

مدیریت ورزشی - بهار ۱۴۰۰
دوره ۱۳، شماره ۱، ص: ۳۳۹ - ۳۱۵
تاریخ دریافت: ۹۸ / ۰۸ / ۱۱
تاریخ پذیرش: ۹۹ / ۰۱ / ۱۵

مدل توسعه ورزش ایران با تأکید بر ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرایندها

فریبا عسکریان*^۱ - مریم رهبر^۲

۱. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

چکیده

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

واژه‌های کلیدی

توسعه ورزش، ذی‌نفعان، رویه، فرایند، نظریه‌مبنایی.

مقدمه

امروزه ورزش پدیده‌ای اجتماعی و ابزاری برای تغییرات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است (۱). واضح است که دستیابی به این کارکردها (تغییرات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی) در سایه توسعه ورزش در عرصه‌های ملی و بین‌المللی خواهد بود. توسعه ورزش به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی از سال ۱۹۷۰ مورد توجه محققان قرار گرفته است. در بازبینی تاریخچه آکادمیک توسعه ورزش، این موضوع، مفهومی بحث‌برانگیز و چندوجهی است که به روش‌های مختلف توسط افراد مختلف تفسیر شده است (۲، ۳). ریشه تفسیر مختلف مفهوم توسعه ورزش به‌سبب تعاریف سلیقه‌ای و مختلف واژه‌های ورزش و توسعه و نحوه قرارگیری این دو واژه در کنار هم وقتی ترکیب می‌شوند و درج حروف ربط مختلف (در، از، برای، از طریق، به‌عنوان، و) بین آنهاست (۱)، اما چشم‌اندازی که در اغلب معانی توسعه ورزش به آن اشاره شده است، درباره مشارکت و ارتقای فرصت‌ها و مزایای مشارکت ورزشی است (۴). ادی^۱ (۱۹۹۳) توسعه ورزش را فرایندی می‌داند که فرصت‌ها برای مردم در تمام سنین برای شرکت کردن، بهتر شدن و پیشرفت با هر میزان علاقه و سطح توانایی فراهم شود (۵). کرایر^۲ (۲۰۰۹) توسعه ورزش را نوعی مداخله اجتماعی می‌داند که دارای مجموعه‌ای از اصول، فرایندها و رویه‌هایی است که فرصت‌هایی را برای تشویق مردم و برانگیختن آنها برای شرکت در ورزش و فعالیت‌های فیزیکی در تمام سطوح و مراحل زندگی ایجاد می‌کند (۶). استله^۳ (۲۰۱۴) اظهار می‌دارد برای توسعه ورزش یک‌سری فرصت‌های ورزشی مرتبط، جذاب و با قیمت مناسب بدون درنظر گرفتن سن، توانایی، علاقه، قومیت یا جنسیت به‌صورت پایدار ایجاد شود تا مردم در محیطی حمایتی که زیرساخت‌های لازم برای ارائه خدمات با کیفیت بالا و تجارب بالا را دارد، لذت ببرند و پیشرفت کنند. علاوه بر این، دغدغه دست‌اندرکاران ورزشی باید راضی کردن مشارکت‌کنندگان مختلف با نیازها، انگیزه‌ها و انتظارات مختلف برای درگیری پیوسته آنها با ورزش باشد. بنابراین توسعه ورزش در پی ایجاد، بهبود، گسترش و حفظ فرصت‌های ورزشی و دسترسی آسان به فرصت‌هایی است که به ارزش‌های درونی و بیرونی برای مشارکت‌کنندگان ورزشی منجر شود (۱). به‌طور کلی توسعه ورزش بر سه هدف متمرکز شده است: ۱. هدف سلامت عمومی شامل مشارکت در ورزش برای حفظ سلامت شخصی؛ ۲. هدف آموزشی که اشاره به تعالی مشارکت‌کنندگان ورزشی است که احتمال موفقیت آنها از طریق بهبود عملکردشان وجود دارد؛ ۳. هدف تعالی عملکرد نخبگان که به شکل کسب موفقیت در

-
1. Eady
 2. Cryer
 3. Astle

صحنه‌های بین‌المللی و سطوح بالاتر رقابت تعریف شده است (۷). به همین دلیل توسعه ورزش به‌عنوان یک اولویت سیاسی کلی در حاشیه دستور جلسات دولت‌ها قرار گرفته است، اما در این میان آنچه اهمیت خاصی دارد، مشخص بودن ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرایندهای تحقق این موضوع است. با وجود شناخته‌شده بودن مدل‌ها و هرم‌های توسعه ورزش (ادی، ۱۹۹۳؛ فارمر و آرنودن؛ ۱۹۹۶؛ براهام و همکاران؛ ۲۰۰۱)، شواهدی ارائه می‌دهند که این هرم‌های توسعه ورزش نمی‌توانند مسیر توسعه ورزش را به‌طور کامل پوشش دهند و مشخص کنند (۸،۷). برای مثال این چارچوب‌ها توضیح نمی‌دهند که چگونه سازمان‌های ورزشی در توسعه یا حمایت از مراحل مختلف توسعه ورزش نقش دارند. علاوه بر این، این چارچوب‌ها کسانی را که در توسعه ورزش مشارکت دارند، نحوه این مشارکت و نتایج مربوطه را نادیده می‌گیرند (۹). از این رو احساس می‌شود که در پاسخ به ضعف مدل‌های توسعه ورزش سنتی و موجود، چارچوب جدیدی باید ارائه شود که به‌طور دقیق‌تر مسیر توسعه ورزش را نشان دهد. بر همین اساس رویکرد مطالعات اخیر، در زمینه فرایند توسعه ورزش بر شناسایی عناصر مهم توسعه ورزش متمرکز شده تا براساس آن چارچوب‌های جدید قادر به رفع ضعف مدل‌های هر می توسعه ورزش باشد. در این زمینه، یافته‌های سوتیریادو^۳ (۲۰۰۵) نشان داده است، سه عنصر ذی‌نفعان^۴، عملیات^۵ و مسیرهای توسعه ورزش (فرایندها)^۶، سه گام مهم در فرایند توسعه ورزش استرالیا محسوب می‌شوند (۱۰). شیلبری و همکاران^۷ (۲۰۰۸) نیز در مطالعه توسعه ورزش بر نقش سه عنصر سیستم، خط‌مشی و مسیر توسعه ورزش تأکید کرده‌اند (۴). هال‌مال و پتی^۸ (۲۰۱۳) در کتابی با نام توسعه تطبیقی ورزش؛ سیستم، مشارکت و سیاست عمومی سیستم، مشارکت و سیاست عمومی توسعه ورزش را در حدود ۲۲ کشور جهان، از جمله انگلیس، ایالات متحده، استرالیا، ژاپن بررسی کرده‌اند (۱۱). همچنین بروس و همکاران^۹ (۲۰۱۵) نقش ذی‌نفعان توسعه ورزش در مسیر توسعه ورزشکاران نخبه را مطالعه کرده‌اند (۱۲).

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

در مجموع، نگاهی به مطالعات اخیر نشان می‌دهد، بر نقش سه عنصر ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرایندها در فرایند توسعه ورزش، تأکید ویژه‌ای شده است (۱۰-۱۳، ۹، ۴). ذی‌نفعان توسعه ورزش شامل عواملی می‌شوند که یا علاقه و توان اثرگذاری بر توسعه ورزش را دارند یا در کسب اهداف توسعه ورزش، به‌نوعی نفع دارند. سوتریادو و همکاران (۲۰۰۸) عنوان می‌کنند ذی‌نفعان توسعه ورزش دولت یا مقامات قانونگذار، سازمان‌های ورزشی و دیگر افراد مهم مثل ورزشکاران، مربیان و حامیان را در برمی‌گیرد (۱۳). همچنین آنها به این نکته اشاره می‌کنند که ذی‌نفعان در فرایند توسعه ورزش عنصر اصلی محسوب می‌شوند که به موجودیت، اجرا و ارزیابی رویه‌های توسعه ورزش و تدارک مسیرهای مناسب توسعه ورزش منجر می‌شوند. رویه‌های توسعه ورزش شامل راهبردها و روش‌های اجرایی کردن سیاست‌های ورزشی اتخاذشده توسط ذی‌نفعان یا روش‌های مشارکت آنها در توسعه ورزش هستند (۱۰). بروس و همکاران (۲۰۱۵) نیز مسیر توسعه ورزش را براساس چارچوب ARTN شامل سه فرایند جذب، نگهداری/ انتقال و پرورش معرفی کرده‌اند. آنها این چارچوب را برای درک بهتر نقش ذی‌نفعان توسعه ورزش و رویه‌های اتخاذشده توسط آنها در شکل دادن به مسیرهای توسعه ورزش مناسب می‌دانند (۱۲). این چارچوب اولین بار توسط گرین^۳ (۲۰۰۵) معرفی شده است و می‌تواند به‌عنوان رویکرد مدیریتی و سازمانی به توسعه ورزش در نظر گرفته شود (۱۲). سوتریادو و شیلبری^۴ (۲۰۱۳) این سه فرایند را این‌گونه تعریف کرده‌اند: فرایند جذب، فرایندی است که هدف آن افزایش آگاهی مردم از برنامه‌های ورزش و مزایای مشارکت ورزشی و تشویق آنها برای مشارکت در ورزش است. فرایند نگهداری و انتقال، فرایندی است که از طریق آن گستره‌ای از سیاست‌ها شامل برنامه‌های توسعه و رویدادها به‌کار می‌روند تا ورزشکاران جوان مستعد برای سطوح بالاتر ورزش، شناسایی شوند. فرایند پرورش، فرایندی است که از طریق آن برنامه‌ها و رویه‌های توسعه، به‌منظور دستیابی به بهترین عملکرد در عرصه‌های ورزشی ملی و بین‌المللی متناسب با ورزشکاران انفرادی و تیمی طراحی می‌شوند (۹).

بر مبنای مطالب بیان‌شده، تاکنون کشورهای مختلف دنیا به‌منظور دستیابی به توسعه در بخش ورزش، در مقاطع زمانی مختلف، راهبرد متفاوتی را به‌کار گرفته‌اند. در ایران نیز در سال‌های گذشته برنامه‌های متعددی توسط نهادهای مختلف و مرتبط با بخش ورزش طراحی و اجرا شده است، اما به‌دلیل

-
1. Sotiriadou, Shilbury & Quick
 2. Attraction, retention, transition and nurturing
 3. Green
 4. Sotiriadou & Shilbury

ناهماهنگی و انسجام ناکافی، از کارایی لازم برخوردار نبوده است (۱۴). نگاهی به وضعیت ورزش قهرمانی (از ۶۸ مدال کسب‌شده در ادوار مختلف المپیک تابستانی از لندن ۱۹۴۸ تا ريو ۲۰۱۶ تنها ۱۸ مدال طلا سهم ایران بوده است (۱۵)) و ورزش همگانی (۷۰/۶۵ درصد مردم ایران فعالیت بدنی ندارند (۱۵)) نشان می‌دهد مدل توسعه ورزش در ایران به‌خوبی طراحی نشده و کارآمد نبوده است. همچنین به‌علت گرایش مدیران تربیت بدنی و رسانه‌های ورزشی به ورزش قهرمانی، تاکنون کمتر به ورزش همگانی پرداخته شده است (۱۶). به‌علاوه، مطالعات صورت‌گرفته در داخل کشور در حوزه توسعه ورزش نیز معمولاً به‌صورت کلی و جداگانه توسعه ورزش قهرمانی یا همگانی را مدنظر قرار داده‌اند و کمتر با رویکردی یکپارچه به ارائه مدلی جامع پرداخته‌اند که در آن نهادها و افراد کلیدی توسعه ورزش، رویه‌ها و فرایندهای مربوط مشخص شده باشد. همچنین اغلب این مطالعات از نوع تحقیقات کمی بوده و براساس مدل‌های سنتی توسعه ورزش انجام گرفته و معمولاً ضعف‌های واردشده بر این مدل‌ها را نادیده گرفته‌اند. بنابراین ضرورت دارد متصدیان توسعه ورزش در ایران تحقیقات دوباره‌ای انجام دهند و فرایندها را دقیق‌تر و منسجم‌تر طراحی کنند، تنظیم مسیرهایی برای شرکت‌کنندگان، داوطلبان، طراحی برنامه‌ها، قالب‌ها و رقابت‌های مترقی و انعطاف‌پذیر با توجه به پژوهش‌های معاصر و منابع حمایتی باکیفیت و به‌کارگیری اینها از طریق ساختارهای سازمانی یکپارچه که توانایی و ظرفیت انتقال فرصت‌ها را داشته باشند. به‌نظر می‌رسد ارائه چنین مدلی از توسعه ورزش می‌تواند چون نقشه راهی برای متصدیان مربوطه باشد که مشخص می‌کند برای تحقق توسعه ورزش در تمام سطوح آن، چه کسانی، چه کاری را به چه روشی انجام دهند. همچنین این چارچوب می‌تواند ملاک و معیار خوبی برای سنجش و ارزیابی باشد و دیدگاه جدیدی را برای پژوهشگران حوزه ورزش فارغ از مدل‌های هرمی و سنتی توسعه ورزش فراهم کند. واضح است توجه ناکافی و سرمایه‌گذاری نامناسب در این زمینه زبان‌های مالی و غیرمالی زیادی را می‌تواند به کشورها تحمیل کند. هزینه‌های مستقیم مالی شامل هر هزینه‌ای می‌شود که به تحقق اهداف منجر نمی‌شود و هزینه‌های غیرمستقیم مالی شامل افت سلامت عمومی جامعه، حذف تصادفی استعداد و هزینه‌هایی از این دست می‌شود. از این‌رو سؤال اصلی تحقیق حاضر آن است که مدل توسعه ورزش ایران با تأکید بر ذی‌نفعان، رویه‌ها و فرایندها چگونه است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر جزء تحقیقات کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیأت علمی در حوزه‌های مدیریت ورزشی، اقتصاد، مدیریت و مدیران سازمان‌های ورزشی و تمامی افراد دارای تجربه در حوزه سازمان‌های ورزشی بود. روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی است. در نهایت پس از انجام ۱۵ مصاحبه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده‌های جدید به داده‌های قبلی بود، چراکه درصد زیادی از داده‌های مستخرج از دو مصاحبه آخر تکراری بود. ویژگی‌های فردی ۱۵ فرد خبره مصاحبه‌شده در پژوهش حاضر در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

تعداد کل	سمت		تحصیلات		رشته
	مدیر	هیأت علمی	لیسانس	مدیریت ورزشی	
۱۵	۷	۸	۲	۱۲	اقتصاد/مدیریت
٪۱۰۰	٪۴۶/۶۶	٪۵۳/۳۳	٪۱۳/۳۳	٪۸۰	٪۲۰

بنابراین، با انجام ۱۵ مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. مصاحبه‌های انجام‌گرفته به روش کدگذاری نظریه مبنایی با رویکرد ساخت‌گرا که توسط چارمز^۱ (۲۰۰۶) معرفی شده است (۱۷)، تجزیه و تحلیل شد. همچنین مفاهیم روایی و پایایی معانی متفاوتی در داده‌های کیفی دارند. اسکینر و ادواردز^۲ (۲۰۰۹) به جای روایی، بیان می‌کنند با توجه به اهداف و ویژگی‌های متفاوت تحقیقات کیفی، برای اطمینان از مفهوم اعتبار، تلاش شود این مهم از طریق درگیری طولانی‌مدت، مشاهده پایدار، چک کردن با مشارکت‌کنندگان در تحقیق و مثلث‌سازی حاصل شود (۱۸). گلیزر نیز بیان می‌کند که مثلث‌سازی از ابزارهایی است که استفاده از آن می‌تواند راهی برای قضاوت در مورد قوت و صداقت تحقیق باشد (۱۹). روش‌های استفاده‌شده برای رواسازی تحقیق حاضر در جدول ۲ ارائه شده است.

1. Charmaz
2. Skinner & Edwards
3. Credibility

جدول ۲. روش‌های استفاده‌شده برای روسازی تحقیق حاضر

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

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

یافته‌های تحقیق

داده‌های به‌دست‌آمده، به روش کدگذاری نظریه‌مبنایی با رویکرد ساخت‌گرا که توسط چارمز (۲۰۰۶) معرفی شده است (۱۷)، تجزیه و تحلیل شد. در جداول ۳ و ۴ به ترتیب راهنمای کدگذاری و نحوه استخراج نکات کلیدی از منابع ارائه شده است.

جدول ۳. راهنمای کدگذاری

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

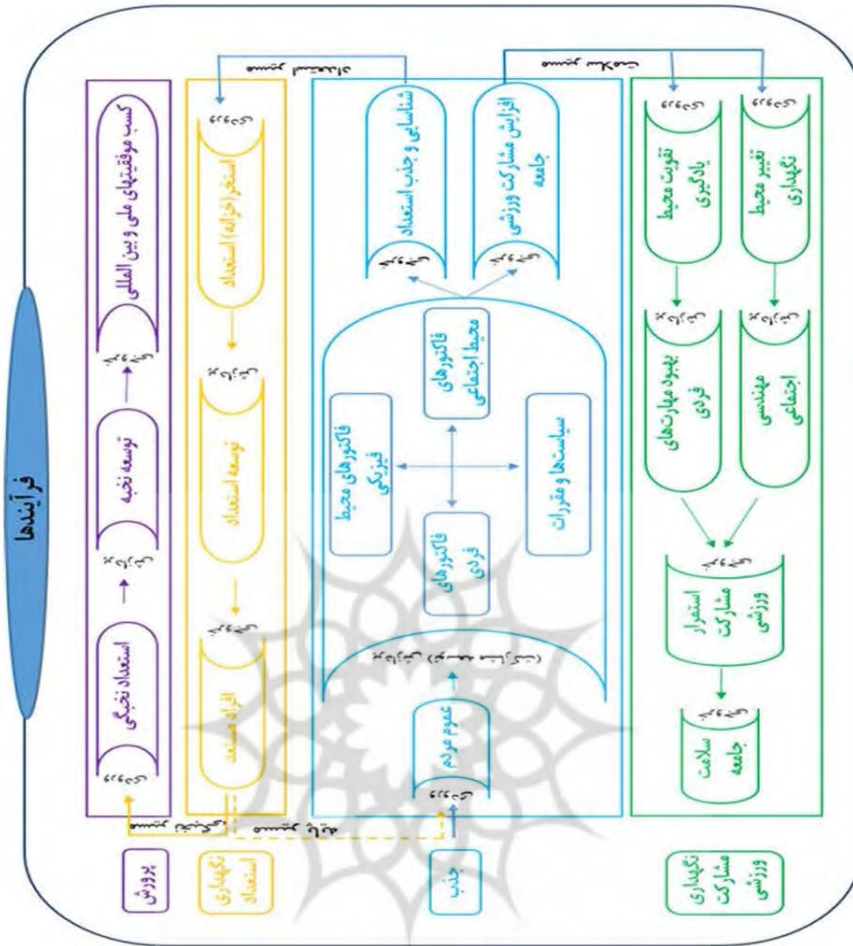
کدگذاری در نظریه مبنایی یا رویکرد ساخت‌گرا، شامل حداقل دو مرحله است: کدگذاری اولیه و کدگذاری متمرکز. همچنین در این رویکرد از کدگذاری نظری برای فرم بخشیدن به کدهای متمرکز استفاده می‌شود. کدگذاری اولیه یا باز تجزیه مجموعه داده‌های گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی ممکن است (۱۷). در این مرحله از تحقیق،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

جدول ۴. کدگذاری متمرکز

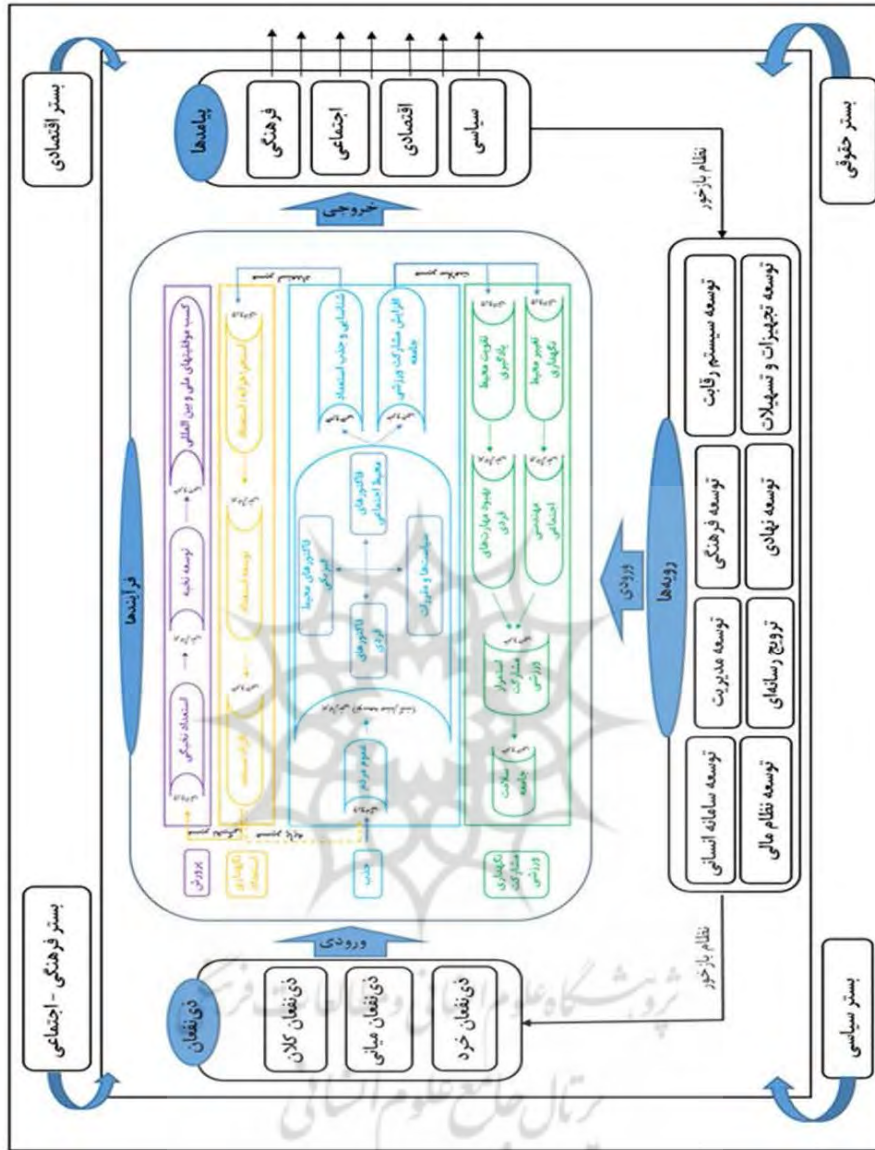
کد متمرکز شده	مقوله‌ها	نشانه‌ها
	فرایند جذب	IN-T-4, IN-M-1, IN-M-6, IN-M-2, DO5, IN-T-7, IN-M-5, IN-M-4
	فرایند نگهداری	DO5, IN-T-4, IN-M-6, DO11, DO3, DO4, DO10, IN-M-1, DO9
	استعداد	
فرآیندها	فرایند نگهداری	IN-M-4, IN-T-4, DO8
	مشارکت	
	ورزشی	
	فرایند پرورش	IN-M-1, IN-M-2, IN-T-1, DO11, DO3, IN-M-6,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

ادامه جدول ۴. کدگذاری متمرکز

کد	مقوله‌ها	نشانگرها
متمرکز شده		
	توسعه سامانه انسانی	DO3,IN-M-1,IN-T-4, DO4, IN-T-2, DO11, IN-T-3
	توسعه مدیریت	IN-M-3, IN-M-2, DO4,IN-T-7 ,DO11, IN-T-2,DO4 ,IN-T-4, DO5,IN-T-1,DO3
	توسعه نظام مالی	IN-T-7, DO5,IN-T-3,DO11, DO4,IN-M-1, IN-M-2,DO3, IN-M-4,IN-T-8
رویه‌ها	توسعه تجهیزات و تسهیلات	IN-T-1,DO3, IN-T-7
	توسعه فرهنگی	DO5,IN-M-1,DO11, IN-M-5, IN-T-7,DO4
	توسعه نهادی	DO5,IN-M-1,IN-T-4,IN-T-8,DO3, IN-T-7
	ترویج	IN-M-2,IN-T-4, DO4, IN-T-7,DO3, DO5
	توسعه سیستم رقابت	IN-T-2,DO11,DO3,IN-M-6
نظام بازخورد	نظام بازخور	IN-T-2,DO12 ,DO3,IN-T-1,IN-T-5,DO11
	ذی‌نفعان کلان	DO7,IN-T-4,IN-M-1,IN-T-8, IN-M-3, IN-M-5,IN-T-5,IN-M-6
ذی‌نفعان	ذی‌نفعان میانی	IN-T-5,IN-T-8,IN-M-1, IN-M-5,,IN-T-4,IN-T-1,IN-M-6,IN-M-7,DO7 , IN-T-2,DO8, IN-M-2,IN-M-1,IN-T-3
	ذی‌نفعان خرد	IN-T-2,IN-M-1,IN-T-3, IN-M-3,IN-T-4,DO7 , IN-M-5,IN-T-8,IN-T-5,IN-M-7,DO2
	پیامد فرهنگی - اجتماعی	IN-T-4, DO4,DO3, IN-M-3, IN-M-2,IN-T-3, IN-T-2
پیامدها	پیامد اقتصادی	DO4,IN-T-2 ,IN-T-4,DO3
	پیامد سیاسی	IN-T-4, DO4,DO3, IN-T-2
	بستر فرهنگی - اجتماعی	IN-T-5,DO8
بسترها	بستر اقتصادی	IN-T-5, DO5,DO2,DO8
	بستر سیاسی - حقوقی	DO5, DO4,I,IN-T-5,DO3,IN-T-8



شکل ۱. فرآیند توسعه ورزش ایران
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲. مدل توسعه ورزش ایران با تأکید بر ذی نفعان، رویه‌ها و فرایندها

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق مدلی برای توسعه ورزش ایران مبتنی بر رویکرد سیستمی در پنج بخش؛ ورودی (ذی‌نفعان و رویه‌ها)، پردازش (فرایندها)، خروجی (نتایج و پیامدها)، نظام بازخور (نظام کنترل و ارزشیابی) و محیط سیستم (بسترهای توسعه) طراحی شد. از آنجا که توسعه ورزش محصول یک عامل تنها نیست و محصول عوامل متعددی است که تأثیر و تأثر آنها در این زمینه با هم نقش‌آفرینی می‌کنند، بنابراین ناگزیر از اتخاذ یک رویکرد سیستمی در مطالعه مقوله توسعه ورزش خواهیم بود. نظریه سیستمی در مدیریت، یک روش تفکر در مورد سازمان‌هاست که به مدیران چارچوبی را ارائه می‌دهد که به کمک آن قادر خواهند بود نگاه جامع‌تر بر مسائل مختلف داشته باشند. اولین و شاید اساسی‌ترین اصل نظریه سیستم بیان می‌کند که کل سیستم از مجموع قطعات آن متفاوت است. کل چیزی بیشتر از مجموع قطعات آن نیست، اما دارای خواص مختلف است (۲۲). این موضوع اعتبار اتخاذ یک رویکرد اکولوژیکی و جامع را در توسعه ورزش روشن می‌سازد. یکی دیگر از اصول اساسی نظریه سیستم این است که تعاملات بین بخش‌های یک سیستم، خود را در قالب الگوهایی نشان می‌دهند (۲۲). این موضوع برای سیستم توسعه ورزش به این معناست که منابع محیطی به‌عنوان ورودی سیستم باید براساس چارچوب و ضوابط مشخص و صحیحی تعریف، سازماندهی و در فرایندهای توسعه ورزش به‌کار گرفته شوند. از اصول اساسی دیگر نظریه سیستم تأکید بر ماهیت چرخه‌ای (بازخور) است (۲۲). در زمینه سیستم توسعه ورزش این موضوع به معنای نوعی خودتنظیمی یعنی سازگاری با تغییرات محیطی و حفظ پایداری و ثبات است. در مجموع، به‌صورت کلی، می‌توان اجزای مدل توسعه ورزش را براساس اجزای یک سیستم چنین تعریف و توجیه کرد.

ورودی: هر سیستم از محیط خود ورودی‌هایی را به شکل گوناگون دریافت می‌کند، زیرا برای ساخت و ادامه حیات و نیز رشد و توسعه کمی و کیفی به آن نیازمند است (۲۳). برای توسعه کمی و کیفی ورزش نیز نیاز به ورودی‌هایی است که براساس یافته‌های برآمده از این تحقیق، این ورودی‌ها معادل دو دسته‌بندی (ذی‌نفعان و رویه‌ها) است. به‌عبارت دیگر، این ورودی‌ها در پی پاسخگویی به این پرسش هستند که چه کسانی، چه کارهایی را باید برای تحقق توسعه ورزش انجام دهند؟ این ورودی‌ها برای توسعه ورزش ضروری هستند، ولی موفقیت آن را تضمین نمی‌کنند. براساس نتایج این تحقیق، ذی‌نفعان توسعه ورزش در ایران در سه سطح کلان، میانی و خرد شناسایی شده‌اند و شامل ذی‌نفعان کلان، ذی‌نفعان میانی و ذی‌نفعان خرد هستند. ذی‌نفعان کلان شامل حاکمیت، قوای سه‌گانه و نهادهای فراقوه‌ای و در مجموع سیاستگذاران ورزشی‌اند. ذی‌نفعان میانی شامل سازمان‌های مرتبط با ورزش که در دو طبقه (۱).

سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، هیأت‌های استانی و شهرستانی، کمیته ملی المپیک و پژوهشگاه علوم ورزشی و ۲. سازمان‌های غیرورزشی مرتبط با ورزش از جمله وزارت بهداشت و درمان، وزارت علوم، تحقیقات فناوری، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروی مسلح، وزارت تبلیغات و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، سازمان هلال‌احمر، سازمان صداوسیما، انجمن‌های مردم‌نهاد، شهرداری‌ها و بخش‌های خصوصی فعال در ورزش) هستند و ذی‌نفعان خرد شامل مشارکت‌کنندگان (مصرف‌کنندگان) ورزشی‌اند که در دو گروه (۱. مشارکت‌کنندگان حقیقی ورزش از جمله نخبگان ورزشی، نخبگان اجرایی و مدیریتی، عامه مردم/خانواده/شهروندان، مدیران ورزشی، سهامداران، پرداخت‌کنندگان مالیات، حامیان، تماشاگران، فارغ‌التحصیلان ورزشی، دانشجویان ورزشی، استادان ورزشی، تکنوکرات‌های اداری ورزش (کارکنان)، تکنوکرات‌های فنی ورزش (ورزشکاران، مربیان، داوران)، تکنوکرات‌های حقوقی ورزشی، صاحبان کسب‌وکارهای کاذب (دلالی‌ها ورزشی)، فروشندگان کالا و تجهیزات ورزشی، خریداران کالا و تجهیزات ورزشی، گروه‌های داوطلبی، حامیان اجتماعی و ۲. مشارکت‌کنندگان مجازی ورزش از جمله طراحان بازی‌های ورزشی الکترونیکی، کاربران بازی‌های ورزشی الکترونیکی، فروشندگان بازی‌های ورزشی الکترونیکی، کانون‌های هواداری مجازی، کاربران صفحات مجازی ورزشی و شبکه‌های اجتماعی) قرار دارند که با یافته‌های سوتریادو و همکاران (۲۰۰۸) همسویی دارد (۱۳). علاوه بر این، بیشتر مصاحبه‌شوندگان بر نقش دولت، باشگاه‌های حرفه‌ای، شهرداری‌ها و انجمن‌های مردم‌نهاد به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی توسعه ورزش در ایران تأکید داشتند.

روبه‌های توسعه ورزش در این تحقیق خط‌مشی‌ها و راهبردهای به‌کار گرفته‌شده برای توسعه ورزش ایران بوده و شامل توسعه سامانه انسانی، توسعه مدیریت، توسعه نظام مالی، توسعه تجهیزات و تسهیلات، توسعه فرهنگی، توسعه نهادی، توسعه سیستم رقابت و ترویج است که با یافته‌های استله (۲۰۱۴) همسویی دارد (۱). توسعه سامانه انسانی در پی فراهم کردن منابع انسانی متخصص و آموزش‌دیده مورد نیاز برای توسعه ورزش بوده و شامل ایجاد انگیزش، گزینش صحیح، افزایش چرخه عمر در طول مراحل جذب، نگهداری و پرورش، فراهم کردن همه نرم‌افزار و سخت‌افزارهای مورد نیاز و توسعه سیستم علمی - آموزشی لازم برای توسعه منابع انسانی است. آرمسترانگ (۲۰۰۶) منابع انسانی را مهم‌ترین عامل در سازمان معرفی کرده است که می‌تواند سایر منابع سازمان از جمله منابع مالی، زیرساختی را به شکل مثبتی تحت تأثیر قرار دهد (۲۴). علاوه بر این توسعه سیستم مربیگری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه سامانه انسانی در این تحقیق شناخته شده و شامل ارتقای کیفیت سیستم آموزشی مربیان، ایجاد

سیستم نظام‌مند ارائه گواهینامه‌های مربیگری، ایجاد بانک اطلاعات مربیان، استفاده از الگوی شایستگی برای انتخاب مربیان، مشخص کردن معیارهای شایستگی، نظارت و ارزیابی از سوی فدراسیون‌ها، تغییر رویکرد در پرورش مربیان و سرمایه‌گذاری برای توسعه آنها و در نهایت تأمین مالی مربیان و ترویج حرفه‌ای‌گری است. در نیوزلند، توسعه مربیگری مبتنی بر بهبود مستمر از طریق یکپارچگی مؤثر و فزاینده سه عنصر مهارت، دانش و ادراک در عملیات مربیگری است (۲۵). در حالی که نگاهی به داخل کشور در این زمینه، حاکی از فقدان ساختار نظام‌مند برای توسعه مربیان نخبه ورزشی است که نیاز به استفاده از مربیان خارجی را با هزینه‌های مالی نجومی و هزینه‌های فرهنگی خاص خود، به کشور و جامعه ورزشی تحمیل کرده است. رویه بعدی توسعه مدیریت شامل توانمندسازی مدیران از طریق طراحی برنامه‌های آموزشی رشد مدیران و کسب دانش لازم برای انجام وظایف مدیریتی به شکل علمی و اصولی، درک اهمیت سیاستگذاری صحیح، داشتن چشم‌انداز روشن و استراتژیک و ارتقای کیفیت استراتژی‌های ملی در این حوزه، درک اهمیت برنامه‌ریزی صحیح، تشکیل کمیته‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و استفاده از تجارب مشاوران در کنار ایجاد ساختارهای چابک، متمرکز و تخصصی و برقراری ارتباط و هماهنگی بین سطوح مختلف مدیریت ورزش کشور و ذی‌نفعان مربوطه از طریق ایجاد یک شبکه جامع اطلاعاتی و ارتباطی است. مدیریت ورزش به‌عنوان پایه‌ای برای توسعه ورزش هر ملتی عمل می‌کند. اهمیت مسائل مدیریتی در توسعه ورزش به‌حدی است که ونکاتیسوارلو^۱ (۲۰۱۰) عنوان می‌کند دو دلیل عمده‌ای که روند تلاش‌های توسعه ورزش را در نیجریه کند کرده است، مدیریت و سرمایه‌گذاری است (۲۶). برای داشتن مدیریت مؤثر در حوزه ورزش ایران به‌نظر می‌رسد بهتر باشد در ابتدا فلسفه روشنی برای آن تعریف شود، به این معنا که اهمیت و ارزش توسعه ورزش برای همه اقشار جامعه به‌ویژه مدیران ورزشی روشن بوده و درک شود و بعد از آن راهبردها و فرایندهای کاری مربوط تعریف شود. توسعه نظام مالی یکی دیگر از رویه‌های توسعه ورزش در ایران است و مؤلفه‌های آن شامل درک ضرورت تأمین منابع مالی برای توسعه ورزش، توزیع مناسب منابع مالی، شناسایی و توسعه تأمین‌کنندگان این منابع و درآمدزایی است. کیم^۲ (۲۰۱۰) حمایت مالی را عمده‌ترین عامل توسعه ورزش می‌داند (۲۷). همچنین بوچر^۳ (۱۹۷۹) اظهار می‌دارد تأمین بودجه کافی برای توسعه مؤثر ورزش امری ضروری است (۲۸). در ایران، نگاه عمومی به

-
1. Venkateswarlu
 2. Kim
 3. Bucher

فدراسیون‌های ورزشی و وابستگی آنها به بودجه دولتی، چالشی است که ورزش کشور با آن مواجه است. از سوی دیگر، توزیع مناسب منابع مالی نیز از مسائلی است که باید مورد توجه جدی قرار بگیرد. مصاحبه‌شونده (IN-M-5) در این زمینه عنوان می‌کند: «بودجه ورزشی در کشور درست تدوین، هزینه و نظارت نمی‌شود». توسعه تجهیزات و تسهیلات یکی دیگر از رویه‌های شناخته‌شده برای توسعه ورزش ایران است و در پی فراهم کردن زیرساخت‌های فیزیکی توسعه ورزش در سه بخش توسعه ورزش نخبه، توسعه استعدادها و ورزشی و توسعه مشارکت عمومی در ورزش است. نتایج این بخش تحقیق با یافته‌های گاگن^۱ (۲۰۱۱) و اوکاکا و گابریل (۲۰۱۵) همسویی دارد (۳۰، ۲۹). توسعه فرهنگی رویه بعدی شناسایی شده برای توسعه ورزش در ایران و شامل بسترسازی فرهنگی، تغییر نگرش و آماده‌سازی ساختارهای فکری، اصلاح نظام ارزشی و سبک زندگی است. الگینی^۲ و همکاران (۲۰۱۱) گزارش کرده‌اند سطوح فعالیت بدنی افراد به توسعه فرهنگی و اقتصادی کشورها بستگی دارد (۳۱). در ایران به نظر می‌رسد موانع فرهنگی و به‌خصوص مسائل شناختی محکم‌ترین سد پیش روی بحث توسعه ورزش است. مصاحبه‌شونده (IN-M-1) در خصوص ریشه عدم مشارکت ورزشی چنین نظر داده است: «مشکل ما در عدم مشارکت مردم در ورزش بیشتر از بعد اقتصادی به بعد فرهنگی برمی‌گردد». توسعه نهادی رویه دیگر شناسایی شده برای توسعه ورزش در کشور و شامل نهادسازی، توسعه کیفی آموزش و پرورش، توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای، توسعه آکادمی‌های ورزشی، توسعه مدارس ورزش و توسعه نهادهای داوطلبی است، اما مشاهده می‌شود برخی از این نهادها مانند آموزش و پرورش، مدارس ورزش، آکادمی‌ها و حتی باشگاه ورزشی در کشور به لحاظ کیفی و کمی در حد مطلوبی قرار ندارند یا تعاملات بین آنها خیلی نزدیک و تغذیه‌کننده یکدیگر نیست، به‌گونه‌ای که بتوانند مانند زنجیره تأمین ورزشکار آنها را از سطح محلات و مدارس تا سطح باشگاهی توسعه و رشد دهند. از سوی دیگر، خلأ نهادی از مواردی دیگری است که گاهی در حوزه توسعه ورزش احساس می‌شود و نیاز به نهادسازی را در این حوزه ایجاد می‌کند. برای مثال ضرورت وجود یک نهاد ناظر بر نحوه هماهنگی و تعامل بین ذی‌نفعان توسعه ورزش از این دست است. ترویج، رویه بعدی شناسایی شده برای توسعه ورزش در ایران است و شامل چهار مؤلفه اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی، تشویق، بسته‌های حمایتی (حمایت تحصیلی، پزشکی، تغذیه‌ای، مالی، شغلی و بعد

-
1. Gagne
 2. Okakah & Gabriel
 3. El-Gilany

آسیب‌دیدگی) و ترویج با محتوای رسانه‌ای است. اوگوا^۱ (۲۰۱۳)، ادیم^۲ و همکاران (۲۰۱۶) و عرب‌نرمی (۱۳۹۵) در مطالعات خود بر نقش مؤثر رسانه در توسعه ورزش اشاره کرده‌اند (۳۲-۳۴). رسانه‌های جمعی در ایران، با وجود تأثیر در توسعه فرهنگی ورزش کشور، توجه مناسب و مطلوبی به این مسئله ندارند و بیشتر برنامه‌های ورزشی رسانه‌ها درباره ورزش قهرمانی و حرفه‌ای است و کمتر به ورزش همگانی توجه شده است (۳۵). در نهایت توسعه سیستم رقابت رویه آخر شناسایی شده برای توسعه ورزش در کشور و شامل ایجاد فرصت برگزاری طیفی از رقابت‌ها از سطوح غیرحرفه‌ای تا سطوح حرفه‌ای است. یافته‌های این بخش با نتایج مطالعات آستله (۲۰۱۴) و ساتیریادو (۲۰۰۵) همسویی دارد (۱۰، ۱). رقابت، فرصت ظهور و بروز استعداد ورزشی است. در واقع، نظام انگیزشی است که می‌تواند در دامنه‌ای گسترده طراحی شود و با اهداف مختلف مدنظر قرار گیرد. برگزاری رقابت و مسابقات قلب توسعه ورزش است و گرفتن میزبانی رویدادها عامل مهم توسعه سیاست‌های ورزشی، سرمایه‌گذاری در ورزش، فرصتی برای شناساندن کشور و ایجاد غرور ملی در شهروندان و فرصتی برای شناسایی ورزشکاران مستعد است. از این رو ایجاد نظام ملی مسابقات، داشتن لیگ‌های منظم در تمام سطوح و برگزاری رقابت‌های با کیفیت از مسائلی است بیشتر باید در کشور مدنظر قرار بگیرد.

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

-
1. Ogugua
 2. Edim
 3. Rowe

مدارس، محل‌های کار و سازمان‌های اجتماعی، دسترسی به شبکه‌های پشتیبانی اجتماعی، تأثیر دیگران مهم مانند معلمان و مربیان، هنجارهای جامعه، پس‌زمینه‌های فرهنگی، وضعیت اجتماعی و اقتصادی جامعه، عوامل محیط فیزیکی (عوامل طبیعی مانند آب‌وهوا یا جغرافیای محل زندگی، دسترسی به امکانات مانند پارک‌ها، زمین‌های بازی، زمین‌های ورزشی، ورزشگاه‌ها، زیبایی‌شناسی یا کیفیت ادراک شده امکانات و یا محیط طبیعی، ایمنی مانند میزان جرم و یا میزان ترافیک، طراحی شهری مانند اتصالات خیابان‌ها، تراکم مسکن)، سیاست‌ها و مقررات (سیاست‌های برنامه‌ریزی شهری، سیاست حمل‌ونقل فعال، سیاست‌های آموزشی مانند تعیین وقت برای کلاس‌های ورزشی، سیاست‌های مالی، سیاست‌های ورزشی، سیاست‌های بهداشتی، سیاست‌های زیست‌محیطی، سیاست‌های محل کار)، به‌علاوه دامنه‌ای از راهبردهای توسعه مشارکت است. در نهایت خروجی فرایند جذب نیز شامل شناسایی افراد مستعد و افزایش مشارکت ورزشی افراد جامعه است که به‌عنوان ورودی فرایند نگهداری محسوب می‌شوند. فرایند نگهداری دومین فرایند توسعه ورزش در ایران است و با توجه به دو خروجی فرایند جذب شامل دو فرایند نگهداری مجزا (فرایند نگهداری مشارکت ورزشی جامعه و فرایند نگهداری استعداد) می‌شود. فرایند نگهداری مشارکت ورزشی جامعه در قالب سه مرحله ورودی، پردازش و خروجی تعریف شده است. با توجه به یافته‌های لایتاکاری^۱ و همکاران (۱۹۹۶) در معرفی دو محیط یادگیری و محیط نگهداری برای حفظ رفتار ورزشی (۳۷) و با توجه به نظر متخصصان حاضر در تحقیق، ورودی این فرایند شامل اتخاذ دو رویکرد تقویت محیط یادگیری و تغییر محیط نگهداری است. محیط یادگیری، محیط کنترل‌شده برای اهداف یادگیری و کسب مجموعه مهارت‌ها و پاسخ‌های مرتبط با رفتار ورزشی است که بر فرد تمرکز دارد. در مقابل محیط نگهداری، محیط زندگی معمولی با تغییر خلق‌وخوها، استرس‌ها، وسوسه‌ها و دیگر نیروهای متضاد با رفتار ورزشی است که نیازمند تغییر مناسب برای نگهداری و استمرار رفتار ورزشی است و بر محیط تمرکز دارد. مرحله پردازش این فرایند شامل بهبود مهارت‌های فردی (به‌خصوص مهارت‌های شناختی) و مهندسی اجتماع است. ارتقای مهارت‌های فردی سبب بهبود توانایی و اعتماد فرد برای استمرار رفتار ورزشی و مستقل شدن رفتار ورزشی فرد از تأثیرات محیط بیرونی می‌شود. رویکرد مهندسی اجتماعی در این تحقیق به معنای اصلاح رفتار از طریق سازماندهی مسائل محیطی و اجتماع جهت تقویت مثبت فعالیت‌های فیزیکی مرتبط با سلامت بوده و شامل ایجاد فضای محیطی مناسب و سازماندهی شبکه‌ها و برنامه‌های

حمایتی از فعالیتهای ورزشی فردی و گروهی و حمایت دولت، رسانهها، خانوادهها، دوستان برای حفظ و استمرار رفتار ورزشی افراد جامعه است. به عبارت دیگر، بیشترین تمرکز مهندسی اجتماع بر فرهنگسازی است. نigg^۱ و همکاران (۲۰۰۸) نیز در مطالعات خود مدل نگهداری فعالیت فیزیکی^۲ را با توجه به عوامل روانشناختی و عوامل زمینه‌ای مثل محیط زندگی ارائه کرده‌اند که با یافته‌های تحقیق حاضر همسویی دارد (۳۸). فرایند نگهداری استعداد نیز در این تحقیق در قالب سه مرحله ورودی، پردازش و خروجی تعریف شده است. بعد از شناسایی استعدادها در فرایند جذب، استخر (خزانه) وسیعی از استعداد به وجود می‌آید که به عنوان ورودی فرایند نگهداری استعداد محسوب می‌شود و شامل نونهالان و نوجوانانی است که پتانسیل و استعداد قهرمانی دارند. همچنین پردازش این فرایند توسعه استعداد است و شامل منابع توسعه استعداد (منابع انسانی، منابع مالی و منابع زیرساختی)، الزامات توسعه استعداد و راهبردهای توسعه استعداد (توسعه استعدادیابی از طریق آموزش و تمرین، طراحی برنامه‌های تمرینی با ساختار رقابتی، سرمایه‌گذاری در آکادمی‌های علوم ورزشی، استمرار در استعدادیابی، طراحی سیستم یکپارچه و منسجم شناسایی و پرورش استعداد، شناسایی زود هنگام و توسعه همه‌جانبه استعداد) است. نتایج این بخش تحقیق با مطالعات جکوب^۳ (۲۰۱۴)، روجر^۴ و همکاران (۲۰۱۰) و اسدی و همکاران (۱۳۹۶) در خصوص عوامل مؤثر بر توسعه استعداد همسویی دارد (۳۹-۴۱). در نهایت خروجی فرایند نگهداری استعداد، نوجوانان و جوانان دارای استعداد نخبگی هستند که به عنوان ورودی فرایند پرورش به حساب می‌آیند. فرایند پرورش آخرین فرایند توسعه ورزش در ایران است. این فرایند نیز در قالب سه مرحله ورودی، پردازش و خروجی تعریف شده است. ورودی فرایند پرورش، افراد مستعد (نوجوانان و جوانان دارای استعداد نخبگی) است. پردازش این فرایند شامل به‌کارگیری راهبردهای توسعه نخبه از جمله خدمات مربیگری مدرن، توسعه برنامه‌های تمرینی ویژه، حمایت از ورزشکاران تمام‌وقت، استفاده از تجهیزات تخصصی ویژه ورزش نخبه، طراحی سیستم رقابت، اهمیت دادن به علم تمرین، حمایت مالی ورزشکاران نخبه است تا استعدادهای شناخته‌شده برای سطوح نخبگی را برای دستیابی به بهترین عملکرد در عرصه‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و کسب مدال به ورزشکار نخبه تبدیل کند. یافته‌های این بخش

-
1. Nigg
 2. Physical Activity Maintenance (PAM) theory
 3. wider 'pool' for talent
 4. Jacob
 5. Röger

تحقیق با مطالعات نیولند و کلیت^۱ (۲۰۱۲) و سیف‌پناهی شعبانی و خطیبی (۱۳۹۶)، در بررسی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش نخبگی همسویی دارد (۴۳،۴۲). در نهایت خروجی فرایند پرورش کسب موفقیت‌های ملی و بین‌المللی است. نظر مصاحبه‌شونده (IN-T-4) در خصوص فرایند پرورش چنین است: «در فرایند پرورش ما برنامه‌ریزی مالی، روانی، جسمانی مناسبی برای پرورش ورزشکار مستعد نداریم».

خروجی (ستاده): نتایج به‌دست‌آمده از فعل و انفعالات و تبدیل و تبادلات داخل سیستم را گویند که به اشکال مختلف از سیستم به محیط تزریق می‌شود (۲۳). براساس یافته‌های تحقیق، مشارکت مستمر افراد جامعه در ورزش و کسب موفقیت‌های ورزشی در عرصه ملی و بین‌المللی دو نتیجه اصلی به‌دست‌آمده از توسعه ورزش در تحقیق حاضر است که در بلندمدت سبب سه دسته پیامد در محیط جامعه می‌شود: پیامدهای فرهنگی - اجتماعی (بهبود سبک زندگی، تسهیل اجتماعی‌سازی، انسجام اجتماعی، کنترل اجتماعی، یادگیری زندگی بهتر، تأثیر مثبت روانی، شادی)، پیامدهای اقتصادی (مشاغل ورزشی، صادرات ورزشی خالص، خریدهای ورزشی دولتی، مخارج مصرف شخصی، درآمد از طریق اجاره، مصارف هواداران و تماشاگران ورزشی، سرمایه‌گذاری‌های بزرگ ورزشی، هزینه بازرگانی ورزشی، بودجه فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی، لوازم و تجهیزات ورزشی، حقوق مربیان و مدیران ورزشی، پاداش و تشویق ورزشکاران و حمایت باشگاه‌ها از مؤلفه‌های اقتصادی و کسب درآمد، استادیوم‌ها و ورزشی و میراث آنها، گردشگر و جذب گردشگر، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و بازسازی و نوسازی شهری و افزایش سلامتی و کاهش بیماری) و پیامدهای سیاسی (استراتژی قدرت نرم کشور، آشتی بین دو ملت، تقویت روابط بین‌المللی، ابزاری اجتماعی - سیاسی، تقویت هویت و غرور ملی) که با یافته‌های کافمن و والف^۲ (۲۰۱۰)، کاوتسوس و زمانسکی^۳ (۲۰۱۰)، هونگ^۴ (۲۰۱۱)، کوهن و همکاران^۵ (۲۰۱۴) همسویی دارد (۴۴-۴۷).

نظام بازخور: فرایندی است که در آن بخشی از ستاده‌ها به‌عنوان اطلاعات به درون‌داد باز خورنده می‌شود و به این ترتیب، سیستم را خودکنترل می‌سازد؛ براساس یافته‌های تحقیق نظام کنترل‌کننده و ارزیابی در مدل توسعه ورزش معادل مکانیزم بازخور در رویکرد سیستمی و شامل نظارت و ارزیابی (نظارت بر توزیع بودجه و هزینه‌ها، نظارت و کنترل بر اجرای سیاست‌ها، نظارت بر هماهنگی بین ذی‌نفعان

1. Newland & Kellett
2. Kaufman & Wolff
3. Kavetsos & Szymanski
4. Huang
5. Cohen, Morgan, Plotnikoff, Callister & Lubans

توسعه ورزش و نظارت بر رفاه ورزشکاران نخبه) و بازخوردگیری از پیامدهای توسعه ورزش به منظور اطمینان از طراحی درست فرایندها و رویه‌های توسعه ورزش است که با یافته‌های آبراهام و همکاران^۱ (۲۰۱۳) و فلچر و آرنولد^۲ (۲۰۱۱) همسویی دارد (۴۹،۴۸). ناکارآمدی سیستم ارزیابی از موانع مهمی است که در این تحقیق خبرگان بر آن تأکید کرده‌اند. معیارهای نادرست مثل کسب و رنگ مدال به منظور ارزشیابی مدیران ورزشی، نامناسب بودن معیارهای ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سطوح و جایگاه‌های مختلف، همچنین عدم ارزیابی پیوسته و مستمر فرایندهای توسعه ورزش و دادن بازخوردهای لازم، خلأ یک سیستم گزارش‌دهی منظم و سالیانه از موانعی است که بر سر راه تحقیق توسعه ورزش در ایران دیده می‌شود.

محیط: عوامل محیطی سیستم توسعه ورزش در این تحقیق شامل بسترهای فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و سیاسی - حقوقی است که هم از روند توسعه ورزش تأثیر می‌پذیرند و هم بر آن تأثیر می‌گذارند. بستر فرهنگی - اجتماعی شامل مؤلفه‌های کلان فرهنگی - اجتماعی جامعه (مانند نگرش درباره نحوه گذراندن زمان بیکاری، میانگین سطح تحصیلات افراد جامعه، روند سالمندی و نرخ طول عمر)، نگرش جامعه به ورزش و عوامل فرهنگی - اجتماعی مشارکت ورزشی (مانند تأثیر جایگاه اجتماعی در مشارکت ورزشی، میزان همراهی و مشارکت اعضای خانواده و وضعیت فرهنگی - اجتماعی خانواده) است که با یافته‌های اوجا و همکاران^۳ (۲۰۱۵) و صفاری (۱۳۹۱) همسویی دارد (۵۰،۱۶). بستر اقتصادی شامل مؤلفه‌های کلان اقتصادی جامعه (مانند سیاست‌های پولی، روند تولید ناخالص داخلی، نرخ تورم، ارزش دلار، نوسانات قیمت) و تأثیر وضعیت اقتصادی جامعه و دولت بر میزان مشارکت ورزشی است. مطالعات فارل و همکاران^۴ (۲۰۱۴) و شکیچ و هوذاک^۵ (۲۰۱۱) به تأثیر وضعیت اقتصادی بر مشارکت ورزشی تأکید دارند (۵۲،۵۱). بستر سیاسی - حقوقی شامل مؤلفه‌های کلان سیاسی کشور (مانند ثبات حکومت، انتخابات)، تأثیر شرایط سیاسی کشور بر توسعه ورزش (مانند نگرش مقامات به توسعه ورزش، محیط سیاسی و امنیت لازم برای توسعه ورزش)، جنبه‌های حقوقی توسعه ورزش (مانند ایجاد محاکم خاص رسیدگی به دعاوی ورزشی، تقویت بسترهای ضعیف حقوقی، ایجاد نهاد داوری (حکمیت) در ورزش) و

1. Abraham, Harris & Auerbach
2. Fletcher & Arnold
3. Oja, Bass & Gordon
4. Farrell, Hollingsworth, Propper & Shields
5. Škorić & Hodak

جنبه‌های قانونی توسعه ورزش (مانند تصویب قوانین ویژه برای تیم‌های حرفه‌ای، تهیه دستورالعمل جست‌وجوی جوانان مستعد، تدوین قوانین و مقررات کارگشا در جهت افزایش مشارکت ورزشی، تدوین قانون بیمه ورزش، لزوم استفاده از الزام‌های قانونی در زمینه حمایت از توسعه ورزش، مهیا کردن بسترهای قانونی تشویق‌کننده برای حضور بخش خصوصی در ورزش) است. وجود مقررات و نظام‌های کارآمد در زمینه ورزش، می‌تواند فرایند توسعه را تسهیل کند و ورزش را بر روی ریل پیشرفت قرار دهد. یکی از نکات مهم در همین زمینه، طولانی بودن فرایند تصویب قوانین و مقررات و نظام‌های مدیریتی است که عملاً انعطاف‌پذیری قوانین و مقررات را به حداقل رسانده و امکان سازگاری و واکنش سریع سازمان‌های ورزشی با تحولات روز را به حداقل می‌رساند. بنابراین استفاده از ظرفیت‌های قانونی مانند شورای عالی ورزش، کمیسیون فرهنگی تربیت بدنی شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌تواند در حل چالش مذکور تأثیرگذار باشد (۱۵).

به‌طور کلی، برای توسعه مؤثر ورزش در کشور نیاز است در ابتدا ذی‌نفعان کلان از جمله دولت و حاکمیت سیاست‌های صحیح و لازم را در این زمینه اتخاذ کنند و ذی‌نفعان میانی از جمله سازمان‌هایی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه ورزش نقش دارند، این سیاست‌ها را در قالب هشت روبه (توسعه سامانه انسانی، توسعه مدیریت، توسعه نظام مالی، توسعه تجهیزات و تسهیلات، توسعه فرهنگی، توسعه نهادی، ترویج، توسعه سیستم رقابت) و سه فرایند جذب، نگهداری و پرورش تعریف و عملیاتی کنند تا به این ترتیب فرصت‌ها، ساختار و بسترهای لازم برای مشارکت مصرف‌کنندگان حقیقی و مجازی ورزش را فراهم آورند. همچنین اتخاذ رویکرد سیستمی در ارائه مدل توسعه ورزش یکی از جنبه‌های نوآورانه تحقیق و وجه تمایز آن با مدل‌های موجود در این زمینه است که ضمن مشخص کردن اجزا و عناصر کلیدی مورد نیاز برای تحقق اهداف، نحوه پیوند این عناصر با یکدیگر را روشن‌تر کند و زوایای بیشتری را از مسیری که باید طی شود، در اختیار متولیان مربوط قرار می‌دهد. با توجه به گستردگی موضوع مورد مطالعه در این تحقیق تنها سعی شد با نگاهی جامع عوامل مؤثر بر روند توسعه ورزش در ایران در قالب یک سیستم شناسایی و تدوین شود. ولی شایان ذکر است که هر کدام از این اجزا و عناصر شناخته‌شده و هریک از حلقه‌های این سیستم خود به‌تنهایی از مسائلی مهمی‌اند که نیاز است در به‌طور مستقل به مطالعه دقیق‌تر و جداگانه آنها پرداخته شود. علاوه بر این نتایج این تحقیق می‌تواند در بخش سیاستگذاری و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای توسعه ورزش به‌کار رود و در حوزه اجرایی هم چشم‌انداز روشن‌تری را در اختیار مدیران و متصدیان ورزشی قرار دهد.

منابع و مآخذ

1. Astle AM. "Sport development-plan, programme and practice: a case study of the planned intervention by New Zealand cricket into cricket in New Zealand [MSc]". Ann Arbor: college of Business, Massey University; 2014
2. Leberman S. "Elite youth sport development: newzealand team experiences of the 2007 australian youth olympic festival". Department of management, massey university palmerston north; 2008.
3. Houlihan B. "defining sport development". 2011b. Retrieved from: <http://www.Sportdevelopment.Info/index.phd?option=com>.
4. Shilbury D, Sotiriadou KP & Green BC. "Sport development. systems, policies and pathways: An introduction to the special issue". *Sport Management Review*. 2008; 11(3): 217-223.
5. Eady J. "Practical sports development". London: Pitman; 1993.
6. Crye J "teachings sports development". 2009a; Retrieved from: <http://www.Sportdevelopment.Info/index.phd?option=com>.
7. Bailey R, Collins D, Ford P, MacNamara A, Toms M & Gemma P. "Participant development in sport: An academic review". 2010. Retrieved from <http://www.sportscoachuk.org>.
8. De Bosscher V, Sotiriadou P & van Bottenburg M. "Scrutinizing the sport pyramid metaphor: An examination of the relationship between elite success and mass participation in Flanders". *International Journal of Sport Policy and Politics*; 2013, 5, 319-339. doi:10.1080/19406940.2013.806340.
9. Sotiriadou KP & Shilbury D. "Sport development in high performance sport: The process of attracting, retaining and nurturing athletes". In P. Sotiriadou & V. De Bosscher (Eds.), *Managing high performance sport* (pp. 139-158). London: Routledge; 2013.
10. Sotiriadou KP. "The sport development processes in Australia" (Doctoral dissertation); 2005.
11. Hallmann K & Petry K. (2013). "Comparative Sport Development: Systems, Participation and Public Policy". 2013; Retrieved from www.springer.com.
12. Brouwers J, Sotiriadou P & De Bosscher V. "An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis". *European Sport Management Quarterly*. 2015; 15(4), 454-477.
13. Sotiriadou KP, Shilbury D & Quick S. "The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence". *Journal of Sport Management*. 2008; 22, 247-272.
14. "Strategic document of the comprehensive system of physical education development in the country". [Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran (National Center for Management and Exercise of the Country) (In Persian)] Apple Green Publishing, First Edition; 2005.
15. Majdara A, Shojaei R, Mohammadi Raouf M.["Sport for all Discourse in the International System (Adapting the Achievements of Sport for all of World Countries to the Approach of Developing Sport for all in Iranian Sport)" (In Persian)]. Tehran. Federation of Public Sports; 2018.

16. Saffari M, Ehsani M, Amiri M & Kouzehchian M. ["Designing a sport for All model of Iran" (In Persian)].2012; Sport Management Studies. 2012; No. 27, 87-108.
17. Charmaz K. "Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis". CA: Sage Publications; 2006.
18. Skinner J & Edwards A. "Qualitative research in sport management". Elsevier.2009.
19. Strauss AL & Corbin J ."Basics of qualitative research". (Vol.15). Newbury Park , CA: sage. Chicago.1990.
20. Flick U. "An introduction to qualitative research". Sage. 2014.
21. Charmaz K. (2014). "Constructing grounded theory".Sage. 2014.
22. Henriksen K. "The ecology of talent development in sport: A multiple case study of successful athletic talent development environments in Scandinavia". 2010. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/260278422>
23. Broushki M M ."The Application of Systematic Theories to the Analysis of the Rise and Fall of Civilizations in History". Educational Research. 2005; no. 3. Retrieved from: <http://ensani.ir/fa/article/182630>
24. Weerakoon R K. "Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues". Physical Culture and Sport. Studies and Research. 2016; 69(1), 15-21.
25. Sport and Recreation New Zealand (SPARC). Retrieved from: <https://sportnz.org.nz/assets/Uploads/attachments/managing-sport/coaching/Coach Development-Framework.pdf>
26. Venkateswarlu K ."Strategies for Sports Development: A Vision for 2010". Paper Presented to the Committee on Development of Sports for 2010, 1997.
27. Kim JW. "The worth of sport event sponsorship: an event study". Journal of Management and Marketing Research. 2010; 5, Pp: 1-14.
28. Mohammed B. "Sport development in Nigeria". International Journal of Management and Applied Science. 2017; Volume-3. ISSN: 2394-7926. Pp. 51-59.
29. Gagne F. "Academic talent development and equity issue in gifted education". Talent Development & Excellence. 2011; 3(1), 3-22.
30. Okakah RO & Gabriel A. "Facilities/Equipment as predictor of sport development in edo state, nigeria". European Journal of Research in Social Sciences. 2015; 3(3).
31. El-Gilany AH, Badawi K, El-Khawaga G, Awadalla N. "Physical activity profile of students in Mansoura University, Egypt". Eastern Mediterranean Health Journal. 2011; 17(8): 694-702.
32. Ogugua JE. "Perceived influence of electronic media on sports development in Anambra State, Nigeria". Department of health and physical education university of nigeria. Nsukka.2013
33. Edim ME, Odok EA & Osaji NN. "The role of the media in contemporary sports development in nigeria". Multi-Disciplinary Journal of Research and Development Perspective.2016; Volume 5, Number 1,P. 69-74.

34. Arab Normi B. [“Television and Sport in Everyday Life , An Analysis of the Connection between Media and Sport in Iran” (In Persian)]. *Sport Management*. 2016; No. 4, pp. 603-589.
35. Javadipour M & Rahbari S.[“Identification of Factors Affecting Iranian Public Sports Policy Making” (In Persian)]. *Science and Technology Policy*. 2017; No. 7, pp. 76-84.
36. Rowe K, Shilbury D, Ferkins L & Hinckson E. “Sport development and physical activity promotion: An integrated model to enhance collaboration and understanding”. *Sport Management Review*; 2013, 16(3), 364-377.
37. Laitakari J, Vuori I & Oja P. “Is long-term maintenance of health-related physical activity possible? An analysis of concepts and evidence”. *Health education research*; 1996, 11(4), 463-477.
38. Nigg CR, Borrelli B, Maddock J & Dishman RK. “A theory of physical activity maintenance”. *Applied psychology*; 2008, 57(4), 544-560.
39. Jacob A. “Assets and modes of identification and development of talented student- athletes in selected sport disciplines in kenyan universities”. *Doctoral dissertation. kenyan universities*.2014.
40. Röger U, Rütten A, Ziemainz H & Hil H. “Quality of talent development systems: results from an international study”. *European Journal for Sport and Society*; 2010, 7(1): 7-19.
41. Asadi N, Goodarzi M, Sajjadi S, Ali Dost Ghahfarkhi A. [“Investigating Barriers to Talent in Iranian Sports” (In Persian)]. *Modern Approaches to Sport Management*. 2017; Issue 5, pp. 1-6.
42. Newland B & Kellett P. “Exploring new models of elite sport delivery: The case of triathlon in the USA and Australia”. *Managing Leisure*. 2012; 17, 170–181. doi:10.1080/13606719.2012.674393
43. Seif Panahi Shabani J & Khatibi A. [“Explanation and Analysis of Factors Influencing Iranian Volleyball Progress at Championship Level” (In Persian)], *Journal of Sport Management and Development*; 2017, No. 2, pp. 18-30.
44. Kaufman P & Wolff EA. “Playing and protesting: Sport as a vehicle for social change”. *Journal of Sport and Social Issues*. 2010; 34(2), 154-175.
45. Kavetsos G & Szymanski S. “National well-being and international sports events”. *Journal of Economic Psychology*. 2010; 31: 158-171.
46. Huang L. “Research on Effect of Beijing Post-Olympic Sports Industry to China’s Economic Development”. *Energy Procedia*. 2011; 5, 2097- 2102.
47. Cohen KE, Morgan PJ, Plotnikoff RC, Callister R & Lubans DR. “Fundamental movement skills and physical activity among children living in low-income communities: a cross-sectional study”. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*. 2014; 11(1), 49.
48. Abraham R, Harris J, Auerbach j. “Human Capital Valuation in Professional Sport”. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2013; Vol. 3 No. 3, p p: 12-21.

49. Fletcher D & Arnold RA. "Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport". *Journal of Applied Sport Psychology* .2011; 23, PP:223-242.
50. Oja BD, Bass JR & Gordon BS. "Conceptualizing employee identification with sport organizations: Sport Employee Identification (SEI)". *Sport Management Review*.2015; 18(4), 583-595.
51. Farrell L, Hollingsworth B, Propper C & Shields MA . "The socioeconomic gradient in physical inactivity in England". CMPO. 2013.
52. Škorić S & Hodak Z. "The system of sports financing and management in the Republic of Croatia. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci". časopis za ekonomsku teoriju i praksu. 2011; 29(2), 443-464.



Sport Development Model in Iran with an Emphasis on the Stakeholders, Practices and Processes

Fariba Askarian*¹ - Maryam Rahbar²

1. Associate Professor, Sport Management Department, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran
2. PhD, Sport Management Department, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran

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

Abstract

The aim of this study was to develop the model of sport development in Iran with an emphasis on the stakeholders, practices and processes. In the present research, qualitative method based on the grounded theory was used. For data collection, snowball sampling method and semi-structured interviews with 15 elites, who were aware of the subject, were used. The collected data were analyzed by coding the grounded theory with the constructivist approach by Charms (2006). Coding was conducted in two phases: initial coding and focused coding. Then, theoretical coding was used to form focused codes. The data and obtained codes were assessed periodically by the researcher to ascertain their accuracy. The Results showed that according to the systematic approach, the model of sport development in Iran had five parts: input which included stakeholders (macro, middle and micro) and practices (development of human system, management development, development of financial system, development of equipment and facilities, cultural development, institutional development, promotion, development of the competition system), process which included three processes of attraction, retention (retention of talent, retention of community sport participation) and nurturing, output which included sociocultural consequences, economic consequences and political consequences, feedback system (control and evaluation system), and ultimately, the environment which included sociocultural, economic and political-legal grounds. It seems that for effective development of sport in Iran, it is necessary for macro-stakeholders such as the government to adopt the right and necessary policies in this regard and for those organizations that directly and indirectly play roles in developing sport to define and operate these policies in the form of related practices and processes so that the necessary opportunities, structure and contexts for the participation of sport consumers can be provided in the form of a system.

Keywords

Grounded theory, practice, process, sport development, stakeholders.

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