را از دیگران مجزا می‌کند. یکی از روش‌های عامل X فراتر از انتظارات صاحبان، ارتباط با عواطف صاحبان رویداد است؛ بنابراین، فرقی ندارد که عامل X از معیارهای اولیه، ثانویه یا حمایتی باشد؛ بلکه مهم ایجاد ارتباط قوی عاطفی با صاحبان رویداد است. هدف عامل X اثرگذاری بر جریان انتخاب میزبان از راه‌های عاطفی است. نمونه آن در سطوح بسیار بالای رویدادهای بین‌المللی ورزشی است که کمیته بین‌المللی المپیک، بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ را به‌خاطر تأمین معیارهای لازم به چین واگذار نکرد؛ بلکه به دلیل علاقه‌مندی این کمیته به برگزاری رویداد در کشور بزرگ‌تر دنیا از نژادهای مختلف (چینی) بود. این عامل برای کشورهای اسلامی که تاکنون میزبانی برخی رویدادها را مانند المپیک کسب نکرده‌اند، می‌تواند نقطه ارزشمندی باشد.

درنهایت باید توجه کرد که میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی ابزار قدرتمندی برای بلوغ بازار داخل، ارتقای سیستم بازاریابی ورزشی، توسعه فدراسیون‌ها و امکانات ورزشی استاندارد، اصلاح قوانین و مسائل ورزشی و بین‌المللی، ارتقای صنعت ورزش کشور، ارتقای سطح کیفی محصولات و خدمات در ابعاد بین‌المللی، تدوین راهبرد و برنامه درخواست میزبانی‌های موفق بعدی، استفاده حداکثری از رویداد برای توسعه روابط با سایر کشورها و جانمایی میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی در نظام توسعه ملی است.

## منابع

1. Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general model for sport event leverage. In B. W. Ritchie, & D. Adair (Eds). Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues, (226-252), Clevedon: channel view publications.
2. Chalip, L., & Leyns, A. (2002). Local business leveraging of a sport event: Managing an event for economic benefit. *Journal of Sport Management*, 16, 132-58.
3. Dabaghy, A., Moazami, M., & Salman, K. (2009). Planned to achieve projected goals using gap analysis, focus group interviews and analysis, SWOT. Presented at Fourth International Conference on Strategic Management, Tehran. (In Persian).
4. Dunphy, P. (2012). Guidelines for successful event bidding, ministry of tourism / visa. *International Tourism. Research, Scholarship Research, Report of*

- Auckland Tourism, Events and Economic Development, Auckland council organization report, 1-29.
5. Fakhri, F., Razavi, M. H., & Khadem, A. R. (2014). Meta-analysis of the relationship between economic factors and sport performance at sporting events. *Strategic Studies of Sports Ministry*, 28, 49-68. (In Persian).
  6. Getz, D. (2001). Bidding on events: Identifying event selection criteria and critical successful factors. M.A. thesis. University of Calgary, Alberta.
  7. Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management Perspectives*, (52), 593-631.
  8. Gursoy, D., & Kendall, K. W. (2006). Hosting mega events: Modeling locals' support. *Annals of Tourism Research*, 33(3), 603-23.
  9. Horne, J. (2007). The four 'Knowns' of sports mega-events. *Leisure Studies*, 26(1), 81-96.
  10. Jones, C. (2001). Mega-events and host-region impacts: Determining the true worth of the 1999 Rugby World Cup. *International Journal of Tourism Research*, 3(3), 241-51.
  11. Kaplanidou, K., Al Emadi, S., & Fritz, G. (2016). Business legacy planning for mega events: The case of the 2022 World Cup in Qatar. *Journal of Business Research*, 69, 10, 4103-11.
  12. Karadakis, K., & Kaplanidou, K. (2010). Event leveraging of mega sport events: A SWOT analysis approach. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(3), 170-85.
  13. Keshavarz, L., Farahani, A., Rezaii, M., & Zokaii, H. (2015). Analysis factor of strength, weakness, opportunities and threats of sport mega events hosting in Iran. *Applied Studies in Sport Management*, 4(1), 11-24. (In Persian).
  14. Koosha, M. M. A. thesis (2012). SWOT analysis of bidding and hosting sport mega events in Iran, Razi university, sport management faculty. (In Persian).
  15. Minaret, I. (2012) An Olympic legacy for all? The non-infrastructure outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups (Atlanta 1996 Beijing 2008). *Tourism Management* 2012. 33(2).361-70.
  16. O'Brien, D., & Chalip, L. (2007). Executive training exercise in sport event leverage. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(4), 296-304.
  17. Preuss, H. (2007). The conceptualization and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 207-27.
  18. Preuss, H., & Solberg, H. (2006). Attracting major sporting events: The role of local residents. *European Sport Management Quarterly*, 6(4), 391-411.
  19. Rahimian, H., & Tabatabai Fard, S. M. (2014). Gap analysis and assessment of general and specialized skills of Tehran economic and financial experts. *Journal of Urban Economics and Management*, (8), 67-78 (In Persian).
  20. Walters, G. (2008). Bidding for major sporting events: Key issues and challenges faced by sports governing bodies in the UK. *Sport in Society*, 2011, 14(2), 208-22.
  21. Weed, M. (2007), *Olympic Tourism*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

22. Westerbeek, H. M., Turner, P., & Ingerson, L. (2002). Key success factors in bidding for hallmark sporting events. *International Marketing Review*, 19(2/3), 303-15.
23. Whitson, D., & Horne, J. (2006). Underestimated costs and overestimated benefits? Comparing the outcomes of sports mega-events in Canada and Japan. *Sociological Review*, 54(2), 71-89.

### استناد به مقاله

کوشا، محمد، عیدی، حسین، و یوسفی، بهرام. (۱۳۹۷). تحلیل شکاف صنعت ورزش ایران از منظر میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰(۴۹)، ۱۵-۳۶. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2017.4347.1834

Koosha, M., Eydi, H., & Yoosefi, B. (2018). Gap Analysis of Sport Industry from Bidding Sport Mega-Events Perspective. *Sport Management Studies*, 10(49), 15-36. (Persian).  
Doi: 10.22089/smrj.2017.4347.1834

## **Gap Analysis of Sport Industry from Bidding Sport Mega-Events Perspective**

**M. Koosha<sup>1</sup>, H. Eydi<sup>2</sup>, B. Yoosefi<sup>3</sup>**

1. M.Sc. of Sport Management, University of Razi\*
2. Assistant Professor of Sport Management, University of Razi
3. Associate Professor of Sport Management, University of Razi

**Received: 2017/06/15**

**Accepted: 2017/09/26**

---

### **Abstract**

The gap in sports industry main the difference between customers' expectations and their perceptions of the real situation. Basic steps to bridging these gaps are to identify current situation and desired status and amount of the gap. The aim of this study is to identify the current situation, the ideal situation, and the gaps in the sports industry in terms of hosting major sporting events. a combination of quantitative and qualitative research method was followed to identify the gap factors. To find out qualitative data a Simi- structure interwove with 16 member and for quantitative data 120 member of sports manager of sports federations, Olympic committee, sports ministry and sport management masters were conducted, then 120 gap analysis questionnaires for quantitative data used. The questionnaire validity was confirmed by 25 of the sports management and measurement reliability Cronbach's alpha was 0.76. Delphi method was used for analyzing qualitative data. For quantitative data, descriptive statistics, mean, SD, analysis of variance and t-test was used. Friedman test was used to rank the factors and identify the gaps. The resulting analysis of data indicates that the current situations are the Social dimension, operational, legal, financial, marketing, science and technology and environmental conditions. Main gaps were identified in the knowledge and technology dimensions. To improve the gap some indications proposed.

**Keywords:** Gap Analysis, Bidding Criteria, Sport Event, Event Legacy

---

---

\* Corresponding Author

Email: mohamadstar2008@gmail.com