



Ministry of Science, Research and Technology
Sport Sciences Research Institute



Elite Sport in Iran: Influential Factors, Sustainable Development Strategies and outcomes

Shamseddin Rezaei¹, Amirhosein Monazami²

1. Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.
2. Department of Sport Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran.

Received: 21/07/2025, **Accepted:** 17/02/2026, **Published:** 23/05/2026

* Corresponding Author: Shamseddin Rezaei, E-mail: sh.rezaei@Ilam.ac.ir

How to Cite: Rezaei, S. and Monazami, A. (2026). Developing a Model for Elite Sport Development in Iran. Sport Management Studies, 18(96), 126-150. [In Persian]. <https://doi.org/10.22089/smrj.2026.18288.4174>

Extended Abstract

Background and Purpose

The sports industry is recognized as one of the largest and fastest-growing economic sectors of the twenty-first century, with impacts extending far beyond field competitions and conventional entertainment. Sport has evolved into a multifaceted social, cultural, and economic phenomenon, significantly influencing key indicators such as Gross Domestic Product (GDP), Gross National Product (GNP), employment generation, tourism, public health, and international diplomacy (Rezaei, Gharakhanlou & Soleimani, 2019, p. 150). Consequently, the sports industry is no longer merely a recreational domain but has transformed into a strategic, international value chain encompassing economic, cultural, and technological functions. According to the financial report by the Market Research Corporation (2024, p. 3), the global sports industry market was valued at approximately USD 480.12 billion in 2023, expected to grow to USD 506.93 billion by the end of 2024, and projected to surpass USD 1 trillion by 2030. Multiple studies have identified the core components of the global sports industry as follows: sporting activities (including grassroots sport, educational sport, elite sport, and professional sport); sport-related industries (such as production of sport goods and services, and development of infrastructure and equipment); intermediary services and complementary markets (media and broadcasting rights, advertising and sponsorship, sport tourism, medical services, and sport insurance); and institutional, organizational, and policy frameworks (governance and regulatory bodies, economic and cultural environment, and technological innovation) (Rezaei & Salehipour, 2018, p. 90; Emami, Emami, & Afshari, 2022, p. 232; Orunbayev, 2023, p. 165). There are various global frameworks for categorizing the structure of sport. One well-known hierarchical model is that of Mull, Hardy and Sutton (2005, p. 198), who



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

conceptualize sport structure into four sequential tiers: educational (developmental) sport, recreational and mass sport, elite sport, and professional sport. Each tier encompasses multiple indicators of development. At the base of the pyramid lies educational and developmental sport, while professional sport occupies the apex. The greatest participation rates are observed at the base, with participation decreasing progressively toward the apex. Another model, proposed by Shilbury et al. (2009, p. 213), places educational and foundational sport at the broad base, with mass and elite sport sharing the middle tier, and professional sport positioned at the top of the pyramid. Similarly, Green's participation model (2007, p. 132) situates mass sport at the base, followed by high-performance (elite) sport, culminating with professional sport at the apex. Based on findings from various studies, the key characteristics of elite sport include intense physical and psychological pressures, competition within structured environments governed by strict rules and specialized officiating, utilization of advanced data-driven technologies, time constraints and defined peak performance periods, a strong focus on performance excellence and continuous improvement, institutional and governmental support, high social and cultural value, adherence to sports ethics and anti-doping measures, emphasis on non-monetary values, and a commitment to long-term development (Rezaei, Gharakhanlou & Soleimani, 2019, p. 172; Ohl, Fincoeur & Schoch, 2020, p. 389; Zajda & Vissin, 2024, p. 103). Elite sport not only enhances individual health but also plays a pivotal role in sustainable community development by motivating youth, promoting a culture of peace and friendship, and fostering social cohesion. Success of athletes on international stages can elevate a nation's global prestige and influence (Rodríguez et al., 2024, p. 12). Moreover, elite sport is a key driver of the sports economy, significantly contributing to global economic growth through job creation, attracting investment, and developing the sports tourism industry. Consequently, elite sport serves as a catalyst for economic growth, infrastructural development, and national brand enhancement, although it concurrently faces challenges such as financial risks and legacy effects (Preuss, 2019, p. 104). The structure of sport in any country reflects the complex interactions among governmental, private, social, and cultural institutions. In Iran, this structure is influenced by specific political, economic, cultural, and historical factors that shape the organization, management, and development of sport. A comprehensive understanding of this structure requires a multidisciplinary and multifaceted approach (Rezaei & Salehipour, 2018, p. 91). Consequently, the management of elite sport in Iran predominantly follows a top-down, state-centered approach and has yet to transition into a model of participatory, multi-stakeholder governance. In contrast, in most countries, elite sport management involves collaboration among governmental bodies, professional clubs, private investors, players' unions, and media and marketing institutions. A review and synthesis of the existing literature indicate that elite sport in Iran, regarded as a strategic tool for enhancing public health, strengthening national identity, and elevating the country's international standing, faces numerous challenges and obstacles. These barriers include weaknesses in integrated management, inefficiencies within the sports governance system, lack of federation autonomy, human resource inadequacies, financial opacity and organizational corruption, uneven infrastructure development, international sanctions and restrictions, political interference, ineffective utilization of broadcasting and advertising revenues, shortage of modern information and communication technology infrastructure, imperfect and non-competitive markets, as well as cultural, social, and gender-related obstacles. Furthermore, a heavy financial dependency on governmental sources and insufficient active participation of the private sector exacerbate these issues. Despite these challenges, abundant latent talents and widespread public interest in sports provide significant potential for the advancement of elite sport in Iran. Accordingly, this study aims

to examine the factors influencing the development of elite sport in the country and to propose practical and appropriate strategies for its enhancement.

Methods

Employing a qualitative methodology grounded in the systematic approach of Strauss and Corbin's grounded theory, data were collected through literature review and in-depth semi-structured interviews with 21 purposively selected experts familiar with elite sport. A snowball sampling technique was used to identify participants for the interviews. To ensure trustworthiness of the findings, member checking and expert reviews were conducted, and process auditing yielded an inter-coder agreement of 93%. Data analysis followed the constant comparative method across three distinct stages: open coding, axial coding, and selective coding, in accordance with the grounded theory framework.

Results

In total, 362 conceptual codes were extracted from the interviews, which, after refinement and classification, were organized into 74 subcategories and ultimately consolidated into 11 main categories. These categories include politicization and structural interference in the governance system of elite sport, development of elite sport in Iran, reform and strengthening of governance and sport management structures, commercialization and privatization of the sport industry, expansion of the professional club system and enhancement of sport diplomacy, development of standard sport infrastructures and facilities, design of a national talent identification system, effective and efficient management, macro-level context and intra-organizational capacities, competent human resources, and multidimensional sustainability and strategic effectiveness within the elite sport system. Each of these categories represents a critical dimension that influences the trajectory of elite sport development in Iran, and together they form a comprehensive framework for understanding the complex interplay of factors at play.

Conclusion

Elite sport, as a fundamental pillar of the national sports system, plays a strategic role in enhancing social capital, fostering national pride, promoting public diplomacy, generating national honor, and contributing to economic development. However, a comprehensive analysis of the current state of elite sport in Iran reveals numerous structural, managerial, economic, cultural, and international challenges that undermine its sustainability and effectiveness. Structurally, Iran's elite sport governance system is characterized by centralization, politicization, and institutional overlaps. The overlapping roles and responsibilities among institutions such as the Ministry of Sports and Youth, the National Olympic Committee, sports federations, and other governmental bodies have disrupted strategic coherence in policymaking and implementation. The absence of a transparent, accountable, and coordinated governance structure has impaired operational efficiency across the entire system. Regarding human capital, despite possessing significant talent across various disciplines, weaknesses in designing and implementing a national talent identification system, long-term planning, and targeted support for elite athletes have led to resource wastage, shortened athlete career longevity, and elite athlete migration. These deficiencies, combined with a lack of professional welfare and motivational systems, have weakened the drivers of individual and team development in elite sports. Economically, Iran's elite sport remains predominantly dependent on governmental budgets and suffers from the absence of sustainable financial mechanisms. The lack of a tax system supportive of sports, insufficient private sector investment, failure to realize

sustainable revenues such as broadcasting rights, advertising, and branding, and the absence of protective legislation for clubs and athletes hinder the formation of a resilient and productive sports economy. Resource allocation inequality has also resulted in disproportionate focus on certain sports—particularly football—at the expense of other promising disciplines. In terms of infrastructure, a significant portion of sports facilities and equipment across the country is either outdated or fails to meet international standards. The shortage of specialized facilities in underserved regions and insufficient investment in grassroots and school sports has weakened the athlete development pipeline from early ages. Furthermore, inadequate provision of professional support services—including sports medicine, nutrition, sports psychology, and performance analysis—has compromised the competitiveness of Iranian athletes on the international stage. Internationally, Iran's sports diplomacy has underperformed relative to its potential. Despite sporadic successes at events like the Olympics, Asian Games, and world championships, limited Iranian representation in global sports governance bodies, constrained relations with international federations, and geopolitical influences have prevented Iran's firm establishment in the global sports governance arena. Restrictions on hosting international events and limited outbound athlete participation have further reduced international sports engagement. Regarding club management, ownership structures, financial management, and marketing remain predominantly non-professional and government-dependent. The failure to register clubs as commercial entities, weak branding, and inefficiency in diversifying revenue sources—such as sponsorship, merchandise sales, membership programs, and digital media—have obstructed the development of professionally sustainable clubs at national and international levels. In sum, this analysis indicates that elite sport in Iran is in a state of "incomplete and unstable growth." Despite abundant human capital, a history of achievements, and multiple latent resources, systemic weaknesses across structural, managerial, financial, technological, and international domains have hindered sustainable and equitable development in this sector. Consequently, it is imperative for policymakers in the sports domain to adopt a comprehensive and scientific approach centered on governance reform, structural modernization, enhancement of sports diplomacy, strengthening of technological infrastructure, and human resource empowerment in order to holistically revitalize Iran's elite sports system.

Keywords: Iran, Sport Development, Grounded Theory, Elite Sport

Article Message

This study examines the status and development of elite sport in Iran within the context of the global sports industry, which represents a strategic economic, social, and cultural sector. The findings reveal that Iran's elite sport faces significant structural, managerial, economic, and international challenges, including politicized governance, centralized management, financial dependence on the state, weaknesses in talent identification, and limited sports diplomacy. Despite abundant human potential and latent resources, sustainable development requires comprehensive governance reform, structural modernization, commercialization of the sports industry, infrastructure enhancement, and human resource empowerment to strengthen Iran's position in global elite sport.

Ethical Considerations

All research procedures were conducted in strict accordance with established ethical standards in elite sport and sports management, ensuring the scientific integrity of the study, the confidentiality

of all data, and the protection of the rights and dignity of all participants throughout the research process.

Authors' Contributions

All authors contributed equally to all stages of the study, including conceptualization and study design, data collection, data processing, quantitative and qualitative analyses, manuscript drafting, critical review and editing, literature review, project management, and securing funding. They also contributed to any other aspects of the study as required and collectively assumed full responsibility for the scientific and ethical integrity of the research.

Conflict of Interest

The authors declare that they have no conflicts of interest regarding this publication.

Acknowledgments

We sincerely thank all participants of this study for their invaluable contributions and cooperation, which were essential to the successful completion of this research.



ورزش قهرمانی در ایران: عوامل مؤثر، راهبردهای توسعه پایدار و پیامدها

شمس‌الدین رضایی ^{id}، امیرحسین منظمی ^{id}

۱. گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۳۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۸، تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۰۲

*نویسنده مسئول: شمس‌الدین رضایی، E-mail: sh.rezaei@ilam.ac.ir

How to Cite: Rezaei, S. and Monazami, A. (2026). Developing a Model for Elite Sport Development in Iran. Sport Management Studies, 18(96), 126-150. [In Persian]. <https://doi.org/10.22089/smrj.2026.18288.4174>

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه ورزش قهرمانی در ایران بود. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد به شیوه نظام‌مند استراوس و کوربین انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۲۱ نفر از نخبگان آشنا با حوزه ورزش قهرمانی استفاده شد. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت گلوله‌برفی انتخاب شدند. به منظور سنجش روایی کیفی، فرایند تأییدپذیری توسط شرکت‌کنندگان و بازبینی متخصصان انجام گرفت. همچنین، پ برای بررسی پایایی داده‌ها، از روش حساس‌رسی فرایند بهره گرفته شد که در نتیجه آن، میزان توافق برابر با ۹۳ درصد محاسبه شد. فرایند تحلیل داده‌ها براساس روش مقایسه مداوم و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در مجموع، ۳۶۲ کد مفهومی از مصاحبه‌ها استخراج شد که پس از پالایش و طبقه‌بندی، در قالب ۷۴ مقوله فرعی و ۱۱ طبقه (مقوله اصلی) سامان‌دهی شد. این طبقات شامل سیاست‌زدگی و تداخل ساختاری در نظام حکمرانی ورزش قهرمانی، توسعه ورزش قهرمانی ایران، اصلاح و تقویت ساختارهای حکمرانی و مدیریت ورزش، تجاری سازی و خصوصی سازی صنعت ورزش، گسترش نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای و تقویت دیپلماسی ورزشی، توسعه زیرساخت‌ها و فضاهای ورزشی استاندارد، طراحی نظام ملی استعدادیابی ورزشی، مدیریت اثربخش و کارآمد، فضای کلان و ظرفیت‌های درون‌سازمانی، منابع انسانی کارآمد و پایداری چندبعدی و کارآمدی راهبردی در نظام ورزش قهرمانی بود. الگوی استخراج‌شده می‌تواند به عنوان نقشه راهی بومی برای تصمیم‌سازی‌های کلان در حوزه ورزش قهرمانی بهره‌برداری شود. بهره‌گیری از این الگو در سیاست‌گذاری‌های ملی، موجب اثربخشی بیشتر و ارتقای جایگاه ایران در عرصه‌های بین‌المللی خواهد شد.

واژگان کلیدی: ایران، توسعه ورزش، گراند تئوری، ورزش قهرمانی.



مقدمه

صنعت ورزش، یکی از بزرگ‌ترین و پرشتاب‌ترین حوزه‌های اقتصادی در قرن بیست و یکم محسوب می‌شود که ابعاد آن به مراتب فراتر از رقابت‌های میدانی و سرگرمی‌های رایج رفته است. ورزش به پدیده‌ای اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی تبدیل شده است که تأثیر آن بر شاخص‌هایی چون تولید ناخالص داخلی^۱، تولید ناخالص ملی^۲، اشتغال‌زایی، گردشگری، سلامت عمومی و دیپلماسی بین‌المللی به‌وضوح مشهود است (رضایی و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۵۰)؛ بدین ترتیب، صنعت ورزش، دیگر حوزه تفریحی صرف نیست، بلکه به یک زنجیره ارزش بین‌المللی و استراتژیک با کارکردهای اقتصادی، فرهنگی و فناورانه تبدیل شده است. بنابر گزارش مالی شرکت تحقیقات بازرگانی^۳ (۲۰۲۴، ۳) بازار جهانی صنعت ورزش در سال ۲۰۲۳ معادل ۴۸۰/۱۲ میلیارد دلار بوده که تا پایان سال ۲۰۲۴ به ۵۰۶/۹۳ میلیارد دلار رشد کرده است و پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۳۰ از مرز یک تریلیون دلار عبور کند. براساس نتایج مطالعات مختلف، اجزای اصلی صنعت ورزش در جهان شامل فعالیت‌های ورزشی (ورزش همگانی، ورزش آموزشی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای)، صنایع مرتبط با ورزش (تولید کالاها و خدمات ورزشی، توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات)، خدمات واسطه‌ای و بازارهای مکمل (رسانه و حقوق پخش، تبلیغات و اسپانسرشیپ، گردشگری ورزشی، خدمات پزشکی و بیمه ورزشی) و بستر نهادی، سازمانی و سیاست‌گذاری (سیاست‌گذاری و نهادهای تنظیم‌گر، محیط اقتصادی و فرهنگی، فناوری و نوآوری) است (رضایی و صالحی‌پور، ۲۰۱۸، ۹۰؛ امامی و همکاران، ۲۰۲۲، ۲۳۲؛ اورونبایف^۴، ۲۰۲۳، ۱۶۵؛ هادسون و هادسون^۵، ۲۰۲۳، ۲۷۳؛ آلمان ساواش^۶، ۲۰۲۴، ۵۶؛ ستاری و همکاران، ۲۰۲۴، ۱۵۲؛ وانگ و وانگ^۷، ۲۰۲۵، ۵۵۴).

سیر تحول ورزش در زندگی، با بازی کردن که لازمه رشد و تکامل کودک است شروع می‌شود و سپس به ورزشی که رقابت در آن مطرح است، می‌پیوندد. این رقابت ابتدا غیررسمی است و در تکامل خود به ورزش رقابتی سازمان‌یافته که همان ورزش قهرمانی^۸ است، منتهی می‌شود (رضایی و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۵۳). به صورت کلی، تقسیم‌بندی‌های متنوعی از ساختار ورزش در دنیا وجود دارد:

۱) مدل مول^۹ و همکاران (۲۰۰۵): یکی از مدل‌های شناخته‌شده در رویکرد سلسله مراتبی به ورزش است. آن‌ها برای ساختار ورزش به ترتیب چهار بخش ورزش آموزشی (تربیتی)، ورزش همگانی و تفریحی^{۱۰}، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای^{۱۱} متصور شده‌اند. در هریک از این بخش‌ها شاخص‌های متعددی برای توسعه‌یافتگی وجود دارد. در قاعده هرم، ورزش آموزشی و تربیتی و در رأس آن ورزش حرفه‌ای قرار دارد. بیشترین سطح شرکت کردن مربوط به قاعده هرم است و

1. Gross Domestic Production (GDP)

2. Gross National Production (GNP)

3. The Business Research Company

4. Orunbayev

5. Hudson & Hudson

6. Alma Savaş

7. Wang & Wang

8. Elite Sport

9. Mull

10. Educational Sport

11. Sport for All

12. Professional Sport

دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، خرداد و تیر ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۹۶

هرچه به رأس هرم نزدیک‌تر می‌شویم، از تعداد شرکت‌کنندگان در ورزش کاسته می‌شود (مدل مول و همکاران، ۲۰۰۵، ۱۹۸)؛

۲) مدل شیلبری^۱ و همکاران (۲۰۰۹): در مدلی دیگر که شیلبری و همکاران (۲۰۰۹، ۲۱۳) ارائه دادند، در قاعده هرم و در سطح گسترده ورزش آموزشی و مقدماتی وجود دارد و در سطح بعدی آن همگانی و قهرمانی در یک سطح قرار دارند و در سطح بالا و رأس هرم ورزش حرفه‌ای است؛

۳) مدل گرین^۲ (۲۰۰۷): در مدل مشارکت ورزش گرین (۲۰۰۷، ۱۳۲) در قاعده هرم ورزش‌های همگانی و در سطوح بالاتر به ترتیب ورزش با سطح عملکرد بالا (قهرمانی) و در نهایت در رأس هرم ورزش حرفه‌ای قرار دارد؛

۴) مدل گرین و هولیهان^۳ (۲۰۰۵): این مدل با رویکردی ساختاری و تحلیلی، حکمرانی ورزش و سیاست‌های کلان را به عنوان چارچوبی مرکزی در شکل‌دهی به توسعه، مدیریت و پایداری صنعت ورزش مطرح می‌کند. این مدل به‌ویژه بر نقش نهادهای دولتی، سازمان‌های بین‌المللی و سیاست‌گذاری‌های کلان اقتصادی و اجتماعی تمرکز دارد. بخش‌های مختلف این مدل شامل سطح حکمرانی ورزش^۴ (شامل نهادها و سازمان‌های تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار در ورزش مانند وزارت ورزش و جوانان، کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌ها و سازمان‌های نظارتی که بر سه اصل شفافیت، مسئولیت‌پذیری و مشارکت تأکید دارند)، سیاست‌های کلان ورزش^۵ (توسعه ورزش همگانی، حمایت از ورزش قهرمانی و استعدادپروری، تنظیم سیاست‌های مالی و حمایتی، عدالت ورزشی و توازن جنسیتی)، تعاملات چندسطحی^۶ (سطح محلی، سطح ملی و سطح بین‌المللی)، ذی‌نفعان و مشارکت اجتماعی^۷ (ورزشکاران و مربیان، بخش خصوصی، جامعه مدنی و دولت) و فرایندهای سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد^۸ (استفاده نظام‌مند از داده‌ها، پژوهش‌ها و تحلیل‌های علمی برای تدوین، اجرا و ارزیابی سیاست‌های ورزشی) است (مدل گرین و هولیهان، ۲۰۰۵، ۸۹)؛

۵) مدل نوین «ورزش ۴/۰» یا ورزش در عصر انقلاب صنعتی چهارم: این مدل یک چارچوب نمادین، چندلایه و بین‌رشته‌ای است که تحول صنعت ورزش را در سایه فناوری‌های نوین و سیستم‌های پیچیده تحلیل می‌کند. درواقع این مدل یک اکوسیستم نوین است که در آن فناوری، حکمرانی و اقتصاد با هم پیوند خورده‌اند و بر سه اصل هوشمندی^۹، شبکه‌ای بودن^{۱۰} و پاسخ‌گویی^{۱۱} بنا نهاده شده است (دوآرته^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۲). بخش‌های مختلف این مدل شامل زیرساخت‌های هوشمند ورزشی^{۱۳} (استادیوم‌های هوشمند، سنسورهای محیطی و تجهیزات متصل و سیستم‌های کنترل

1. Shilbury
2. Green
3. Green & Houlihan
4. Sport Governance Level
5. Macro-Level Sport Policies
6. Multi-Level Interactions
7. Stakeholders and Social Participation
8. Evidence-based Policy Processes
9. Sport 4.0
10. Intelligence
11. Connectivity
12. Responsiveness
13. Duarte
14. Smart Infrastructure

انرژی، امنیت و حمل و نقل در اماکن ورزشی)، فناوری‌های ورزشی پیشرفته^۱ (فناوری‌های پوشیدنی، حسگرهای بیومتریک، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در تحلیل عملکرد، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی)، تعامل دیجیتال با هوادار^۲ (پلتفرم‌های دیجیتال و موبایل برای تعامل با تماشاگر، بلیت الکترونیکی، پخش زنده چند رسانه‌ای و گامیفیکیشن)، مدیریت دیجیتالی سازمان‌ها و سیاست‌ها^۳ (داده‌محوری در سیاست‌گذاری، اتوماسیون فرایندهای مدیریتی و بلاک چین برای شفافیت مالی و ضدفساد) و اقتصاد دیجیتال ورزش^۴ (بازارهای نوظهور، ورزش مجازی، برندسازی دیجیتال) است (لی و کیم^۵، ۲۰۲۴، ۱۲۶؛ یو و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۸؛ دوآرته و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۳).

درمجموع براساس نتایج جدیدترین پژوهش‌های حوزه صنعت ورزش در سال ۲۰۲۵، می‌توان مدلی جدید برای ساختار ورزش در بستر تحولات فناوری و اقتصاد دیجیتال در قرن بیست و یکم بازتعریف کرد. این مدل با در نظر گرفتن ظهور فناوری‌های نوین، تغییرات رفتار مصرف‌کنندگان و توسعه رسانه‌های دیجیتال، چارچوبی چندلایه و چندبعدی از صنعت ورزش ارائه می‌دهد که فراتر از مدل‌های سنتی هرم مانند است. بخش‌های مختلف این مدل شامل ورزش‌های کلاسیک^۶ (ورزش همگانی، ورزش آموزشی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای)، اقتصاد دیجیتال ورزش^۷ (شامل بازارها و کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال نظیر پلتفرم‌های استریمینگ آنلاین، بازی‌های ویدیویی و ورزش‌های الکترونیکی، فروش آنلاین محصولات مرتبط با ورزش و بازاریابی و تبلیغات دیجیتال مرتبط با ورزش)، رسانه‌های ورزشی^۸ (شامل همه رسانه‌های نوین و سنتی مانند پخش تلویزیونی و رادیویی سنتی، شبکه‌های اجتماعی مانند توییتر، یوتیوب و اینستاگرام، رسانه‌های آنلاین و اپلیکیشن‌های خبری ورزشی) و فناوری و داده‌ها^۹ (بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در تحلیل و بهینه‌سازی صنعت ورزش مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، داده‌کاوی و بیگ دیتا، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی) است (رضایی و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۵۲؛ نقیبی و همکاران، ۲۰۲۴، ۶۹؛ لی و همکاران، ۲۰۲۴، ۱۱۲؛ سان و همکاران، ۲۰۲۴، ۳۵؛ گارسیا و اسموکوینا^{۱۰}، ۲۰۲۵، ۲۶-۴۵؛ پرانیچ و بگوویچ^{۱۱}، ۲۰۲۵، ۱۴؛ ناونداری و همکاران، ۲۰۲۵، ۱۰).

بنابراین صنعت ورزش به بخش‌های مختلفی تقسیم می‌شود که هر بخش اهداف خاص خود را دارد و بسته به هدف فردی و شرایط بدنی، می‌توان هر یک از این ورزش‌ها را انتخاب کرد. «ورزش قهرمانی» یکی از بخش‌های مهم صنعت ورزش است که نقش مهمی در توسعه ورزشکاران و ارتقای سطح ورزش در سطح ملی و بین‌المللی ایفا می‌کند. ورزش قهرمانی در بالاترین سطح رقابت‌های ورزشی انجام می‌شود و هدف اصلی آن کسب مقام، مدال و موفقیت در سطح ملی یا بین‌المللی

1. Advanced Sport Technologies
2. Fan Engagement & Digital Experience
3. Digital Governance & Management
4. Sport Tech Economy
5. Lee & Kim
6. Yu
7. Traditional Sports
8. Digital Sports Economy
9. Sport Media
10. Technology & Data
11. Li
12. Sun
13. García & Smokvina
14. Pranjić & Begović
15. Navandar

است. ورزشکاران قهرمانی معمولاً آموزش تخصصی و برنامه‌ریزی دقیق دریافت می‌کنند و تمرکز زیادی بر عملکرد و نتایج دارند (دی‌بوشر^۱ و همکاران، ۲۰۱۵، ۵۷). براساس نتایج پژوهش‌های مختلف، مهم‌ترین ویژگی‌های ورزش قهرمانی شامل فشارهای روانی و جسمانی شدید، رقابت در محیط‌های ساختاریافته با قوانین دقیق و داوری تخصصی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و داده‌محور، محدودیت‌های زمانی و دوره اوج عملکرد، تمرکز بر برتری عملکرد و بهبود مستمر، حمایت ساختاری و دولتی، ارزش اجتماعی و فرهنگی زیاد، توجه به اخلاق ورزشی و مبارزه با دوپینگ، تمرکز بر ارزش‌های غیرمالی و تمرکز بر توسعه بلندمدت است (رضایی و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۷۲؛ برتولو^۲ و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۳؛ اوهل^۳ و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۸۹؛ سچکین^۴ و همکاران، ۲۰۲۳، ۱۰۳؛ زاجدا و ویسین^۵، ۲۰۲۴، ۱۰۳).

ورزش قهرمانی در سطح جهانی براساس نظام‌های سازمان‌یافته متشکل از فدراسیون‌های بین‌المللی، کمیته‌های ملی المپیک، باشگاه‌ها و سازمان‌های حرفه‌ای فعالیت می‌کند. این ساختارها با قوانین و مقررات مشخص، استانداردهای تمرینی و سیاست‌های ضد دوپینگ، ثبات و اعتبار این حوزه را تضمین می‌کنند (اندرسن^۶ و همکاران، ۲۰۲۱، ۲۸). از سوی دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و به‌کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی و تحلیلی، مولفه‌های کلیدی موفقیت در ورزش قهرمانی هستند (کاسکلی^۷ و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۲۶). ورزش قهرمانی نه تنها موجب ارتقای سطح سلامت فردی می‌شود، بلکه با ایجاد انگیزه در نسل جوان، ترویج فرهنگ صلح و دوستی و افزایش همبستگی اجتماعی، نقش مهمی در توسعه پایدار جوامع نیز ایفا می‌کند. موفقیت ورزشکاران در عرصه‌های بین‌المللی می‌تواند موجب افزایش اعتبار و نفوذ کشورها در سطح جهانی شود (رودریگز^۸ و همکاران، ۲۰۲۴، ۱۲). همچنین ورزش قهرمانی یکی از محرک‌های اصلی اقتصاد ورزش است و با ایجاد فرصت‌های شغلی، جذب سرمایه‌گذاری و توسعه صنعت گردشگری ورزشی، سهم درخور توجهی در اقتصاد جهانی دارد؛ بنابراین ورزش قهرمانی می‌تواند محرک رشد اقتصادی، توسعه زیرساختی و تقویت برند ملی باشد؛ هرچند هم‌زمان با چالش‌هایی چون ریسک‌های مالی و اثرات پسمندی مواجه است (پروس^۹، ۲۰۱۹، ۱۰۴). رویدادهای ورزش قهرمانی، به‌ویژه در سطح بین‌المللی، موجب جذب گردشگران داخلی و خارجی می‌شوند که این موضوع تأثیر درخور توجهی بر بخش‌های هتل‌داری، حمل و نقل و خدمات دارد (دانگ، ۲۰۲۳، ۲۲۵). موفقیت در ورزش قهرمانی و میزبانی رویدادهای بزرگ، موجب افزایش سرمایه‌گذاری خارجی و ارتقای تصویر و برند ملی کشورها می‌شود. این امر می‌تواند به بهبود شرایط کسب‌وکار، افزایش صادرات و جذب گردشگر منجر شود (باده و ماتیسون^{۱۰}، ۲۰۱۶، ۲۱۴). ژانگ^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۴، ۴۰) عنوان می‌کنند که سرمایه‌گذاری‌های کلان در ساخت استادیوم‌ها، سالن‌های ورزشی و امکانات جانبی علاوه بر بهبود ظرفیت میزبانی، باعث توسعه زیرساخت‌های شهری و افزایش کیفیت زندگی می‌شود. این

1. De Bosscher
2. Bertollo
3. Ohl
4. Seçkin
5. Zajda & Vissin
6. Andersen
7. Cuskelly
8. Rodríguez
9. Preuss
10. Dong
11. Baade & Matheson
12. Zhang

پروژه‌ها اغلب به بهبود حمل و نقل، فضاهای عمومی و امکانات رفاهی منجر می‌شوند که پس از پایان مسابقات نیز کاربرد دارند. این موارد همچنین شامل اثرات تکثیری است که افزایش فعالیت اقتصادی در یک بخش به رشد در سایر بخش‌ها منجر می‌شود. مطالعات پس از بازی‌های المپیک ۲۰۱۲ نشان داد که لندن توانست با مدیریت دقیق، بیش از ۱۲ میلیارد دلار درآمد مستقیم و غیرمستقیم کسب کند و بیش از صد هزار شغل جدید ایجاد نماید (ویدآو همکاران، ۲۰۱۵، ۲۱۹). بنابر گزارش کمیته سازمان‌دهی جام جهانی ۲۰۱۸ روسیه، تأثیر تجمعی این رویداد بر تولید ناخالص داخلی روسیه در دوره ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۸ حدود ۱۴/۵ میلیارد دلار بود که معادل ۱ درصد تولید ناخالص داخلی سالانه کشور است. همچنین پیش‌بینی می‌شود که تأثیر سالانه این رویداد بر تولید ناخالص داخلی در پنج سال پس از برگزاری جام جهانی بین ۲/۳ تا ۳/۲ میلیارد دلار باشد. بیش از ۳۱۵ هزار شغل جدید در سال ایجاد شده و حدود ۱/۶ میلیارد دلار از سوی گردشگران خارجی در طول برگزاری مسابقات هزینه شده است (سوروکین^۳، ۲۰۱۸، ۲۴). براساس نتایج پژوهش‌های مختلف، درآمدهای حاصل از رویدادهای بزرگ ورزش قهرمانی، شامل فروش بلیت، تبلیغات، حق‌ویختش تلویزیونی و اسپانسرشیپ‌ها، به طور درخور توجهی بر بودجه کشورها و سازمان‌های ورزشی اثرگذار است (رضایی و اسمعیلی، ۲۰۱۹، ۸۷)؛ برای نمونه، حق پخش تلویزیونی المپیک تابستانی ۲۰۲۰ بیش از ۴ میلیارد دلار بوده است (کمیته بین‌المللی المپیک، ۲۰۲۲، ۱۲). همچنین نتایج پژوهش بیبولوف و همکاران^۴ (۲۰۲۴، ۲۴) نشان می‌دهد که جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ در قطر موجب جذب نزدیک به ۱۰ میلیون گردشگر بین‌المللی شد، سرمایه‌گذاری فراوانی در زیرساخت‌های شهری و ورزشگاهی صورت گرفت و درآمدهای حاصل از هزینه گردشگران و حق‌پخش تلویزیونی معادل ۰/۷ تا ۱ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور برآورد شد. از طرفی دیگر، باید توجه داشت برگزاری رویدادهای ورزش قهرمانی نیازمند سرمایه‌گذاری‌های کلان است که گاه منجر به افزایش بدهی‌های عمومی می‌شود. خطرات ناشی از هزینه‌های بیش از حد، فقدان بهره‌برداری پس از رویداد و تأثیرات منفی بر بودجه دولت از مهم‌ترین چالش‌های رویدادهای ورزش قهرمانی محسوب می‌شوند (باده و ماتیسون، ۲۰۱۶، ۲۱۳). بزرگ‌ترین بخش هزینه مربوط به ساخت و توسعه زیرساخت‌ها شامل ورزشگاه‌ها، مراکز تمرینی، سیستم‌های حمل و نقل و امکانات رفاهی است. براساس گزارش تایم^۵ (۲۰۲۲، ۲۲)، قطر حدود ۶/۵ میلیارد دلار برای ساخت هفت ورزشگاه جدید و بازسازی یک ورزشگاه قدیمی در جام جهانی ۲۰۲۲ هزینه کرد و مجموع سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها شامل حمل‌ونقل، فرودگاه و امکانات شهری تا ۲۲۰ میلیارد دلار برآورد شده است. همچنین مطالعات میدانی نشان می‌دهند که اغلب منافع اقتصادی حاصل از رویدادهای ورزشی به طور نابرابر توزیع می‌شود و بخش عمده‌ای از مزایا به اقشار مرفه و مناطق مرکزی می‌رسد؛ در حالی که اقشار محروم‌تر کمتر بهره‌مند می‌شوند (ایوانف و آشیروف^۶، ۲۰۲۴، ۱۰۲). براساس گزارش رسمی کمیته برگزاری المپیک توکیو (۲۰۲۲، ۱۳)، هزینه‌های مرتبط با ورزشگاه‌ها و زیرساخت‌ها حدود ۷/۹ میلیارد دلار، هزینه‌های خدماتی مانند عملیات مسابقات، حمل‌ونقل و امنیت حدود ۴/۸ میلیارد دلار و هزینه‌های مرتبط با مقابله با کووید-۱۹ حدود ۳۰۰ میلیون دلار بوده است؛ بنابراین ورزش قهرمانی به‌عنوان یکی از ارکان مهم در توسعه فردی، اجتماعی و اقتصادی جوامع، با چالش‌ها و موانع متعددی روبه‌روست. براساس نتایج پژوهش‌های مختلف، این چالش‌ها و

1. Multiplier Effects
2. weed
3. Sorokin
4. Bibolov
5. Time
6. Ivanov & Ashyrov

موانع شامل فشارهای روانی و جسمی بر ورزشکاران، مشکلات مالی در باشگاه‌ها، شرایط حاد و اضطراری مانند پاندمی کوید-۱۹، فرسودگی شغلی، مصدومیت‌های فزاینده و تمرینات پرخطر، مسائل زیست‌محیطی و اقتصادی، چالش‌های مالی، اجتماعی و طبقاتی، مشکلات حکمرانی، فساد و نابرابری نهادی، آینده شغلی مبهم و بازنشستگی ورزشی، چالش‌های بین‌المللی: دیپلماسی، مهاجرت و تابعیت، دوپینگ و مسائل اخلاقی، نبود حمایت حقوقی و قانونی، مدیریت ناکارآمد و کمبود ساختارهای حمایتی، نابرابری‌های جنسیتی و دسترسی محدود و نیاز به فناوری‌های نوین در تحلیل عملکرد هستند (دی‌بوشر و همکاران، ۲۰۱۵، ۵۸؛ رضایی و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۴۹؛ رمضان و همکاران، ۲۰۲۲، ۸۶۸؛ وی و همکاران، ۲۰۲۳، ۱۲؛ رحیمی‌زاده و منظمی، ۲۰۲۴، ۴۴؛ زاجدا و ویسین، ۲۰۲۴، ۱۰۴).

ساختار ورزش در هر کشوری منعکس‌کننده تعاملات پیچیده میان نهادهای دولتی، خصوصی، اجتماعی و فرهنگی است. در ایران، این ساختار تحت تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و تاریخی خاص قرار دارد که بر نحوه سازمان‌دهی، مدیریت و توسعه ورزش تأثیرگذار است. فهم عمیق این ساختار نیازمند بررسی چندوجهی و بین‌رشته‌ای است (رضایی و صالحی‌پور، ۲۰۱۸، ۹۱). وزارت ورزش و جوانان نهاد بالادستی و سیاست‌گذار ورزش قهرمانی در ایران است. این وزارتخانه مسئول تدوین سیاست‌های کلان، تنظیم مقررات، تخصیص بودجه و نظارت بر فعالیتهای ورزشی است. ساختار سازمانی آن شامل معاونت‌هایی مانند معاونت امور فرهنگی و توسعه ورزش همگانی، توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، توسعه ورزش بانوان، امور جوانان، امور حقوقی، مجلس و هماهنگی استان‌ها و توسعه مدیریت و منابع است. از منظر نظری، وزارت ورزش نقش «نهاد سیاست‌گذار» و «نهاد تنظیم‌گر» را در صنعت ورزش ایفا می‌کند که بر تمامی سطوح ورزش تأثیرگذار است. فدراسیون‌های ورزشی در ایران ساختارهای خودگردان نسبی دارند و زیرمجموعه وزارت ورزش و جوانان به حساب می‌آیند. آن‌ها وظیفه اجرای سیاست‌ها در رشته‌های ورزشی خاص، برگزاری مسابقات، آموزش و ارتقای ورزشکاران را بر عهده دارند. با وجود استقلال نسبی، فدراسیون‌ها با مشکلاتی نظیر فشار سیاسی، نبود شفافیت در مدیریت و ضعف در جذب منابع مالی مواجه هستند که عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کمیته ملی المپیک ایران نهادی نیمه‌مستقل است که مسئولیت هماهنگی حضور ورزشکاران در بازی‌های بین‌المللی را دارد و باید براساس مقررات بین‌المللی کار کند. این کمیته به‌عنوان رابط بین فدراسیون‌ها و سازمان‌های جهانی عمل می‌کند. کمیته ملی پارالمپیک، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و شهرستان‌ها، هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌ها و انجمن‌ها، دیگر بخش‌های ورزش قهرمانی در ایران هستند (رضایی و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۲۳-۱۳۰). در نتیجه مدیریت ورزش قهرمانی در ایران بیشتر از نوع «بالادستی-دولتی» است و هنوز وارد مرحله «حکمرانی مشارکتی و چندبازیگر» نشده است؛ این در حالی است که اکثر کشورها، مدیریت ورزش قهرمانی با مشارکت نهادهای دولتی، باشگاه‌های حرفه‌ای، سرمایه‌گذاران خصوصی، اتحادیه‌های بازیکنان و نهادهای رسانه‌ای و بازاریابی صورت می‌گیرد. در لایحه بودجه سال ۱۴۰۲ کل کشور، برای برنامه «حمایت از توسعه ورزش قهرمانی» مبلغی در حدود ۶۷۵ میلیارد تومان اختصاص یافته است؛ رقمی که معادل ۲۰/۷۵۴ درصد از مجموع اعتبارات فصل «ورزش و تفریحات» به شمار می‌رود. این میزان تخصیص، بیانگر جایگاه نسبتاً برجسته ورزش قهرمانی در سیاست‌های بودجه‌ای دولت در حوزه ورزش است (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۲۰۲۳، ۱). براساس گزارش‌های رسمی، حدود ۷۰ تا ۷۵ درصد بودجه ورزش قهرمانی در ایران عمدتاً از منابع عمومی و اعتبارات دولتی تأمین می‌شود که سالانه در قالب ردیف‌های بودجه‌ای از طریق سازمان برنامه

و بودجه به وزارت ورزش و نهادهای وابسته تخصیص می‌یابد. این اعتبارات عمدتاً برای توسعه زیرساخت‌های ورزشی، تأمین حقوق کارکنان، حمایت از ورزشکاران نخبه و برگزاری اردوها و رویدادهای رسمی هزینه می‌شود (ملایی و همکاران، ۲۰۱۸، ۳۴)؛ با این حال، نظام بودجه‌ریزی در این حوزه هنوز به طور کامل مبتنی بر عملکرد نیست و بیشتر به الگوهای سنتی و هزینه‌محور وابسته است. این مسئله موجب شده است که کارایی تخصیص منابع کاهش یافته و سنجش اثربخشی هزینه‌کردها دشوار باشد. اجرای کامل نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد می‌تواند موجب ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی و اثربخشی در تخصیص منابع ورزشی شود. براساس گزارش‌های رسمی، از میان ۲۱۰۸ دستگاه اجرایی کشور، تنها ۲۲ درصد توانسته‌اند بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را به طور کامل پیاده‌سازی کنند، ۳۵ درصد آن را به صورت ناقص اجرا کرده‌اند و ۴۳ درصد هیچ اقدامی در این زمینه نداشته‌اند؛ این در حالی است که مطابق آیین‌نامه اجرایی تبصره (۱۹) قانون بودجه سال ۱۴۰۰، سازمان برنامه و بودجه کلیه دستگاه‌ها را ملزم به استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد کرده است (بلفانی و همکاران، ۲۰۲۴، ۲۲۷). درآمد باشگاه‌های ورزش قهرمانی در دنیا از محل فروش بلیت، حق پخش تلویزیونی، قراردادهای اسپانسرینگ، تبلیغات محیطی و فروش کالاهای ورزشی تأمین می‌شود؛ با این حال، این بازار در ایران هنوز کوچک و غیررقابتی است و بیشتر درآمد باشگاه‌ها وابسته به حمایت‌های دولتی و سازمانی است (رضایی، ۲۰۱۸، ۱۱۱). علوی و همکاران (۲۰۲۱، ۱۱۶) عنوان کردند که تحریم‌ها، محدودیت‌های بین‌المللی و مداخلات سیاسی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها موجب مشکلات جدی شده است. براساس نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۲۳، ۲۶۹)، حضور برندهای تجاری در ورزش قهرمانی ایران افزایش یافته است، اما به دلیل محدودیت‌های اقتصادی، قوانین و فرهنگ تجاری، سطح حمایت‌های اسپانسری پایین است. همچنین نبود بازار شفاف و حرفه‌ای تبلیغات در ورزش قهرمانی ایران باعث کاهش جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی شده است (نادریان‌جهرمی و اخوان، ۲۰۲۴، ۵۷۸). ورزش قهرمانی در ایران به صورت مستقیم و غیرمستقیم زمینه اشتغال برای حدود ۱۰۰ هزار نفر را فراهم کرده است. این اشتغال شامل طیف متنوعی از فعالان حوزه ورزش از جمله ورزشکاران، مربیان، داوران، کادر فنی، کارکنان باشگاه‌ها، نیروهای رسانه‌ای و فعالان صنایع وابسته (نظیر تولید تجهیزات ورزشی، تبلیغات، حمل‌ونقل و خدمات پزشکی ورزشی) می‌شود؛ با این حال، نسبت اشتغال به تولید ناخالص داخلی در این بخش همچنان کمتر از میانگین کشورهای هم‌سطح منطقه‌ای و جهانی است. این امر عمدتاً ناشی از ضعف بازار ورزش، وابستگی شدید به منابع دولتی و مشارکت محدود بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌ها، سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری اقتصادی از ظرفیت‌های ورزش قهرمانی است (فراهانی و همکاران، ۲۰۲۴، ۲۵). مطالعات اخیر نشان می‌دهند، سهم مستقیم ورزش قهرمانی در تولید ناخالص داخلی ایران حدود ۰/۴ تا ۰/۶ درصد است که نسبت به کشورهای توسعه‌یافته و حتی برخی کشورهای در حال توسعه، رقم پایینی محسوب می‌شود. این مقدار در ترکیه ۱/۱ تا ۱/۳، در مصر ۰/۷ تا ۰/۹، در برزیل ۱/۴ تا ۱/۶ درصد است (دلیری و اسدی، ۲۰۲۴، ۳۹۵)؛ گریکس و همکاران، ۲۰۲۴، ۲۱۷). مجموع اعتبارات وزارت ورزش و جوانان در لایحه بودجه سال ۱۴۰۴، با احتساب ردیف‌های متفرقه و انتقال‌نیافته، بالغ بر ۲۵/۰۳۱ میلیارد تومان برآورد شده است؛ رقمی که نشان‌دهنده افزایش ۶۵ درصدی نسبت به قانون بودجه سال ۱۴۰۳ است. بررسی تطبیقی ردیف‌های اعتباری این وزارتخانه با احکام برنامه هفتم توسعه (پیشرفت) نیز نشان می‌دهد که چهار ردیف اعتباری مندرج در لایحه بودجه سال ۱۴۰۴ با مفاد مواد (۷۳) و (۷۸) برنامه هفتم همپوشانی دارد. این

هم‌راستایی می‌تواند نشانه‌ای از تلاش برای هم‌سویی بودجه‌ریزی بخش ورزش با اهداف کلان برنامه توسعه باشد؛ هرچند میزان تحقق این اهداف، نیازمند ارزیابی دقیق‌تری از نحوه تخصیص و هزینه‌کرد اعتبارات خواهد بود (حاجی حسنی و همکاران، ۲۰۲۵، ۲۳). همچنین بیش از ۵۰ درصد از کل گردش مالی ورزش قهرمانی در ایران به رشته فوتبال اختصاص دارد و این رشته، همچنان جایگاه غالب را در اقتصاد ورزش کشور حفظ کرده است. در رتبه‌های بعدی، کشتی و ورزش‌های رزمی قرار دارند که در مجموع حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد از گردش مالی ورزش قهرمانی را تشکیل می‌دهند. همچنین ورزش‌های توپی نظیر بسکتبال، والیبال و فوتسال در مجموع سهمی بین ۱۰ تا ۱۲ درصد دارند. سایر رشته‌های ورزشی شامل رشته‌های انفرادی و کمتر پرمخاطب، نیز در حدود ۸ تا ۱۰ درصد از گردش مالی ورزش قهرمانی کشور را به خود اختصاص داده‌اند. این توزیع نابرابر، نشان‌دهنده تمرکز زیاد منابع مالی، تبلیغات و سرمایه‌گذاری بر فوتبال و در مقابل، ضعف زیرساختی و اقتصادی در سایر رشته‌ها است (حاجی حسنی و همکاران، ۲۰۲۵، ۲۴). به‌زعم سراجی و همکاران (۲۰۱۶، ۱۵۱)، نبود مدیریت اثربخش و فقدان استراتژی‌های بلندمدت در ورزش قهرمانی ایران، منجر به اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری در این بخش شده است. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که بهره‌وری سازمان‌های ورزشی کشور در سه مؤلفه کلیدی مالی، مادی و انسانی، پایین‌تر از سطح مطلوب است و این مسئله مانعی جدی در مسیر توسعه پایدار ورزش قهرمانی به‌شمار می‌رود. ضعف در نظام برنامه‌ریزی، ناکارآمدی در تخصیص منابع و نبود سازوکارهای نظارتی مؤثر، از جمله عواملی هستند که به این وضعیت دامن زده‌اند. از سوی دیگر، رویدادهای ورزش قهرمانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در جوامع مختلف برخوردارند. به گفته قدیمی و همکاران (۲۰۲۲، ۵۰)، هویت فردی و جمعی افراد در بستر رویدادهای ورزشی، به‌ویژه در رویدادهایی همچون مسابقات تیم ملی فوتبال، بازتعریف و بازآفرینی می‌شود. این فرایند، صرفاً یک تجربه هیجانی نیست؛ بلکه به تقویت احساس تعلق، انسجام اجتماعی و همبستگی ملی منجر می‌شود. برای بهره‌برداری اثربخش از این ظرفیت اجتماعی، ضروری است هدایت هیجانات جمعی به صورت هدفمند، کنترل‌شده و فارغ از تمایزات جمعیت‌شناختی نظیر جنسیت، سن یا پایگاه اجتماعی انجام گیرد. در این میان، توسعه فضاهای ورزشی ایمن، دردسترس و استاندارد می‌تواند نقش کلیدی در فرایند بازآفرینی هویتی و تقویت سرمایه اجتماعی ایفا کند. همچنین حضور موفق قهرمانان ایرانی در رقابت‌های بین‌المللی نه تنها به ارتقای تصویر جهانی ایران کمک کرده، بلکه زمینه‌ساز استفاده از ورزش به‌عنوان ابزاری برای دیپلماسی فرهنگی نیز بوده است. این دیپلماسی ورزشی، با بهره‌گیری از کامیابی‌های ورزشی، تبادل مربیان و ورزشکاران، و نمایش ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی نهفته در ورزش قهرمانی، به شکل‌گیری تعاملاتی مثبت، عمیق و فراتر از مناسبات رسمی سیاسی میان کشورها انجامیده است. در این میان، ورزش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های قدرت نرم، نقش مؤثری در تقویت جایگاه بین‌المللی کشور، کاهش تنش‌ها و گسترش روابط فرهنگی و اجتماعی در سطح جهانی ایفا می‌کند (دوستی و همکاران، ۲۰۲۳، ۲۴). تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که پیروزی‌های ورزشی در سطح بین‌المللی توانایی قابل‌توجهی در افزایش شادکامی اجتماعی، تقویت غرور ملی و کاهش احساسات منفی همچون یأس و ناامیدی در جوامع دارند. افزون بر این، ورزش قهرمانی از طریق فرایندهایی نظیر الهام‌بخشی به جامعه، ارائه الگوهای سالم رفتاری، سازماندهی اوقات فراغت و ارتقای سرمایه اجتماعی، به صورت غیرمستقیم در کاهش پدیده‌های اجتماعی آسیب‌زا مانند انحرافات اجتماعی، اعتیاد، بیکاری و سایر رفتارهای پرخطر نقش مؤثری ایفا می‌کند. این اثرات، ورزش قهرمانی را به یکی از ابزارهای کلیدی در توسعه

اجتماعی و فرهنگی کشورها تبدیل کرده است (هالمن^۱ و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۳۱). دی‌بوشر و همکاران (۲۰۱۵، ۵۷) در مطالعه‌ای تطبیقی، ۱۵ کشور از قاره‌های اروپا، آسیا، اقیانوسیه و آمریکا را از نظر تعداد مدال‌های کسب‌شده در ورزش قهرمانی بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد که بیش از ۵۰ درصد موفقیت‌های بین‌المللی در این کشورها به سه متغیر کلیدی تولید ناخالص داخلی (ثروت ملی) جمعیت و میزان مشارکت در ورزش وابسته است. ایشان عوامل مؤثر در توسعه ورزش قهرمانی را در سه گروه اصلی و نه مؤلفه تفکیک کردند: گروه اول (ورودی‌ها) شامل منابع انسانی و منابع مالی که زیربنای توسعه محسوب می‌شوند؛ گروه دوم (پذیرش) شامل استراتژی‌ها و سیاست‌هایی که توسعه ورزش قهرمانی را تسهیل می‌کنند. این گروه مشتمل بر تسهیلات تمرین، مربیان، رقابت‌ها و مسابقات و فعالیت‌های تحقیقاتی علمی است؛ گروه سوم (خروجی‌ها) نتایج حاصل از توسعه ورزش قهرمانی که با شاخص‌هایی همچون تعداد مدال‌های المپیک، شمار ورزشکاران و کسب رتبه‌های ششم تا هشتم در رقابت‌های جهانی اندازه‌گیری می‌شود. پوررضایی و همکاران (۲۰۲۵، ۴۷) بیان کردند که برای ارتقای گرایش کودکان و نوجوانان به ورزش قهرمانی در ایران، لازم است مدیریت استعدادها در فدراسیون‌های ورزشی به صورت اثربخش و هدفمند انجام شود. این رویکرد موجب کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در زمان می‌شود و از آزمون و خطاهای غیرضروری پیشگیری می‌کند که درنهایت می‌تواند مسیر توسعه ورزش قهرمانی را تسریع بخشد. براساس نتایج پژوهش اشجعی و همکاران (۲۰۲۵، ۱)، عوامل مؤثر بر توسعه و پیشرفت ورزش قهرمانی کاراته شامل مواردی چون حاکمیت، مدیریت، منابع مالی، نیروی انسانی، قوانین و مقررات، استعدادیابی، زیرساخت‌ها، نگرش اجتماعی، انگیزش و جذابیت، بازاریابی و رسانه‌ها است. از سوی دیگر، شیرزادی و همکاران (۲۰۲۴، ۱۶۸) بر نقش تعیین‌کننده عوامل اجتماعی و فرهنگی، مدیریت استعداد، عوامل سازمانی، زیرساخت‌ها، کنترل و نظارت، دانش و اطلاعات، سیستم تحقیق و توسعه، حمایت و پشتیبانی و بهره‌وری سازمانی در پایداری ورزش قهرمانی ایران تأکید کرده‌اند.

بررسی و جمع‌بندی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که ورزش قهرمانی در ایران به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای ارتقای سلامت عمومی، تقویت هویت ملی و ارتقای جایگاه بین‌المللی کشور، با چالش‌ها و موانع متعددی مواجه است. این موانع شامل ضعف در مدیریت یکپارچه، ناکارآمدی نظام حکمرانی ورزشی، فقدان استقلال فدراسیون‌ها، ناکارآمدی نیروی انسانی، نبود شفافیت مالی و وجود فساد سازمانی، توسعه نامتوازن زیرساخت‌ها، تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی، مداخلات سیاسی، ناکارآمدی در بهره‌برداری از درآمدهای حق پخش و تبلیغات، کمبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مدرن، بازار ناقص و غیررقابتی، موانع فرهنگی، اجتماعی و جنسیتی، وابستگی مالی شدید به منابع دولتی و فقدان مشارکت فعال بخش خصوصی است. با وجود این چالش‌ها، استعدادهای بالقوه فراوان و علاقه عمومی گسترده به ورزش، ظرفیت‌های مهمی برای پیشرفت ورزش قهرمانی در ایران فراهم آورده است؛ بر این اساس، پژوهش حاضر در پی بررسی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش قهرمانی در کشور و ارائه راهکارهای عملی و مناسب به‌منظور ارتقای این حوزه است.

روش پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی بود که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد^۲ انجام شد. در این پژوهش، از رویکرد سیستماتیک^۳ نظریه داده‌بنیاد که به استراوس و کوربین^۴ نسبت داده می‌شود، برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بهره

1. Hallmann

2. Grounded Theory

3. Strauss & Corbin

دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، خرداد و تیر ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۹۶

گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش شامل همه نخبگان و متخصصان آگاه به حوزه ورزش قهرمانی در ایران بود که در سطوح مدیریتی، کارشناسی و تخصصی فعالیت می‌کنند. این افراد شامل مدیران و کارشناسان سازمان‌های متولی ورزش قهرمانی مانند وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، رؤسای هیئت‌های ورزشی، قهرمانان رشته‌های مختلف ورزشی، داوران ورزشی و اساتید رشته‌های مدیریت و مدیریت سازمان‌های ورزشی بودند. درنهایت، با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی (ارجاع زنجیره‌ای)^۱، ۲۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که این نمونه نماینده و مطلع از موضوع تحقیق محسوب می‌شوند. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد بالادستی و انجام مصاحبه‌های عمیق و باز بود. در فرایند مصاحبه‌ها، از حدود مصاحبه پانزدهم به بعد، نشانه‌های تکرار اطلاعات مشاهده شد و از مصاحبه نوزدهم به بعد، داده‌ها به طور کامل تکراری شده و پژوهش به مرحله اشباع نظری رسید؛ با این حال، برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا شماره ۲۱ ادامه یافت تا صحت و کامل بودن داده‌ها تضمین شود. مصاحبه‌های عمیق با طرح پرسش‌هایی درباره شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای مؤثر بر پدیده اصلی «توسعه ورزش قهرمانی» آغاز می‌شد. سؤالات بعدی براساس پاسخ‌های ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان و همچنین چارچوب طبقه‌بندی مدل پارادایم استراوس و کوربین طراحی و مطرح می‌شد. مراحل کدگذاری در روش سیستماتیک نظریه داده‌بنیاد شامل سه گام اصلی کدگذاری باز^۲، کدگذاری محوری^۳ و کدگذاری انتخابی^۴ است.

اعتبار (روایی) و اعتمادپذیری (پایایی) پژوهش

روایی در پژوهش کیفی به این پرسش پاسخ می‌دهد: آیا آنچه پژوهشگر در حال مشاهده، تحلیل و گزارش آن است، واقعاً همان پدیده‌ای است که ادعا می‌شود بررسی شده است؟ برای سنجش روایی در این پژوهش، از «روش بازبینی مشارکت‌کنندگان»^۵ استفاده شد. بدین منظور، یافته‌های به‌دست‌آمده و متن نظریه تولیدشده برای مشارکت‌کنندگان ارسال و بررسی شد. نظرات اصلاحی و انتقادی آنان دریافت و در تحلیل نهایی اعمال شد. همچنین نسخه نهایی نظریه توسط چند نفر از اساتید راهنما و متخصصان موضوعی مطالعه و بازبینی شد و پیشنهادهایی برای اصلاح، تکمیل یا تغییر در ساختار مفهومی نظریه ارائه شد که در متن نهایی لحاظ شد. پایایی در پژوهش کیفی معادل «تکرارپذیری» در پژوهش‌های کمی است و به این معنی است که آیا در صورت تکرار مراحل پژوهش توسط فردی دیگر، نتایج مشابهی به‌دست خواهد آمد یا خیر. در این پژوهش برای سنجش پایایی از «روش توافق درون‌موضوعی» استفاده شد. برای این منظور، از یک فرد دارای تحصیلات در حوزه آمار و آشنا با روش تحقیق کیفی دعوت به همکاری شد. پس از آموزش لازم در زمینه کدگذاری، این فرد به‌عنوان کدگذار دوم در فرایند تحلیل کیفی مصاحبه‌ها مشارکت کرد. هر دو کدگذار به طور مستقل سه مصاحبه را کدگذاری کردند. در ادامه، برای هر کد، مواردی که دو کدگذار بر آن‌ها توافق داشتند، با عنوان «توافق» و موارد متفاوت با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. سپس درصد توافق درون‌موضوعی با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

1. Snow Ball
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding
5. Member Check & Expert Review

$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول (۱) آمده است:

جدول ۱- نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

Table 1 – Results of the inter-coder reliability assessment

ردیف No	شماره مصاحبه Interview ID	تعداد کل داده‌ها Data count total	تعداد توافقات Total agreements	تعداد عدم توافقات Total disagreements	پایایی بازآزمون (درصد) Test-retest reliability (%)
1	اول First	144	71	12	98
2	دوم Second	178	80	15	89
3	نهم Ninth	159	74	12	93
	کل Total	481	225	39	93

همان طور که جدول (۱) نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای استخراج شده توسط دو کدگذار (پژوهشگر و همکار پژوهشی) برابر با ۴۸۱ مورد بود. از میان این کدها، ۲۲۵ مورد کد مشترک (توافق کامل) و ۳۹ مورد عدم توافق بین دو ارزیاب شناسایی شد؛ بنابراین پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول بالا برابر با ۹۳ درصد محاسبه شد که از ۶۰ درصد بیشتر است؛ بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

نتایج

اطلاعات جمعیت‌شناختی

جدول ۲- اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت کنندگان

Table 2 – Participants' demographic characteristics

Parameter شاخص	Category طبقه	Frequency فراوانی	Percent درصد
سن	کمتر از 30	2	9.52
	31-40	7	33.33
	40 و بیشتر	12	57.14
مدرک تحصیلی	فوق لیسانس و پایین‌تر	13	61.90
	دکتری	8	38.10
جنسیت	مرد	19	90.48
	زن	2	9.52
سابقه	کمتر از 5 سال	1	4.76
	5-10 سال	2	9.52
	11-20 سال	15	71.43
	بیش از 20 سال	3	14.29
	مربی و ورزشکار	10	42.86
	مدیران ورزشی	3	14.29

دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، خرداد و تیر ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۹۶

38.09	7	اساتید دانشگاه	سمت
4.76	1	سایر	

در این پژوهش، داده‌ها عمدتاً از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و باز گردآوری شدند. مصاحبه‌های اولیه به صورت اکتشافی و توصیفی انجام شد و پس از هر مصاحبه، فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری‌شده آغاز شد. با بهره‌گیری از روش مقایسه‌ی دائمی داده‌ها، کدهای نظری از طریق کدگذاری باز استخراج شدند؛ به همین ترتیب، کدگذاری ۲۱ مصاحبه به همراه مطالعات کتابخانه‌ای انجام شد. در ادامه، به دلیل محدودیت در انتشار و تعداد صفحات، تنها بخشی از متن مصاحبه‌ها به همراه نحوه کدگذاری باز آن، طبقات محوری و مدل نهایی، به ترتیب و با جزئیات ارائه می‌شود.

گام اول: کدگذاری باز

الف) نحوه استخراج کدهای اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها

جدول ۳- نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

Table 3 – An example of initial coding from the interviews

قسمتی از مصاحبه S1: استادتمام و عضو هیئت علمی دانشکده علوم ورزشی و تندرستی دانشگاه تهران A part of interview S1: Full Professor and Faculty Member, Faculty of Sports Science and Wellness, University of Tehran	
استخراج کدهای اولیه (خام) Extraction of initial (open) codes	متن مصاحبه Interview transcript
- ساختار سازمانی و نهادی کارآمد - صنعت پیچیده و چندلایه ورزش قهرمانی - موفقیت‌های پایدار - تدوین راهبردهای جامع و اجرای برنامه‌های بلندمدت - شفاف‌سازی و نظام مالی منضبط - الگوهای درآمدزایی: حق پخش تلویزیونی، فروش بلیت مسابقات، قراردادهای اسپانسر، کمی‌رایت رسانه‌ای، و فروش اقلام تجاری - حاکمیت دولتی، فقدان نظام بازار رقابتی و ضعف در توسعه زیرساخت‌های حقوقی و فناوری - استعدادپروری، خلق ارزش اقتصادی و توسعه دیپلماسی ورزشی - ظرفیت‌های قابل توجه انسانی، فرهنگی و اقلیمی - موازی‌کاری نهادی، فقدان نهاد راهبردی سیاست‌گذار، برنامه‌های تکراری و کوتاه‌مدت و نبود انسجام در سیاست‌گذاری میان نهادهای اجرایی - ائتلاف منابع و کاهش اثربخشی - بازنگری در مداخلات دولت - نقش ناظر و تسهیل‌گر دولت به‌جای تصدی‌گری مستقیم - تدوین قوانین حمایتی، کاهش بوروکراسی، ایجاد مشوق‌های سرمایه‌گذاری و تضمین امنیت حقوقی - ورود بخش خصوصی و نهادهای مستقل اقتصادی - تعیین هزینه‌ها و درآمدها - ضرورت توجه به باشگاه‌ها - تکراری بودن برنامه‌ها، تعدد نهادهای تصمیم‌گیرنده، موازی‌کاری و هم‌پوشانی فعالیت‌ها - سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	«ساختار سازمانی و نهادی کارآمد، پیش‌نیاز دستیابی به اهداف کلان در تمامی صنایع، به‌ویژه در صنعت پیچیده و چندلایه ورزش است. کشورهایی که در عرصه ورزش قهرمانی به موفقیت‌های پایدار دست یافته‌اند، عمدتاً با اتکا بر تدوین راهبردهای جامع، طراحی ساختارهای نهادی شفاف و اجرای برنامه‌های بلندمدت، زیرساخت لازم برای رشد همه‌جانبه ورزش را فراهم ساخته‌اند.» «برای تحلیل جامع صنعت ورزش قهرمانی، بررسی نظام مالی آن ضرورتی اساسی دارد. این بررسی باید ابعاد مختلفی از جمله سطح هزینه‌کرد سالیانه، الگوهای درآمدزایی، و قابلیت‌های بالفعل و بالقوه تأمین مالی را در بر گیرد. در نظام‌های پیشرفته ورزشی، منابعی چون حق پخش تلویزیونی، فروش بلیت مسابقات، قراردادهای اسپانسر، کمی‌رایت رسانه‌ای، و فروش اقلام تجاری برند شده، ستون‌های اصلی اقتصاد ورزش قهرمانی به شمار می‌روند؛ با این حال، در ایران به دلایلی همچون حاکمیت رویکرد دولتی، فقدان نظام بازار رقابتی و ضعف در توسعه زیرساخت‌های حقوقی و فناوری، بهره‌برداری مؤثر از این منابع با موانع جدی روبه‌روست.» «باشگاه‌های ورزشی، به عنوان نهادهای اجرایی و برندمحور در ساختار ورزش قهرمانی، نقشی تعیین‌کننده در فرایند استعدادپروری، خلق ارزش اقتصادی، و توسعه دیپلماسی ورزشی ایفا می‌کنند. عملکرد مؤثر این باشگاه‌ها باید در تعامل مستمر با سیاست‌های کلان ورزشی، نظام تأمین مالی و ساختار مدیریتی کشور تعریف شود.» «با وجود ظرفیت‌های قابل توجه انسانی، فرهنگی و اقلیمی، صنعت ورزش قهرمانی ایران با چالش‌های ساختاری و حکمرانی متعددی مواجه است؛ از جمله موازی‌کاری نهادی، فقدان نهاد راهبردی سیاست‌گذار، برنامه‌های تکراری و کوتاه‌مدت و نبود انسجام در سیاست‌گذاری میان نهادهای اجرایی، که همگی موجب ائتلاف منابع و کاهش اثربخشی مداخلات دولتی شده‌اند.» «در چنین شرایطی، بازنگری در نقش دولت در صنعت ورزش ضروری به‌نظر می‌رسد. پیشنهاد می‌شود دولت به‌جای تصدی‌گری مستقیم، نقش ناظر و تسهیل‌گر را ایفا کرده و با تدوین قوانین حمایتی، کاهش بوروکراسی، ایجاد مشوق‌های سرمایه‌گذاری و تضمین امنیت حقوقی، زمینه را برای ورود بخش خصوصی و نهادهای مستقل اقتصادی به صنعت ورزش فراهم آورد. این تحول در حکمرانی، می‌تواند به افزایش بهره‌وری، پایداری مالی، ارتقای رقابت‌پذیری و توسعه متوازن ورزش در کشور منجر شود.»

دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، خرداد و تیر ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۹۶

قسمتی از کدگذاری اولیه مصاحبه (S 1)

A part of initial coding of interview

- فقدان الگوی جامع و یکپارچه برای توسعه متوازن ورزش قهرمانی در سطح ملی
- نبود سازوکار نهادی منعطف و کارآمد متناسب با الزامات ورزش قهرمانی
- وجود نهادهای متعدد و متداخل بدون تقسیم وظایف روشن
- نبود مرجع راهبردی مقتدر برای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت کلان
- ضرورت تخصص‌گرایی و جوان‌سازی بدنه مدیریتی ورزش کشور
- فقدان نظام ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی شفاف در ساختار ورزش قهرمانی
- اجرای سیاست‌های مالی مبهم، بدون انتشار عمومی درآمدها و هزینه‌ها
- تمرکز بر تخصیص بودجه دولتی به جای خلق درآمد و توسعه بازار
- استفاده نشدن از ظرفیت‌هایی مانند حق پخش، تبلیغات، کی‌رایت، برندینگ
- تعریف نشدن دقیق ساختار درآمد-هزینه باشگاه‌ها و سازوکارهای حسابرسی مالی
- مزیت ناعادلانه برای نهادهای وابسته به دولت؛ مانع رقابت واقعی در صنعت ورزش
- نفوذ روابط سیاسی و اقتصادی در تخصیص منابع ورزشی
- نبود نقشه راه روشن برای ارتقای جایگاه باشگاه‌ها در نظام ورزش قهرمانی
- وابستگی به منابع دولتی، محدودیت در جذب سرمایه‌گذار و تصمیم‌گیری مستقل
- نبود مدل استاندارد حکمرانی باشگاهی مشابه کشورهای موفق
- نادیده‌گرفتن نقش باشگاه‌ها در سیاست‌ورزی نرم و ارتباطات بین‌المللی
- فقدان بهره‌برداری از حق پخش و درآمدهای محتوای محور
- فقدان به‌روزرسانی در قوانین برای تطابق با تحولات صنعت ورزش جهانی
- نبود ضمانت اجرایی برای مقابله با تخلفات اداری و مالی
- ترس از ریسک‌های حقوقی و نبود حمایت قانونی از بخش خصوصی
- نبود ساختار جامع برای کشف و پرورش استعدادها از سطح پایه
- فقدان انسجام برنامه‌ای و زیرساختی برای نهادینه‌سازی ورزش قهرمانی در آموزش و پرورش
- استفاده کاربردی نشدن از یافته‌های علمی و پژوهش‌ها در تصمیم‌گیری‌های کلان
- نادیده گرفتن ورزش قهرمانی به‌عنوان ابزار قدرت نرم و فرصت اقتصادی جهانی
- بهره‌گیری نشدن از تجربیات موفق کشورها در مدل‌های حکمرانی، باشگاه‌داری و مالی
- نبود شفافیت، امنیت حقوقی و ضعف برند ملی ورزش قهرمانی
- اجرای کامل نشدن سیاست‌های خصوصی‌سازی در ورزش قهرمانی
- تمرکز دولت بر مدیریت مستقیم به‌جای تسهیل‌گری و تنظیم‌گری مؤثر
- خلأ ابزارهای انگیزشی مانند معافیت مالیاتی، تضمین سود و دسترسی به بازار
- ادغام نقش ناظر، مجری، داور و سرمایه‌گذار در ساختار دولتی فعلی
- طرح جامع نظام باشگاه‌داری در ورزش قهرمانی کشور
- تشکیل نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور
- تشکیل ساختارهای جدید در سازمان‌های مختلف ورزشی
- نبود قانون حق مالکیت معنوی (کی‌رایت) به‌عنوان پایه و اساس حق پخش تلویزیونی
- بی‌توجهی به اصل 44 مبنی بر خصوصی‌سازی برای تغییر سیستم اداره ورزش کشور
- وجود شبه‌دولتی‌ها در ورزش و سلب رقابت سایر بخش‌های غیردولتی
- نبود شفافیت مالی ورزش قهرمانی ایران و اجرای سیاست‌های مبتنی بر هزینه
- مخفی‌کاری در انجام همه امور و امنیتی جلوه دادن آن‌ها
- معضل رانت‌های اقتصادی و سیاسی و نبود کارآفرینی اقتصادی در صنعت ورزش کشور
- اجرا نشدن قانون تنبیه افراد خاطی
- حذف مدیران نظامی و شبه نظامی و همچنین حذف مدیران دولتی و شبه دولتی بازنشسته از بدنه ورزش کشور
- ظرفیت‌های درخور توجه انسانی، فرهنگی و اقلیمی

....

ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات (ادامه فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد): در گام بعدی از فرایند تحلیل، کدهای اولیه که به دلیل تعداد زیاد و پراکندگی معنا قابل تفسیر نظام‌مند نبودند، در قالب کدهای ثانویه دسته‌بندی شدند. در این مرحله، کدهای مشابه یا هم‌راستا در قالب مفاهیم کلی‌تری سازمان‌دهی شدند. سپس این مفاهیم به کمک تحلیل محوری در قالب مقولات فرعی و اصلی جای گرفتند. در جدول (۴)، نمونه‌ای از نتایج این فرایند کدگذاری باز، شامل کدهای ثانویه، مفاهیم استخراج‌شده و مقولات، ارائه شده است.

جدول ۴- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

Table 4 – Secondary coding and development of categories

مقولات Subcategories	کدهای مفهومی Conceptual codes	کدهای ثانویه Secondary codes	فراوانی Frequency
سیاست‌گذاری ورزش قهرمانی	نظام مدیریت و سیاست‌گذاری ورزش قهرمانی	- وابستگی ساختار ورزش قهرمانی به دولت - نبود حکمرانی چندبازیر و مشارکتی - تمرکزگرایی و دخالت نهادهای سیاسی - ضعف در استقلال فدراسیون‌ها - نبود استراتژی کلان و بلندمدت - تطابق نداشتن ساختارها با استانداردهای جهانی	14
		- ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد - ضعف در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد - نبود شاخص‌های دقیق بهره‌وری - ضعف در شفافیت و پاسخ‌گویی مدیریتی - فساد سازمانی و نبود شفافیت مالی - موازی کاری و نبود هماهنگی نهادی	16
		- مشارکت محدود بخش خصوصی - سهم پایین اتحادیه‌ها، رسانه‌ها و جامعه مدنی - نبود نهادهای واسطه تنظیم‌گر (NGO) - ارتباط ضعیف میان ستاد و صف - کم‌توجهی به نقش باشگاه‌های حرفه‌ای در حکمرانی	12
حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت ورزش قهرمانی	تعریف و اجرای MBA ورزشی (مدیریت اجرایی ورزش)	- وجود نگرش منفی و خودپنداره تضعیف‌شده در میان مدیران ورزشی - ضعف در راهبردهای تأمین، تخصیص و نظارت بر منابع مالی - نبود ساختار مناسب برای مدیریت تغییر، تحول و تعارض - غلبه مدیریت سنتی بر رویکردهای دانایی‌محور و تحلیلی - فقدان رویکرد مشارکتی، سیستمی و برنامه‌محور در مدیریت ورزشی	11
	الگوی معیارمحور برای انتخاب مدیران ورزشی	- ضعف در نهادینه‌سازی فرهنگ برنامه‌محوری در میان مدیران ورزشی - ضرورت شفاف‌سازی ساختارها و استقرار عدالت سازمانی در نظام ورزش قهرمانی - چالش تعدد مناصب و تراکم مسئولیت‌های اجرایی در میان مدیران ورزشی - لزوم التزام مدیران به قانون‌مداری و اصول اخلاق حرفه‌ای - افزایش سرمایه اجتماعی از طریق تقویت اعتماد و تعهد اجرایی مدیران - تأثیر رانت‌گرایی سیاسی بر فرایند انتخاب مدیران و تضعیف اعتماد عمومی	18
	ثبات مدیریت و کاهش مداخلات سیاسی	- حاکمیت تفکر استراتژیک در فرایندهای تصمیم‌گیری مدیریتی ورزش قهرمانی - لزوم حذف مدیران با رویکردهای شبه‌نظامی و شبه‌دولتی در ساختار مدیریت ورزش قهرمانی - مدیریت اثربخش دارایی‌های فیزیکی و زیرساخت‌های صنعت ورزش قهرمانی	14

دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، خرداد و تیر ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۹۶

- بی‌توجهی دستگاه‌های دولتی به ورزش و نارسایی در اجرای طرح‌ها و قوانین بالادستی - تأثیر بدهستان‌های مدیریتی، ظاهرسازی و پنهان‌سازی واقعیت‌ها بر ارزیابی‌های نادرست		
10	- تشکیل شورای همیاری و هیئت امانا - توسعه نظام فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) - تأکید بر کار تیمی (Team working) - ایجاد حس تعلق سازمانی و انگیزه برای مشارکت	تقویت هماهنگی و سینرژی (Synergy) بین نیروهای صف و ستاد
11	- برنامه‌ریزی متمرکز با رویکرد اجرای غیرمتمرکز در نظام مدیریت ورزشی - ابهام وضعیت حقوقی و مالکیتی باشگاه‌های حرفه‌ای - اطمینان نداشتن در تأمین و تخصیص اعتبارات و بودجه مصوب دولتی - مشارکت مؤثر شهرداری‌ها در توسعه ورزش براساس بند 6 ماده 55 قانون	عوامل مؤثر اقتصادی، تکنولوژیکی، فرهنگی و سیاسی تعیین سهم و نقش حمایت‌های دولتی در توسعه ورزش قهرمانی
9	- تعدد مراکز قدرت و تصمیم‌گیری در بدنه ورزش کشور و تأثیر آن بر کارآمدی مدیریتی - ابهام در تعریف و تفکیک نقش‌ها در ساختار مدیریتی ورزش قهرمانی - فقدان استقلال ساختاری وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی - ضرورت تمرکززدایی نظام اداری و طراحی مکانیزم‌های پرداخت عادلانه در نظام ورزش	قوانین دولتی تعیین‌کننده فعالیت‌های ورزشی
6	- وجود انحصارهای پنهان و چالش‌های رقابت‌پذیری در صنعت ورزش - پایین بودن سرانه اختصاص یافته به پژوهش‌های کاربردی و آکادمیک - فقدان کمیته‌های پژوهشی مستقل یا ناکارآمدی کمیته‌های پژوهشی موجود	ناکافی بودن بودجه پژوهش‌های ورزشی
7	- دستیابی به جامعه‌های سالم و پویا براساس بند 4 چشم‌انداز - گسترش و توسعه لایه‌های مجازی در زیرساخت‌های ورزش قهرمانی - توسعه و استقرار نظام حکمیت برای حل‌وفصل اختلافات در ورزش قهرمانی - چالش تعداد بالای پروژه‌های نیمه‌تمام در ورزش	تأسیس مدارس تخصصی ورزش، تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و سامانه‌های حقوقی
16	- برگزاری لیگ‌های متنوع در رده‌های سنی مختلف و افزایش تعداد تیم‌های حرفه‌ای - استقرار پایگاه‌های قهرمانی، توسعه نظام بیمه ورزشکاران و پیشگیری از فرار ماهیچه‌ها - ایجاد بنیاد ملی مربی‌گری در صنعت ورزش با رویکرد جامعه‌مدنی (NGO) - نیل به جایگاه نخست منطقه آسیای جنوب غربی و رتبه سوم بازی‌های آسیایی مطابق بندهای 6 و 8 چشم‌انداز - تجربه موفق در برگزاری و میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی	تقویت و توسعه تیم‌های پایه در رده‌های سنی مختلف توسعه و بهینه‌سازی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای
8	- ساخت ورزشگاه‌های بزرگ و برگزاری منظم مسابقات ورزشی متنوع - توجه ویژه به توسعه ورزش‌های پایه و ورزش‌های مادر - افزایش سرانه فضاهای ورزشی به‌منظور ارتقای مشارکت عمومی - ارتقای سهم ورزش بانوان در بهره‌برداری از فضاهای ورزشی موجود	توجه ویژه به توسعه ورزش روستایی، عشایری، کارگری و اقشار خاص جامعه
11	- ایجاد نظام جامع مسأله‌یابی و اولویت‌بندی پژوهش‌های کاربردی - جهاد ورزشی و توسعه منابع انسانی متخصص - راه‌اندازی پارک علمی، تحقیقاتی و فناوری ویژه صنعت ورزش - ارتقای ورزش دانش‌آموزی و دانشجویی با تأکید بر ماده 170 قانون برنامه	ایجاد نهادهای ملی تخصصی ورزشی، نظیر نهاد ملی ورزش دانش‌آموزی
21	- وابستگی بودجه به منابع دولتی - سهم ناچیز از GDP در مقایسه با کشورهای منطقه - ضعف در تنوع منابع درآمدی باشگاه‌ها - فقدان توسعه بازارهای مالی و تبلیغاتی - ضعف در حق‌پخش تلویزیونی و اسپانسرینگ	منابع مالی و اقتصادی

16	16	- کمبود نیروی انسانی متخصص - فرسودگی شغلی و آینده شغلی نامطمئن - ضعف در نظام مربی‌گری و آموزشی - نبود نظام ملی مربی‌گری و مدیریت استعداد - فرار مغزها و مهاجرت نخبگان ورزشی	سرمایه انسانی و مدیریتی	زیرساخت‌ها و منابع ورزشی قهرمانی
		- فرسودگی یا ناکافی بودن ورزشگاه‌ها - توزیع ناعادلانه فضاهای ورزشی - کم‌توجهی به ورزش بانوان و اقشار خاص - ضعف زیرساخت‌های ICT و داده‌محور - نبود سامانه‌های هوشمند ورزشی و کمبود پایگاه‌های قهرمانی	زیرساخت‌های فیزیکی و فناوری	
13	13	- شکل نگرفتن نظام جامع استعدادیابی - نبود پیوند ساختاری میان ورزش مدارس، دانشگاه‌ها و باشگاه‌ها - بی‌توجهی به رده‌های پایه و مناطق محروم - کمبود مدارس ورزش و مراکز علمی ورزش قهرمانی - اتلاف منابع در غیاب مدیریت استعدادها	مدل استعدادیابی و تربیت قهرمان	فرایندهای توسعه‌ای و ظرفیت‌سازی در ورزش قهرمانی
		- سهم اندک پژوهش‌های کاربردی - ضعف در پیوند پژوهش و سیاست‌گذاری - نبود کمیته‌های پژوهشی مستقل در فدراسیون‌ها - توسعه نیافتن پارک‌های فناوری ورزشی - کم‌توجهی به علم تمرین و داده‌های تحلیلی	ورود تکنولوژی‌های نوین و نوآوری در ورزش	
19	19	- تأثیر ورزش قهرمانی بر غرور ملی و سرمایه اجتماعی - استفاده از ورزش قهرمانی در دیپلماسی فرهنگی - بازآفرینی هویت جمعی از طریق رویدادهای ملی - کم‌توجهی به عدالت اجتماعی در توسعه ورزش قهرمانی - توزیع ناعادلانه مزایای اقتصادی رویدادها	نقش اجتماعی، فرهنگی و بین‌المللی ورزش قهرمانی	

ج) شکل‌دهی طبقات اصلی: پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵- شکل‌دهی طبقات اصلی نظریه

Table 5 – Formation of core categories of the theory

مقولات Subcategories	طبقات اصلی Categories	مدل پارادایمی Paradigm Model
- ناهماهنگی‌های ساختاری در اسناد بالادستی و نظام بودجه‌ریزی - سیاست‌زدگی در فرایندهای تصمیم‌سازی ورزش کشور - مداخله غیرفنی و شخصی چهره‌های سیاسی در فرایندهای مدیریتی - مصلحت‌اندیشی دولتی و مداخله در فرایندهای استقلال فدراسیون‌ها - ضعف نظام ارزیابی شایستگی مدیران ورزشی	سیاست‌زدگی و تداخل ساختاری در نظام حکمرانی ورزش قهرمانی ایران	شرایط علی
- گسترش عدالت اجتماعی فضاهای ورزشی استاندارد - سرمایه‌گذاری، منابع مالی و زیرساخت‌های تخصصی - نظام استعدادیابی، آموزش و توسعه منابع انسانی تخصصی - فرهنگ‌سازی، حمایت اجتماعی و نقش رسانه‌ها - دیپلماسی ورزشی، تعاملات بین‌المللی و ارتقای جایگاه جهانی - عوامل مؤثر اقتصادی، تکنولوژیک، فرهنگی و سیاسی کلان (حاکمیت، دولت و مجلس) - ساختار سیاسی و اقتصادی کشور (تحریم‌ها، تورم، کاهش ارزش پول ملی)	توسعه ورزش قهرمانی ایران	طبقه محوری

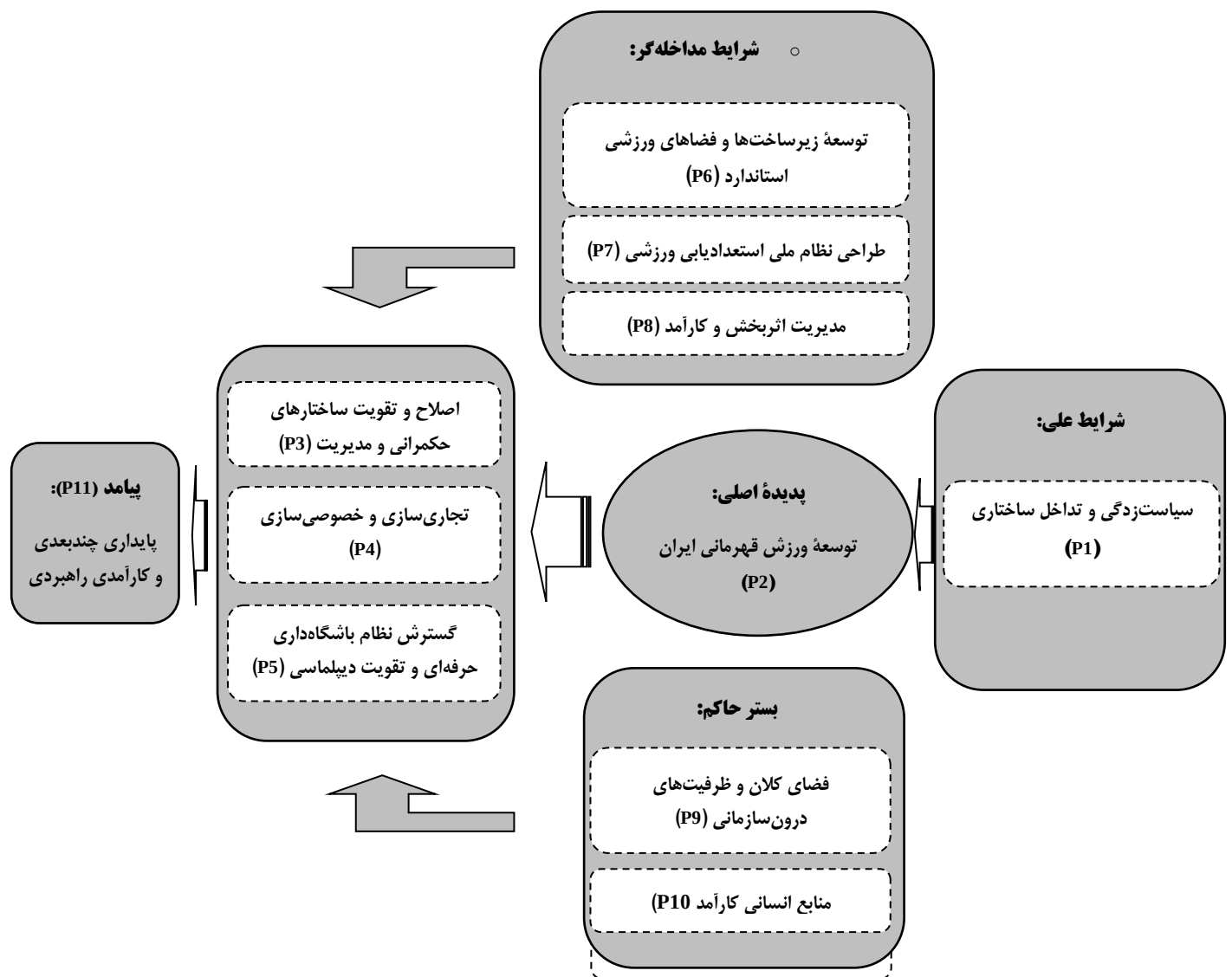
دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، خرداد و تیر ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۹۶

محدودیت دسترسی به فناوری‌های ورزشی پیشرفته چالش‌های فرهنگی، رسانه‌ای و معیشتی خانواده‌های مستعد ناهمسویی ضوابط و استانداردهای بین‌المللی با ارزش‌ها و فرهنگ ملی برگزاری و میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی مدیریت منابع مالی و تخصیص بهینه بودجه فرهنگ عمومی و سازمانی و همسویی با استانداردهای جهانی نظام نوآوری و بهره‌گیری از پژوهش‌های علمی و فناوری‌های نوین	فضای کلان و ظرفیت‌های درون‌سازمانی بستر حاکم
ایجاد نظام جامع حمایت روانی، اجتماعی و انگیزشی از ورزشکاران و کادر فنی برگزاری مستمر همایش‌ها، کارگاه‌ها و جشنواره‌های دانش‌افزایی با مشارکت رسانه ملی ایجاد نظام شفافیت و پاسخ‌گویی مؤثر در مدیریت منابع انسانی ورزش قهرمانی تقویت انگیزه و ارتقای اقتدار ملی مطابق با سیاست‌های کلان کشور (بندهای 4 و 20 سیاست‌های کلی) طراحی و اجرای نظام داوطلبی ساختاریافته در صنعت ورزش توسعه و ارتقای جایگاه زنان در ورزش قهرمانی (بند 5 سیاست‌های کلی)	منابع انسانی کارآمد
تقویت جایگاه ایران در نهادهای، فدراسیون‌های جهانی و کنفدراسیون‌های قاره‌ای توسعه سیستم‌های اطلاعات مدیریت ورزش (MIS) و سامانه‌های تصمیم‌یار هوشمند (DSS) توسعه زیرساخت‌های هواداری و نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای تشکیل نهاد خیرین ورزشگاه‌ساز، ایجاد انستیتو و بانک ورزش کشور (نهادی مالی) نوسازی هدفمند زیرساخت‌های ورزشی بر مبنای عدالت فضایی و توسعه پایدار (بندهای «ب»، «د»، «ه» و «م» ماده 104) تجهیز و به‌روزرسانی زیرساخت‌های قهرمانی با فناوری‌های نوین ورزشی احیای فضاهای ورزشی نیمه‌فعال با مشارکت بخش خصوصی و نهادهای عمومی طراحی طرح آمایش ملی زیرساخت‌های ورزشی مبتنی بر تحلیل داده‌محور استقرار نظام نگهداشت و بهره‌برداری پایدار از اماکن و تجهیزات ورزشی	ارتقای زیرساخت‌ها (بند 12 امور اجتماعی) و توسعه فضاهای ورزشی استاندارد (نظر ستاد تلفیق برنامه)
توجه به تیم‌های پایه در رده‌های سنی مختلف و افزایش تعداد کانون‌های استعدادیابی ایجاد نهاد ملی ورزش دانش‌آموزی و دانشجویی (بند الف، ماده 117) تهیه طرح آمایش سرزمینی ورزش کشور یکپارچه‌سازی فرایند استعدادیابی با آموزش و پرورش، فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها استفاده از سامانه‌های هوشمند و داده‌محور در استعدادیابی ورزشی (AI-Based Talent ID) استقرار بانک اطلاعاتی جامع استعدادهای ورزشی کشور بومی‌سازی مدل‌های جهانی استعدادیابی متناسب با ویژگی‌های فرهنگی-جغرافیایی ایران پشتیبانی مالی و نهادی از استعدادهای شناسایی‌شده در مناطق کم‌برخوردار	شرایط مداخله‌گر طراحی نظام ملی استعدادیابی ورزشی مبتنی بر شواهد و عدالت فضایی
حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت ورزش قهرمانی کشور ضعف در حوزه دیپلماسی ورزشی و روابط بین‌الملل فقدان نظام مدیریت شایسته‌سالار و ساختارمند در ورزش قهرمانی تسهیل و انتقال تجارب مدیران نهادها و سازمان‌های ورزش کشور تمرکزگرایی و مداخله مستقیم دولت در مدیریت فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها محدودیت نهادهای مدنی و بخش خصوصی در مشارکت ورزشی	مدیریت اثربخش و کارآمد
اصلاح نظام بودجه‌ریزی شفاف و مبتنی بر عملکرد ایجاد ساختار منعطف، چابک و پاسخگو با حذف قوانین سنتی احیای شورای عالی ورزش و شوراهای استانی با نقش نظارتی قوی بازنگری ساختار حکمرانی با رویکرد مدیریت راهبردی و حاکمیت خوب پیاده‌سازی سامانه ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های کلیدی تقویت همکاری میان نهادهای دولتی، فدراسیون‌ها و بخش خصوصی آموزش و توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی	اصلاح و تقویت ساختارهای حکمرانی و مدیریت ورزش (ماده 117 و 170)

راهبردها	تجاری سازی و خصوصی سازی صنعت ورزش (بند «ز» ماده 117، 135، 136 و 145)	- اصلاح قوانین تجاری ناکارآمد و تقویت ارتباطات افقی با بانکها، بیمه و بازار سرمایه - ثبت رسمی باشگاهها به عنوان بنگاههای تجاری و جذب سرمایه گذاری خارجی (FDI) - تأمین منابع مالی پایدار و توزیع عادلانه بودجه (مطابق بند الف، ماده 117) - فراهم سازی الزامات قانونی برای درآمدزایی از مؤلفههایی مانند حق پخش - طراحی مدل های نوین و کارآمد خصوصی سازی در صنعت ورزش - ایجاد و تقویت صندوق های غیردولتی ضمانت و حمایت مالی (بند ب، ماده 104)
پیامدها	گسترش نظام باشگاهداری حرفه ای و تقویت دیپلماسی ورزشی	- حضور فعال و استراتژیک در مجامع و کنفرانس های جهانی و منطقه ای - برگزاری و میزبانی رویدادهای بین المللی با استانداردهای حرفه ای - تسهیل تبادل فناوری و دانش تخصصی ورزشی با کشورهای پیشرو - توسعه مدل های مالی متنوع برای جذب سرمایه گذاری - تقویت برندینگ و جذب حمایت های مالی از طریق اسپانسرینگ - ایجاد نظام داوطلبی و مشارکت مردمی در حمایت از باشگاهها
پیامدها	پایداری چندبعدی و کارآمدی راهبردی در نظام ورزش قهرمانی	- تقویت توان رقابتی باشگاهها و فدراسیونها و افزایش مدال آوری در سطوح جهانی - شفاف سازی و گسترش عدالت سازمانی و ورزشی (بندهای ب، د، ه و م، ماده 104) - بستر سازی برای رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و توسعه فرهنگی (ماده 104) - پایداری مالی و توسعه اقتصادی ورزش قهرمانی - ارتقای جایگاه و اعتبار بین المللی ایران و انسجام ملی از مسیر ورزش قهرمانی - افزایش سرمایه اجتماعی، بهبود سلامت روان، رفاه اجتماعی و کیفیت زندگی ورزشکاران - نهادینه سازی شفافیت، پاسخگویی و بهره وری در حکمرانی ورزش

گام دوم: کدگذاری محوری

هدف مرحله کدگذاری محوری، برقراری پیوندهای منطقی و تحلیلی میان مقولات استخراج شده در مرحله کدگذاری باز است. این فرایند با تکیه بر چارچوب مدل پارادایمی استراوس و کوربین (۲۰۱۵، ۱۵۸) انجام می پذیرد و پژوهشگر را در مسیر نظریه پردازی و تبیین پدیده مرکزی یاری می دهد. براساس نتایج حاصل از مطالعات کتابخانه ای، تحلیل محتوای اسناد بالادستی (نظیر سیاست های کلی، قوانین برنامه پنج ساله و مواد قانونی مرتبط با ورزش قهرمانی) و داده های به دست آمده از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه ورزش، یازده مقوله محوری (طبقه شناسایی شد. این مؤلفه ها شامل سیاست زدگی و تداخل ساختاری در نظام حکمرانی ورزش قهرمانی، توسعه ورزش قهرمانی ایران، اصلاح و تقویت ساختارهای حکمرانی و مدیریت ورزش (ماده ۱۱۷ و ۱۷۰)، تجاری سازی و خصوصی سازی صنعت ورزش (بند «ز» ماده ۱۱۷، ۱۳۵، ۱۳۶ و ۱۴۵)، گسترش نظام باشگاهداری حرفه ای و تقویت دیپلماسی ورزشی، توسعه زیرساخت ها و فضاهای ورزشی استاندارد (مطابق بند ۱۲ امور اجتماعی و نظر ستاد تلفیق برنامه)، طراحی نظام ملی استعدادیابی ورزشی مبتنی بر شواهد و عدالت فضایی، مدیریت اثربخش و کارآمد، فضای کلان و ظرفیت های درون سازمانی، منابع انسانی کارآمد و پایداری چندبعدی و کارآمدی راهبردی در نظام ورزش قهرمانی است (شکل ۱).



شکل ۱- کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایمی (مدل توسعه ورزش قهرمانی)

Figure 1- Axial coding based on the paradigmatic model (Elite Sports Development Model)

گام سوم: تشریح و تبیین مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی)

در مرحله کدگذاری انتخابی، پژوهشگر با تمرکز بر پدیده محوری، سایر مقولات اصلی را به صورت نظام‌مند با آن مرتبط می‌سازد و ساختار علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را در قالب یک مدل پارادایمی یکپارچه بازنمایی می‌کند. این مرحله، هسته نظری تحقیق را شکل می‌دهد و به انسجام نظری، تبیین دقیق پدیده و تولید یک نظریه زمینه‌مند و کاربردی منتهی می‌شود (کوربین و استرواس، ۲۰۱۵، ۱۵۸).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، طراحی مدل عوامل مؤثر بر توسعه ورزش قهرمانی در ایران بود. بر پایه یافته‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد فرادستی و مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته و پس از طبقه‌بندی داده‌ها، یازده طبقه (مقوله اصلی) در قالب مدل پارادایمی شناسایی و استخراج شد. این مؤلفه‌ها شامل سیاست‌زدگی و تداخل ساختاری در نظام حکمرانی ورزش قهرمانی، توسعه ورزش قهرمانی ایران، اصلاح و تقویت ساختارهای حکمرانی و مدیریت ورزش (ماده ۱۱۷ و ۱۷۰)، تجاری سازی و خصوصی سازی صنعت ورزش (بند «ز» ماده ۱۱۷، ۱۳۵، ۱۳۶ و ۱۴۵)، گسترش نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای و تقویت دیپلماسی ورزشی، توسعه زیرساخت‌ها و فضاهای ورزشی استاندارد (مطابق بند ۱۲ امور اجتماعی و نظر ستاد تلفیق برنامه)، طراحی نظام ملی استعدادیابی ورزشی مبتنی بر شواهد و عدالت فضایی، مدیریت اثربخش و کارآمد، فضای کلان و ظرفیت‌های درون‌سازمانی، منابع انسانی کارآمد و پایداری چندبعدی و کارآمدی راهبردی در نظام ورزش قهرمانی است (شکل ۱). در چارچوب مدل پارادایمی کوربین و استرواس (۲۰۱۵، ۱۶۳)، شرایط علی زمینه‌ساز ظهور پدیده اصلی هستند. در این پژوهش، «سیاست‌زدگی و تداخل ساختاری در نظام حکمرانی ورزش قهرمانی (P1)» به‌عنوان شرایط علی که از چندین مقوله فرعی تشکیل شده‌اند، شناسایی شد. پدیده اصلی (طبقه محوری) در نظریه‌پردازی، کانون تحلیل و اساس مدل محسوب می‌شود. در این تحقیق، با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها، تکرار مفاهیم در داده‌ها و همچنین تأکید بر منابع نظری، «توسعه ورزش قهرمانی ایران (P2)» به‌عنوان طبقه محوری انتخاب شد. شرایط علی موجب بروز، اهمیت یافتن و گسترش این پدیده شده است؛ به بیان دیگر، سیاست‌زدگی و تداخل ساختاری در نظام حکمرانی ورزش قهرمانی بستری برای ضرورت اصلاح الگوی توسعه ورزش قهرمانی فراهم کرده است. کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند هستند که در پاسخ به پدیده اصلی و تحت‌تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای شکل می‌گیرند. در این مطالعه، راهبردهای «اصلاح و تقویت ساختار حکمرانی و مدیریت ورزش (P3)»، «تجاری سازی و خصوصی سازی ورزش قهرمانی (P4)» و «گسترش نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای و تقویت دیپلماسی ورزشی (P5)» به‌عنوان اقدامات محوری برای تحقق توسعه پایدار این حوزه مطرح شده‌اند. شرایط مداخله‌گر متشکل از متغیرهایی هستند که نقش واسطه‌ای و میانجی بین پدیده اصلی و راهبردها دارند. در این مدل، عواملی مانند «توسعه زیرساخت‌ها و فضاهای ورزشی استاندارد (P6)»، «طراحی نظام ملی استعدادیابی ورزشی (P7)» و «مدیریت اثربخش و کارآمد (P8)» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. بستر یا زمینه حاکم نیز مجموعه‌ای از متغیرهایی است که به شکل غیرمستقیم بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش، «فضای کلان و ظرفیت‌های درون‌سازمانی (P9)» و «منابع انسانی کارآمد (P10)» به‌عنوان عناصر بستر در مدل پارادایمی در نظر گرفته شدند. درنهایت، پیامدها شامل تغییرات و نتایجی است که در اثر اجرای راهبردها و اقدامات حاصل می‌شود. در این پژوهش، پیامدهای اجرای کنش‌ها و تعاملات، «پایداری چندبعدی و کارآمدی

راهبردی در نظام ورزش قهرمانی (P11) بوده که بیانگر تحقق نسبی اهداف توسعه ورزش قهرمانی در ایران است. در جدول (۶) تطبیق کامل عناصر مدل پارادایمی با یافته‌های پژوهش و ادبیات نظری ارائه شده است.

جدول ۶- مقایسه عناصر مدل پارادایمی حاصل از تحقیق با ادبیات موضوع

Table 6- Comparison of elements of the paradigmatic model derived from the study with the literature

ادبیات و پیشینه موضوع Literature review and background of the study		مدل پارادایمی Paradigm Model	
ساختار ورزش در هر کشوری منعکس‌کننده تعاملات پیچیده میان نهادهای دولتی، خصوصی، اجتماعی و فرهنگی است. در ایران، این ساختار تحت‌تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی خاص قرار دارد که بر نحوه سازمان‌دهی، مدیریت و توسعه ورزش تأثیرگذار است. فهم عمیق این ساختار نیازمند بررسی چندوجهی و بین‌رشته‌ای است (رضایی و صالحی‌پور، 2018، 91). فدراسیون‌های ورزشی در ایران ساختارهای خودگردان نسبی دارند و زیرمجموعه وزارت ورزش و جوانان به حساب می‌آیند. با وجود استقلال نسبی، فدراسیون‌ها با مشکلاتی نظیر فشار سیاسی، نبود شفافیت در مدیریت و ضعف در جذب منابع مالی مواجه هستند (رضایی و همکاران، 2017، 123-130). رضایی و نصیرزاده (2018، 56) دخالت نهادها و تشکلهای سیاسی را یکی از مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی عنوان کردند. احمدی و همکاران (2022، 43) بر ضرورت تحقق حکمرانی مطلوب، برخورداری از ضمانت‌های قانونی، تقویت فرایند جامعه‌پذیری و انطباق با سبک زندگی دیجیتال به‌عنوان الزامات توسعه ورزش سلامت‌محور تأکید کرده‌اند.		سیاست‌زدگی و تداخل ساختاری در نظام حکمرانی (P1) شرایط علی	
«ورزش قهرمانی» یکی از بخش‌های مهم صنعت ورزش است که نقش مهمی در توسعه ورزشکاران و ارتقای سطح ورزش در سطح ملی و بین‌المللی ایفا می‌کند. ورزش قهرمانی در سطح جهانی بر اساس نظام‌های سازمان‌یافته متشکل از فدراسیون‌های بین‌المللی، کمیته‌های ملی المپیک، باشگاه‌ها و سازمان‌های حرفه‌ای فعالیت می‌کند. این ساختارها با قوانین و مقررات مشخص، استانداردهای تمرینی و سیاست‌های ضد دوپینگ، ثبات و اعتبار این حوزه را تضمین می‌کنند (اندرسن و همکاران، 2021، 28). از سوی دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و به‌کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی و تحلیلی، مولفه‌های کلیدی موفقیت در ورزش قهرمانی هستند (کاسکلی و همکاران، 2021، 126). ورزش قهرمانی نه تنها موجب ارتقای سطح سلامت فردی می‌شود، بلکه با ایجاد انگیزه در نسل جوان، ترویج فرهنگ صلح و دوستی و افزایش همبستگی اجتماعی، نقش مهمی در توسعه پایدار جوامع نیز ایفا می‌کند. موفقیت ورزشکاران در عرصه‌های بین‌المللی می‌تواند موجب افزایش اعتبار و نفوذ کشورها در سطح جهانی گردد (رودریگز و همکاران، 2024، 12). همچنین ورزش قهرمانی یکی از محرک‌های اصلی اقتصاد ورزش است و با ایجاد فرصت‌های شغلی، جذب سرمایه‌گذاری و توسعه صنعت گردشگری ورزشی، سهم قابل توجهی در اقتصاد جهانی دارد (پروس، 2019، 104). رویدادهای ورزش قهرمانی، به‌ویژه در سطح بین‌المللی، موجب جذب گردشگران داخلی و خارجی می‌شوند که این موضوع تأثیر قابل توجهی بر بخش‌های هتل‌داری، حمل و نقل و خدمات دارد (دانگ، 2023، 225). موفقیت در ورزش قهرمانی و میزبانی رویدادهای بزرگ، موجب افزایش سرمایه‌گذاری خارجی و ارتقای تصویر و برند ملی کشورها می‌شود (باده و ماتیسون، 2016، 214). مدیریت ورزش قهرمانی در ایران بیشتر از نوع «بالادستی-دولتی» است و هنوز وارد مرحله «حکمرانی مشارکتی و چندبازیگر» نشده است؛ این در حالی است که اکثر کشورها، مدیریت ورزش قهرمانی با مشارکت نهادهای دولتی، باشگاه‌های حرفه‌ای، سرمایه‌گذاران خصوصی، اتحادیه‌های بازیکنان و نهادهای رسانه‌ای و بازاریابی صورت می‌گیرد. براساس گزارش‌های رسمی، حدود 70 تا 75 درصد بودجه ورزش قهرمانی در ایران عمدتاً از منابع عمومی و اعتبارات دولتی تأمین می‌شود که سالانه در قالب ردیف‌های بودجه‌ای از طریق سازمان برنامه و بودجه به وزارت ورزش و نهادهای وابسته تخصیص می‌یابد (ملایی، 2018، 34).		توسعه ورزش قهرمانی ایران (P2) پدیده اصلی	
ورزش قهرمانی در سطح جهانی بر اساس نظام‌های سازمان‌یافته متشکل از فدراسیون‌های بین‌المللی، کمیته‌های ملی المپیک، باشگاه‌ها و سازمان‌های حرفه‌ای فعالیت می‌کند. این ساختارها با قوانین و مقررات مشخص، استانداردهای تمرینی و سیاست‌های ضد دوپینگ، ثبات و اعتبار این حوزه را تضمین می‌کنند (اندرسن و همکاران، 2021، 28). از سوی دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و به‌کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی و تحلیلی، مولفه‌های کلیدی موفقیت در ورزش قهرمانی هستند (کاسکلی و همکاران، 2021، 126). همچنین ورزش قهرمانی یکی از محرک‌های اصلی اقتصاد ورزش است و با ایجاد فرصت‌های شغلی، جذب سرمایه‌گذاری و توسعه صنعت گردشگری ورزشی، سهم درخورتوجهی در اقتصاد جهانی دارد؛ بنابراین ورزش قهرمانی می‌تواند محرک رشد اقتصادی، توسعه زیرساختی و تقویت برند ملی باشد (پروس، 2019، 104). مطالعات پس از بازی‌های المپیک		اصلاح و تقویت ساختارهای حکمرانی و مدیریت ورزش (ماده 117 و 170 (P3))	

2012 نشان داد که لندن توانست با مدیریت دقیق، بیش از 12 میلیارد دلار درآمد مستقیم و غیرمستقیم کسب کند و بیش از صد هزار شغل جدید ایجاد نماید (وید و همکاران، 2015، 219). بنابر گزارش کمیته سازمان‌دهی جام جهانی 2018 روسیه، تأثیر تجمعی این رویداد بر تولید ناخالص داخلی روسیه در دوره 2013 تا 2018 حدود 14.5 میلیارد دلار بوده است که معادل 1 درصد تولید ناخالص داخلی سالانه کشور است. همچنین پیش‌بینی می‌شود که تأثیر سالانه این رویداد بر تولید ناخالص داخلی در پنج سال پس از برگزاری جام جهانی بین 2.3 تا 3.2 میلیارد دلار باشد (سوروکین، 2018، 24). براساس نتایج پژوهش‌های مختلف، درآمدهای حاصل از رویدادهای بزرگ ورزش قهرمانی، شامل فروش بلیت، تبلیغات، حق‌پخش تلویزیونی و اسپانسرشیپ‌ها، به طور درخور توجهی بر بودجه کشورها و سازمان‌های ورزشی اثرگذار است (رضایی و اسمعیلی، 2019، 87). همچنین نتایج پژوهش بیبولوف و همکاران (2024، 24) نشان می‌دهد که جام جهانی فوتبال 2022 در قطر موجب جذب نزدیک به یک میلیون گردشگر بین‌المللی شد، سرمایه‌گذاری فراوانی در زیرساخت‌های شهری و ورزشگاهی صورت گرفت و درآمدهای حاصل از هزینه گردشگران و حق‌پخش تلویزیونی معادل 0.7 تا 1 درصد از تولید ناخالص داخلی کشور برآورد شده است. نظام بودجه‌ریزی در این حوزه هنوز به طور کامل مبتنی بر عملکرد نیست و بیشتر به الگوهای سنتی و هزینه‌محور وابسته است. این مسئله موجب شده است که کارایی تخصیص منابع کاهش یابد و سنجش اثربخشی هزینه‌کردها دشوار باشد (یلفانی و همکاران، 2024، 227). براساس نتایج پژوهش محمدی و همکاران (2023، 269) حضور برندهای تجاری در ورزش قهرمانی ایران افزایش یافته است، اما به دلیل محدودیت‌های اقتصادی، قوانین و فرهنگ تجاری، سطح حمایت‌های اسپانسر پائین است (نادریان‌چهرمی، 2024، 578). ورزش قهرمانی در ایران به صورت مستقیم و غیرمستقیم زمینه اشتغال برای حدود 100 هزار نفر را فراهم کرده است. این اشتغال شامل طیف متنوعی از فعالان حوزه ورزش از جمله ورزشکاران، مربیان، داوران، کادر فنی، کارکنان باشگاه‌ها، نیروهای رسانه‌ای و فعالان صنایع وابسته می‌شود (فراهانی و همکاران، 2024، 25). ناتن و همکاران (2018، 1) باور دارند که تجاری‌سازی بیش از حد صنعت ورزش، این حوزه را از فلسفه وجودی خود، که در المپیک‌های باستانی متجلی بود، دور کرده است. رضایی و نصیرزاده (2018، 23) اعتقاد دارند که در شرایط موجود خصوصی‌سازی ورزش ایران به دلیل برخورداری نبودن از مؤلفه‌های تجاری محکوم به شکست است. دوستی (2016، 11) امتناع صداوسیما از پرداخت حق و پخش تلویزیونی لیگ برتر را مهم‌ترین دلیل فقدان توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال کشور معرفی کردند. رضایی و همکاران (2015، 2) عنوان کردند که مقدمه خصوصی‌سازی در ایران، اصلاح ساختار و سپس تجاری‌سازی می‌باشد. قره‌خانی (2011، 122) مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را در چهار دسته حقوقی، ساختاری، اقتصادی و مدیریتی را دسته‌بندی کردند. قره‌خانی (2009، 76)، فقدان تجاری‌سازی باشگاه‌ها را مهم‌ترین مانع ساختاری در خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال عنوان کرد.

صنعت ورزش، دیگر حوزه تفریحی صرف نیست؛ بلکه به یک زنجیره ارزش بین‌المللی و استراتژیک با کارکردهای اقتصادی، فرهنگی و فناورانه تبدیل شده است. مدل نوین «ورزش 4.0» یا ورزش در عصر انقلاب صنعتی چهارم یک چارچوب نمادین، چندلایه و بین‌رشته‌ای است که تحول صنعت ورزش را در سایه فناوری‌های نوین و سیستم‌های پیچیده تحلیل می‌کند. بخش‌های مختلف این مدل شامل زیرساخت‌های هوشمند ورزشی (استادیوم‌های هوشمند، سنسورهای محیطی و تجهیزات متصل و سیستم‌های کنترل انرژی، امنیت و حمل‌ونقل در اماکن ورزشی)، فناوری‌های ورزشی پیشرفته (فناوری‌های پوشیدنی، حسگرهای بیومتریک، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در تحلیل عملکرد، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی)، تعامل دیجیتال با هوادار (پلتفرم‌های دیجیتال و موبایل برای تعامل با تماشاگر، بلیت الکترونیکی، پخش زنده چند رسانه‌ای و گامیفیکیشن)، مدیریت دیجیتالی سازمان‌ها و سیاست‌ها (داده‌محوری در سیاست‌گذاری، اتوماسیون فرایندهای مدیریتی و بلاک‌چین برای شفافیت مالی و ضدفساد) و اقتصاد دیجیتال ورزش (بازارهای نوظهور، ورزش مجازی، برندسازی دیجیتال) است (دوآرته و همکاران، 2020، 23). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و به‌کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی و تحلیلی، مؤلفه‌های کلیدی موفقیت در ورزش قهرمانی هستند (کاسکلی و همکاران، 2021، 126). ژانگ و همکاران (2024، 40) عنوان می‌کنند سرمایه‌گذاری‌های کلان در ساخت استادیوم‌ها، سالن‌های ورزشی و امکانات جانبی علاوه بر بهبود ظرفیت میزبانی، باعث توسعه زیرساخت‌های شهری و افزایش کیفیت زندگی می‌شود. این پروژه‌ها

تجاری سازی و

خصوصی سازی

صنعت ورزش (بند

» ماده 117،

راهبرده
1
135، 136 و 145)
(P4)

گسترش نظام

باشگاه‌داری

حره‌ای و تقویت

دیپلماسی ورزشی
(P5)

ارتقای زیرساخت‌ها

(بند ۱۲ امور

اجتماعی) و توسعه

فضاهای ورزشی

استاندارد (نظر ستاد

تلفیق برنامه)

(P6)

شرایط مداخله- گر	طراحی نظام ملی استعدادیابی ورزشی مبتنی بر شواهد و عدالت فضایی (P7)	اغلب به بهبود حمل و نقل، فضاهای عمومی و امکانات رفاهی منجر می‌شوند که پس از پایان مسابقات نیز کاربرد دارند. این موارد همچنین شامل اثرات تکثیری است که افزایش فعالیت اقتصادی در یک بخش به رشد در سایر بخش‌ها منجر می‌شود. رضایی (2017)، 96) و احسانی (2014، 21) معتقدند که وضعیت سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری صنعت ورزش ایران در حالت بحران قرار دارد. نتایج تحقیق آقایی شهری (2014، 32) نشان داد که 18 عامل در تبیین صنعت ورزش کشور نقش دارند که مهم‌ترین آن عامل امکان و تأسیسات ورزشی بود؛ البته بزرگ‌ترین بخش هزینه مربوط به ساخت و توسعه زیرساخت‌ها شامل ورزشگاه‌ها، مراکز تمرینی، سیستم‌های حمل و نقل، و امکانات رفاهی است. براساس گزارش تایم (2022، 22)، قطر حدود 6.5 میلیارد دلار برای ساخت هفت ورزشگاه جدید و بازسازی یک ورزشگاه قدیمی در جام جهانی 2022 هزینه کرد و مجموع سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها شامل حمل‌ونقل، فرودگاه و امکانات شهری تا 220 میلیارد دلار برآورد شده است. اسدالهی و همکاران (2023، 14) نیز بیان می‌کنند که انگیزه‌های شخصی، نقش آغازگر در مشارکت در فعالیت‌های ورزشی ایفا می‌کنند، اما تداوم این مشارکت به وجود زیرساخت‌هایی مانند امکانات مناسب، مربی کارآزموده، و ایمنی و امنیت محیط وابسته است. روحانی و همکاران (2022، 89) توسعه زیرساخت‌های ورزشی را مهم‌ترین متغیر مداخله‌گر در شکل‌گیری فراغت ورزشی مطلوب ارزیابی می‌کنند؛ در حالی که نصرالله و همکاران (2021، 55) بر اهمیت زیرساخت‌های ورزشی استاندارد به‌منظور نهادینه‌سازی فعالیت‌های ورزشی در جامعه تأکید دارند. پوررضایی و همکاران (2025، 47) بیان کردند که برای ارتقای گرایش کودکان و نوجوانان به ورزش قهرمانی در ایران، لازم است مدیریت استعدادها در فدراسیون‌های ورزشی به صورت اثربخش و هدفمند انجام شود. این رویکرد موجب کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در زمان می‌شود و از آزمون و خطاهای غیرضروری پیشگیری می‌کند که درنهایت می‌تواند مسیر توسعه ورزش قهرمانی را تسریع می‌بخشد. براساس نتایج پژوهش اشجعی و همکاران (2025، 1) عوامل مؤثر بر توسعه و پیشرفت ورزش قهرمانی کاراته شامل مواردی چون حاکمیت، مدیریت، منابع مالی، نیروی انسانی، قوانین و مقررات، استعدادیابی، زیرساخت‌ها، نگرش اجتماعی، انگیزش و جذابیت، بازاریابی و رسانه‌ها است. رضایی‌صوفی (2017، 98) و سمیع‌نیا (2013، 5) توجه به تیم‌های پایه و استعدادیابی را لازمه توسعه ورزش عنوان می‌کنند. دینز و یئل (2013) اعتقاد دارند که برای توسعه ورزش باید بین صنعت ورزش و مدارس ارتباط تنگاتنگ وجود داشته باشد. پورکیانی (2017، 30) و قالیباف (2010، 76) توسعه نظام استعدادیابی را برای پیشرفت ورزش کشور لازم می‌دانند. نتایج تحقیقی لطفی یامچی (2017، 44) نشان داد که مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار است. به‌زعم سراجی و همکاران (2016، 151)، نبود مدیریت اثربخش و فقدان استراتژی‌های بلندمدت در ورزش قهرمانی ایران، منجر به اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری در این بخش شده است. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که بهره‌وری سازمان‌های ورزشی کشور در سه مؤلفه کلیدی مالی، مادی و انسانی، پایین‌تر از سطح مطلوب است و این مسئله مانعی جدی در مسیر توسعه پایدار ورزش قهرمانی به‌شمار می‌رود. آهنگری (2017، 104) نبود شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران ورزشی را یکی از مهم‌ترین موانع توسعه ورزش کشور عنوان کردند. الهی (2009، 28) فعالیت‌های افراد شبه‌دولتی در امر مدیریت باشگاه‌ها و نیز رقابت سازمان‌های شبه‌دولتی با بخش خصوصی را از مهم‌ترین دلایل شکست واگذاری باشگاه‌های فوتبال عنوان کردند.
فضای کلان و ظرفیت‌های درون‌سازمانی (P9)	بستر حاکم	براساس نتایج مطالعات مختلف، اجزای اصلی صنعت ورزش در جهان شامل فعالیت‌های ورزشی (ورزش همگانی، ورزش آموزشی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای)، صنایع مرتبط با ورزش (تولید کالاها و خدمات ورزشی، توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات)، خدمات واسطه‌ای و بازارهای مکمل (رسانه و حقوق پخش، تبلیغات و اسپانسرشیپ، گردشگری ورزشی، خدمات پزشکی و بیمه ورزشی) و بستر نهادی، سازمانی و سیاست‌گذاری (سیاست‌گذاری و نهادهای تنظیم‌گر، محیط اقتصادی و فرهنگی، فناوری و نوآوری) است (ستاری و همکاران، 2024، 152؛ وانگ و وانگ، 2025، 554). ورزش قهرمانی در ایران به صورت مستقیم و غیرمستقیم زمینه اشتغال برای حدود ۱۰۰ هزار نفر را فراهم کرده است. این اشتغال شامل طیف متنوعی از فعالان حوزه ورزش از جمله ورزشکاران، مربیان، داوران، کادر فنی، کارکنان باشگاه‌ها، نیروهای رسانه‌ای و فعالان صنایع وابسته می‌شود (فراهانی و همکاران، 2024، 25). همچنین حضور موفق قهرمانان ایرانی در رقابت‌های بین‌المللی نه تنها به ارتقای تصویر جهانی ایران کمک کرده، بلکه زمینه‌ساز استفاده از ورزش به‌عنوان ابزاری برای دیپلماسی فرهنگی نیز بوده است. این دیپلماسی ورزشی، با بهره‌گیری از کامیابی‌های ورزشی، تبادل مربیان و ورزشکاران، و نمایش ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی نهفته در ورزش قهرمانی، به شکل‌گیری تعاملاتی مثبت، عمیق و فراتر از مناسبات رسمی سیاسی میان کشورها انجامیده است (دوستی و همکاران، 2023، 24). بیک‌زاد (2014، 254) بر ضرورت ارزیابی دقیق عوامل محیطی داخلی و خارجی و شفاف‌سازی وظایف سازمانی پیش از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای آن تأکید می‌کند. ورزش قهرمانی در ایران به صورت مستقیم و غیرمستقیم زمینه اشتغال برای حدود 100 هزار نفر را فراهم کرده است. این اشتغال شامل طیف متنوعی از فعالان حوزه ورزش از جمله ورزشکاران، مربیان، داوران، کادر فنی، کارکنان باشگاه‌ها، نیروهای رسانه‌ای و فعالان صنایع وابسته می‌شود. به‌زعم سراجی و همکاران (2016، 151)، نبود مدیریت اثربخش و فقدان استراتژی‌های بلندمدت در ورزش قهرمانی ایران، منجر به اتلاف منابع و

کاهش بهره‌وری در این بخش شده است. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که بهره‌وری سازمان‌های ورزشی کشور در سه مؤلفه کلیدی مالی، مادی و انسانی، پایین‌تر از سطح مطلوب بوده است. ضعف در نظام برنامه‌ریزی، ناکارآمدی در تخصیص منابع و نبود سازوکارهای نظارتی مؤثر، ازجمله عواملی هستند که به این وضعیت دامن زده‌اند (فراهانی و همکاران، 2024، 25). مهدی‌زاده (2014، 22) برپایه همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی را یکی از راه‌های توسعه انسانی عنوان می‌کند. لارا (2018، 544) بر نقش منابع انسانی کارآمد و کارکنان دانشی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تأکید کرد.

پایداری چندبعدی و
کارآمدی راهبردی
در نظام ورزش
قهرمانی ایران
(P11)

پیامدها

نتایج پژوهش‌های متعدد داخلی و بین‌المللی بر اهمیت و نقش ورزش در بهبود شاخص‌های سلامت روانی، جسمانی و اجتماعی تأکید داشته‌اند. اسماعیلی (2017، 9) و رضایی (2018، 109) نیز در پژوهش‌های خود دریافتند که بین رضایت از زندگی، کیفیت زندگی و امید به زندگی با میزان فعالیت ورزشی افراد، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که پیروزی‌های ورزشی در سطح بین‌المللی توانایی قابل‌توجهی در افزایش شادکامی اجتماعی، تقویت غرور ملی و کاهش احساسات منفی همچون یأس و ناامیدی در جوامع دارند. این اثرات، ورزش قهرمانی را به یکی از ابزارهای کلیدی در توسعه اجتماعی و فرهنگی کشورها تبدیل کرده است (هالمن و همکاران، 2012، 231). همچنین حضور موفق قهرمانان ایرانی در رقابت‌های بین‌المللی نه تنها به ارتقای تصویر جهانی ایران کمک کرده، بلکه زمینه‌ساز استفاده از ورزش به‌عنوان ابزاری برای دیپلماسی فرهنگی نیز بوده است. این دیپلماسی ورزشی، با بهره‌گیری از کامیابی‌های ورزشی، تبادل مربیان و ورزشکاران، و نمایش ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی نهفته در ورزش قهرمانی، به شکل‌گیری تعاملاتی مثبت، عمیق و فراتر از مناسبات رسمی سیاسی میان کشورها انجامیده است. در این میان، ورزش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های قدرت نرم، نقش مؤثری در تقویت جایگاه بین‌المللی کشور، کاهش تنش‌ها، و گسترش روابط فرهنگی و اجتماعی در سطح جهانی ایفا می‌کند (دوستی و همکاران، 2023، 24). به گفته قدیمی و همکاران (2022، 50)، هویت فردی و جمعی افراد در بستر رویدادهای ورزشی، به‌ویژه در رویدادهایی همچون مسابقات تیم ملی فوتبال، بازتعریف و بازآفرینی می‌شود. همچنین نتایج پژوهش بیبولوف و همکاران (2024، 24) نشان می‌دهد که جام جهانی فوتبال 2022 در قطر موجب جذب نزدیک به یک میلیون گردشگر بین‌المللی شد، سرمایه‌گذاری فراوانی در زیرساخت‌های شهری و ورزشگاهی صورت گرفت و درآمدهای حاصل از هزینه گردشگران و حق پخش تلویزیونی معادل 0.7 تا 1 درصد از تولید ناخالص داخلی کشور برآورد شده است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ورزش قهرمانی در ایران از یک سو بهره‌مند از ظرفیت‌های انسانی و فرهنگی درخور توجه است، اما از سوی دیگر گرفتار شکاف عمیقی بین «پتانسیل» و «عملکرد پایدار» است. این شکاف عمدتاً ناشی از ضعف حکمرانی، ناکارآمدی سازوکارهای استعدادپروری، وابستگی اقتصادی و کمبود خدمات پشتیبانی تخصصی است؛ موضوعاتی که در ادبیات جهانی توسعه ورزش قهرمانی نیز به‌عنوان عوامل بنیادین شناخته شده‌اند، اما در ایران شدت و پیچیدگی بیشتری یافته‌اند. نخست، تحلیل حکمرانی در ایران نشان داد که ساختار چندلایه و متداخل تصمیم‌گیری (میان وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و نهادهای فرابخشی) موجب ایجاد «چندصدایی راهبردی» و اختلال در تخصیص منابع شده است. برخلاف الگوهای موفق (بریتانیا، استرالیا، چین)، در ایران هنوز یک چارچوب مشخص مبتنی بر شواهد برای تعیین اهداف، تخصیص بودجه، و ارزیابی عملکرد وجود ندارد. این مسئله باعث شده است تصمیم‌ها عمدتاً کوتاه‌مدت، واکنشی و تحت تأثیر ملاحظات غیرتخصصی اتخاذ شوند؛ به بیان دیگر، ساختار حکمرانی موجود توان تبدیل منابع به خروجی‌های پایدار را محدود می‌کند. دوم، یافته‌ها نشان داد که زنجیره استعدادپروری در ایران دچار گسست‌های ساختاری است. ضعف هماهنگی میان مدارس، باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و دانشگاه‌ها موجب شده مسیر رشد استعدادها همواره با افت‌های ناگهانی مواجه شود. این وضعیت در ادبیات بین‌المللی به‌عنوان «گسست در زنجیره پرورش

استعداد» شناخته می‌شود. علاوه بر این، فقدان نظام صلاحیت‌سنجی استاندارد برای مربیان، سیستماتیک نبودن حمایت‌های طولانی‌مدت و نبود مسیرهای شغلی پایدار برای ورزشکاران، پایداری سرمایه انسانی را کاهش می‌دهد و به مهاجرت یا خروج زودهنگام قهرمانان منجر می‌شود. سوم، نتایج مطالعه نشان می‌دهد که اقتصاد ورزش قهرمانی در ایران به شدت «تک‌سویه و دولت‌محور» است. نبود مدل‌های درآمدی پایدار (مانند حق پخش تلویزیونی مدیریت‌شده، اقتصاد هواداری، اسپانسرینگ ساختاریافته، تولید محتوا و مشارکت بخش خصوصی) سبب شده حتی رشته‌های پرمدال نیز فاقد منابع قابل‌اتکا برای برنامه‌ریزی بلندمدت باشند. این وضعیت برخلاف کشورهای موفق است که در آن‌ها تنوع درآمدی موجب کاهش ریسک و افزایش استقلال عملکردی نهادهای ورزشی می‌شود. چهارم، کمبود زیرساخت‌های استاندارد و شبکه خدمات پشتیبانی (تغذیه، پزشکی ورزشی، روان‌شناسی، علوم داده، آنالیز عملکرد) یکی از موانع جدی رقابت‌پذیری بین‌المللی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که این کمبودها به‌ویژه در نقاط انتقالی بین مراحل پایه و قهرمانی اثر تعیین‌کننده دارند. با وجود برخی پروژه‌های توسعه‌ای، کیفیت و دسترسی همچنان نامتوازن است و مناطق کمتر برخوردار بیشترین آسیب را تجربه می‌کنند. درنهایت، بررسی کلی نشان می‌دهد که مشکل اصلی نه نبود تلاش یا سرمایه‌گذاری، بلکه فقدان «نظام ارزش‌گذاری مبتنی بر نتایج» است. تا زمانی که شاخص‌های عملکردی روشن، مدل‌های داده‌محور تصمیم‌گیری و سازوکارهای پاسخ‌گویی وجود نداشته باشد، توسعه ورزش قهرمانی در ایران همچنان نوسانی و غیرسیستمی باقی خواهد ماند. نکته مهم آن است که بخش درخور توجهی از چالش‌ها (از جمله ساختار حکمرانی، تخصیص بودجه، نظام مربیگری، مدیریت استعداد و ایجاد مراکز تخصصی) بدون نیاز به اصلاحات کلان سیاسی بهبودیافتنی هستند، مشروط بر آنکه اراده مدیریتی برای اصلاحات تدریجی اما پایدار وجود داشته باشد؛ بنابراین یافته‌ها این ضرورت را برجسته می‌کنند که توسعه ورزش قهرمانی در ایران نیازمند «بازآرایی ساختاری» بر مبنای شفافیت، علم‌محوری، اقتصاد پایدار و حکمرانی یکپارچه است. حرکت به‌سوی چنین رویکردی می‌تواند شکاف موجود میان ظرفیت و عملکرد را کاهش دهد و ایران را از چرخه نوسانی موفقیت‌های مقطعی به مسیر رشد پایدار و رقابت‌پذیری بین‌المللی هدایت کند؛ بر این اساس، راهبردهای بومی ذیل به سیاست‌گذاران ورزش قهرمانی پیشنهاد می‌شود:

- ۱) ایجاد «کارگروه رفع تعارض نهادی» برای یکپارچه‌سازی حکمرانی ورزش قهرمانی:
 - تشکیل کارگروه مشترک بین چهار نهاد اصلی با اختیارات محدود، اما مشخص؛
 - شناسایی و تدوین فهرست تعارض‌ها، تداخل‌ها و خلأهای حکمرانی در طی شش ماه؛
 - «نقشه تفکیک وظایف» میان وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و سایر نهادها؛
 - «پروتکل تصمیم‌گیری مشترک» برای هماهنگی پروژه‌ها و تخصیص منابع. این اقدامات بدون نیاز به تغییر قانون اساسی یا ساختارهای کلان اجراشدنی است.
- ۲) ایجاد «سیستم پیوستگی مسیر قهرمانی» برای جلوگیری از گسست در زنجیره استعدادپروری:
 - تعیین یک «مدیر مسیر رشد» در هر استان برای پیگیری وضعیت استعدادها؛
 - ایجاد پرونده الکترونیک برای هر ورزشکار از سن ۱۰ سالگی و انتقال آن بین نهادها؛
 - تعریف «دروازه‌های انتقال» با معیارهای مشخص برای عبور از هر مرحله.

1. Pipeline Disintegration

2. Pathway Manager

- ۳) اجرای طرح «یک رشته-یک استان» براساس آمایش واقعی استعدادها:
- اختصاص یک رشته اولویت‌دار به هر استان (مثلاً وزنه‌برداری در اردبیل، تیراندازی در یزد)؛
 - تجهیز حداقل یک کمپ قهرمانی پایه در هر استان متناسب با رشته منتخب؛
 - تعهد سالانه استان به ارائه سه تا پنج ورزشکار نخبه به تیم‌های ملی پایه.
- ۴) طراحی «کمپ‌های ملی منطقه‌ای» برای کاهش هزینه و افزایش کیفیت تمرین:
- تأسیس پنج کمپ منطقه‌ای (تهران، تبریز، مشهد، شیراز، اهواز، ایلام)؛
 - تجمیع امکانات تخصصی (تغذیه، پزشکی ورزشی، تحلیل داده و آنالیز، خوابگاه و تمرین)؛
 - همکاری دانشگاه‌های بزرگ هر منطقه برای پشتیبانی علمی.
- ۵) ایجاد «سامانه ملی صلاحیت مربیان» برای ارتقای کیفیت مربیگری:
- ارزیابی سالانه مربیان براساس پنج شاخص شامل دانش فنی، علم تمرین، اخلاق حرفه‌ای، توان رشد استعداد، عملکرد تیم؛
 - اتصال رتبه مربی به سطح دستمزد و حق الزحمه؛
 - صدور مجوز سه‌ساله با الزام بازآموزی.
- ۶) قرار دادن «کارشناس علوم داده» در تیم‌های ملی به صورت الزام:
- هر تیم ملی حداقل باید یک متخصص تحلیل داده داشته باشد؛
 - ایجاد داشبورد عملکرد آنلاین برای مربیان؛
 - پیوند داده‌های تمرین، سلامت و عملکرد برای طراحی برنامه‌های تمرینی.
- ۷) ایجاد «صندوق حمایت از قهرمانان آینده» با مشارکت دولت + بخش خصوصی:
- تأسیس صندوق برای حمایت از ورزشکاران پایه ۱۴ تا ۲۲ سال؛
 - کمک هزینه تغذیه، تجهیزات، درمان و تحصیل؛
 - سند تعهد برای پنج سال فعالیت حرفه‌ای در کشور پس از حمایت.
- ۸) اجرای طرح «اردوهای کوتاه‌مدت غیرمتمرکز» برای کاهش هزینه و خستگی ورزشکاران:
- تبدیل اردوهای ۴۰ روزه به کمپ‌های ۱۲-۱۰ روزه با کیفیت بالا؛
 - برگزاری اردوهای تخصصی در استان‌های دارای مزیت اقلیمی و تمرینی؛
 - کاهش هزینه اما افزایش کیفیت با مدیریت علمی بار تمرینی.
- ۹) طراحی «شاخص‌های عملکرد سالانه فدراسیون‌ها» با مدل پاداش-تنبيه:
- تدوین هشت شاخص کلیدی شامل مدال، توسعه پایه، درآمدزایی، تعداد مربیان دارای مدرک، انجام پژوهش، شفافیت مالی، مشارکت بخش خصوصی، رشد ورزشکاران پایه؛
 - اعلام رتبه سالانه فدراسیون‌ها؛
 - تخصیص بودجه براساس رتبه (نه روابط).

۱۰) تدوین برنامه «زندگی دوم قهرمانان» برای جلوگیری از فرسودگی و مهاجرت:

- تربیت مربی، داور، مدیر اجرایی از میان قهرمانان بازنشسته؛
- بورس تحصیلی برای ورود قهرمانان به دانشگاه؛
- حمایت از کارآفرینی ورزشی قهرمانان (باشگاه کوچک، آکادمی، فروشگاه تخصصی).

۱۱) راه اندازی «سامانه شفافیت مالی ورزش ایران»:

- انتشار سالانه بودجه، هزینه و گزارش مالی فدراسیون‌ها؛
- اتصال پرداخت‌ها و قراردادهای به سامانه آنلاین قابل‌رصد؛
- ایجاد بانک اطلاعاتی حمایت‌های دولتی و خصوصی.

۱۲) اجرای «آمایش ورزشی ایران» برای تعیین رشته‌های اولویت‌دار در سطح ملی و استانی:

- تعیین ظرفیت اقلیمی، ژنتیکی، فرهنگی و زیرساختی هر استان؛
- تعیین نقشه ملی در سه سطح (رشته‌های طلایی، رشته‌های استراتژیک، رشته‌های توسعه‌ای)؛
- هدایت منابع و مربیان به صورت هدفمند.

پیام مقاله

این مطالعه به بررسی وضعیت و روند توسعه ورزش قهرمانی در ایران در چارچوب صنعت جهانی ورزش، که به‌عنوان بخشی کلیدی و استراتژیک در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شناخته می‌شود، می‌پردازد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ورزش قهرمانی ایران با چالش‌های ساختاری، مدیریتی، اقتصادی و بین‌المللی متعدد و پیچیده‌ای روبه‌روست که شامل حکومت‌داری سیاسی، تمرکز مدیریتی، وابستگی مالی به منابع دولتی، ناکارآمدی در شناسایی استعدادها و فقدان استراتژی‌های مؤثر در دیپلماسی ورزشی می‌شود. با وجود پتانسیل انسانی گسترده و منابع طبیعی نهفته، برای دستیابی به توسعه پایدار در این عرصه، به اصلاحات ساختاری بنیادین در حکمرانی ورزش، بازسازی و نوسازی سیستم‌های مدیریتی، تجاری‌سازی صنعت ورزش، بهبود در خورتوجه زیرساخت‌ها و توانمندسازی منابع انسانی، نیاز است. این اقدامات می‌توانند به تقویت جایگاه ایران در ورزش قهرمانی جهانی و افزایش رقابت‌پذیری آن در عرصه‌های بین‌المللی منجر شوند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی فرایندهای پژوهش با رعایت کامل استانداردهای پذیرفته‌شده اخلاق پژوهش در حوزه ورزش قهرمانی و مدیریت ورزشی انجام شد. در این راستا، یکپارچگی علمی مطالعه تضمین شد، محرمانگی همه داده‌ها حفظ شد و حقوق، کرامت و رفاه تمامی مشارکت‌کنندگان صیانت شد.

مشارکت نویسندگان

ایده‌پردازی: شمس‌الدین رضایی

جمع‌آوری داده‌ها: امیرحسین منظمی

تحلیل داده‌ها: شمس‌الدین رضایی

نوشتن مقاله: امیرحسین منظمی

بازبینی و ویرایش: شمس‌الدین رضایی

مرور ادبیات: امیرحسین منظمی

مدیر پروژه: شمس‌الدین رضایی

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

از همهٔ نخبگان حوزه ورزش قهرمانی کشور که در این پژوهش ما را یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

1. Alavi, S., Pourzare, M., Farzad, G., & Mahmoudi, A. (2021). The consequences of international sanctions on the sports industry. *Applied Research of Sport Management*, 10(1), 115-125. <https://doi.org/10.30473/arsm.2021.7985> [In Persian].
2. Alma Savaş, D. (2024). Sports product market dynamics in Europe: Consumption and production insights. *Sport Economics Research*, 1(1), 39–58. <https://doi.org/10.71125/sporteconres.8>
3. Andersen, S.S., Hansen, P. & Houlihan, B. (Eds.). (2021). *Embedded multi-level leadership in elite sport* (1st ed.). Routledge. p. 28. <https://doi.org/10.4324/9781003092728>
4. Ashjaei, M., Hamidi, M., Rajabi Noush Abadi, H. and Sajadi, S. N. (2025). Identifying factors influencing on karate development. *Sport Management Journal*, 17(1), 18-1. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.306958.2538> [In Persian].
5. Aziziani, M., Mahmoudi, A., Mehri, S., & Hematiafif, A. (2022). Identifying the challenges facing elite athletes in selected individual sports (A phenomenological approach). *Sport Management Studies*, 13(70), 329-361. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9911.3282> [In Persian].
6. Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2016). Going for the gold: The economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives*, 30(2), 201–218. <https://doi.org/10.1257/jep.30.2.201>
7. Bertollo, M., Filho, E., & Terry, P. (Eds.). (2020). *Advancements in mental skills training* (1st ed.). Routledge. p. 43. <https://doi.org/10.4324/9780429025112>
8. Bibolov, A., Miyajima, K., Rehman, S., & Yuan, T. (2024). 2022 FIFA World Cup: Economic Impact on Qatar and Regional Spillovers (IMF Selected Issues Paper No. SIP/2024/011). *International Monetary Fund*.
9. Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). London: Sage Publications. pp. 158-165.
10. Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., & Darcy, S. (2021). Volunteer selection at a major sport event: A strategic human resource management approach. *Sport Management Review*, 24(1), 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002>
11. Daliri, H. and Asaadi, M. (2024). The estimation of gross domestic sport production for the Iranian provinces during 1389-1400. *strategic Studies on Youth and Sports*, 23(64), 379-404. <https://doi.org/10.22034/ssys.2023.3060.3224> [In Persian].
12. De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & van Bottenburg, M. (2015). Successful elite sport policies: An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0). *Meyer & Meyer Sport*. pp. 56-58. <https://doi.org/10.5771/9781782557449>
13. Dong, J. (2023). The interaction between sports events and local tourism – A case study of the 2022 Qatar World Cup. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 51, 219–229. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/51/20230665>
14. Dousti, A., Sabounchi, R., & Sabzi, Z. (2023). Identification of strategic elements of sports diplomacy based on soft power in expanding Iran's international relations with Qatar and the United Arab Emirates. *Global Socio-Political Studies*, 7(2), 1–36. <https://doi.org/10.22059/wsps.2024.363318.1371> [In Persian].

15. Duarte, A. Y. S., Sanches, R. A., Lima, F. S., & Queiróz, R. S. (2020). Technological innovations in the production of sportswear: From conventional production to Industry 4.0. *Product: Management and Development*, 18(1), 19–25. <https://doi.org/10.4322/pmd.2019.018>
16. Emami, A., emami, F. and afshari, M. (2022). The effects of investment development on the economic empowerment of Iran's sports industry: An Exploratory study. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(56), 229-254. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1522.2113> [In Persian].
17. Farahani, A., Asadi, H., Porsoltan Zarandi, H., & Eslami, S. (2024). Comparison of direct and indirect employment in the sports tourism industry. *Sport Management Studies*, 15(82), 17-30. [In Persian].
18. García, B., & Smokvina, V. (Eds.). (2025). *The european model of sport: Myth or reality?* (1st ed.). Routledge. pp. 26-45. <https://doi.org/10.4324/9781032665153>
19. Ghadimi, B., Sadafi, Z., & Niknam, S. (2022). A sociological explanation of factors affecting the attitude toward the reproduction of national identity of the national football team (from the perspective of the fans of the national football team of the Islamic Republic of Iran). *National Security Quarterly*, 11(42), 50–74. <https://doi.org/10.1001.1.33292538.1400.11.42.14.4> [In Persian].
20. Green, M. (2007). Olympic glory or grassroots development? Sport policy priorities in Australia, Canada and the United Kingdom, 1960–2006. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1(2), 121–144. <https://doi.org/10.1080/19406940701372921>
21. Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite sport development: Policy learning and political priorities*. Routledge. P: 89. <https://doi.org/10.4324/9780203022245>
22. Grix, J., Brannagan, P.M., & Houlihan, B. (Eds.). (2024). *Comparative elite sport development: Systems, structures and public policy* (2nd ed.). Routledge. p. 217. <https://doi.org/10.4324/9781003213529>
23. Haji Hassani, M., Rahmanipour, R., & Khalili, B. (2025). Review of the second part of the budget bill for the year 1404 (9): Budget lines of the Ministry of Sports and Youth. (20423). *Reports*, 32(11), 20423 <https://doi.org/10.22034/report.mrc.2025.1403.32.11.20423> [In Persian].
24. Hallmann, K., Breuer, C., & Kühnreich, B. (2012). Happiness, pride and elite sporting success: What population segments gain most from national athletic achievements? *Sport Management Review*, 16(2), 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.07.001>
25. Hudson, S., & Hudson, L. (2023). *Marketing for tourism, hospitality & events: A global & digital approach* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd. pp: 272-283.
26. International Olympic Committee. (2022, June 21). Tokyo 2020 Organising Committee publishes final balanced budget. Retrieved from <https://olympics.com/ioc/news/tokyo-2020-organising-committee-publishes-final-balanced-budget> pp. 12-15.
27. Islamic Consultative Assembly–Research Center. (2023). An analysis of the sports and youth sector appropriations in the 2023 national budget bill of Iran (Report No. 183065). p. 1. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa/news/show/1757335> [In Persian].
28. Islamic Consultative Assembly – Research Center. (2023). Analysis of the national budget bill for the fiscal year 1402 (No. 52): Budget of the physical education, sports, and youth affairs sector. p. 1. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa/news/show/1757335> [In Persian].
29. Ivanov, D., & Ashyrov, G. (2024). Wealth inequality and mega-events. *European Journal of Political Economy*, 78, Article 102615. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102615>
30. Lee, J., & Kim, S. (2024). Sports and the 4th industrial revolution. In Koh, E. (Ed.). *Sport in Korea* (Research in the Sociology of Sport, Vol. 24), Emerald Publishing Limited, Leeds. pp. 119-132. <https://doi.org/10.1108/S1476-285420240000024008>
31. Li, Ch., Li, D., & Huang, Ch. (2024). Innovations in sports industry: Trends and transformations. (February 15, 2024). *Psychology of Sport & Exercise* 75, 112416,
32. Mallaei, M., Ramzaninejad, R., Yasoori, M., & Javadipour, M. (2018). Analysis of procedure of competitive sport development inequity in Iran's provinces. *Journal of Sport Management and Development*, 7(1), 29-49. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2018.3094> [In Persian].

33. Mohammadi, S., Abdolmaleki, H., & Ghehremario, S. (2023). Designing a co-branding model for sports in Iran. *Sport Management Journal*, 15(2), 278-262. <https://doi.org/10.22059/jsm.2022.339242.2910> [In Persian].
34. Mull, R., Hardy, S., & Sutton, W. (2005). *Sport marketing* (2nd ed.). Human Kinetics. p. 198
35. Naderian Jahromi, M., & akhavan, E. (2024). Investigation of the factors affecting the capital attraction of real people in the development of sports clubs through stock exchange. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 23(63), 571-586. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1987.2486> [In Persian].
36. Naghibi, N., Esmaeilzadeh Ghandhari, M., Fahimdevin, H., & Peymanizad, H. (2024). Identifying effective factors in the production of digital content in the sports industry. *Communication Management in Sport Media*, (1), 9. <https://doi.org/10.30473/jsm.2024.69151.1794> [In Persian].
37. Navandar, R. K., Hasan, S. H., Jadhav, N., Singh, K. U., Monisha, R., & Venkatram, N. (2025). Modernizing sports: An intelligent strategy for entertainment through Internet of Things in sports. *Entertainment Computing*, 52, 100804. <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2024.100804>
38. Ohl, F., Fincoeur, B., & Schoch, L. (2020). Fight against doping as a social performance: The case of the 2015–2016 Russian anti-doping crisis. *Cultural Sociology*, 15(3), 386-408. <https://doi.org/10.1177/1749975520977345> (Original work published 2021)
39. Orunbayev Azamat. (2023). Globalization and sports industry. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 3(11), 164–182. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/Volume03Issue11-18>
40. PoorRezaei, M., Asadollahi, E., SaeidiMehri, S., & Doustkhah, V. (2025). Identifying and prioritizing factors affecting the tendency of national team athletes to championship sports in childhood. *Applied Research of Sport Management*, 13(4), 47-68. <https://doi.org/10.30473/arsm.2024.68896.3795> [In Persian].
41. Pranjić, I., & Begović, M. (2025). Historical roots and modern realities: Austria's sports ecosystem. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, Article 1498789. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1498789>
42. Preuss, H. (2019). Event legacy framework and measurement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(1), 103–118. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1490336>
43. Rahimizadeh, M., & Monazzami, A. (2024). Investigating the consequences of the iran's championship sport. *Sport Physiology & Management Investigations*, (1), 44. <https://doi.org/10.22034/spmi.2024.448126.2584> [In Persian].
44. Ramadhan, M. G., Paramitha, S. T., Ma'mun, A., Nuryadi, N., & Juliantine, T. (2022). Analysis of elite sports development patterns through sports education. *International Journal of Education in Mathematics, Science, and Technology (IJEMST)*, 10(4), 868-893. <https://doi.org/10.46328/ijemst.2619>
45. Rezaei, Sh., Aghaei, F., Taravosh, M., & Zeinivand, M. (2017). *Fundamentals of sports organization management* (1st ed.). Ilam University Press. pp. 123-130. [In Persian].
46. Rezaei, S. (2018). Designing a revenue model for Iranian Football Clubs: With grounded theory Approach. *Applied Research of Sport Management*, 6(3), 101-116. [In Persian].
47. Rezaei, S., & Esmaeili, M. (2019). Broadcasting rights in the iranian football industry. *Journal of Sport Management and Development*, 8(1), 86-101. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.3722> [In Persian].
48. Rezaei, S., Gharakhan Lou, R., & Soleimani Moghadam, R. (2019). Designing development model of iranian athletics and professional sport: A grounded theory approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(45), 149-168. [In Persian].
49. Rezaei, Sh., & Salehipour, M. (2018). Analysis of effective factors in development of Iran sport industry using grounded theory approach. *Human Resource Management in Sports*, 6(1), 89-107. <https://doi.org/10.22044/shm.2019.7342.1790> [In Persian].
50. Rodríguez Jaime, S., León Prieto, C., Rodríguez-Jaime, M. F., & Lugo Ramírez, L. S. (2024). Playing for peace: Scoping review of sports programs as agents of peace. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 55(2), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s12662-024-00967-1>
51. Sattari, M., Mohammadpour Yaghini, H., Najafzadeh, M. R., & Najafzadeh, F. (2024). The pattern of educational system participation in the development of elite sports. *International Journal of Education and Cognitive Sciences*, 5(3), 147-156. <https://doi.org/10.61838/kman.ijecs.5.3.17> [In Persian].

52. Seçkin, A. Ç., Ateş, B., & Seçkin, M. (2023). Review on wearable technology in sports: Concepts, challenges and opportunities. *Applied Sciences*, 13(18), 10399. <https://doi.org/10.3390/app131810399>
53. Seraji, M., Hosseini, S. E., Ehsani, M., & Boroumand, M. R. (2016). Performance evaluation and optimization for selected sport federations of Islamic Republic of Iran using data envelopment analysis. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 15(33), 151-162. [In Persian].
54. Sharbatzadeh, R., Naderi-Nasab, M., & Alidoost Ghahfarokhi, E. (2022). Designing a strategic plan for elite sport in the Islamic Republic of Iran for the 2024 Olympics. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(57), 123-148. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.776> [In Persian].
55. Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic sport marketing* (3rd ed.). Allen & Unwin. p. 213.
56. Shirzadi, R., Razavi, S. M. H., Amirnejad, S. & Mohammadi, N. (2024). Providing a conceptual analysis framework for sustainability of championship sports. *Journal of Sport Management and Development*, 13(1), 168-188. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.13907.2096> [In Persian].
57. Sorokin, A. (2018). Economic impact of the 2018 FIFA World Cup in Russia. *FIFA World Cup Russia 2018 Local Organizing Committee*. p. 24
58. Sun, X., Su, L., Zhou, B., Bu, T., & Zhang, Y. (2024) Systematic evaluation of integration between China's digital economy and sports industry: Two-stage grey relational analysis and vector autoregressive model. *PLOS ONE*, 19(5), e0303572. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303572>
59. The Business Research Company. (2024). *Sports Global Market Report 2024*. p. 3. Retrieved from <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sports-global-market-report>
60. Time. (2022, December 20). Here's what will happen to Qatar's billion-dollar stadiums now that the World Cup is over. *Time*. p. 22. Retrieved from <https://time.com/6242292/what-happens-to-qatar-world-cup-stadiums>
61. Wang, W., & Wang, W. (2025). Understanding China's sports industry development initiative: A multiple streams framework analysis of policy formation and rationale. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 16(4), 553-556. <https://doi.org/10.1080/19406940.2025.2515159>
62. Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Chatziefsthathiou, D., Mansfield, L., & Dowse, S. (2015). The Olympic Games and raising sport participation: A systematic review of evidence and an interrogation of policy for a demonstration effect. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 195-226. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.998695>
63. Wei, X., Zhang, J., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). The role of digital economy in enhancing the sports industry to attain sustainable development. *Sustainability*, 15(15), 12009. <https://doi.org/10.3390/su151512009>
64. Yalfani, A., Ghahremani, M., & Adib-Ara, H. (2024). A comparative study of performance-based budgeting with traditional budgeting in Iranian government agencies. *Journal of Novel Research Approaches in Management and Accounting*, 8(29), 218-232. [In Persian].
65. Yu, J.-H., Lin, H.-H., Huang, J.-M., Wu, C.-H., & Tseng, K.-C. (2020). Under Industry 4.0, the current status of development and trend sports industry combining with cloud technology. *Mathematical Problems in Engineering*, 2020, Article 3805373. <https://doi.org/10.1155/2020/3805373>
66. Zajda, J., & Vissing, Y. (Eds.). (2023). *Globalisation, human rights, sports, and culture* (Vol. 37). Springer. p. 104. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38302-1>
67. Zhang, Y., Wang, M., Zhao, X., Wang, M., & Wang, H. (2024). Unveiling the cumulative impact: Major sports events as catalysts for the construction of sport city in China. *Journal of Urban Planning and Development*, 150(2), 04024023. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)UP.1943-5444.0000722](https://doi.org/10.1061/(ASCE)UP.1943-5444.0000722)