

Factors Influencing the Development of Professional Taekwondo League Clubs

Fatemeh Rahmati¹ – Masoud Naderian Jahromi^{*2}

1.M.A. in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran 2. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran

(Received:2025/03/04; Accepted:2025/11/24)

Abstract

This study was conducted with the aim of identifying the factors influencing the development of professional Taekwondo league clubs. The research design was mixed-methods (qualitative-quantitative) and futures research. In the qualitative section, content analysis and interviews with 16 Taekwondo experts (using purposive sampling based on expertise and experience in Taekwondo and development) were carried out. The interviews were based on the STEEP model by Peter Schwartz (1970), a common tool in futures studies research, and continued until data saturation was reached. The quantitative sample consisted of 66 experts with knowledge in club management and Taekwondo, selected purposively. The five driving forces in the model—economic, socio-cultural, technological, political, and environmental—were expanded through semi-structured interviews, and specific indicators for each driving force were derived based on the state of professional Taekwondo league clubs. The analysis results identified 44 components for the five driving forces. The results showed that, from the experts' perspective, the highest averages were in the socio-cultural area (culture of shareholding), political (level of convergence between sports and political managers), economic (sustainable revenue generation), environmental (attention to clean air), and lastly, technological (development of communication infrastructure). It is recommended that for the future development of professional Taekwondo league clubs, attention should be given to promoting the culture of shareholding in society and ensuring clubs achieve sustainable revenue generation, while adopting appropriate executive processes.

Keywords

Club management, Future studies, Revenue generation, Shareholding culture.

* Corresponding Author: E - mail: m.naderian@spr.ui.ac.ir

عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو

فاطمه رحمتی^۱ - مسعود نادریان جهرمی^{۲*}

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، ۲. دانشیار، گروه

مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۴، تاریخ تصویب: ۱۴۰۴/۰۹/۰۴)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو انجام شد. طرح پژوهش (کیفی - کمی) و از نوع آینده‌پژوهی بود. در بخش کیفی به شیوه تحلیل محتوای مستقیم و مصاحبه با ۱۶ نفر از کارشناسان تکواندو (به روش نمونه‌گیری هدفمند و با معیار تخصص و تجربه در ورزش تکواندو) اجرا شد. مصاحبه‌ها بر مبنای مدل (STEEP) پیتر شوارتز، ۱۹۷۰ که ابزاری رایج در تحقیقات آینده‌پژوهی است، انجام و تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. نمونه آماری در بخش کمی ۶۶ نفر از کارشناسانی بودند که در حوزه باشگاه‌داری و رشته تکواندو صاحب‌نظر بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند. پنج پیشران اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، فن‌آورانه، سیاسی و محیط‌زیستی مؤلفه‌های مدل بودند که از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، بسط داده و شاخص‌های جزئی مربوط به هر پیشران با توجه به وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو به دست آمد. نتایج تحلیل‌ها منجر به شناسایی ۴۴ مؤلفه در قالب پنج پیشران اصلی شد. بر اساس دیدگاه متخصصان، مؤلفه‌های دارای بالاترین میانگین به ترتیب شامل فرهنگ سهام‌داری (اجتماعی - فرهنگی)، سطح همگرایی مدیران ورزشی و سیاسی (سیاسی)، درآمدزایی پایدار (اقتصادی)، توجه به هوای پاک (محیط‌زیستی) و ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی (فناوری) بودند. در این راستا، توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو در آینده مستلزم ترویج فرهنگ سهام‌داری، دستیابی به درآمدزایی پایدار و اتخاذ فرآیندهای اجرایی متناسب با این اهداف خواهد بود.

واژه‌های کلیدی

آینده‌پژوهی، درآمدزایی، فرهنگ سهام‌داری، مدیریت باشگاه.

* ویسندة مسئول: پست الکترونیکی: m.naderian@spr.ui.ac.ir

مقدمه

هم‌افزایی ایجاد شود. به‌رغم پتانسیل بالای باشگاه‌های ورزشی برای درآمدزایی، بسیاری از آن‌ها به دلیل نبود ساختار اقتصادی منسجم، عدم شفافیت مالی و وابستگی به منابع دولتی، با چالش‌های عمده‌ای روبه‌رو هستند (۳، ۴). این چالش‌ها سبب شده است که فرآیند جذب حامیان مالی و درآمدزایی پایدار با محدودیت‌های جدی همراه باشد (۵).

با توجه به تجاری شدن بسیاری از ورزش‌ها، باشگاه‌های ورزشی مهم‌ترین و مؤثرترین نهاد برای توسعه ورزش در آینده هستند. بنابراین، برای جذب، حفظ، نگهداری و ساماندهی ورزشکاران چه در حوزه ورزش‌های تفریحی و چه در حوزه ورزش‌های قهرمانی، ایجاد و راه‌اندازی باشگاه‌های عمومی و باشگاه‌های حرفه‌ای و نظام‌مند کردن آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. از مهم‌ترین چالش‌های باشگاه‌های ورزشی این است که چگونه در آینده بتوانند در مقابل دیگر بازارهای سودآور مزیت رقابتی ایجاد کنند. نائل شدن به این مهم در صورتی ممکن است که کلیه ارتباطات باشگاه‌های ورزشی با سهامداران، هواداران، بازیکنان، سرمایه‌گذاران، تماشاچیان، تسهیلات دولتی و همچنین بازارهای تجارت و سازوکارهای مالی به صورتی مناسب و آینده‌نگرانه تنظیم و اجرا شود (۶، ۷).

در گذشته، فعالیت‌های ورزشی عمدتاً با اهداف سلامت‌محور و تفریحی انجام می‌شد، اما از نیمه دوم قرن بیستم به بعد، ورزش به‌تدریج به حوزه‌های بازاریابی و اقتصاد سرمایه‌داری وارد شد (۸). امروزه، ورزش به صنعتی پویا و تجارتي سودآور تبدیل شده و شرکت‌های تجاری بزرگ در سطوح مختلف به سرمایه‌گذاری در ورزش پرداخته‌اند. مالکیت باشگاه‌ها، فروش حق پخش، اسپانسرینگ، و فروش کالاهای ورزشی ابعاد اقتصادی جدیدی را به باشگاه‌داری

نظام باشگاه‌داری فرایندی است که در آن توجه هر چه بیشتر به نحوه مدیریت و اداره کردن باشگاه‌ها به شیوه خصوصی و مشارکت‌های مردمی، بر مبنای توسعه سرمایه‌گذاری‌های پایدار در بخش خصوصی در رشته‌های مختلف ورزشی از جمله تکواندو است. توسعه نظام باشگاهی در ورزش با هدف تشویق بخش‌های خصوصی و تعاونی به فعالیت در عین حفظ سرمایه‌های خود و ایجاد اشتغال، در صورت تحقق آن به رونق اقتصادی و ایجاد کسب‌وکارهای مرتبط با ورزش نیز کمک خواهد کرد. نیاز به افزایش سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی و کاهش تصدی‌گری دولت در حوزه ورزش و توسعه باشگاه‌های ورزشی از اصلی‌ترین ابعاد مورد بررسی در تحولات آینده ورزش و شیوه اداره باشگاه‌ها در آینده است (۱). باشگاه‌ها در همه رشته‌های ورزشی به‌مثابه بنگاه‌های اقتصادی و کسب‌وکارهای سودآور و جذاب و کارآفرین در صنعت ورزش به شمار می‌روند. توسعه باشگاه‌های ورزشی در همه سطوح آموزشی تا حرفه‌ای نقش مهمی در توسعه صنعت ورزش ایفا می‌کند (۲). با توجه به اهمیت بررسی وضعیت تحولات آینده در حوزه ورزش و پیش‌بینی اقدامات اجرائی و تصمیم‌گیری‌های صحیح برای توسعه ورزش، وجود الگویی جدید در نظام باشگاه‌داری بیش از هر زمان دیگر احساس می‌گردد.

ورزش، همانند سایر حوزه‌های اجتماعی، تحت تأثیر تغییرات محیطی و تحولات جهانی قرار دارد. در چنین شرایطی دستیابی به توسعه پایدار در ورزش نیازمند سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌هایی منسجم و آینده‌نگر متناسب با تحولات است. برای رسیدن به این هدف، باید بین حوزه‌های مختلف مانند آموزش، زیرساخت، سرمایه‌گذاری و مشارکت اجتماعی

افزوده‌اند. این روند در ورزش‌های پرتماشگر به‌وضوح مشهود است، اما به تدریج در رشته‌هایی مانند تکواندو نیز در حال گسترش است. باشگاه‌های حرفه‌ای تکواندو برای تطبیق با این شرایط باید با برنامه‌ریزی اقتصادی و بهره‌گیری از فرصت‌های تجاری، خود را با نظام اقتصادی ورزش سازگار نمایند (۳).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که باوجود شرایط مطلوب برای درآمدزایی و تعادل رقابتی مناسب در برخی لیگ‌ها، بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای در رشته‌هایی چون تکواندو، والیبال و کشتی، از لحاظ اقتصادی در شرایط دشواری به سر می‌برند. برای مثال، طبق گزارش فدراسیون تکواندو، بیش از ۶۰٪ باشگاه‌های لیگ برتر با مشکل کمبود منابع مالی مواجه بوده‌اند و تنها تعداد محدودی توانسته‌اند حامی مالی پایدار جذب کنند. همچنین، مطالعات مختلف داخلی و خارجی نشان می‌دهد که نبود زیرساخت‌های اقتصادی منسجم، اتکای بیش‌ازحد به بودجه‌های دولتی، و ضعف در تدوین الگوهای درآمدزایی، مانع اصلی توسعه اقتصادی باشگاه‌ها محسوب می‌شود. به همین دلیل، بسیاری از باشگاه‌ها در جایگاه مناسبی برای جذب حامیان مالی قرار ندارند. فقدان نظام مدون ساختاری و سازوکاری برای تحقق این موارد، مانع اصلی درآمدزایی پایدار و موجب عدم شفافیت در عواید حاصل، منابع و مصارف مربوط و نارضایتی از وضع موجود شده است (۹-۱۱).

خصوصی‌سازی به‌عنوان یکی از راهکارهای اصلی افزایش بهره‌وری، تولید و رشد اقتصادی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه مطرح شده است. برای نمونه، در کشورهای اروپای غربی و آمریکای شمالی، بیش از ۷۰ درصد باشگاه‌های حرفه‌ای به‌صورت خصوصی اداره می‌شوند و میانگین سهم دولت در تأمین منابع مالی آن‌ها کمتر از ۱۵ درصد گزارش شده

است (۱۲). درحالی‌که در ایران، طبق گزارش وزارت ورزش و جوانان (۱۴۰۰)، بیش از ۸۵ درصد باشگاه‌های ورزشی فعال کشور دارای وابستگی مستقیم یا غیرمستقیم به نهادهای دولتی هستند. این وضعیت ساختاری، مانعی جدی در مسیر جذب سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی و دستیابی به درآمدزایی پایدار تلقی می‌شود. از این‌رو، خصوصی‌سازی نه‌تنها ابزاری برای اصلاح ساختار باشگاه‌داری بلکه زیربنایی برای توسعه اقتصادی ورزش کشور و کاهش فشار مالی دولت محسوب می‌شود؛ البته تحقق این هدف مستلزم آموزش مدیران و تدوین برنامه‌ریزی‌های بلندمدت است.

بررسی منابع درآمدی باشگاه‌های حرفه‌ای نشان‌دهنده وجود سه منبع عمده شامل درآمدهای روز مسابقه، امور تجاری و حق پخش رسانه‌ای است. برای نمونه، به‌طور متوسط ۴۰ درصد درآمد باشگاه‌های پردرآمد جهان در سال‌های ۲۰۱۸-۲۰۲۵ از فعالیت‌های تجاری، ۴۳ درصد از طریق فروش حق پخش رسانه‌ای، و تنها ۱۷ درصد از محل فروش بلیت و اقلام روز مسابقه تأمین شده است (۱۳). هرچند این الگو عمدتاً از فوتبال الهام گرفته شده است، اما پژوهش‌ها در حوزه تکواندو نیز نشان داده‌اند که باشگاه‌های این رشته می‌توانند با ایجاد آکادمی‌های آموزشی، فروش محصولات دارای برند (مانند لباس و تجهیزات اختصاصی)، برگزاری دوره‌های مربیگری و آزمون‌های دان، اجاره سالن، و میزبانی مسابقات منطقه‌ای و کشوری درآمدزایی داشته باشند (۱۴، ۱۵).

همچنین، در پژوهش کشاورز (۱۴۰۲) مشخص شد که مهم‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌های تکواندو در ایران شامل شهریه کلاس‌های آموزشی، فروش لباس و تجهیزات، اجاره فضاها و اماکن ورزشی، و حمایت‌های

به دلیل درگیری‌های ذهنی و فشار مستمر برای تأمین هزینه‌ها، نیاز مبرمی به سیاست‌گذاری‌های مدون و حمایت ساختاری دارند. عدم حمایت‌های اجتماعی و سازمانی و مدیریتی به‌عنوان مهم‌ترین موانع توسعه باشگاه‌داری است و توجه به عوامل بازدارنده و تلاش در برطرف کردن آن‌ها می‌تواند زمینه مشارکت هرچه بیشتر سرمایه‌گذاران و حامیان مالی فراهم نماید (۱۸).

بر همین اساس لازم است تا بر مبنای یک مطالعه آینده‌نگرانه به‌منظور شیوه‌های توسعه باشگاه‌های ورزشی مورد مطالعه قرار گیرد تا پیشران‌های مؤثر و شاخص‌های اثرگذار بر این وضعیت تحلیل شده و در نهایت سناریوهای محتمل وضعیت باشگاه‌ها به تصویر کشیده شود.

آینده‌نگاری به‌عنوان یک ابزار بسیار مؤثر جهت سیاست‌گذاری (و به‌خصوص سیاست‌گذاری علم و تکنولوژی) به دولت‌ها کمک می‌نماید تا در شرایط دنیای امروز به چالش‌هایی همچون جهانی‌شدن و رقابت فزاینده پاسخی مناسب ارائه و اقداماتی مؤثر انجام دهند (۵). آینده‌نگاری شامل مجموعه برنامه‌ها و تلاش‌هایی است که با جستجوی منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن‌ها می‌پردازد. آینده‌نگاری بازتاب‌دهنده چگونگی زایش واقعیت «فردا» از دل تغییر (یا ثبات) «امروز» است. موضوعات آینده‌نگاری دربرگیرنده گونه‌های «ممکن»، «محتمل» و «دلخواه» برای دگرگونی از حال به آینده هستند (۱۷).

آینده‌نگاری که متأثر از رویکرد اخیر است تصمیم‌گیری راهبردی را به‌شدت تحت تأثیر و حمایت خود قرار داده است (۱۹). از تأثیرات مطالعات آینده بر مدیریت راهبردی و تلفیق این دو، آینده‌نگاری

مالی مقطعی از سوی خانواده ورزشکاران است. بنابراین، فعالیت‌های تجاری، تعامل با هواداران، تبلیغات، و توسعه برند شخصی باشگاه از مهم‌ترین منابع درآمدزایی در باشگاه‌های حرفه‌ای تکواندو محسوب می‌شوند (۱۶).

رسانه‌ها و تبلیغات در جذب حامیان مالی نقش دارند. پخش مسابقات و حضور در رسانه‌های اجتماعی، موجب افزایش دیده‌شدن و جذب سرمایه‌گذاری می‌شود (۱۷). ارتباط با هواداران و ایجاد فضای مناسب فرهنگی، به‌عنوان رکن کلیدی باشگاه‌های موفق شناخته می‌شود.

باشگاه‌های ورزشی نه‌تنها مراکز ارائه خدمات ورزشی‌اند، بلکه پرورش‌دهنده ورزشکاران نخبه کشور هستند. بیش از ۷۵ درصد قهرمانان ملی در تکواندو رشد خود را از باشگاه‌های خصوصی آغاز کرده‌اند (۱۴). بنابراین می‌توان ادعا نمود آینده ورزش قهرمانی به میزان بسیار زیادی وابسته به توسعه اصولی و ساختاریافته باشگاه‌هاست.

در حال حاضر، بر اساس آمار فدراسیون تکواندو، بیش از ۲۵۰۰ باشگاه فعال در کشور در قالب باشگاه‌های عمومی، نیمه‌خصوصی و خصوصی در حال فعالیت هستند که بیش از ۷۰ درصد آن‌ها در کلان‌شهرها مستقرند و عمده درآمد آن‌ها از شهریه کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی تأمین می‌شود (فدراسیون تکواندو، ۱۴۰۱). با وجود این گستردگی، تنها حدود ۵٪ این باشگاه‌ها به‌طور مستقیم در لیگ‌های حرفه‌ای کشور مشارکت دارند. طبق گزارش سالانه فدراسیون، ۶۵ درصد باشگاه‌ها از مشکلات مالی شدید، کمبود تجهیزات و نبود حمایت مالی پایدار رنج می‌برند. در شرایط تجاری امروز، مدیران این باشگاه‌ها

(اجتماعی، اقتصادی، فناوریانه، زیست محیطی و سیاسی)، سناریوهای محتمل توسعه باشگاه‌ها را ترسیم می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای است. روش انجام پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) و از نوع آینده‌پژوهی بود. در بخش کیفی به شیوه تحلیل محتوای مستقیم و مصاحبه با ۱۶ نفر از کارشناسان منتخب اجرا شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود که با توجه به داشتن بیشترین اطلاعات و تجربیات در رشته تکواندو انتخاب و در جلسات هم‌اندیشی برای شناسایی و تحلیل پیشران‌های و شاخص‌های مربوط به هر کدام از پیشران‌ها در تحولات آینده باشگاه‌های حاضر در لیگ حرفه شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو شرکت کرده‌اند. مصاحبه‌ها بر مبنای مدل پیتز شوارتز (۱۹۷۰) که ابزاری رایج در تحقیقات آینده‌پژوهی است، انجام شد و تا اشباع نظری ادامه یافت. در جلسات دوم و سوم شاخص‌های مربوط به هر کدام از پیشران‌های پنج گانه جمع‌آوری و نهایی شد. در جلسه چهارم تعداد ۶۶ نفر از صاحب‌نظران به صورت هدفمند به عنوان گروه متخصصان انتخاب و درجه تأثیرگذاری هر کدام از پیشران‌های در تحولات آینده باشگاه‌های حاضر در لیگ حرفه‌ای شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو مشخص گردید، در این جلسات ابتدا با تحلیل روندهای موجود به صورت کیفی، تحلیل کمی نیز انجام شد. تحلیل روند^۱ مطالعه روندهای مشخص به منظور کشف ماهیت، علت‌های بروز سرعت توسعه و پیامدهای بالقوه

راهبردی حاصل شده که می‌تواند در شرایط محیطی ناپایدار و پیچیده رهگشا باشد. برنامه‌ریزی بر پایه شرایط کنونی محیط برای آینده بلندمدت با پیش‌فرض ثابت ماندن شرایط یا تغییرات جزئی و جبران‌پذیر، دیگر پاسخگو نیست و پیش‌دستی در واکنش‌ها و نیز کنشگر بودن در قبال تغییرات آینده، لحاظ کردن نوعی آینده‌نگری را در مدیریت راهبردی می‌طلبد. از این رو استفاده از آینده‌نگری راهبردی اهمیت روزافزونی یافته و به کارگیری آن در سطوح مختلف رو به افزایش است (۲۰). پیتز شوارتز (۱۹۷۰) مدلی را برای مطالعات آینده‌نگاری ارائه داد که در آن پنج پیشران اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، فناوریانه، سیاسی و محیط‌زیستی مؤلفه‌های مدل بودند (۲۱).

اگرچه این عوامل به عنوان پیشران‌های اصلی و اثرگذار در آینده باشگاه‌های ورزشی در سطوح مختلف ایفای نقش می‌کنند، اما شناخت دقیق جزئیات و عوامل در هر کدام از پیشران‌ها با توجه به شرایط و مقتضیات کشور می‌تواند به توسعه نسبتاً پایدار باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو کمک نماید.

با توجه به چالش‌های مالی باشگاه‌های حرفه‌ای، به‌ویژه در رشته‌هایی مانند تکواندو، به نظر می‌رسد این باشگاه‌ها برای جذب حامیان مالی و دستیابی به درآمد پایدار نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، ساختارمند و آینده‌نگر هستند. سؤال اصلی این پژوهش آن است که باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو در آینده به چه شکل خواهند بود و چگونه مدیریت خواهند شد؟ از این رو، مطالعه حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آینده‌نگاری، به تحلیل نظام باشگاه‌داری در لیگ حرفه‌ای تکواندو طی ده سال آینده می‌پردازد و با بررسی پنج پیشران کلیدی

حرفه‌ای تکواندو کدام‌اند؟ ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه در پنج مؤلفه کلی با ۴۴ سؤال بود که روایی آن توسط متخصصان تأیید و آلفای کرونباخ ۰/۸۱. به دست آمد. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده تا درجه تأثیر هر پیشران را با امتیازدهی از ۱ تا ۵ مشخص کنند. بر همین اساس اولین گام در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد آینده‌پژوهی، تحلیل محیطی است که موضوع آن، شناسایی و ارزیابی نیروها و عامل‌های محیطی تأثیرگذار بر تحولات باشگاه شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو در آینده بوده که در این پژوهش شاخص‌های مربوط به هر کدام از پیشران‌های شناسایی و تحلیل شدند.

یافته‌ها

آن است. یکی از مراحل اصلی پژوهش تحلیل محیطی توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو تشکیل می‌داد. بنابراین، همه روندهای حاکم بر وضعیت باشگاه‌ها با مطالعه گزارش‌های داخلی و میدانی از جمله، مطالعه پژوهش‌های موجود و ادبیات نظری و مصاحبه‌ها با کارشناسان و جلسات هم‌اندیشی انجام و توسط کارشناسان بررسی تا تأثیر این روندها بر توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو حاصل شود. در مطالعات آینده‌نگارانه برای تحلیل روند، مهم‌ترین موضوع تحلیل پیشران‌ها است. بنابراین به‌منظور شناسایی درجه تأثیر هر یک از پیشران‌ها، جلسات هم‌اندیشی برگزار شد و در گام اول در جلسه سؤال شد که شاخص‌های اثرگذار مربوط به هر کدام از پیشران‌های پنج‌گانه بر توسعه باشگاه‌های لیگ شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ

جدول ۱. مشخصات نمونه کیفی

مربی	درجه بین‌المللی	۴ نفر
داور	درجه بین‌المللی	۳ نفر
ورزشکاران	عضو تیم ملی	۵ نفر
مدیر باشگاه	۱۰ سال سابقه	۴ نفر

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای گویه‌ها و محورهای پرسشنامه

پیشران‌های	سؤالات	آلفای کرونباخ	ضریب آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه
اجتماعی - فرهنگی	۱-۹	۰/۷۸	۰/۸۱
اقتصادی	۱۰-۱۷	۰/۸۳	
سیاسی	۱۸-۲۹	۰/۷۱	
فناورانه	۳۰-۳۷	۰/۷۳	
زیست‌محیطی	۳۸-۴۴	۰/۷۵	

یافته‌ها در دو بخش تحلیل شده‌اند. پیشران‌های اساسی به‌منظور توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکراندو بر اساس مدل پیتروشوارتز (۱۹۷۰) انتخاب شدند. در مصاحبه با کارشناسان و متخصصان

شاخص‌های مربوط به هر کدام از پیشران‌ها با توجه به وضعیت باشگاه‌های شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکراندو لیگ حرفه‌ای پیشران‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، فناوریانه و پیشران‌های محیط‌زیستی به شرح زیر شناسایی شده‌اند.

جدول ۳. پیشران‌های سیاسی و ساختاری در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکراندو

شاخص‌های سیاسی در سطح کلان و بین‌المللی	حاکمیت مدیریت سیاسی-تجاری بر باشگاه‌های تکراندو ارتقای سطح دیپلماسی ورزشی و ارتباط مؤثر با باشگاه‌های معتبر منطقه و دنیا سطح همگرایی مدیران سیاسی و ورزشی در توسعه باشگاه‌ها حمایت عملی رهبران سیاسی از توسعه باشگاه‌های تکراندو
شاخص‌های سیاست‌گذاری، ساختاری و حقوقی مرتبط با توسعه باشگاه‌ها	تدوین قوانین تخصصی و به‌روز متناسب با نیازهای باشگاه‌ها سطح همگرایی مدیران سیاسی و ورزشی در توسعه باشگاه‌ها نظارت دقیق بر اجرای قوانین و آیین‌نامه‌ها اصلاح ساختار باشگاه‌ها برای تجارت بین‌المللی اختیارات باشگاه‌ها برای تجارت محلی و بین‌المللی حذف بوروکراسی‌های زائد در تبادل خدمات و ورزشکاران تسهیل در فرایند تبادلات منطقه‌ای و بین‌المللی باشگاه‌ها

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، شاخص‌های مرتبط با پیشران سیاسی در دو دسته اصلی قابل تفکیک هستند. دسته اول، شاخص‌هایی با ماهیت کاملاً سیاسی در سطح کلان و بین‌المللی‌اند که به روابط قدرت، دیپلماسی ورزشی و همگرایی بین سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی اشاره دارند. دسته دوم، شامل شاخص‌های ساختاری و سیاست‌گذاری است که به اصلاح قوانین، ساختارها و فرآیندهای

مرتبط با توسعه باشگاه‌های ورزشی، به‌ویژه در حوزه‌های اقتصادی و مدیریتی می‌پردازد. این تمایز، به درک دقیق‌تر از نوع و سطح مداخله عوامل سیاسی در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکراندو کمک می‌کند.

جدول ۴. پیشران‌های اقتصادی در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکراندو

وضعیت معیشتی بازیکنان و مربیان و کارکنان
امکانات رفاهی موردنیاز بازیکنان و کادر فنی
دستیابی به درآمدزایی پایدار به‌عنوان گام اصلی در جهت خودکفایی مالی باشگاه‌ها
مشوق‌های انگیزشی مداوم و برنامه‌ریزی‌شده برای سرمایه‌گذاری از طریق بخش خصوصی
سطح رضایت نسبی بازیکنان و سایر دست‌اندرکاران از قراردادهای مالی
توسعه فعالیت‌های اقتصادی مبتنی بر سرمایه انسانی باشگاه، شامل آموزش، استعدادیابی، انتقال بازیکنان، و خدمات تخصصی مربیان
توسعه ساختار چندشعبه‌ای باشگاه‌ها در قالب نمایندگی‌های مجاز در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها برای گسترش فعالیت و افزایش درآمد

پیاده‌سازی نظام مالی شفاف شامل ثبت دقیق منابع و مصارف، حسابرسی مستمر، و گزارش‌گیری مالی مطابق استانداردهای حرفه‌ای باشگاه‌داری
ایجاد زیرساخت‌های حقوقی و اقتصادی لازم برای تبدیل باشگاه‌ها به شخصیت حقوقی مستقل و بررسی امکان عرضه سهام آن‌ها در بازار سرمایه با رعایت الزامات سازمان بورس و اوراق بهادار (با توجه به شرایط خاص باشگاه‌های ورزشی)
امکان عرضه بین‌المللی سهام باشگاه در صورت تطابق با استانداردهای حرفه‌ای

جدول ۵. پیشران‌های اجتماعی - فرهنگی در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو

ارتقاء جایگاه فعالیت‌های ورزشی در سبب فرهنگی و سبک زندگی شهروندان به‌منظور افزایش مشارکت اجتماعی، سلامت عمومی و نگرش مثبت به ورزش حرفه‌ای
توسعه مشارکت بخش خصوصی در حوزه باشگاه‌داری از طریق مشوق‌های فرهنگی، تبلیغات و افزایش اعتماد عمومی
ایجاد و تقویت کانون‌های هواداری و گسترش آن‌ها در سطح شهرها و مناطق مختلف برای ارتقای پیوند اجتماعی و جذب حمایت مردمی
ترویج فرهنگ سهام‌داری ورزشی و مشارکت اجتماعی مردم در مالکیت و مدیریت باشگاه‌ها
اجرای برنامه‌های تبلیغاتی هدفمند برای جذب علاقه‌مندان به ورزش و تقویت پایگاه اجتماعی باشگاه‌ها
ایجاد تعامل مثبت و ارتباطات محترمانه میان باشگاه‌ها، هواداران، پیشکسوتان و خانواده ورزشکاران برای افزایش سرمایه اجتماعی
الگوسازی رفتاری از سوی قهرمانان و اسطوره‌های ورزشی برای ترویج اخلاق ورزشی و تعمیق رابطه باشگاه با جامعه
ایفای نقش باشگاه‌ها در پاسخ‌گویی به نیازهای محلی و منطقه‌ای از طریق مشارکت در رویدادهای اجتماعی و ورزشی
تشکیل شوراهای صنفی باشگاه‌داران برای پیگیری مطالبات جمعی و ارتقای جایگاه اجتماعی باشگاه‌ها

امتیاز تولید کالاهای ورزشی به یک تجارت فراملیتی تبدیل شده است. فعالیت‌های ورزشی باشگاه‌های حرفه‌ای بر اساس تعداد بلیت‌های به فروش رفته برای برگزاری مسابقات، درآمدهای مالی حاصل از فروش امتیازات، درآمدهای تبلیغاتی، کالاهای ورزشی، و حقوق مربوط به پخش رسانه‌ای ارزیابی می‌شوند. ورزشکاران بر اساس میزان شهرت عمومی موردتوجه قرار می‌گیرند و این امر نیز بستگی به روابط و پیوندهای آنان با شرکت‌های تجاری دارد. در بسیاری از کشورهای صنعتی و سرمایه‌داری ورزشگاه‌ها، باشگاه‌ها و رویدادهای ورزشی با نام شرکت‌ها و مؤسسات تجاری بزرگ شناخته می‌شوند. همه چیز، از رنگ لباس تیم‌های ورزشی گرفته تا برنامه زمانی برگزاری رویدادهای ورزشی و نحوه پوشش رسانه‌ای تحت تأثیر منافع شرکت‌های تجاری قرار گرفته است.

در طول تاریخ، فعالیت‌های ورزشی عمدتاً به‌منظور حفظ تندرستی و سرگرمی مورد استفاده عمومی قرار گرفته‌اند، اما هیچگاه این قبیل فعالیت‌ها تا این اندازه به شکل کالایی تجاری رواج نداشته و مطرح نبوده‌اند. از نیمه دوم قرن بیستم به این سو، ورزش‌ها به‌تدریج به تکنیک‌های بازاریابی و مدیریت سرمایه‌داری متکی شد (۲۰). امروزه، ورزش به تجارتی بزرگ و صنعتی پویا تبدیل شده و شرکت‌های تجاری بزرگ نیز به‌شدت به ورزش توجه نشان داده‌اند. ورزشکاران ورزش‌های پرتماشگر به‌گونه‌ای قابل‌توجه تبدیل به کالا شده‌اند، سهام باشگاه‌های ورزش در بازار بورس خریدوفروش می‌شود، حقوق مربوط به پخش رویدادهای ورزشی میلیون‌ها دلار ارزش یافته است، شبکه‌های مختلف تلویزیونی مبالغ کلانی برای دریافت امتیاز پخش بازی‌های ورزشی می‌پردازند، و سودآوری و دریافت

در واقع، شرکت‌های رسانه‌ای به‌گونه‌ای فزاینده مالکیت تیم‌های و حمایت از رویدادهای ورزشی را بر عهده می‌گیرند. در حال حاضر، ورزش و فعالیت‌های مرتبط به آن تبدیل به فعالیتی تجاری شده است که پیوند نزدیکی با بازاریابی و فراگردهای توسعه سرمایه‌داری جهانی دارد (۲۲). روند تعامل میان ورزش و اقتصاد به‌گونه‌ای رقم زده شده است که گویی این دو از آغاز به یکدیگر همزاد بوده‌اند.

جدول ۶. پیشران‌های فناورانه توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو

دسترسی باشگاه‌ها به تجهیزات ورزشی پیشرفته و دیجیتال در فرآیند آماده‌سازی و تمرین
ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی و شبکه‌ای با باشگاه‌های معتبر بین‌المللی به‌منظور انتقال دانش و تجربه توسعه و به‌کارگیری نرم‌افزارهای هوشمند و تحلیلی برای پایش عملکرد بازیکنان، برنامه‌ریزی تمرینی و کنترل بار تمرین
طراحی و بهره‌برداری از نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌های اختصاصی برای ارتباط مستمر با هواداران، اعضا و مخاطبان توسعه قابلیت باشگاه در معرفی محصولات و خدمات حامیان مالی از طریق فناوری‌های نوین و تبلیغات دیجیتال سازمان‌دهی بسترهای درآمدزایی دیجیتال از طریق فروش اینترنتی کالاها و خدمات باشگاه، اشتراک محتوا و پلتفرم‌های هواداری
راه‌اندازی رسانه‌های اختصاصی باشگاه در بستر دیجیتال (وبسایت، کانال، پادکست، ویدئو) با رعایت قوانین جاری کشور
استفاده از پلتفرم‌های صوتی و تصویری آنلاین برای تولید محتوای رسانه‌ای، تبلیغاتی و آموزشی جهت ارتباط مؤثر با جامعه مخاطب

همه رشته‌های ورزشی پیوند تنگاتنگی با فناوری‌های نوین دارند. فناوری استفاده عملی از دانش و مهارت برای توسعه رشته‌های ورزشی در آینده است. فناوری شیوه‌های ساخت و کاربرد ابزار، دستگاه‌ها، نرم‌افزارها و فرآیندهایی است که گره‌گشای توسعه تجارت و کسب درآمد است. همچنین با وجود تحولات روزافزون در جهان توجه به فناوری و تأثیر آن در ورزش‌های حرفه‌ای یکی از مهم‌ترین روندهای تجارت بین‌المللی در توسعه باشگاه‌های ورزشی در آینده است.

جدول ۷. پیشران‌های محیط‌زیستی مؤثر بر توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو

طراحی و احداث سالن‌های ورزشی با مصالح و تجهیزات سازگار با محیط‌زیست و دارای گواهینامه‌های زیست‌محیطی
ایجاد فضاهای تفریحی سالم و استاندارد مانند پیاده‌راه‌های اطراف سالن، استراحتگاه‌های بدون آلودگی صوتی و امکانات خدماتی پاک برای بازیکنان و هواداران
دسترسی مناسب باشگاه‌ها به فضاهای سبز شهری و طراحی چشم‌اندازهای طبیعی در محیط باشگاه برای ارتقاء سلامت روانی و جسمی ورزشکاران
استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر مانند خورشیدی یا بادی برای تأمین بخشی از انرژی مصرفی باشگاه و سالن‌ها رعایت استانداردهای زیست‌محیطی در طراحی و ساخت اماکن و تأسیسات ورزشی (مانند تهویه طبیعی، عایق کاری صوتی، و بازیافت آب مصرفی)
کاهش تولید پسماند از طریق بازیافت تجهیزات ورزشی فرسوده، تفکیک زباله در باشگاه و آموزش رفتار محیط‌زیستی به ورزشکاران و هواداران
نظارت بر اجرای قوانین منع مصرف دخانیات و نوشیدنی‌های آسیب‌زا در فضای باشگاه به‌منظور حفظ سلامت محیط

تأسیسات ورزشی به‌ویژه در حین مسابقات به وجود می‌آید. مرحله تحلیل پیشران‌های که بعد از شناسایی شاخص‌های هر کدام از پیشران‌های مؤثر بر توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای در آینده انجام شد، فرایندی را پیش رو قرار می‌دهد که بر اساس آن پیشران‌های شناسایی شده نمره‌گذاری و اولویت‌بندی می‌شوند. بنابراین برای تحلیل پیشران‌هایی که روندهای آتی حاکم بر توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای شکل می‌دهند، از روش تحلیل پیشران بهره‌گیری می‌شود. با این روش به‌ویژه می‌توان تعامل بین پیشران‌های بررسی کرد و بدین طریق پیشران‌هایی اصلی که شکل دهنده آینده هستند، را تشخیص داد.

تحلیل میزان تأثیر پیشران‌های

به‌منظور شناسایی میزان اهمیت هر یک از پیشران‌های، پرسشنامه‌هایی طراحی و در هم‌اندیشی خبرگان علمی و مدیران و کارشناسان باشگاه‌ها توزیع شد. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود تا درجه تأثیرگذاری هر پیشران را با امتیازدهی از ۱ تا ۵ مشخص کنند. جدول زیر، رتبه‌بندی پیشران‌های را بر اساس تأثیرگذاری آن‌ها بر توسعه باشگاه‌های ورزشی را نشان می‌دهد.

کیفیت محیط‌زیست در واقع تأثیرگذار بر همه برنامه‌ها از جمله توسعه باشگاه‌ها در آینده می‌باشد. برای مثال شدت تنفس ورزشکاران در حین انجام فعالیت چندین برابر تنفس معمولی است، بنابراین امکان دارد مواد آلاینده موجود در هوا در حجم وسیع‌تر وارد دستگاه تنفس و جریان خون ورزشکاران شود و عواقب ناگواری به همراه داشته باشد که در تحقیقات چارد و همکاران (۲۰۲۰)، گراهام و همکاران (۲۰۱۸) و ویکر و همکاران (۲۰۱۳) نیز تأکید شده است (۲۳)، (۲۴)، (۲۵). بنابراین بین فعالیت‌های ورزشی و محیط‌های ورزشی و میزان سلامت ورزشکاران ارتباط حیاتی و اساسی برقرار است و اگر ادامه تخریب و آلوده سازی محیط‌زیست گسترده‌تر شود نه تنها فعالیت‌های ورزشی با خطر جدی روبرو می‌شود بلکه اثرات محیط‌زیستی بسیار مخربی نیز از خود بجا می‌گذارد. مواردی مانند افزایش درصد اکوسیستم‌های شکننده و آسیب‌پذیر بر اثر توسعه زیرساخت‌های ورزشی و همچنین افزایش آلودگی صوتی و نوری ناشی از فعالیت‌های ورزشی، مصرف بیش‌ازحد منابع طبیعی و منابع انرژی تجدیدناپذیر، فرسایش خاک ناشی از تردد و ساخت‌وسازهای گسترده و برنامه‌ریزی نشده و در نهایت تولید پسماند و مواد زائد ناشی از تجهیزات،

جدول ۸. رتبه‌بندی پیشران‌های بر اساس درجه تأثیرگذاری در توسعه لیگ حرفه‌ای شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه

باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو

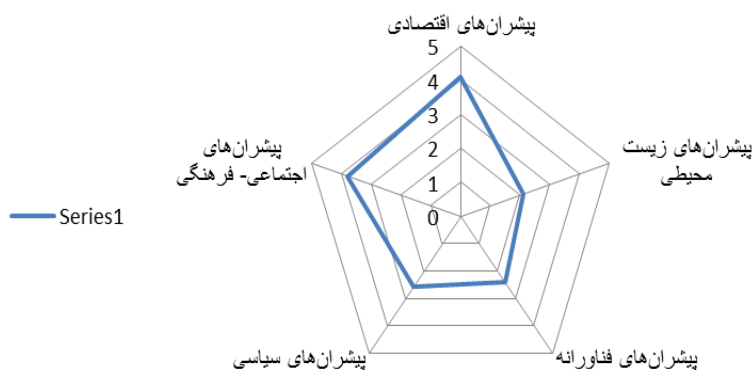
ردیف	پیشران‌های	میانگین
۱	پیشران‌های اقتصادی	۴/۶۱
۲	پیشران‌های اجتماعی- فرهنگی	۴/۵۴
۳	پیشران‌های فناوریانه	۳/۷۶
۴	پیشران‌های سیاسی	۳/۴۸
۵	پیشران‌های محیط‌زیستی	۳/۲۵

اجتماعی- فرهنگی، پیشران‌های سیاسی، پیشران‌های فناوریانه و پیشران‌های زیست‌محیطی بوده‌اند. به این

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد پیشران‌های به ترتیب تأثیرگذاری شامل؛ پیشران‌های اقتصادی، پیشران‌های

معنی که در بین این دسته‌بندی مسائل اقتصادی درجه تأثیرگذاری بیشتری بر آینده فعالیت‌های باشگاه‌های شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو در ایران داشته و موضوعات مربوط به محیط‌زیستی درجه تأثیرگذاری کمتری به نسبت سایر

پیشران‌های دارند. نمودار زیر نیز رتبه‌بندی ۵ پیشران را بر اساس درجه تأثیر بر آینده فعالیت‌های باشگاه‌های حرفه‌ای را نمایش می‌دهد. رتبه‌بندی پیشران‌های برای تحلیل بهتر در نمودار راداری به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱. نمودار راداری درجه تأثیرگذاری پیشران‌ها بر باشگاه‌های حرفه‌ای شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو

علاوه بر تحلیل کلی پیشران‌های مؤثر بر باشگاه‌های تکواندو در لیگ حرفه‌ای، شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو می‌توان هر کدام از مؤلفه‌های پیشران‌های کلی را نیز تحلیل کرد. یافته‌های حاصل از تحلیل پرسشنامه‌های تکمیل شده در نشست‌های هم‌اندیشی پیشران‌های اثرگذار در توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو بررسی و تحلیل می‌شود.

جدول ۹. رتبه‌بندی مؤلفه‌های پیشران‌های بر اساس درجه تأثیرگذاری

ردیف	مؤلفه‌های پنج‌گانه پیشران‌های	میانگین
۱	تدوین قوانین تخصصی و بروز متناسب با نیازهای باشگاه‌های شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو	۳/۵۱
۲	نظارت دقیق بر اعمال قوانین و آیین‌نامه‌های موجود	۳/۵۹
۳	حاکمیت مدیریت سیاسی- تجاری بر باشگاه‌های شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو	۳/۴۲
۴	ارتقای سطح دیپلماسی ورزشی با نهادهای بین‌المللی و کشورهای منطقه	۳/۴۱
۵	سطح همگرایی مدیران سیاسی و ورزشی	۳/۴۸
۶	اصلاح ساختار باشگاه‌های حرفه‌ای برای تجارت بین‌المللی	۳/۵۳
۷	اختیارات باشگاه‌ها برای تجارت محلی و بین‌المللی	۳/۵۰
۸	حمایت مؤثر و به‌موقع رهبران سیاسی از توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای	۳/۴۱
۹	حذف بوروکراسی‌های زائد در فرایند تجارت خدمات و تبادل بازیکنان با باشگاه‌های منطقه و دنیا	۳/۴۶
۱۰	تسهیل در فرایند تبادلات منطقه‌ای و بین‌المللی باشگاه‌ها	۳/۵۷
۱۱	درآمدزایی پایدار و خودکفایی باشگاه‌ها	۴/۸۹
۱۲	مشوق‌های انگیزشی مداوم و برنامه‌ریزی‌شده برای سرمایه‌گذاری	۴/۴۲
۱۳	سطح رضایت نسبی از قراردادها	۴/۳۹
۱۴	تجارت ساختارمند باشگاه‌ها در زمینه کالا و خدمات انسانی	۴/۷۲
۱۵	ایجاد پایگاه‌های زنجیره‌ای باشگاه برای کسب درآمد و جذب حامیان	۴/۵۹
۱۶	شفاف‌سازی مالی در درآمدها و هزینه‌ها به‌ویژه قراردادها	۴/۷۱
۱۷	ورود به بازارهای سهام و بورس	۴/۶۹
۱۸	امکان عرضه بین‌المللی سهام باشگاه	۴/۴۷
۱۹	وضعیت مناسب معیشتی بازیکنان و مربیان و کارکنان	۴/۳۲
۲۰	امکانات رفاهی موردنیاز بازیکنان و کادر فنی	۴/۳۴
۲۱	توسعه فرهنگ جسمانی در بین شهروندان	۴/۵۵
۲۲	توسعه مشارکت بخش خصوصی در حوزه باشگاه‌داری	۴/۵۳
۲۳	ایجاد کانون هواداران و شعبات آن در شهرها و کشورهای موردنظر	۴/۴۸
۲۴	توسعه فرهنگ سهام‌داری در حوزه باشگاه‌داری	۴/۷۱
۲۵	تبلیغات مستمر و برنامه‌ریزی‌شده برای کسب درآمد	۴/۵۲
۲۶	ارتباطات احترام آمیز با هواداران و رقیبان	۴/۵۸
۲۷	رفتارهای اجتماعی قهرمانان و اسطوره‌ها با هواداران	۴/۴۹
۲۸	کمک باشگاه به نیازهای محلی و منطقه‌ای	۴/۵۱
۲۹	ایجاد شوراهای صنفی باشگاه‌داران	۴/۴۹
۳۰	دسترسی به تجهیزات ورزشی پیشرفته و دیجیتال	۳/۸۷
۳۱	ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی با باشگاه‌های دنیا	۳/۸۱
۳۲	توسعه نرم‌افزارهای موردنیاز بازیکنان در فرایند آماده‌سازی	۳/۹۱
۳۳	توسعه نرم‌افزارهای دیجیتال برای ارتباطات با هواداران	۳/۸۶
۳۴	توانایی معرفی محصولات و خدمات حامیان مالی	۳/۶۹
۳۵	سازمان‌دهی درآمدزایی دیجیتال	۳/۷۵
۳۶	ایجاد ایستگاه‌های رادیویی و تلویزیونی محلی	۳/۶۲
۳۷	ایجاد ایستگاه‌های رادیو و تلویزیون خصوصی ویژه باشگاه	۳/۵۸

۳۸	ساختمان‌ها و تأسیسات پاک و بدون آلاینده‌گی	۳/۴۱
۳۹	توسعه مکان‌های پاک و تفریحی برای بازیکنان و هواداران	۳/۱۲
۴۰	سطح دسترسی به فضاهای سبز	۳/۰۸
۴۱	رعایت استانداردهای زیست‌محیطی برای احداث فضاها و اماکن ورزشی	۳/۳۴
۴۲	کیفیت استاندارد سالن‌ها و فضاهای ورزشی	۳/۲۸
۴۳	رعایت استانداردهای زیست‌محیطی برای احداث فضاها و اماکن ورزشی	۳/۱۳
۴۴	نظارت بر قوانین مصوب منع دخانیات و نوشیدنی‌های الکلی در سالن‌ها و محیط‌های ورزشی	۳/۳۲

برنامه‌ریزی‌ها داشته باشند. به‌طور کلی در این تحلیل فرهنگ‌سازی، علاقه‌مند کردن، توسعه رفتارهای سالم جمعی، توسعه کمپین‌های فعالیت بدنی، سطح همگرایی مدیران ورزشی و سیاسی و سطح امکانات و تجهیزات ورزشی در دسترس به‌عنوان مؤثرترین پیشران‌های حاکم بر توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو شناخته شدند.

بر اساس تحلیل میانگین تأثیرگذاری هریک از پیشران‌های از نظر خبرگان و نخبگان مشارکت‌کننده در پژوهش و با توجه به تحلیل جدول فوق پیشران‌های فرهنگ‌سازی برای باشگاه‌ها تأثیر دارند و از این‌رو در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها توجه بیشتری به آن‌ها شود. اما روندهایی مانند پیگیری سیاست باشگاه بدون آلودگی و توسعه فعالیت‌های متناسب با جایگاه باشگاه‌های حرفه‌ای که به‌عنوان پیشران‌های کم تأثیری مطرح هستند، جایگاه شاخصی نمی‌توانند در

جدول ۱۰. مؤثرترین پیشران‌های کلیدی پنج‌گانه (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و زیست‌محیطی) در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو

زمینه	سطح	پیشران	میانگین
اجتماعی-فرهنگی	ملی	توسعه فرهنگ سهام‌داری و مشارکت اجتماعی در مالکیت باشگاه‌ها	۴/۵۴
سیاسی	ملی	همگرایی و تعامل مؤثر میان مدیران سیاسی و ورزشی در سطوح تصمیم‌گیری	۳/۴۸
اقتصادی	ملی	دستیابی به درآمدزایی پایدار و استقلال مالی باشگاه‌ها	۴/۶۱
زیست‌محیطی	ملی	طراحی اماکن ورزشی با رعایت استانداردهای زیست‌محیطی فراتر از توجه به هوای پاک	۳/۲۵
فناوری	ملی	ایجاد زیرساخت‌های فناورانه استاندارد در مدیریت، تحلیل عملکرد و ارتباطات	۳/۷۶

زیست محیطی مؤلفه توجه به هوای پاک و در نهایتاً پیشران‌های فناوری مؤلفه‌های ایجاد زیرساخت‌های استاندارد ورزشی دارای بیشترین فراوانی در زمینه اثرگذاری بوده‌اند.

در جدول ۱۰ رتبه اول هر پیشران در سطح ملی نیز نشان داده شده است و بر اساس خروجی‌های فوق در پیشران‌های اجتماعی مؤلفه فرهنگ‌سازی، در پیشران‌های سیاسی مؤلفه سطح همگرایی مدیران ورزشی و سیاسی، در پیشران‌های اقتصادی مؤلفه سطح امکانات و تجهیزات ورزشی در دسترس، در پیشران‌های

جدول ۱۱. بررسی سناریوهای محتمل

سناریو بدبینانه	سناریو بینابینی	سناریو خوش‌بینانه
دولت تمامی باشگاه‌ها را بشدت کنترل می‌کند	باشگاه‌های کوچک تکواندو به صورت خصوصی در سطح تفریحی و آموزشی توسعه یافته اما همچنان دولت زمام امور باشگاه‌ها در اختیار دارد.	باشگاه‌های شناسایی عوامل اثرگذار در توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو در بازار بورس عرضه خواهند شد
قوانین و مقررات دولتی حاکم بر اداره باشگاه‌ها می‌باشد.	حق پخش تلویزیونی مسابقات تکواندو همچنان در اختیار دولت خواهد بود.	باشگاه‌های تکواندو از طرق بخش خصوصی به کسب درآمد پایدار خواهند رسید.
نظام‌های سیاسی دولتی بر باشگاه‌ها حاکمیت دارند.	باشگاه‌های تکواندو تا حدی که به حاکمیت دولت لطمه نزنند اختیارات دارند.	فرهنگ سهام‌داری در جامعه توسعه می‌یابد
منبع درآمد باشگاه‌ها عموماً از دولت و بودجه عمومی است	باشگاه‌های تکواندو تا حدودی با حاکمیت دولت تکواندو تا حدودی با باشگاه‌های دنیا بصورت مستقل ارتباط خواهند داشت.	بازیکنان، هواداران و سهامداران و مدیران برای ارتقای ارزش باشگاه هماهنگ خواهند شد
گزینش کادر فنی و مدیران باشگاه‌ها توسط نهادهای دولتی انجام می‌گیرد.		باشگاه‌های تکواندو به فناوری‌های نوین مجهز خواهند کرد.
باشگاه‌ها غیر رقابتی خواهند بود		

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که توسعه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو در ایران تحت تأثیر مجموعه‌ای از پیشران‌های اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، فناورانه، سیاسی و زیست‌محیطی قرار دارد. این پنج عامل بر اساس مدل آینده‌پژوهی «پیتر شوارتز (۱۹۷۰)» چارچوب مفهومی پژوهش را شکل داده و مسیر تحلیل را مشخص کردند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، تصویری چندبعدی از وضعیت کنونی و آینده احتمالی باشگاه‌های تکواندو ارائه می‌دهد که در ادامه به تفکیک مورد بحث و تبیین قرار می‌گیرد.

پیشران اقتصادی: بر اساس یافته‌ها، پیشران اقتصادی بیشترین تأثیر را بر آینده باشگاه‌های حرفه‌ای تکواندو دارد. دستیابی به درآمدزایی پایدار، شفافیت مالی، و استقلال اقتصادی از دولت از مهم‌ترین مؤلفه‌های این حوزه است. به نظر

می‌رسد ساختار فعلی باشگاه‌های تکواندو به دلیل نبود نظام مالی حرفه‌ای، ضعف در بازاریابی ورزشی، و اتکای شدید به حمایت‌های مقطعی دولتی، در برابر نوسانات اقتصادی آسیب‌پذیر است. این نتیجه با مطالعات کامیاب و همکاران (۱۴۰۲)؛ امینی و همکاران (۱۴۰۳) و رافعی دهکردی و همکاران (۱۳۹۹) همسوست که کمبود سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و ضعف مدل‌های تجاری را مهم‌ترین موانع توسعه باشگاه‌ها معرفی کرده‌اند (۷، ۹، ۲۶). از دیدگاه نظری، این یافته‌ها در چارچوب مدل شوارتز (۱۹۷۰) نشان‌دهنده نقش پیشران اقتصادی به‌عنوان نیروی اصلی جهت‌دهنده تحولات آینده است، زیرا بدون پایداری مالی سایر پیشران‌ها نیز اثربخشی محدودی خواهند داشت. از منظر تحلیلی، ریشه این مسئله را می‌توان در «فقدان زیرساخت‌های قانونی و مالی برای ورود باشگاه‌ها به بازار سرمایه» دانست؛ در حالی‌که در کشورهای توسعه‌یافته، بخش عمده‌ای از درآمد باشگاه‌ها از محل فروش

ورزشی بلکه سهام‌داران و ذی‌نفعان واقعی خواهند بود. از منظر کاربردی، این یافته بیانگر آن است که مدیران باشگاه‌ها باید برای جذب مشارکت عمومی، برنامه‌های فرهنگی، تبلیغاتی و رسانه‌ای طراحی کنند و ارتباط خود با خانواده ورزشکاران، پیشکسوتان و جامعه محلی را تقویت نمایند.

پیشران سیاسی: تحلیل داده‌ها نشان داد که مؤلفه‌های سیاسی، به‌ویژه میزان همگرایی مدیران ورزشی و سیاسی، تأثیر قابل‌توجهی بر توسعه باشگاه‌های تکواندو دارند. ساختار متمرکز و وابسته باشگاه‌ها به تصمیم‌گیری‌های دولتی موجب شده استقلال مدیریتی و اقتصادی آن‌ها محدود شود. این یافته با پژوهش‌های ذوالقدری و همکاران (۱۳۹۹) و نقی‌لو و همکاران (۱۳۹۹) هم‌راست است که دخالت بیش‌ازحد نهادهای دولتی در مدیریت ورزش حرفه‌ای را یکی از چالش‌های اصلی توسعه معرفی کرده‌اند (۱۸، ۲۷). این یافته‌ها بیانگر آن است که رویکرد تمرکزگرا در نظام باشگاه‌داری ایران با منطق آینده‌پژوهی که بر توزیع قدرت و تصمیم‌گیری مشارکتی تأکید دارد، در تضاد است. در چارچوب نظری آینده‌پژوهی، استمرار چنین وضعیتی می‌تواند مسیر سناریوهای توسعه را به‌سوی «سناریوی بدبینانه» سوق دهد؛ جایی که دولت همچنان بازیگر اصلی و محدودکننده استقلال باشگاه‌ها باقی می‌ماند. از دید کاربردی، تقویت استقلال حقوقی باشگاه‌ها، بازنگری در آیین‌نامه‌های فدراسیون و فراهم‌کردن بستر ورود بخش خصوصی از الزامات تحول سیاسی در ورزش حرفه‌ای تکواندو است.

سهام، اسپانسرینگ و حق‌پخش تلویزیونی تأمین می‌شود. بنابراین، سیاست‌گذاران ورزشی باید با ایجاد مشوق‌های اقتصادی، اصلاح قوانین مالیاتی و تسهیل ورود باشگاه‌ها به بازار سرمایه، زمینه خودکفایی مالی را فراهم کنند. از نظر کاربردی، ایجاد نظام حسابداری شفاف، آموزش مدیران در حوزه مالی و بازاریابی، و تقویت روابط با حامیان مالی از جمله گام‌های ضروری برای تحقق پایداری اقتصادی در باشگاه‌هاست.

پیشران اجتماعی-فرهنگی: پیشران اجتماعی فرهنگی در جایگاه دوم اهمیت قرار دارد و نقشی بنیادین در پویایی باشگاه‌ها ایفا می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که «ترویج فرهنگ سهام‌داری»، «ایجاد کانون‌های هواداری» و «افزایش سرمایه اجتماعی باشگاه‌ها» از عوامل کلیدی این حوزه است.

این یافته‌ها با نتایج کشاورز (۱۴۰۲) و پرستار، عسکریان و دهقان قهفرخی (۱۴۰۳) مطابقت دارد که تأکید کرده‌اند باشگاه‌های موفق در جهان، علاوه بر کارکرد ورزشی، به‌عنوان نهادهای اجتماعی و فرهنگی نیز عمل می‌کنند (۱۴، ۱۶). از منظر تحلیلی، این پیشران در پیوند مستقیم با مؤلفه‌های اجتماعی مدل شوارتز قرار دارد و به عنوان زمینه‌ای نرم برای تحقق پیشران‌های اقتصادی و سیاسی عمل می‌کند. از دیدگاه نظری، می‌توان گفت که باشگاه‌های تکواندو زمانی توسعه می‌یابند که از سطح «ارائه خدمات ورزشی» فراتر رفته و به «نهاد اجتماعی تأثیرگذار» تبدیل شوند. در چنین حالتی، هواداران نه فقط مصرف‌کننده خدمات

برای ارتباط با هواداران، جایگاه برند خود را ارتقاء دهند. به علاوه، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و آموزش مدیران در حوزه تحول دیجیتال می‌تواند مسیر پایداری و رقابت‌پذیری باشگاه‌ها را در آینده هموار سازد.

پیشران زیست‌محیطی: هرچند یافته‌ها نشان دادند که پیشران زیست‌محیطی در مقایسه با سایر عوامل از اهمیت کمتری برخوردار است، اما نقش آن در سلامت ورزشکاران و پایداری فعالیت باشگاه‌ها غیرقابل انکار است. احداث سالن‌های ورزشی سازگار با محیط‌زیست، استفاده از انرژی‌های پاک و رعایت استانداردهای زیست‌محیطی از ضرورت‌های آینده‌نگرانه این حوزه است.

مطالعات ویکر و همکاران (۲۰۱۳) و چارد و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر پیوند میان محیط‌زیست سالم و عملکرد ورزشکاران تأکید دارند (۲۳، ۲۵). از منظر تحلیلی، یافته‌ها نشان دادند که گرچه اهمیت این پیشران پایین‌تر است، اما نقش آن در سلامت و ماندگاری سازمان‌های ورزشی اساسی است. از نظر کاربردی، توجه به ملاحظات زیست‌محیطی در طراحی اماکن ورزشی و آموزش رفتار محیط‌زیستی به ورزشکاران از جمله راهکارهای ضروری در توسعه پایدار باشگاه‌هاست.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه آینده باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای تکواندو در ایران حاصل تعامل پویا میان پنج پیشران اصلی است. در حالی که عوامل اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی نقش

پیشران فناورانه: فناوری در دهه اخیر به یکی از پیشران‌های کلیدی صنعت ورزش تبدیل شده است. نتایج پژوهش نشان داد که باشگاه‌های تکواندو برای ورود به فضای رقابتی آینده، نیازمند توسعه زیرساخت‌های فناورانه در حوزه‌های مدیریت، تمرین، ارتباطات و بازاریابی هستند. از منظر تحلیلی، علت اصلی تأکید بر این پیشران را می‌توان در تغییر الگوهای تعامل و مدیریت ورزشی دانست؛ به گونه‌ای که فناوری‌های دیجیتال موجب تحول در فرایندهای تمرینی، داده‌محوری تصمیمات مدیریتی، و افزایش شفافیت عملکرد باشگاه‌ها می‌شوند. این تحول ساختاری، مرز میان فعالیت ورزشی و کسب‌وکار را کمرنگ کرده و موجب ادغام فناوری با مدیریت ورزشی شده است. مطالعات گراهام و همکاران (۲۰۱۸) نیز تأکید کرده‌اند که فناوری‌های دیجیتال نه تنها موجب بهبود عملکرد فنی ورزشکاران می‌شود بلکه بستر درآمدزایی جدیدی مانند فروش آنلاین، محتوای رسانه‌ای و اسپانسرینگ دیجیتال را فراهم می‌آورد (۲۴).

از منظر نظری-تحلیلی، این یافته‌ها در چارچوب مدل شوارتز (۱۹۷۰) مصداقی از رویکرد «آینده‌نگری فناورمحور» است که بر نقش فناوری در تغییر ماهیت نهادهای اجتماعی تأکید دارد. فناوری در این مدل نه تنها ابزار تسهیل‌کننده بلکه نیروی محرک تحولات اجتماعی و اقتصادی در ورزش حرفه‌ای تلقی می‌شود. از منظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های تکواندو با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند اپلیکیشن‌های هوشمند برای پایش تمرینات، سامانه‌های داده‌کاوی برای تحلیل عملکرد ورزشکاران، و پلتفرم‌های دیجیتال

مدیریت راهبردی باشگاه‌های ورزشی در ایران به کار گرفته شود.

پیشران‌های محرک^۱ را ایفا می‌کنند، عوامل سیاسی و فناورانه نقش تسهیل‌کننده و ساختاردهنده دارند و عامل زیست‌محیطی به‌عنوان پیشران نگه‌دارنده^۲ عمل می‌کند. این تعامل میان پیشران‌ها با مبانی نظری آینده‌پژوهی نیز هم‌خوان است؛ زیرا مدل شوارتز بر تحلیل هم‌زمان نیروهای اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، سیاسی و زیست‌محیطی تأکید دارد و یافته‌های این پژوهش دقیقاً این هم‌افزایی را تأیید می‌کند. از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران ورزشی و مدیران باشگاه‌های تکواندو به تدوین برنامه‌های اقتصادی پایدار و جذب سرمایه‌گذاری خصوصی توجه ویژه داشته باشند، فرهنگ سهام‌داری و مشارکت هواداران را از طریق آموزش و تبلیغات تقویت کنند، استقلال مدیریتی باشگاه‌ها را افزایش داده، اصول پایداری محیط‌زیست را در طراحی و بهره‌برداری از اماکن ورزشی لحاظ کنند، از انتصابات سیاسی پرهیز نمایند و زیرساخت‌های فناورانه را به‌عنوان محور تحول مدیریتی توسعه دهند.

در نهایت، آینده‌پژوهی در حوزه ورزش حرفه‌ای ایران، به‌ویژه تکواندو، می‌تواند ابزاری مؤثر برای تصمیم‌سازی راهبردی و تدوین سناریوهای مطلوب توسعه باشد. در این مسیر، تلفیق بینش نظری، تحلیل داده‌های تجربی، و استفاده از ابزارهای علمی آینده‌نگاری می‌تواند به ترسیم آینده‌ای پویا، پایدار و رقابت‌پذیر برای باشگاه‌های تکواندو منجر شود.

این پژوهش با تأیید کارآمدی مدل شوارتز در تحلیل آینده ورزش حرفه‌ای، نشان می‌دهد که آینده‌پژوهی می‌تواند به‌عنوان چارچوبی نظری برای

References

1. Thomson A, Toohey K, Darcy S. The political economy of mass sport participation legacies from large-scale sport events: a conceptual paper. *Journal of Sport Management*. 2021;35(4):352-63.
2. Soebbing BP, Wicker P, Weimar D. The impact of leadership changes on expectations of organizational performance. *Journal of Sport Management*. 2015;29(5):485-97.
3. Robertson J, Dowling M, Washington M, Leopkey B, Ellis DL, Smith L. Institutional theory in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*. 2021;36(5):459-72.
4. Milano M, Chelladurai P. Gross domestic sport product: The size of the sport industry in the United States. *Journal of Sport management*. 2011;25(1):24-35.
5. Hoch MC, Hoch JM, Powden CJ, Gabriel EH, Welsch LA. Anterior reach and symmetry on the y-balance test are related to dorsiflexion range of motion but not single-limb balance in physically active young adults. *International Journal of Athletic Therapy and Training*. 2020;26(2):101-5.
6. Ratten V. Sport technology: A commentary. *The Journal of High Technology Management Research*. 2020;31(1):100383.
7. kamyab s, soltanhoseini m, Rahimi sereshbaderani G. Methods of financing sports clubs during international sports sanctions. *Sport Management Studies*. 2023;15(79):105-24.
8. Lam ET. Research Handbook on Good Governance. *International Journal of Sport Communication*. 2020;13(1):129-34.
9. Amini A, Moradi M, Nazari R. Identifying Factors of Co-Creation of Value and Brand Effectiveness of Knowledge-based Companies in the Field of Health. *Health Technology Assessment in Action*. 2025.
10. Hurt J, Yang L, Sorger J, Lampoltshammer TJ, Pulda N, Rosenbichler U, et al. Evidence-based policy-making in sports funding using a data-driven optimization approach. *PloS one*. 2024;19(12):e0312179.
11. Khodaei M, Askarian F, Dehghan Ghahfarokhi A, Tayebi B. A systematic review of the economic benefits of sport development. *Applied Research in Sport Management*. 2023;12(1):51-66.
12. Mujika I, Pyne DB, Wu PP-Y, Ng K, Crowley E, Powell C. Next-generation models for predicting winning times in elite swimming events: updated predictions for the Paris 2024 Olympic games. *International journal of sports physiology and performance*. 2023;18(11):1269-74.
13. Zelenkov YA, Solntsev I. Predicting the value of professional sport clubs. A study of European soccer, 2005–2018. *OF THE NEW ECONOMIC ASSOCIATION*. 2022:28.
14. Parastar AH, Askarian F, Dehghan Ghahfarokhi A. Economic and Social Factors Affecting the Performance of Countries in the World Taekwondo Championship. *Sport Management Journal*. 2024(Articles in Press).

15. Rezaei S, Gharakhan Lou R, Soleimani Moghadam R. Designing Development Model of Iranian Athletics and Professional Sport: A Grounded Theory Approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2019;18(45):149-68.
16. Keshavarz L. Factors Analysis of Affecting on the Tehran Province Taekwondo Board. *Sport Management Studies*. 2023.
17. McGarry JE, Evanovich JM, Arinze NA, Ebron K, Cho JY. Power and Politics: A Case Study in Community Sport Partnerships. *Case Studies in Sport Management*. 2019;8(S1):S50-S1.
18. Zolghadri AR, Baqerian M, Khodayari A. Designing Strategic Plan of Taekwondo Federation of Islamic Republic of Iran (Vision 1400). *Strategic studies on Youth and sports*. 2020;19(48):57-74.
19. Feddersen NB, Morris R, Storm LK, Littlewood MA, Richardson DJ. A longitudinal study of power relations in a British olympic sport organization. *Journal of Sport Management*. 2021;35(4):312-24.
20. Timme S, Hutchinson J, Regorius A, Brand R. The influence of affective priming on the affective response during exercise: a replication study. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2022;44(4):286-94.
21. Knight CJ. Revealing findings in youth sport parenting research. *Kinesiology Review*. 2019;8(3):252-9.
22. Wanless L, Naraine ML. Analogous forecasting for predicting sport innovation diffusion: From business analytics to natural language processing. *Journal of Sport Management*. 2023;37(3):191-202.
23. Chard C, McCrory L, Spence K. Financing Improvements and Expansion: A Case of the Sunnyhill Health & Racquet Club. *Case Studies in Sport Management*. 2020;9(1):12-9.
24. Graham SR, Cormack S, Parfitt G, Eston R. Relationships between model estimates and actual match-performance indices in Professional Australian Footballers during an in-season macrocycle. *International journal of sports physiology and performance*. 2018;13(3):339-46.
25. Wicker P, Filo K, Cuskelly G. Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*. 2013;27(6):510-25.
26. Rafei F, Nazari R, Ramzani Nezhad R. Presentation of Strategic Behavior Paradigm Model of Iranian Sport Managers based on Grounded Theory. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2020;7(2):351-66.
27. Naghilo z, hematinezhad ma, naderi nasab m. Designing the Competitiveness Pattern in Iran's Sports Services Industry. *Journal of Sport Management and Development*. 2020;9(4):1-17.