



## Analyzing the Challenges and Problems of Sports Boards in Mazandaran Province

**Seyede Zahra Hosseinian Seyedi** 

Faculty of sport sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

**Seyed Mohammad Hossein Razavi** 

Faculty of sport sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

**Morteza Dousti** 

Faculty of sport sciences. University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

### ABSTRACT

The purpose of the present research was to analyze the challenges and problems of sports committees in Mazandaran province. The current research is applied-developmental in terms of purpose and was conducted using a qualitative method. The participants in the research included the general manager and deputies of the general administration of sports and youth, heads and deputy heads of the sports boards of the province and academic, legal, political and economic experts in Mazandaran province. A total of 19 people participate in the interview. Sampling to select experts and experts to participate in the interview was based on the target method and continued until theoretical saturation was reached. Then, the Delphi phase was also conducted in two rounds, and 5 people answered the Delphi questionnaire in each round. This is the case that the results of the theoretical study and interviews with people in the number of 47 challenges were provided to the members of Delphi and after the review of the Delphi stage, 5 challenges were rejected and not approved. Qualitative data analysis showed that there are challenges in sports boards in 6 areas, 7 challenges related to infrastructure, 16 management challenges, 9 economic and political challenges, 5 human resources challenges, 6 social and cultural challenges, and 3 media challenges. The results of this research and the large number of challenges suggest that planners and officials plan more precisely to solve these problems and create development in the boards And with proper use of the infrastructure, proper

\* Corresponding Author: [hosseinian.1906@gmail.com](mailto:hosseinian.1906@gmail.com)

**How to Cite:** Hosseinian Seyedi, S.Z., Razavi, S.M.H. & Dousti, M. (2025). Analyzing the Challenges and Problems of Sports Boards in Mazandaran Province. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 13(48), 38-69.

and efficient management, more financial attention to the delegations, more attention to the athletes, elimination of moral corruption and more media attention to sports, the delegations should act in a more correct way in solving the problems.

**Keywords:** few resources, non-profit organizations, organizational problems, sports boards, sports development.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

In order to be able to continue working and survive in today's society where there is a lot of competition, organizations must know the factors of their failure and success and have a clear understanding of them in order to achieve their goals. Physical education programs are carried out by various organizations such as federations, physical education departments and sports boards, and sports boards play an effective role in implementing the programs. In continuation of these tasks, every organization should always know the strengths, weaknesses and challenges according to the changes and its impact on the organization. Also, knowing the weaknesses is essential to focus on the strengths and improve the problems. Make the conditions smooth and be a driving engine for development and opportunities, as Mazandaran province is one of the provinces that has achieved many successes in the field of sports, and with 54 active sports boards, it plays a very effective role in promoting health and sports. Therefore, in this research, the researcher seeks to identify the problems and the purpose of the research is to answer this question: What are the challenges and problems in the sports boards of Mazandaran province?

### **Methods**

The current research was of a practical purpose and also of a qualitative type according to the opinion, which was carried out in the following 3 stages to analyze the challenges and problems of sports boards of Mazandaran province. Content analysis stage: codes related to the research topic were collected with analytical articles. At first, the research information was based on the method of library studies, and the background of the research was reviewed, and a total of 33 articles were reviewed. Interview phase: After the content analysis phase of the articles, semi-structured interviews were conducted with experts in the field of sports management in Mazandaran and the sampling continued until theoretical saturation was reached. Research participants in the interview phase, including the general director and deputy directors of the Mazandaran Province Sports and Youth Department, the heads and deputy heads of the sports boards of the province (including general board, swimming, table tennis, taekwondo, karate, physical fitness) and academic and legal experts. were managerial, economic and political, which were interviewed with 19 experts. The sampling of the research was according to the qualitative method of purposive sampling. After reviewing articles and

interviewing people, 145 challenges and problems were identified. The items that had similar content were merged with each other and placed in one category, which was reduced to 47 challenges in different stages of understanding the concepts. Delphi stage: In this stage, the identified cases resulting from the analysis of articles and interviews were compiled in the form of a questionnaire for information consensus. In this way, the Delphi questionnaire in the first round consisted of 47 challenges with two options of yes or no to confirm or reject the items. Delphi group members check the options by choosing yes or no and in response to the question, do you think there is an item missing? They did not add a new item. The consensus criterion of the Delphi group was over 80% agreement. Therefore, the challenges that obtained more than 80% agreement were extracted for the second round of Delphi. This stage included 42 challenges. And in the five-value Likert scale to identify the importance of each item, it was again provided to the members of the Delphi group.

### **Results**

The economic and political challenges were classified into 9 issues, which are the issues of budget wastage, lack of financial resources, weak support from sponsors, financial dependence of delegations, high costs, inability to provide salaries and rewards for heroes, low income generation due to lack of stable and productive income. In the area of human resources challenges, 5 issues were identified, which are the inefficiency of the coach development system, the inefficiency of the talent search system, the authorities' attention to specific sports such as football and discrimination and the weakness of honoring athletes. challenges were classified into 6 issues, and the issue of poor health and safety of places was ranked first. In the management area and in the challenge section, 16 issues were identified, such as some boards not benefiting from a proper organizational structure, the existence of parallel work between boards, improper performance evaluation of managers, lack of transparency in the performance of managers, use of inefficient managers, high frequency of tests and errors in decision making by managers and election engineers. Challenges were identified in the social and cultural field, which include the existence of moral corruption in sports, the livelihood problems of sports officials (athletes, coaches and referees), the existence of a gender perspective in sports and the impact of sports talents on social anomalies, the problem of unemployment and military service. In the field of media, 3 challenges were identified, the issues of media attention to various sports in the boards, poor performance of the media in the sports boards, weak public relations of the boards.

### **Conclusion**

The present research was conducted with the aim of analyzing the challenges and problems of the sports boards of Mazandaran province. In order to analyze these challenges, a background check was first conducted, and then a semi-structured interview was conducted with experts in this field, and finally 47

concepts were identified and extracted. The general results of understanding the concepts show that the challenges in this field are based on various factors. According to the obtained results, these 47 concepts were organized in 6 infrastructure areas with 7 challenges, management with 14 challenges, economic and political with 9 challenges, human resources with 5 challenges, social and cultural with 6 challenges and finally media with 3 challenges. . It should be noted that the management field has the most challenges and the results show that we see more problems in this field, so it is necessary for those in charge to make more efforts in facing sports-related issues and solving them.

**Keywords:** few resources, non-profit organizations, organizational problems, sportsboards, sports development.

### **Ethical Considerations**

**Compliance with ethical guidelines:** The authors have complied with all ethical requirements.

**Funding:** NO Funding.

**Authors' contribution:** In this study, the authors contributed equally to the study.

**Conflict of interest:** There was no conflict of interest in this study.



انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۳، شماره ۴۸، بهار ۱۴۰۴، ۳۸-۶۹

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2030516.1035>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵

بازنگری: ۱۴۰۳/۱/۹

پذیرش: ۱۴۰۳/۳/۲

انتشار: ۱۴۰۴/۳/۲۰

## واکاوی چالش‌ها و مشکلات هیئت‌های ورزشی استان مازندران


گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

سیده زهرا حسینیان سیدی\* 

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

سید محمدحسین رضوی 

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

مرتضی دوستی 

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر واکاوی چالش‌ها و مشکلات هیئت‌های ورزشی استان مازندران بود. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای است و به روش کیفی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در تحقیق شامل مدیرکل و معاونین اداره کل ورزش و جوانان، رؤسا و نواب رئیس هیئت‌های ورزشی استان و صاحب‌نظران دانشگاهی، حقوقی، سیاسی و اقتصادی در استان مازندران بودند. نمونه‌گیری برای انتخاب افراد خبره و صاحب‌نظر جهت شرکت در مصاحبه، به روش هدفمند بود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. سپس مرحله دلفی نیز در دو نوبت انجام شد و در هر نوبت ۵ نفر به پرسشنامه دلفی پاسخ دادند. بنابر نتایج این تحقیق و زیاد بودن تعداد چالش‌ها پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزان و مسئولان برای رفع این مشکلات و ایجاد توسعه در هیئت‌ها، برنامه‌ریزی دقیق‌تری صورت دهند و با بهره‌برداری درست از زیرساخت‌ها، مدیریت صحیح و کارآمد، توجه مالی بیشتر نسبت به هیئت‌ها، توجه بیشتر به ورزشکاران، رفع فسادهای اخلاقی و توجه بیشتر رسانه‌ها به ورزش هیئت‌ها، در برطرف کردن مشکلات به نحو درست‌تری عمل کنند.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه ورزش، سازمان‌های غیرانتفاعی، کمبود منابع، مشکلات سازمان، هیئت‌های ورزشی.

\* نویسنده مسئول: hosseinian.1906@gmail.com

## مقدمه

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در جوامع امروزی که میزان رقابت فراوان است، به کار خود ادامه داده و بقای خود را حفظ کنند، باید عوامل شکست و موفقیت خود را بشناسند و درک روشنی از آنها داشته باشند تا به اهداف خود دست یابند (لانکرگ و همکاران؛ ۲۰۰۷). برنامه‌های تربیت بدنی توسط سازمان‌های مختلفی همچون فدراسیون‌ها، اداره‌های تربیت بدنی و هیئت‌های ورزشی انجام می‌شود که هیئت‌های ورزشی در اجرای برنامه‌ها نقش مؤثری دارند. در ادامه این وظایف، هر سازمان باید متناسب با تغییرات و تأثیر آن بر سازمان همواره نقاط قوت، ضعف و چالش‌ها را بشناسد (بنی‌تمیم و همکاران، ۱۳۹۹). همچنان که شناخت ضعف‌ها بر متمرکز شدن بر نقاط قوت و بهبود مشکلات امری ضروری است (طیبی، ۱۴۰۱). برای رسیدن به توسعه و رشد باید منابع مورد نیاز را برای به حداکثر رساندن فرصت‌های ورزشی بسیج کرد (فرکینز و شیلبری، ۲۰۱۰). هیئت‌های ورزشی فعالیت‌شان را با ورودی‌های سازمان یعنی کارکنان، بودجه و سرانه آغاز می‌کنند و خدماتی چون توسعه ورزش همگانی، قهرمانی، آموزشی رشته‌های مختلف، آموزش داوری، میزبانی و برگزاری رویدادهای ورزشی، تأسیس اماکن ورزشی، اعزام ورزشکاران و تیم‌های ورزشی استان به مسابقات ورزشی و کمک به انجام تحقیقات ورزشی و... را ارائه می‌دهند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۸).

از طرف دیگر، سازمان‌ها همواره با فشارهای محیطی روبه‌رو بوده و این فشارها در سازمان‌های غیرانتفاعی به‌ویژه در زمینه ورزش بیشتر دیده می‌شود (ناگل و همکاران؛ ۲۰۱۵). سازمان‌های ورزشی برای حفظ بقای خود باید با تغییرات اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، ژئوپولیتیکی و تکنولوژیکی در محیط خود روبه‌رو شوند (ویسیشن و همکاران؛ ۲۰۲۰). تغییر و تحولات، جامعه امروزی را نیازمند ورزش کرده به‌طوری‌که جدایی از آن اجتناب‌ناپذیر است و از نیازهای ضروری و اساسی جوامع بشری می‌باشد و کمتر کشوری را می‌توان یافت که سازمان ورزشی نداشته باشد (کاشف و همکاران، ۱۴۰۰). امروزه سازمان‌ها و به تبع آن سازمان‌های ورزشی همواره در معرض تغییرات محیطی و جهانی قرار دارند؛ بر

- 
1. Longenecker, C.O., et al.
  2. Ferkins, L. & Shilbury, D.
  3. Nagel, S., et al.
  4. Woiceshyn, J., et al.

همین اساس نیازمند هدف و برنامه‌ریزی هستند تا بتوانند از این طریق از دوباره کاری و بیراهه و هدر رفتن منابع خود اجتناب کنند (مرعشیان و علی‌دوست، ۱۳۹۹). شناسایی و کشف موانع موجود بر سر راه توسعه موجب می‌شود تا سازمان‌ها بتوانند برنامه‌ریزی درستی را برای بهبود فرایند کاری سازمان‌ها داشته باشند (شرماتویچ و لطیف، ۲۰۲۳).

پایین بودن سطح اثربخشی و کارایی سازمان‌ها ناشی از مشکلات و چالش‌هایی مانند سازماندهی نامطلوب، ضعف نظام نظارتی و نامطلوب بودن فرایندهای کاری است که باید مورد بررسی قرار گیرند (شجیع و همکاران، ۱۴۰۰). شناخت به موقع و صحیح آسیب‌های مربوط به سازمان از مهمترین اقداماتی است که سازمان‌ها برای افزایش میزان اثربخشی خود انجام می‌دهند. به این ترتیب برای توسعه یک تشکیلات نیاز است تا در ابتدا مسائل و مشکلات، مشخص شده و سپس برای برنامه‌ریزی و اجرای آن اقدام نمود. همچنین شناسایی به موقع مشکلات به مدیران کمک می‌کند تا از مسائل سازمان آگاه بوده و از پیشرفت مشکل جلوگیری کنند (نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۶). در این راستا با شناخت چالش‌ها می‌توان در مواجهه با آنها قوی عمل کرد و تصمیم آگاهانه‌تری گرفت (نیک‌دست، ۱۴۰۱). با پرداختن رو به رشد و فزاینده به ورزش نقش سازمان‌های ورزشی بیش از پیش شده و با توجه به نقش هیئت‌ها در ورزش استان‌ها همچنان تحقیق‌های کمی در این حوزه در استان و کشور صورت گرفته است. در این قسمت به تحقیق‌های داخلی و خارجی مربوط به مشکلات سازمان‌ها می‌پردازیم. با توجه به بررسی‌های گسترده و شناخت موانع متعدد، حال نیاز است تا مشکلات شناسایی شده، رفع و یا به فرصت تبدیل شوند و از راهکارهای ارائه شده در جهت توسعه بهره گرفته شود تا بتوان بیشترین میزان بهره‌وری را ایجاد کرد. از این رو بررسی تحقیقات گذشته می‌تواند به محقق در جهت شناسایی این موانع کمک کند.

طی تحقیق انجام شده توسط نیک‌دست (۱۴۰۱) با عنوان "طراحی مدل ساختاری موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران"، ۱۱ مانع اصلی برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون‌های ورزشی مشخص گردید که از این میان موانع مدیریتی در رتبه بالا و محیط سیاسی و حقوقی در رتبه پایین قرار گرفتند.

زارعی و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه خود در مورد شناسایی و رتبه‌بندی موانع پیشرفت فوتبال ساحلی ایران از ۲۹ مانع در حیطه‌های مدیریت امکانات و تجهیزات، اقتصادی، نگرش و حمایت مسئولان و انسانی و محیطی یاد کردند که مسئولان فدراسیون‌ها باید در برطرف نمودن این موانع بکوشند و موانع حیطه مدیریتی و اجرایی و سپس موانع امکاناتی و تجهیزاتی را در دستور کار قرار دهند.

زارع آبندانسری و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های خصوصی سازی باشگاه فوتبال استقلال و پرسپولیس پرداختند که در بخش چالش‌ها مدیریت با ۴/۰۴ درصد مهمترین قسمت و در بخش فرصت‌ها مدیریت و اقتصاد با ۳ درصد به عنوان مؤثرترین موارد ذکر شدند.

قهرمان تبریزی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی از موانع توسعه و پیشرفت شنا در استان کرمان یاد کردند که مواردی همچون اهمیت ندادن به ورزش شنا در مدارس، نبود برنامه‌ریزان کارآمد و برنامه‌ریزی خوب در سطح کلان هیئت شنا، عدم جذب پشتیبان برای حمایت مالی، عدم حمایت رسانه‌ها در توسعه ورزش شنا و نبود استخرهای استاندارد تمرین و مسابقه بود. همچنین از میان عوامل ششگانه، موانع مدیریت و برنامه‌ریزی به عنوان اصلی‌ترین موانع توسعه و پیشرفت شنا بود.

مولادوست و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود به شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات گردشگری ورزش چوگان در ایران پرداختند که عامل فرهنگی در رتبه اول و عوامل زیرساختی و مدیریتی به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند.

لی و همکاران (۲۰۲۳) به مشکلات برنامه‌ریزی چند لیگ ورزشی پرداختند و همزمانی برگزاری لیگ‌های متعدد را یکی از مشکلات چالش برانگیز در ورزش‌های جوانان و آماتور دانستند.

اولواتویین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی به ارتباط بین توسعه ورزش و متغیرهای مدیریت منابع مثل بودجه، امکانات، تجهیزات و پرسنل ورزشی پرداختند و متوجه شدند که این عوامل به میزان قابل قبولی در توسعه ورزش نقش دارند.

---

1. Li, M., et al.

2. Oluwatoyin, I.M., et al.

هیل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با بررسی باشگاه‌های ورزشی در کشور نیوزلند قوانین و موانع ایجاد شده، فرهنگ‌های سازمانی و عوامل اقتصادی را به عنوان مشکلات حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌ها معرفی کردند.

هاکر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی دریافتند که ورزش و سازمان‌های ورزشی به علت فقدان زیرساخت‌های جایگزین دچار خلأ و چالش هستند و این امر موجب شده تا توانایی لازم در مواقع استفاده از این راهبردهای جایگزین را نداشته باشند.

دیکسون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای برای توسعه ورزش نظریه‌ای را مطرح می‌کنند که در آن بینشی را برای طراحی خلاقانه و ارائه فرصت‌های ورزشی معرفی می‌کند و مشارکت ورزشی دختران را افزایش می‌دهد.

لامسا<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی که در کشور فنلاند صورت داد، عواملی چون چالش‌های اقتصادی و نبود تجهیزات مدرن را به عنوان موانع بر سر راه توسعه و حرفه‌ای‌سازی نام برد.

ویلم و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) در تحقیق خود با موضوع نهادهای دولتی ورزشی به عنوان مأموران علم در جوامع ورزش همگانی عنوان می‌کنند که به نتیجه رسیدن ورزش همگانی از چالش‌های اساسی سازمان‌های ورزشی و سیاست‌گزاران در تمام جوامع است.

لیندسی و داربی<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) یکی از مهمترین چالش‌های ورزش برای رسیدن به توسعه را عدم انسجام سیاست در ورزش عنوان می‌کنند.

سنفیلپو و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) معتقدند برای شناخت آسیب‌های<sup>۸</sup> یک سازمان ابتدا باید مشکلات آن شناخته شود و سپس در صورت وجود شرایط، اصلاح یا تغییر یابد.

ویکر و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود به رابطه مستقیم بین میزان مشارکت نوجوانان در ورزش و مکان‌ها و زیرساخت‌های ورزشی پی بردند.

- 
1. Hill, S., et al.
  2. Hacker, J., et al.
  3. Dixon, M.A., et al.
  4. Låmsä, J.
  5. Willem, A., et al.
  6. Lindsey & Darby
  7. Sanfilippo, F., et al.
  8. Pathology
  9. Wicker, P., et al.

الشملی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود میزان اثرگذاری رسانه‌های جمعی بر توسعه ورزش را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه دست یافتند که رسانه‌های جمعی می‌توانند کمک شایانی به فرهنگ‌پذیری ورزش توسط جامعه و افراد کند و آگاهی عمومی را در این زمینه بالا ببرد.

فرکینز و شیلپوری (۲۰۱۰) دستیابی به موفقیت را منوط به وجود برنامه بلندمدت می‌دانند و معتقدند بدون برنامه موفقیتی بدست نمی‌آید.

کاراداکیس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نقاط ضعف میزبانی بازی‌ها را برای یک جامعه در زیرساخت ضعیف، نبود حمایت اجتماعی، نبود ثبات اقتصادی و سیاسی و ضعف در اداره کشور دانستند.

باید گفت که امروزه ورزش بر جنبه‌های مختلف زندگی مردم نفوذ کرده و به نظر می‌رسد چالش‌های زیادی در زمینه توسعه ورزش پیش روی سازمان‌ها قرار دارد که بدون شناسایی و از بین بردن آنها توسعه امری دست‌نیافتنی خواهد بود و یا به کندی صورت خواهد گرفت. از این رو نیاز است تا چالش‌های پیش روی هیئت‌های ورزشی شناسایی شده تا راهکاری برای ادامه مسیر در اختیار متولیان این حوزه قرار دهد. همچنین از مزایای انجام این تحقیق می‌توان به شناسایی چالش‌های موجود بر سر راه پیشرفت و ترقی ورزش استان و عاملی برای بهبود عملکرد هیئت‌ها اشاره کرد و عدم انجام چنین تحقیقی می‌تواند به کسب نشدن حداقل بهبود کارایی منجر شود و هیئت‌ها توفیقی برای بهبود بدست نمی‌آورند.

با توجه به اهمیت هیئت‌های ورزشی در رشد ورزش تا زمانی که این چالش‌ها بررسی نشوند امکان دستیابی به وضعیت مطلوب امکان‌پذیر نخواهد بود زیرا برنامه راهبرد بهینه برای توسعه ورزش در هر استان از ضروری‌ترین برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان می‌باشد و به یک امر مهم تبدیل شده است. با توجه به توضیحات ذکر شده واکاوی چالش‌ها و مشکلات موجود در این زمینه می‌تواند به توسعه ورزش استان کمک کند. مشکلات مربوط به سازمان‌های ورزشی به‌ویژه هیئت‌های ورزشی بسیار گسترده است و با توجه به میزان اهمیت آن، شناخت مشکلات در سطح هیئت‌ها و تلاش در جهت رفع آنها می‌تواند از هدر رفتن منابع جلوگیری کند و زمینه را برای برنامه‌ریزی درست و راه‌برونرفت از شرایط هموار کند

---

1. Alshamli, A., et al.  
2. Karadakis, K., et al.

و موتور محرکه‌ای برای ایجاد توسعه و فرصت باشد؛ همچنان که استان مازندران از جمله استان‌هایی است که در زمینه ورزش موفقیت‌های بسیاری را کسب کرده است و با داشتن ۵۴ هیئت ورزشی فعال، نقش بسیار مؤثری را در ترویج سلامت و ورزش ایفا می‌کند. بنابراین محقق در این تحقیق به دنبال شناسایی مشکلات است و هدف از تحقیق پاسخ به این سؤال است: چالش‌ها و مشکلات موجود در هیئت‌های ورزشی استان مازندران کدامند؟

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و همچنین برحسب رویکرد از نوع کیفی بود که جهت واکاوی چالش‌ها و مشکلات هیئت‌های ورزشی استان مازندران در ۳ مرحله زیر انجام گرفت:

- **مرحله تحلیل محتوا:** با تحلیل محتوای مقالات به جمع‌آوری کدهای مرتبط با موضوع تحقیق پرداخته شد. اطلاعات تحقیق در ابتدا به روش مطالعات کتابخانه‌ای بود و به مرور پیشینه تحقیق پرداخته شد که در مجموع تعداد ۳۳ مقاله بررسی شدند.
- **مرحله مصاحبه:** پس از پایان مرحله تحلیل محتوای مقالات، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران در حوزه مدیریت ورزشی مازندران صورت گرفت و نمونه‌گیری تارسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مشارکت کنندگان تحقیق در مرحله مصاحبه، شامل مدیرکل و معاونین اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران، رؤسا و نواب رؤسای هیئت‌های ورزشی استان (شامل هیئت همگانی، شنا، تنیس روی میز، تکواندو، کاراته، آمادگی جسمانی) و خبرنگاران دانشگاهی، حقوقی، مدیریتی، اقتصادی و سیاسی بودند که با ۱۹ خبره مصاحبه صورت گرفت. نمونه‌گیری تحقیق مطابق با روش کیفی نمونه‌گیری هدفمند بود. پس از بررسی مقالات و مصاحبه با افراد تعداد ۱۴۵ چالش و مشکل شناسایی شد. مواردی که تجانس محتوایی داشتند با یکدیگر ادغام شدند و در یک دسته قرار گرفتند که در مراحل مختلف شناخت مفاهیم به تعداد ۴۷ چالش کاهش یافت.
- **مرحله دلفی:** در این مرحله موارد شناسایی شده حاصل از بخش تحلیل مقالات و مصاحبه‌ها در قالب یک پرسشنامه جهت اجماع اطلاعات تدوین شد. به این

صورت که پرسشنامه دلفی در دور اول متشکل از ۴۷ چالش با دو گزینه بلی یا خیر جهت تأیید یا رد گویه‌ها بود. اعضای گروه دلفی با انتخاب بلی یا خیر گزینه‌ها را بررسی و در پاسخ به سؤال "آیا از نظر شما گویه‌ای از قلم افتاده است؟" گویه جدیدی اضافه نکردند. معیار اجماع گروه دلفی توافق بالای ۸۰ درصد بود. بنابراین چالش‌هایی که توافق بالای ۸۰ درصد را کسب کردند برای دور دوم دلفی استخراج شدند. این مرحله شامل ۴۲ چالش بود. و در طیف پنج ارزشی لیکرت برای شناسایی میزان اهمیت هر یک از موارد مجدد در اختیار اعضای گروه دلفی قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

بعد از تحلیل ۳۳ مقاله و انجام مصاحبه و بررسی دقیق متن مصاحبه، نکات کلیدی و مهم شناسایی و ۱۴۵ چالش و مشکل استخراج شد. در این قسمت کدهای مرتبط دسته‌بندی شدند و موارد مشابه در دسته‌های مربوط به خود قرار گرفتند. دسته‌ها شامل ۶ حوزه زیرساختی، مدیریتی، اقتصادی و سیاسی، منابع انسانی، اجتماعی و فرهنگی و رسانه بودند که بیشترین تعداد چالش‌ها مربوط به حوزه مدیریتی با ۱۶ چالش بود. براساس نتایج، دو شناخت مفاهیم قبلی کدها جزئی‌تر و براساس تجانس محتوایی دسته‌بندی شدند و در چارچوب یک مفهوم برای بررسی دقیق در اختیار اعضای گروه دلفی که ۵ نفر بودند و در دو نوبت انجام شد قرار گرفتند. در نهایت ۴۷ کد باقی ماند. در نوبت اول دلفی مفاهیمی که درصد توافق زیر ۸۰٪ را کسب کردند برای دور دوم دلفی حذف شدند که ۴۲ چالش و مشکل باقی ماند. در دور دوم به منظور تعیین میزان اهمیت ۴۲ مفاهیم باقیمانده پرسشنامه در طیف ۵ ارزشی لیکرت مجدداً در اختیار اعضای گروه دلفی قرار گرفت. افراد مصاحبه‌شونده شامل ۱۹ خبره در حوزه مورد تحقیق بودند که در مجموع با ۶ زن و ۱۳ مرد مصاحبه صورت گرفت. در مرحله انجام مصاحبه زمانی که با نفر هفدهم مصاحبه شد پاسخ‌ها تکرار شدند و اشباع نظری حاصل شد. با این حال برای اطمینان از دقت اطلاعات، مصاحبه تا نفر نوزدهم ادامه یافت. در ادامه جداول مقالات اشاره شده به کدهای مورد نظر و مصاحبه‌هایی که افراد در آن به کدها اشاره کرده‌اند، آورده شده است. منظور از R پیشینه تحقیق و منظور از P در این جدول افراد مصاحبه‌شونده هستند.

مطابق با جدول ۱ چالش‌های زیرساختی در ۶ گویه طبقه‌بندی شدند که گویه ضعیف بهداشت و ایمنی اماکن پس از پایان مراحل دلفی و مطابق با نظر اعضای گروه دلفی در رتبه نخست قرار گرفت.

جدول ۱. چالش‌های زیرساختی هیئت‌های ورزشی

ردیف	چالش‌های زیرساختی	پیشینه	مصاحبه	دلفی با گویه‌ها موافق هستم بله خیر	
۱	کمبود امکانات و تجهیزات هیئت‌های ورزشی استان	۱۵-R۱۳-R۱۲R -۳۰-R۲۹-R۲۸-R۲۶-R۲۵-R۲۳-R۲۱-R۱۸-R -۴۵-R۲۴-R۲۲-R۲۸-R۲۷-R۲۶-R۲۵-R۲۴R ۵۲-R۴۷-R۴۶R	-۹-P۸-P۷-P۶-P۵-P۳-P۱P -۱۴-P۱۳-P۱۲-P۱۱-P۱۰P ۱۸P۱۷P	۴	۱
۲	بهره‌برداری نامناسب از امکانات و تجهیزات	۴۷-R۲۷-R۲۶-R۲۱-R۱۸R	-	۴	۱
۳	ضعف منابع مادی	۴۵- R۳۳- R۲۱- R۲R	۱۰P	۳	۲
۴	ضعف در میزبانی مسابقات در استان	۲۴-R۲۷-R۲۶R	۶P	۴	۱
۵	توسعه‌نیافتگی باشگاه‌های ورزشی	۲۶R	-	۴	۱
۶	ضعف بهداشت و ایمنی اماکن	-	۱۴P	۵	۰
۷	اجاره‌نشینی هیئت‌ها	-	۱۷-P۱۱۲-P۹-P۷-P۳P	۴	۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش

طبق جدول ۲ در حیطه مدیریتی و در بخش چالش تعداد ۱۶ گویه شناسایی شدند که گویه‌های بهره‌مند نبودن برخی هیئت‌ها از ساختار تشکیلاتی مناسب، وجود موازی‌کاری میان هیئت‌ها، ارزیابی عملکرد نادرست مدیران، شفاف نبودن عملکرد مدیران، بهره‌گیری از مدیران ناکارآمد، تعدد بالای آزمون و خطا در تصمیم‌گیری توسط مدیران و مهندسی انتخابات پس از پایان مراحل دلفی و مطابق با نظر اعضای گروه دلفی در بالاترین رتبه قرار گرفتند.

جدول ۲. چالش‌های مدیریتی هیئت‌های ورزشی

ردیف	چالش‌های مدیریتی	پیشینه	مصاحبه	دلفی با گویه‌ها موافق هستم بله خیر
۱	حمایت ضعیف از هیئت‌های ورزشی توسط مسئولین	۲۳-R۲۹-R۲۳-R۲۱-R۱۸-R۱۳-R۱۲-R۲R -۵۰-R۴۹-R۴۷-R۴۵-R۴۴-R۳۵R	۱۸-P۱۶-P۱۴-P۱۳-P۱۲-P۱۱-P۹P	۴ ۱
۲	حمایت حداقلی و ارتباط کم با ورزشکاران	۴۴-R۲۶-R۲۳-R۱۵-R۷R	۱۹-P۱۸-P۱۶-P۱۴-P۱۱-P۹-P۳P	۴ ۱
۳	بهره‌مند نبودن برخی هیئت‌ها از ساختار تشکیلاتی مناسب	-	۱۲P	۵ ۰
۴	وجود موازی‌کاری میان هیئت‌ها	۴۵-R۲۷--R۱۳-R۱۲R	۱۰P	۵ ۰
۵	ارزیابی عملکرد نادرست مدیران	۳۴-R۲۸-R۲۵-R۲۳-R۱۸-R۱۴-R۱۳-R۱۲R ۵۲-R۴۸-R۴۵R	-۱۳-P۹P ۱۹-P۱۵-P۱۴-P	۵ ۰
۶	برنامه‌ریزی نامناسب و کم‌توجهی به برنامه‌های تدوین شده	۲۸-R۲۶-R۲۵-R۱۸-R۱۳-R۱۲R	۱۵-P۱۳-P۹-P۱P	۴ ۱
۷	شفاف نبودن عملکرد مدیران	R23۲۲R	۱۰P	۵ ۰
۸	بالا رفتن سطح توقعات ورزشکاران و مربیان	-	۱۰P	۳ ۲
۹	بهره‌گیری از مدیران ناکارآمد	-۳۲-R۳۱-R۲۶-R۲۴-R۱۸-R۱۴-R۱۳-R۱۲R ۴۴R	۱۴-P۹-P۸P ۱۵-P	۵ ۰
۱۰	تعدد بالای آزمون و خطا در تصمیم‌گیری توسط مدیران	۳۳-R۲۳-R۲۱-R۱۹-R۱۸-R۱۵R	۱۸-P۱۵-P۱۴-P۹-P۷P	۵ ۰
۱۱	توجه اندک به ورزش بانوان	۴۳-R۲۹-R۲۶-R۱۸R	۱۵-P۱۲-P۱۱P	۴ ۱
۱۲	تعریف نشدن بیمه اجتماعی و بازنشستگی برای مربیان و داوران	-	۱۶-P۱۴-P۱۱P	۴ ۱
۱۳	نبود ثبات مدیریتی	۳۴-R۳۲-R۲۸-R۲۶-R۲۳-R۱۸-R۲۱R	۹P	۴ ۱
۱۴	مهندسی انتخابات	۵۰R	۱۳-P۱۱-P۱۰-P۹P	۵ ۰
۱۵	ضعف استقلال هیئت‌ها	-	۱۵-P۱۲-P۳P	۴ ۱
۱۶	ضعف در برگزاری مسابقات	۴۴R۳۵R۲۵R	۱۶P۱۱P۹P۴P	۲ ۳

مأخذ: یافته‌های پژوهش

مطابق با جدول ۳ چالش‌های اقتصادی و سیاسی در ۹ گویه طبقه‌بندی شدند که گویه‌های هدر رفتن بودجه، کمبود منابع مالی، ضعف در حمایت اسپانسرها، وابستگی مالی هیئت‌ها، بالا بودن هزینه‌ها، ناتوانی در تأمین حقوق و پاداش قهرمانان، درآمدزایی پایین به دلیل نداشتن درآمد ثابت و مولد پس از پایان مراحل دلفی و مطابق با نظر اعضای گروه دلفی در رتبه اول قرار گرفتند.

جدول ۳. چالش‌های اقتصادی و سیاسی هیئت‌های ورزشی

ردیف	چالش‌های اقتصادی و سیاسی	پیشینه	مصاحبه	دلفی با گویه‌ها موافق هستم بله خیر
۱	هدر رفتن بودجه	-	۱۵-P۱۴P	۵
۲	ضعف منابع مالی	-۲۷-R۲۶-R۲۳-R۲۱-R۱۸-R۱۴-R۱۳-R۱۲R ۴۷-R۴۶ -R۳۸-R۳۶-R۳۵-R۳۳-R۲۸R	-۱۳-P۱۱-P۱۰-P۹-P۵-P۴P ۱۹-P۱۸-P۱۵-P۱۴P	۵
۳	ضعف در حمایت اسپانسرها	۴۶-R۳۸-R۲۹R	-۱۳-P۱۱-P۹-P۶-P۵-P۳-P۱P ۱۸-P۱۷-P۱۶-P۱۵-P۱۴P ۱۹-P	۵
۴	وابستگی مالی هیئت‌ها	-۳۳-R۲۹-R۲۸-R۲۵-R۲۴-R۲۳-R۱۸-R۱۳R ۵۲-R۴۵-R۴۴-R۳۸-R۳۴R	۷-P۳P ۱۸-P۱۴P	۵
۵	بالا بودن هزینه‌ها	۳۰-R۲۷-R۲۵-R۲۳-R۱۸R ۳۸-R۳۴-R۳۳-R۳۱-R	۱۸-P۱۴-P۱۳-P۱۱-P۵-P۴P	۵
۶	ناتوانی در تأمین حقوق و پاداش قهرمانان	۳۴-R۳۳-R۳۱-R۲۷R	۱۸-P۱۶-P۱۴-P۹-P۳P ۱۹-P	۵
۷	درآمدزایی پایین به دلیل نداشتن درآمد ثابت و مولد	۳۴-R۳۱-R۲۶-R۱۳R ۴۶R	۱۵-P۹-P۵-P۳P	۵
۸	سیاست‌زدگی ورزش و تأثیرپذیری از آن	-۳۶-R۳۱-R۲۶-R۲۵-R۲۳-R۲۱-R۱۳-R۱۲R ۵۰-R۳۸R	-۱۱-P۱۰-P۷-P۶-P۵-P۴-P۳P ۱۶-P۱۵-P۱۴-P۱۲P ۱۷P	۴
۹	انعقاد قراردادهای نامناسب با مربیان	-	۱۷P	۴

مأخذ: یافته‌های پژوهش

مطابق جدول ۴ در حیطه چالش‌های منابع انسانی ۵ گویه شناسایی شدند که گویه‌های ناکارآمدی سیستم توسعه مربی، ناکارآمدی سیستم استعدادیابی، توجه مسئولان به رشته‌های ورزشی خاص مانند فوتبال و تبعیض و ضعف تجلیل از ورزشکاران پس از پایان مراحل دلفی و مطابق با نظر اعضای گروه دلفی در رتبه نخست قرار گرفتند.

جدول ۴. چالش‌های منابع انسانی هیئت‌های ورزشی

ردیف	چالش‌های منابع انسانی	پیشینه	مصاحبه	دلفی با گویه‌ها موافق هستم بله خیر
۱	نبود شایسته‌سالاری	-۲۷-R۲۶-R۲۵-R۲۴-R۲۳-R۱۸-R۱۴-R۱۳-R۱۲R -۴۷-R۴۵-R۴۴-R۳۸-R۳۷-R۳۶-R۳۵-R۳۴-R۳۳R	-۱۲-P۱۱-P۱۰-P۹-P۸-P۷P ۱۸-P۱۵-P۱۴-P۱۳P	۴ ۱
۲	ناکارآمدی سیستم توسعه مربی	۴۶-R۳۴-R۳۳-R۲۹-R۲۸-R۲۶-R۱۳R	۸P ۹P	۵ ۰
۳	ناکارآمدی سیستم استعدادیابی	۴۴-R۳۸-R۳۵-R۳۴-R۳۳-R۲۹-R۲۸-R۲۶-R۱۳R	۱۹-P۱۸-P۱۵-P۱۴-P۱۳P	۵ ۰
۴	توجه مسئولان به رشته‌های ورزشی خاص مانند فوتبال	۷R	۱۴-P۱۳-P۹P	۵ ۰
۵	تبعیض و ضعف تجلیل از ورزشکاران	-	۱۹-P۱۶-P۱۴P	۵ ۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در جدول ۵، ۶ چالش در حیطه اجتماعی و فرهنگی شناسایی شدند که گویه‌های وجود فساد اخلاقی در ورزش، مشکلات معیشتی عوامل هیئت‌های ورزشی (ورزشکاران، مربیان و داوران)، وجود نگاه جنسیتی در ورزش و تأثیرپذیری استعدادهای ورزشی از ناهنجاری‌های اجتماعی، معضل بیکاری و خدمت سربازی پس از پایان مراحل دلفی و مطابق با نظر اعضای گروه دلفی در رتبه اول قرار گرفتند.

جدول ۵. چالش‌های اجتماعی و فرهنگی

ردیف	چالش‌های اجتماعی و فرهنگی	پیشینه	مصاحبه	دلفی با گویه‌ها موافق هستم بله خیر
۱	وجود فساد اخلاقی در ورزش	۵۲-R۳۸-R۳۶-R۲۶-R۲۱-R۱۸-R۱۲-R۷R	۱۸-P۱۷-P۱۵-P۱۱-P۹-P۷P	۵
۲	مشکلات معیشتی عوامل هیئت‌های ورزشی (ورزشکاران، مربیان و داوران)	۴۹-R۲۸R	۱۱-P۹P	۵
۳	وجود نگاه جنسیتی در ورزش	۳۴-R۱۹-R۱۸-R۱۳R	۱۹-P۱۱-P۳P	۵
۴	فرهنگ‌سازی نادرست در زمینه پرداختن به ورزش	۳۵-R۳۱-R۱۸-R۱۵-R۱۳-R۷R	۷-P۱P ۱۸-P۱۷-P۱۴-P۱۲-P۱۰P	۴
۵	توجه کم به حضور خانواده‌ها در مشارکت ورزش	۳۵-R۳۱-R۳۰-R۲۷R	۱۷-P۱۲-P۱۱-P۹-P۱P	۴
۶	تأثیرپذیری استعدادها و ورزشی از ناهنجاری‌های اجتماعی، معضل بیکاری و خدمت سربازی	۲۶-R۲۳R	-	۵

مأخذ: یافته‌های پژوهش

طبق جدول ۶ در حیطه رسانه‌ای ۳ چالش شناسایی شدند که گویه‌های توجه رسانه‌ها به رشته‌های مختلف ورزشی در هیئت‌ها، عملکرد ضعیف رسانه‌ها در هیئت‌های ورزشی، ضعف روابط عمومی هیئت‌ها پس از پایان مراحل دلفی و مطابق با نظر اعضای گروه دلفی در رتبه نخست قرار گرفتند.

جدول ۶. چالش‌های رسانه‌ای هیئت‌های ورزشی

ردیف	چالش‌های رسانه‌ای	پیشینه	مصاحبه	دلفی با گویه‌ها موافق هستم بله خیر
۱	توجه ضعیف رسانه‌ها به رشته‌های مختلف ورزشی در هیئت‌ها	۳۴-R۱۳-R۱۲R	۱۶-P۱۴-P۱۲-P۹P	۵
۲	عملکرد ضعیف رسانه‌ها در هیئت‌های ورزشی	۴۴-R۳۸-R۳۵-R۳۴-R۲۷-R۲۶-R۱۸R	۱۴P	۵

دلفی با گویه‌ها موافق هستم بله خیر	مصاحبه	پیشینه	چالش‌های رسانه‌ای	ردیف
۰ ۵		۴۵-R۱۳R	ضعف روابط عمومی هیئت‌ها مأخذ: یافته‌های پژوهش	۳

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف واکاوی چالش‌ها و مشکلات هیئت‌های ورزشی استان مازندران انجام شده است. برای واکاوی این چالش‌ها ابتدا به بررسی پیشینه پرداخته شد و سپس با متخصصان و خبرگان این حوزه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت که در نهایت ۴۷ مفهوم شناسایی و استخراج شدند. نتایج کلی حاصل از شناخت مفاهیم نشان می‌دهد که چالش‌های موجود در این زمینه مبتنی بر عوامل متنوعی است. مطابق با نتایج، این ۴۷ مفهوم در ۶ حوزه زیرساختی با ۷ چالش، مدیریتی با ۱۴ چالش، اقتصادی و سیاسی با ۹ چالش، منابع انسانی با ۵ چالش، اجتماعی و فرهنگی با ۶ چالش و در نهایت رسانه‌ای با ۳ چالش سازماندهی شدند. لازم به ذکر است که حوزه مدیریتی بیشترین چالش را به خود اختصاص داده است و نتایج نشان می‌دهد در این بخش شاهد مشکلات متعددی هستیم. پس نیاز است تا متولیان این امر تلاش افزون‌تری در مواجهه با مسائل مربوط به ورزش داشته و در رفع آنها کوشش نمایند. با توجه به اینکه تحقیق به صورت اختصاصی به چالش‌های هیئت‌های ورزشی استان مازندران پرداخته است در ادامه به برخی نظریه‌ها و مفاهیمی که با دستاوردهای این تحقیق همخوانی دارد به تفکیک می‌پردازیم.

در حیطه زیرساختی ۶ گویه بعد از نتایج دلفی باقی ماند. کمبود امکانات و تجهیزات هیئت‌های ورزشی استان یکی از عوامل شناسایی شده در این حوزه بود. کمبود سرانه ورزشی در استان به معنای کمبود منابع و تسهیلات ورزشی در استان است که برای هیئت‌ها به چالش تبدیل شده است. این چالش‌ها باعث می‌شود که هیئت استان با محدودیت در عملکرد مواجه شود. همچنین این عامل تأثیر منفی بر برنامه‌ریزی و تمرینات ورزشکاران می‌گذارد و از بهره‌وری و پیشرفت آنان می‌کاهد. به‌طور کلی نتایج نشان می‌دهد که برای بهبود وضعیت ورزش در استان نیاز به سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی بیشتر در زیرساخت‌ها است و این

اقدامات فرصت‌های جدیدی را برای توسعه و پیشرفت فراهم می‌کنند و باعث افزایش سرانه ورزشی در استان می‌شوند. استان مازندران نسبت به کشور سرانه ورزشی کمی دارد و اکثر هیئت‌های ورزشی با مشکلات زیرساختی از قبیل کمبود فضای تمرینی و تخصصی، کمبود امکانات و تجهیزات و همچنین مسائل مربوط به حمل و نقل ورزشکاران، تسهیلات ورزشی ناکافی مواجه هستند که می‌تواند باعث کاهش کیفیت خدمات ورزشی و کاهش عملکرد هیئت‌ها شود. کمبود سرانه ورزشی را اصلی‌ترین چالش برای توسعه ورزش معرفی کردند (دکلرک و همکاران؛ ۲۰۲۱). عامل بعدی بهره‌برداری نامناسب از امکانات و تجهیزات می‌باشد که به عنوان چالش اصلی معرفی شده است. این عامل به معنای عدم استفاده بهینه و کارآمد از تسهیلات و تجهیزات ورزشی موجود است. این عامل می‌تواند باعث محدودیت در تمرین و آمادگی ورزشکاران و تأثیر منفی بر روی عملکرد آنان شود. نبود مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب در این زمینه باعث بهره‌برداری نامناسب از امکانات ورزشی می‌شود و عدم تعیین مسئولیت و اختیارات واضح برای مدیریت و تجهیزات ورزشی می‌تواند منجر به بهره‌برداری نامناسب شود. ضعف در میزبانی مسابقات در استان عامل بعدی شناسایی شده در چالش‌های زیرساختی است. ضعف در میزبانی مسابقات ناشی از عوامل متعددی چون نبود زیرساخت‌های ورزشی مناسب، کمبود سالن‌های ورزشی مناسب، کمبود امکانات و تجهیزات و کمبود اعتبارات است. هیئت‌ها باید میزبانی مسابقات را در دستور کار خود قرار دهند. عامل چهارم توسعه نیافتگی باشگاه‌های ورزشی است. باشگاه‌های ورزشی به عنوان بخش اصلی زیرساخت‌های ورزش، نقش مهمی در توسعه ورزش در استان دارند. این باشگاه‌ها با ارائه خدمات آموزشی، تمرینی و رقابتی زمینه را برای رشد و پیشرفت ورزشکاران فراهم می‌کنند. توسعه نیافتگی باشگاه‌ها ناشی از عوامل متعددی چون کمبود منابع مالی، عدم حمایت از بخش خصوصی و ضعف مدیریتی است. یقیناً باشگاه‌ها پایه و اساس توسعه یک رشته ورزشی هستند که این عامل لازمه توجه اساسی به باشگاه‌های موجود در سطح استان است که متأسفانه نظام سازمان‌یافته‌ای برای توسعه باشگاه‌ها وجود ندارد. ضعف بهداشت و ایمنی اماکن نیز از دیگر چالش‌های عنوان شده در این حیطه است. این امر می‌تواند منجر به بروز حوادث و آسیب‌های جدی برای ورزشکاران و سایر افراد حاضر

1. Declerck, L., et al.

۲. در تحقیقات شمالی و کشر (۱۴۰۱) و دکلرک و همکاران (۲۰۲۱) به این موضوع اشاره شده است.

در این اماکن شود. از عوامل بروز این چالش می‌توان به نبود نظارت کافی اشاره کرد. بنابراین نهادهای نظارتی مسئول باید به اندازه کافی به این موضوع توجه کرده و از رعایت استانداردهای ایمنی در این اماکن اطمینان حاصل کنند اما متأسفانه با رعایت نشدن بهداشت و استانداردها برای سالن‌ها مواجه بوده که عدم رعایت این نکته می‌تواند تبعات جانی و مالی در پی داشته باشد. آخرین عامل مربوط به این حیطة اجاره‌نشینی هیئت‌ها است. کمبود منابع مالی از عوامل بروز این چالش است. دولت در برخی موارد زمین یا مکان ورزشی به هیئت‌ها اختصاص نمی‌دهد و هیئت‌ها ناچار هستند تا هزینه اجاره را بپردازند. در صورتی که برنامه‌ریزی مناسبی برای توسعه زیرساخت‌های ورزشی وجود نداشته باشد دولت نمی‌تواند زمین یا مکان ورزشی را به صورت رایگان و یا با قیمت مناسب به هیئت‌ها اختصاص دهد. از این جهت تنها تعداد اندکی از هیئت‌ها در استان وجود دارند که از دفتر کار و مکان فیزیکی مناسبی برای کار برخوردار باشند. نداشتن محیط کاری ثابت و منسجم موجب عدم پاسخگویی به مشکلات متعددی می‌شود که ورزشکاران و مربیان و کمیته‌های مختلف با آنها روبه‌رو می‌شوند و دسترسی آسان را سلب می‌کند.

همانطور که گفته شد بیشترین تعداد چالش‌ها مربوط به حیطة مدیریتی است. براساس نتایج دلفی ۱۴ گویه در این حوزه شناسایی شدند. حمایت ضعیف از هیئت‌های ورزشی توسط مسئولین اولین عامل شناسایی شده مربوط به این حیطة است. متأسفانه بودجه دولتی برای هیئت‌های ورزشی بسیار محدود است و تأمین منابع مالی از بخش خصوصی نیز با مشکلات زیادی مواجه است. حمایت ضعیف، کاهش تعداد ورزشکاران قهرمانی را در پی دارد. در سال‌های اخیر با کاهش تعداد ورزشکاران قهرمانی، حمایت از هیئت‌ها نیز کاهش یافته و این امر باعث ضعف در اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی شده است. حمایت ضعیف از هیئت‌های ورزشی در تحقیقات بسیاری مانند پورفرهمند و همکاران (۱۴۰۱)، عسگریان و همکاران (۱۴۰۰)، دکلرک و همکاران (۲۰۲۱) و طیبی (۱۴۰۱) عنوان شده است. همچنین در مصاحبه‌های متعددی از این عامل به عنوان چالش در این حوزه یاد کرده‌اند. عامل بعدی حمایت حداقلی و ارتباط کم با ورزشکاران است. ضعف مدیریتی

---

۱. مصاحبه شماره ۱۴

۲. مصاحبه شماره ۳، ۷، ۹، ۱۲ و ۱۷

باعث می‌شود تا هیئت‌ها نتوانند به‌طور مؤثر از ورزشکاران حمایت کنند و با آنها در ارتباط باشند. یکی دیگر از دلایل کمبود حمایت و ارتباط با ورزشکاران فقدان برنامه‌ریزی منسجم است. هیئت‌های استان اغلب برنامه‌ریزی منسجمی برای ارتباط با ورزشکاران ندارند و نمی‌توانند خواسته‌ها و نیازهای آنان را درک کنند. همچنین کمبود بودجه از دیگر دلایل کمبود حمایت‌هاست. این عامل می‌تواند عواقبی همچون کاهش تعداد ورزشکاران و کاهش کیفیت خدمات ورزشی را به دنبال داشته باشد. در تحقیقات قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۰) و کاشف و همکاران (۱۴۰۰) نیز به این عامل توجه شده است. بهره‌مند نبودن برخی هیئت‌ها از ساختار تشکیلاتی مناسب عامل دیگری است که ناشی از دلایل مختلفی می‌باشد.

۱- فقدان برنامه‌ریزی و مدیریت منسجم باعث می‌شود فعالیت این هیئت‌ها به صورت پراکنده و غیرهدفمند انجام شود و در نتیجه اهداف هیئت‌ها محقق نشود.

۲- ضعف در ساختار سازمانی باعث می‌شود که مسئولیت‌ها و وظایف افراد به درستی مشخص نباشد و کارها به صورت مطلوب انجام نشود.

۳- ضعف در فرهنگ سازمانی عامل سومی است که اگر در هیئت‌ها افراد از تعهد و انگیزه کافی برخوردار نباشند نظام‌مند نبودن آنها تشدید می‌شود.

فقدان منابع مالی و انسانی نیز باعث می‌شود تا هیئت‌ها نتوانند به خوبی به وظایف خود عمل کنند. همچنین هیئت‌ها به دلیل برخوردار نبودن از چارت و تشکیلات سازمانی مناسب، با این چالش روبرو هستند. چالش‌های موازی‌کاری میان هیئت‌ها و تکرار خدمات عامل بعدی مربوط به این حوزه است. استان مازندران دارای اقلیم و جغرافیای متنوعی است که زمینه را برای پرورش استعدادها و ورزشی در رشته‌های مختلف فراهم می‌کند. وجود این موارد خود به ایجاد تعدد هیئت‌های ورزشی منجر می‌شود. هر یک از این هیئت‌ها مسئول رسیدگی به امور مربوط به یک رشته ورزشی هستند. این تعدد هیئت‌ها زمینه را برای ایجاد موازی‌کاری فراهم می‌کند. همچنین هیئت‌های ورزشی استان به‌طور مستقل از یکدیگر فعالیت می‌کنند و در موارد بسیاری از هماهنگی لازم برخوردار نیستند. به دلیل وجود ارگان‌های متعدد و تحت نظر یک ارگان واحد نبودن، موازی‌کاری بسیار اتفاق می‌افتد (عسگریان و همکاران، ۱۴۰۰). عدم شفافیت در توزیع منابع و امکانات ورزشی و اینکه منابع

به طور ناعادلانه تقسیم می‌شوند نارضایتی ایجاد کرده و موازی کاری را منجر می‌شود. ارزیابی عملکرد نادرست مدیران از موارد دیگر این حوزه است. نبود معیارها و شاخص‌های مشخص برای ارزیابی عملکرد مدیران و ارزیابی آنان براساس سلیقه و غیرمنصفانه بودن، موجب بروز این چالش شده است. استفاده نشدن از روش‌های علمی در ارزیابی عملکرد و عدم مشارکت ذینفعان در ارزیابی عملکرد مانند اعضای هیئت‌ها، مربیان و ورزشکاران موجب می‌شود تا عملکرد مدیران جامع و کامل نباشد و ناکارآمدی، عدم انگیزه، فساد و سوءاستفاده از قدرت را در پی داشته باشد. همچنین نداشتن سیستم ارزیابی کارآمد به دلیل معیار نادرست برای سنجش مدیران و ارزیابی‌های ناپیوسته است که موجب بروز این چالش شده است. برنامه‌ریزی نامناسب و کم‌توجهی به برنامه‌های تدوین شده عامل بعدی است. فقدان مدیریت یکپارچه در هیئت‌ها و مطلع نبودن از برنامه‌ریزی هیئت‌های دیگر ممکن است حمایت دیگر هیئت‌ها را در پی نداشته باشد و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش به صورت منسجم صورت نگیرد. کمبود منابع مالی و نبود فرهنگ مدیریتی مناسب و تهیه نشدن برنامه‌های دقیق و مستند از دیگر عوامل بروز این چالش هستند. بهره‌گیری از مدیران ناکارآمد یکی دیگر از چالش‌های مدیریتی است. عامل بعدی تعدد بالای آزمون و خطا در تصمیم‌گیری توسط مدیران است که فقدان دانش و تجربه کافی در مدیریت، نبود برنامه و استراتژی مشخص و تغییرات سریع و مداوم در محیط تصمیم‌گیری در مورد مسائل مختلف را دچار مشکل کرده و هیئت‌ها مجبور به آزمون و خطا می‌شوند. این عامل با تحقیقات کاشف و همکاران (۱۴۰۰) و قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. متأسفانه عامل توجه اندک به ورزش بانوان و در برخی موارد تعصب و تبعیض جنسیتی باعث شده است تا منابع لازم به بانوان اختصاص نیافته و برای ورزش بانوان برنامه‌ریزی و بودجه کافی تخصیص داده نشود زیرا برخی افراد معتقدند که ورزش بانوان اهمیت کمتری نسبت به ورزش مردان دارد. همچنین مسائل فرهنگی و اجتماعی و وجود محدودیت‌های ورزش برای بانوان باعث می‌شود تا بانوان کمتر به ورزش روی بیاورند.

عامل عدم تعریف بیمه اجتماعی و بازنشستگی برای مربیان و داوران باعث بروز مشکلاتی برای آنان شده است و می‌توان با بیمه کردن مربیان و پوشش هزینه‌های درمانی، توانبخشی و از کارافتادگی از بروز مشکل برای مربیان و خانواده‌های آنها جلوگیری کرد. بنابراین با توجه به این مزایا بیمه شدن مربیان امری ضروری تلقی می‌شود. عامل بعدی در حوزه

مدیریتی نبود ثبات مدیریتی است. نبود ثبات مدیریتی و جابجایی سریع مدیران ورزشی استان چالشی است که می‌تواند اجرایی نشدن برنامه‌ها در درازمدت را در پی داشته باشد (شیرزادی و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع این عامل به معنای استمرار و تداوم مدیریت در یک سازمان یا نهاد است. در هر سازمانی ثبات مدیریتی به ایجاد یکپارچگی و هماهنگی در فعالیت‌ها و برنامه‌ها کمک می‌کند و زمینه را برای تحقق اهداف سازمان فراهم می‌سازد. در صورت عدم ثبات مدیریتی در هیئت‌های ورزشی مشکلات متعددی رخ می‌دهد که تعطیلی و یا تعلیق فعالیت‌های هیئت، کاهش انگیزه کارکنان و عدم دستیابی به اهداف و برنامه‌ها را در پی دارد. همچنین عوامل سیاسی، قانونی و شخصی نیز می‌تواند منجر به تغییر مکرر مدیریت در هیئت‌ها شود.

طی (۱۴۰۱) در تحقیق خود عامل مهندسی انتخابات را به عنوان چالش مدیریتی بیان کرده است. ضعف استقلال هیئت‌ها از دیگر چالش‌های حیطه مدیریتی است. هیئت‌ها از منظر ساختاری به عنوان زیرمجموعه اداره کل ورزش و جوانان استان فعالیت می‌کنند. این ساختار موجب می‌شود تا هیئت‌ها در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های خود تحت نظارت و کنترل اداره کل ورزش و جوانان باشند و نتوانند از خود استقلال داشته باشند و اختیارانشان محدود شود. همچنین ممکن است برخی رؤسای هیئت‌ها به دلیل عدم تخصیص و یا تجربه کافی نتوانند به‌طور مستقل تصمیم‌گیری کنند و یا به دلیل وابستگی مالی و یا سیاسی نتوانند استقلال کامل داشته باشند. به‌طور کلی مدیریت ورزش، پایه اساسی توسعه ورزش است. در بخش چالش‌های اقتصادی و سیاسی تعداد ۹ گویه معرفی شد. اولین عامل هدر رفتن بودجه است. کمبود منابع مالی و تخصیص بودجه به فعالیت‌های غیرضروری یا کم‌اثر، عدم شفافیت مالی و سوءاستفاده از منابع و وجود فساد مالی از موارد بروز این مشکل است. در نتیجه این چالش بودجه هیئت‌ها به‌طور صحیح و کارآمد استفاده نمی‌شود و این امر موجب کاهش عملکرد و محرومیت ورزشکاران از امکانات و تسهیلات لازم می‌شود. در واقع باید ۲۰ درصد از بودجه فدراسیون‌ها صرف استعدادهای ورزشی شود اما این امر صورت نمی‌گیرد و بودجه اختصاص یافته هدر می‌رود.<sup>۲</sup> عامل بعدی کمبود منابع مالی

۱. در مصاحبه‌های شماره ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۳ به این موضوع اشاره شده است.

۲. مصاحبه شماره ۱۵

هیئت‌ها است. کسب درآمد و داشتن بودجه کافی و مناسب از رموز موفقیت سازمان‌های ورزشی مختلف است و بدون آن بقای یک سازمان رو به انحلال و نابودی خواهد رفت. زیرا منابع مالی موتور محرکه و سوخت برای هیئت‌ها به شمار می‌روند. همچنین این عامل منجر به کاهش کیفیت خدمات و کاهش عملکرد هیئت‌ها می‌شود. ضعف در حمایت اسپانسرها از دیگر چالش‌های این حوزه است. منابع مالی محدود هیئت‌ها از طریق بودجه‌های دولتی، کمک خیرین و عوارض ورزشی تأمین می‌شود. با توجه به وضعیت اقتصادی نامناسب بودجه دولتی کاهش یافته و به دلیل مشکلات اقتصادی کمک خیرین کم شده است و عوارض ورزشی هم به دلیل عدم اطلاع‌رسانی کافی و عدم فرهنگ‌سازی به میزان مطلوبی وصول نمی‌شود. در این شرایط هیئت‌ها برای تأمین هزینه‌های جاری خود با مشکلات زیادی مواجه می‌شوند.

در موارد دیگر اختلافات سیاسی بین اعضاء و هیئت و نهادهای دولتی باعث می‌شود که هیئت‌ها نتوانند به خوبی با بخش خصوصی تعامل برقرار کنند در نتیجه اسپانسرها انگیزه کمتری خواهند داشت. در واقع بودجه اختصاص یافته به هیئت‌ها برای انجام امور محوله کافی نیست و به ناچار هیئت‌ها نیازمند کمک اسپانسرها هستند. عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود بیان می‌کنند حمایت‌های مالی علاوه بر پشتوانه مالی کافی باعث ایجاد و افزایش انگیزه برای پرداختن به فعالیت‌های ورزشی می‌شوند که این امر به دلیل نبودن تبلیغات و فراهم نبودن زمینه مناسب با مشکل مواجه است. شمالی و کشکر (۱۴۰۱) عنوان کردند حامیان مالی دانش و آگاهی در مورد فایده‌های اسپانسر بودن را ندارند. وابستگی مالی هیئت‌ها عامل دیگری است که این وابستگی باعث شده است تا سازمان‌های ورزشی با نوسانات اقتصادی دولت دچار بحران شده و تحت تأثیر آن قرار بگیرند (عسگریان و همکاران، ۱۴۰۰). این وابستگی پیامدهای منفی متعددی را برای هیئت‌ها بوجود آورده است. کمبود منابع مالی، عدم تناسب درآمد و هزینه‌ها، دخالت‌های سیاسی و عدم شفافیت از نتایج طبیعی این چالش است که خود موجب بروز چالش‌های دیگری از جمله کاهش استقلال، کاهش کیفیت برنامه‌های ورزشی و کاهش مشارکت مردمی می‌شود. هیئت‌ها از لحاظ مالی به فدراسیون‌ها و اداره کل استان وابسته هستند. عامل بعدی بالا بودن هزینه‌ها است. هزینه خرید، تعمیر و نگهداری بسیار بالا بوده و برخی هیئت‌ها توانایی فراهم کردن ابزار و وسایل لازم را ندارند. به عبارتی عدم تطابق هزینه‌ها و خدمات ورزشی با درآمد مردم باعث شده

است تا افراد از ورزش رویگردان شده که باید در جهت توسعه ورزش رسیدگی شود. همچنین برگزاری مسابقات نیز هزینه بالایی را می‌طلبد. ناتوانی در تأمین حقوق و پاداش قهرمانان عامل دیگری است. سیاست‌گذاری‌های محدودکننده و نامناسب درخصوص دریافت کمک‌های مالی از بخش خصوصی و سیاست‌های حمایتی نامناسب از قهرمانان ورزشی انگیزه آنان برای ادامه فعالیت را کاهش داده است. می‌توان با اتخاذ اقداماتی همچون افزایش بودجه دولتی، تقویت مدیریت هیئت‌ها و بازنگری سیاست‌گذاری‌های ورزشی امیدوار بود که این چالش‌ها برطرف شوند. درآمدزایی پایین به دلیل نداشتن درآمد ثابت و مولد از دیگر چالش‌های این حوزه است. وجود چالش‌های فراوان اقتصادی و سیاسی باعث ایجاد ناامنی برای هیئت‌ها شده و آنها را از سرمایه‌گذاری و توسعه فعالیت‌های درآمدزایی خود باز می‌دارد. درآمدزایی نامناسب باعث می‌شود هیئت‌ها نتوانند هزینه‌های خود را تأمین کنند. یکی از مشکلاتی که منجر به این چالش شده است خارج شدن کمیته‌ها از زیرمجموعه هیئت‌هاست که با مستقل شدن یک کمیته و تبدیل آن به هیئت درآمدهای هیئت مربوطه نیز کم می‌شود. سیاست‌زدگی ورزش و تأثیرپذیری از آن، چالش دیگر حوزه اقتصادی و سیاسی است. انتخاب‌های سیاسی و دخالت جناح‌های سیاسی از چالش‌های پیش روی هیئت‌ها می‌باشد که مانع توسعه ورزش است. همچنین به دلیل جهت‌گیری‌های سیاسی ممکن است تصمیمات درستی اتخاذ نشود (عسگریان و همکاران، ۱۴۰۰).

در حیطه منابع انسانی ۵ گویه براساس نتایج دلفی شناسایی شد. اولین عامل، انعقاد قراردادهای نامناسب با مربیان است. این عامل به معنای امضای قراردادهایی نامناسب و ناسازگار با نیازها و معیارهای مورد انتظار مربیان است. یکی از دلایل این امر می‌تواند به دلیل عدم ارزیابی کامل و حرفه‌ای مربیان باشد و متأسفانه مربیان براساس معیارهای ناشناخته یا غیرحرفه‌ای انتخاب می‌شوند. علاوه بر این فرایند انتخاب و استخدام مربیان نیز تحت تأثیر فشارهای خارجی، دخالت‌های سیاسی و تحمیل فشارهای غیرورزشی است. همچنین این عامل، انگیزه کافی و لازم مربیان را برای ادامه دادن و تلاش بیشتر سلب می‌کند. نبود شایسته‌سالاری از دیگر چالش‌های حیطه منابع انسانی است. ترجیح دادن و اولویت داشتن روابط بر ضوابط و استفاده نکردن افراد درست در جای درست و همچنین کم‌توجهی به بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص از عوامل نبود شایسته‌سالاری در هیئت‌های ورزشی استان است. به عبارت دیگر، زمانی که روابط جای خود را به ضوابط بدهند شایسته‌سالاری

کمرنگ خواهد شد (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۳). ناکارآمدی سیستم توسعه مربی و سیستم توسعه استعدادیابی دو عامل دیگر این حیطه است. خلأ این سیستم‌های منسجم و اثربخش و درک نکردن اهمیت آن باعث می‌شود تا این سیستم‌ها به درستی حرکت نکرده و حرکات بعدی را نیز با چالش روبه‌رو کند. ناکارآمدی فرایندهای آموزشی و عدم شفافیت و برنامه‌ریزی نامناسب منجر به بروز این چالش شده است. همچنین نبودن مدارس ورزش برای استعدادیابی و استعدادیابی نادرست در مدارس نیز این مشکل را چند برابر کرده است. قهرمان تبریزی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود بی‌توجهی به استعدادیابی ورزش‌شنا را به عنوان مهمترین موانع توسعه ورزش‌شنا دانستند.

عامل بعدی توجه مسئولان به رشته‌های ورزشی خاص مانند فوتبال است که در استان تنها به تعداد محدودی از رشته‌ها توجه می‌شود و تنها از تعداد محدودی از ورزشکاران رشته‌های خاص تجلیل می‌شود که این عامل هم به نوبه خود با ضعف‌هایی مواجه و چالش‌هایی را با خود به همراه داشته است. آخرین مشکل برشمرده تبعیض و ضعف تجلیل از ورزشکاران است. این عامل به دلیل مشکلات فردی و اعتباری و... که هیئت‌ها و فدراسیون‌ها با آن روبه‌رو هستند یا تجلیل صورت نمی‌گیرد و یا با تأخیر این کار انجام می‌شود. بنابراین ورزش می‌باید قانون‌مند و عدالت‌محور شود تا تبعیض صورت نگیرد.

نتایج دلفی منجر به شناسایی ۶ گویه در حیطه اجتماعی و فرهنگی شده است. عامل اول وجود فساد اخلاقی در ورزش است. وجود فساد اعم از اخلاقی، اعتیاد، دینگ، رشوه، تبانی، فحاشی و... به عنوان مهمترین چالش‌های فرهنگی استان مازندران شناسایی شدند (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۳). مشکلات معیشتی عوامل هیئت‌های ورزشی اعم از ورزشکاران، مربیان و داوران در جامعه امروزی موجب شده است تا افراد فرصت کمتری را برای پرداختن به ورزش اختصاص دهند و به دلیل صرف زمان بیشتری برای فعالیت و کار، فرصت زیادی را برای پرداختن به ورزش پیدا نکنند. وجود نگاه جنسیتی در ورزش به عنوان عامل بعدی منجر به توجه نکردن به ورزش بانوان در تمام جنبه‌های تیمی و فردی ورزش و همچنین پست‌های مدیریتی شده است. فرهنگ‌سازی نادرست در زمینه پرداختن به ورزش به عنوان عامل بعدی حیطه فرهنگی و اجتماعی است. ضعف بسترهای اجتماعی و فرهنگی نیازمند عزم راسخی است تا دیدگاه دولت و مسئولان و همچنین دیدگاه عموم مردم نسبت به ورزش و توسعه آن اصلاح شود (عسگریان و همکاران، ۱۴۰۰). توجه کم به حضور خانواده‌ها در مشارکت

ورزش به دلیل خاصیت برگزاری این رشته‌های ورزشی و مسابقات مختلف ممکن است محدودیت‌هایی را به‌ویژه برای بانوان ایجاد کند و برای پرداختن به ورزش با مشکل روبه‌رو شوند. آخرین عامل مربوط به این حوزه تأثیرپذیری استعدادها و ورزشی از ناهنجاری‌های اجتماعی، معضل بیکاری و سربازی است. آخرین چالش‌ها در حوزه رسانه است که ۳ چالش در این زمینه بیان شده است. توجه ضعیف رسانه‌ها به رشته‌های مختلف ورزشی در هیئت‌ها، باعث شده است تا برخی رشته‌ها جایگاه رسانه‌ای نداشته باشند. در واقع رسانه‌ها حمایت یک جانبه از برخی رشته‌های خاص داشته و در جهت توسعه رشته ورزشی خاصی تلاش می‌کنند و مابقی رشته‌ها از این فرصت بهره‌ای نمی‌برند زیرا رسانه‌ها ابزار قدرتمندی برای ترویج فرهنگ و رشته ورزشی هستند (عسگریان و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین هیئت‌ها به دلیل داشتن ضعف روابط عمومی به اهداف خود در زمینه معرفی رشته ورزشی از طریق رسانه‌ها دست پیدا نمی‌کنند، اگرچه می‌توان با سیستم اطلاع‌رسانی درست بهتر عمل کرد.

### تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

### سپاسگزاری

از کلیه افرادی که در انجام این تحقیق ما را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی می‌نماییم.

### ORCID

Seyede Zahra Hosseinian Seyedi <http://orcid.org/0009-0006-7249-6625>

Seyed Mohammad Hossein Razavi <http://orcid.org/0000-0002-9973-5546>

Morteza Dousti <http://orcid.org/0000-0001-6806-4535>

### منابع

- احمدزاده، احمد، موسوی، سیدجعفر و دوستی، مرتضی. (۱۴۰۱). شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های فرهنگی ورزش استان مازندران. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*. ۴(۷)، ۱۵-۲۹.
- بنی‌تمیم، حمید، شتاب بوشهری، ناهید و مهدی‌پور، عبدالرحمن. (۱۳۹۸). طراحی مدل نظام جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های کشتی ایران. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*. ۷(۲۴)، ۹-۲۳.

پورفرهمنند، بهزاد، خبیری، محمد، سجادی، سیدنصرالله و فراهانی، مجید. (۱۴۰۱). شناسایی نقش باشگاه در شکل‌گیری رفتارهای انحرافی بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۱(۵۸)، ۲۹۲-۲۷۴.

زارع آبندانسری، محمد، رضوی، سیدمحمدحسین و دوستی، مرتضی. (۱۴۰۰). چالش‌ها و فرصت‌های خصوصی‌سازی باشگاه فوتبال استقلال و پرسپولیس. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۹(۳۲)، ۵۱-۶۸.

زارعی، حمیدرضا، عمادی، سمیه، گوهری، ظهراب و جباری، غلامرضا. (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی موانع پیشرفت فوتبال ساحلی ایران. *فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۵۲(۲۰)، ۸۱-۹۴.

سلیمی، مهدی، سلطان‌حسینی، محمد و خداپرست، محبوبه. (۱۳۹۸). ارائه مدل تحلیل خوشه‌بندی خاکستری در ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی هیئت‌های ورزشی. *مدیریت ورزشی*، ۱۰(۱)، ۱۳۶-۱۱۹.

شجاع، کیانوش، طالب‌پور، مهدی، عظیم‌زاده، سیدمرتضی، کشتی‌دار، محمد و جباری نوقایی، هادی. (۱۴۰۰). شناسایی و تحلیل آسیب‌های ساختاری مربیان لیگ برتر فوتبال ایران. *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت ورزشی*، ۱۳(۲)، ۲۲۲-۲۰۳.

شمالی، سولماز و کشکر، سارا. (۱۴۰۱). تدوین الگوی مدیریت موانع حمایت مالی ورزش قهرمانی زنان ایران. *مدیریت ورزشی*، ۱۴(۲)، ۲۹۲-۲۷۳.

شیرزادی، رضا، رضوی، سیدمحمدحسین، امیرنژاد، سعید و محمدی، نصرالله. (۱۳۹۸). بررسی چالش‌های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمین و ارائه راهکارها. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۸(۳)، ۷۹-۷۱.

طیعی، محسن. (۱۴۰۱). شناسایی سندروم‌های سازمانی در هیئت‌های ورزشی. *مدیریت ورزشی*، ۱۴(۴)، ۳۲۱-۳۰۵.

عسگریان، فریبا، رهبر، مریم، راغفر، حسین و صفاری، مرجان. (۱۴۰۰). شناسایی موانع توسعه صنعت ورزش ایران. *مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۷(۳۴)، ۸۱-۹۸.

عیدی‌پور، کامران، اشرف‌خزایی، علی، آرین، الهام و غلامی ترکسلویه، سجاد. (۱۳۹۴). چالش‌ها و موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال در استان‌های غرب کشور. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۲(۵)، ۵۸-۵۱.

- قلی‌پور، مهشید، حیدری‌نژاد، صدیقه و ازمشا، طاهره. (۱۴۰۰). شناسایی چالش‌های مشارکت بین سازمانی در ورزش به منظور اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۰(۵۴)، ۷۶-۵۹.
- قهرمان تبریزی، کوروش، رحیمی، ایمان و رضوی، سیدمحمدجواد. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی موانع توسعه و پیشرفت ورزش شنا در استان کرمان براساس فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP). *مدیریت ورزشی*، ۹(۱)، ۱۱۳-۱۲۸.
- کاشف، سیدمحمد، عبدوی، فاطمه و جمالی قراخانلو، علی. (۱۴۰۰). تحلیل عاملی SWOT پایگاه‌های ورزش قهرمانی ایران. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۱۰(۲)، ۵۰-۳۵.
- مرعشیان، سیدحسن و علیدوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۷). تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان (بخش ورزش). *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*، ۱۰(۴)، ۶۳-۴۳.
- مولادوست، کیومرث، سامانی قطب‌آبادی، سحر و ذاکریان، علیرضا. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات گردشگری ورزش چوگان در ایران. *جغرافیای فضای گردشگری*، ۶(۲۲)، ۱۲۶-۱۰۹.
- نجفی‌زاده، محمدمحسن و زاهدی، سیدمحمد. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه‌شاخگی. *مدیریت توسعه و تحول*، ۸(۲۵)، ۵۹-۶۹.
- نیک‌دست، حوریه. (۱۴۰۱). طراحی مدل ساختاری موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۵۵(۲۱)، ۱۴۷-۱۶۴.

## References

- Ahmadzadeh, A., Mosavi, S.J. & Dousti, M. (2014). Identifying of cultural challenges and opportunities of sport in Mazandaran province. *Contemporary Studies On Sport Management*, 4(7), 15-29. [in persian]
- Alshamli, A., Al Anazi, H.M. & Shawqi, M.A. (2012 Mar 20). Sport mass media influence on promoting sports in order to improve public health. *Current Research Journal of Social Sciences*, 4(2), 153-158.
- Askarian, F., Rahbar, M., Raghfar, H. & Saffari, M. (2021). Industry Identify of development barriers of Iran Sports. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 17(34), 81-98. [in persian]
- Bani tamim, H., Shetab Boshehri, N., Mehdipour, A. & Khatibi, A. (2019 May 10). Designing a comprehensive system model to evaluate the

- performance of Iran wrestling board. *New Trends in Sport Management*, 7(24), 9-23 [in persian]
- Declerck, L., Stoquart, G., Lejeune, T., Vanderthommen, M. & Kaux, J.F. (2021). Barriers to development and expansion of adaptive physical activity and sports for individuals with a physical disability in sports clubs and centres. *Science & Sports*, 36(3), 202-209.
- Dixon, M.A., Green, B.C., Anderson, A. & Evans, P. (2020 Nov 10). Creating new sport opportunities for girls: Resource acquisition and mobilization across competitive environments. *Journal of Sport Management*, 35(4), 295-311.
- Eydipour, K., Ashrafxhazei, A., Aryan, E. & Gholami torkslouye, S. (2015). Challenges and barriers to the development of football in the West Country. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(1), 57-64. [in persian]
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2010 Aug 1). Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254.
- Ghahremantabrizi, K., Rahimi, E. & Razavi, S.M. (2017 May 22). Identification and prioritization of barriers to the development of swimming in Kerman province according to analytic hierarchy process (AHP). *Sport Management Journal*, 9(1), 113-128. [in persian]
- Gholi Pour, M., Heydari Nejad, S. & Azmsha, T. (2022). Challenges of Inter-Organizational Partnership in Sports in order to implement Sports Programs for Development and Peace. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(54), 59-76. [in persian]
- Hacker, J., Vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M. & Schneider, J. (2020 Sep 2). Virtually in this together—how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 563-584.
- Hill, S., Kerr, R. & Kobayashi, K. (2021 Feb 1). Around the kitchen-table with Bourdieu: understanding the lack of formalization or professionalization of community sports clubs in New Zealand. *Sport in Society*, 24(2), 115-130.
- Karadakis, K., Kaplanidou, K. & Karlis, G. (2010 Oct 22). Event leveraging of mega sport events: a SWOT analysis approach. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(3), 170-185.
- Kashef, S.M., Abdavi, F. & Jamali Gharakhlou, A. (2021 Oct 23). Factor analysis of SWOT of Iranian championship sport station. *Applied Research in Sport Management*, 10(2), 35-50. [in Persian]
- Lämsä, J. (2019). Governance of national leagues and barriers to professionalisation in team sports. *ESMQ New Researcher Award*, 4, 206.
- Li, M., Davari, M. & Goossens, D. (2023 May 16). Multi-league sports scheduling with different leagues sizes. *European Journal of Operational Research*, 307(1), 313-327.

- Lindsey, I., & Darby, P. (2019). Sport and the Sustainable Development Goals: Where is the policy coherence? *International Review for the Sociology of Sport*, 54(7), 793-812.
- Longenecker, C.O., Neubert, M.J. & Fink, L.S. (2007 Mar 1). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 50(2), 145-155.
- Marashian, H. & Alidoust, E. (2019 Jan 21). Developing strategic plan of Khouzestan sport and youth's offices (sport sector). *Sport Physiology & Management Investigations*, 10(4), 43-63. [in Persian]
- Moladoost, K., Samani, G.S. & Zakerian, A. (2017 May 6). Identifying and prioritizing of the problems of polotourism in Iran. *Geographical Journal of Tourism Space*, 22, 109-126. [in Persian]
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giaucque, D. (2015 Aug 8). Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433.
- Najafi zadeh, M.M. & Zahedi, S.M. (2016). Pathology of the performance management system in Qazvin university of medical sciences using the three-pronged model. *Development and Transformation Management*, 25, 59-69. [in Persian]
- Nikdast, H. (2022). Compiling the Structural Modeling of Barriers to Strategic Planning Implementation in Iranian Sport Federations. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(55), 147-164. [in Persian]
- Oluwatoyin, I.M., Olanrewaju, I.T. & Abdulrazaq, A. (2021 Jan 2). Resource management variables as correlate of community sports development among public tertiary institutions in Kwara State. *Journal Respects*, 3(1), 94-103.
- Poorfarahmand, B., Khabiri, M., Sajadi, N. & Jalali Faraahani, M. (2023). Identifying the role of the club in formation of the deviant behaviors of the Iranian Premier League players. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(58), 273-292. [in Persian]
- Salimi, M., Soltan Hosseini, M. & Khodaparst, M. (2018). The presentation of Gray Cluster analysis model in performance measurement and ranking of sport boards. *Sport Management Journal*, 10(1), 119-136. [in Persian]
- Sanfilippo, F., Burns, K.H., Borowitz, M.J., Jackson, J.B. & Hruban, R.H. (2018 Nov 14). The Johns Hopkins department of pathology novel organizational model: a 25-year-old ongoing experiment. *Academic Pathology*, 5, 1-14.
- Shajie, K., Talebpoor, M., Azimzadeh, S.M., Kashtidar, M. & Jabbari Nooghabi, H. (2021 Aug 23). Identification and analysis of structural pathology of Iran's soccer premier league coaches. *Sport Physiology & Management Investigations*, 13(2), 203-222. [in Persian]
- Shermamatovich, M.M. & Latif, T. (2023 Mar 27). Development of sports in the republic of uzbekistan. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 11(3), 374-377.

- Shirzadi, R., Razavi, S.M., Amirnejad, S. & Mohammadi, N. (2020). Investigating the challenges of growing and developing championship sports based on land preparation and solutions. *Applied Research of Sport Management*, 8(3), 71-79. [in persian]
- Shomali, S. & Keshkar, S. (2022). Designing a model of sponsorship barriers management for women's sports in Iran. *Sport Management Journal*, 14(2), 302-283. [in persian]
- Tayebi, M. (2022 Dec 22). Identification of organizational syndromes in sports boards. *Sport Management Journal*, 14(4), 305-321. [in Persian]
- Wicker, P., Hallmann, K. & Breuer, C. (2013 Feb 1). Analyzing the impact of sport infrastructure on sport participation using geo-coded data: Evidence from multi-level models. *Sport Management Review*, 16(1), 54-67.
- Willem, A., Girginov, V. & Toohey, K. (2019 Nov 1). Governing bodies of sport as knowledge brokers in Sport-for-All communities of practice. *Sport Management Review*, 22(5), 584-599.
- Woiceshyn, J., Huq, J.L., Blades, K. & Pendharkar, S.R. (2020 Jan 2). Microdynamics of implementing planned change on organizations' front line. *Journal of Change Management*, 20(1), 59-80.
- Zare Abandansari, M., Razavi, S.M. & Dousti, M. (2021 Apr 10). Examining the challenges and opportunities of privatization of esteghlal and persepolis football clubs. *New Trends in Sport Management*, 9(32), 51-68. [in Persian]
- Zarei, H.R., Emadi, S., Gohari, Z. & Jabbari, G.R. (2021 Aug 23). Identifying and ranking obstacles to the development of beach soccer in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(52), 81-94. [in Persian]