

## Research Paper

**Snakes and Ladders of Sustainable Development Through Sport in Iran****Kazem Hozhabri<sup>1</sup>, Rahim Ramzaninejad<sup>2\*</sup>, Reza Shajie<sup>3</sup>**

1. Ph.D. of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran
2. Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Payam Noor, Karaj, Iran

**Received:** 2020/03/17**Accepted:** 2020/08/09**Abstract**

The purpose of this paper was to survey the snakes and ladders of achieving sustainable development goals (UN 2030 Agenda) through sport. In the snake and ladders metaphor, ladders imply the factors that accelerate the progress toward the goals whereas snakes consider as the deterrent factor. The research method was qualitative and was based on grounded theory. In reviewing 95 papers with two keywords of “development” and “sport” in 30 journals approved with Ministry of Science, and interviews with 13 experts in various areas of sustainable development from the Ministry of Sport, the National Olympic and Paralympic Committee, the Sports Medicine Research Center and academics experts that were selected by judgmental sampling method; 72 independent initial codes were identified, and based on the conceptual and semantic relationships between the codes, 20 key concepts in the 12 categories were identified as snakes. These barriers have been addressed in the framework of six goals of the 2030 Agenda that sport has a cost-effective to contribute them. Also, 26 ladders or accelerators were identified within these six goals and 26 initial codes were grouped into 14 concepts and 9 categories.

In general, sport is more likely faced with snakes at the macro level (such as poor integration of policies or insufficient infrastructure), although rules and regulations, in some cases, were the ladders, most of the ladders can be found at the individual level (individual motivation and the young population) and at the community level (civil society).

**Keywords:** Contribution of sport to sustainable development goals, Development through sport, Sport for development and peace.

---

1. Email: Kazem\_hojabr@yahoo.com

2. Email: Rramzani@guilan.ac.ir

3. Email: Reza.shajie@gmail.com



## Extended Abstract

### Background and Purpose:

The purpose of this study was to survey snakes and ladders of sport to contribute to sustainable development goals (SDGs). The ladders metaphor implies the factors that accelerate the progress toward the goals whereas snakes consider as the deterrent factor (3). According to the Commonwealth Secretariat (2015), sports have a most effective and significant role to contribute to six of the seventeen goals (2). These six goals are SDG 3: Ensuring a healthy life and well-being for all, SDG 4: Ensuring inclusive and equal education, SDG5: Achieving gender equality and empowering women and girls, SDG 8: Promote sustainable economic growth and productive employment, SDG11: Safe, flexible and sustainable cities and communities, SDG 16: Promote peaceful societies and provide access to justice for all. In this study, an attempt has been made to identify snakes (obstacles) and ladders of sport to achieve each specific SDGs.

### Materials and Methods:

The research method was qualitative and based on the Grounded theory in which the framework of the UN Agenda 2030 has been used to better understand the snakes and ladders of sustainable development through sport. The research consisted of two phases. In the first phase, 95 papers were reviewed with two keywords of “development” and “sport” in 30 journals approved by the Ministry of Science. In the second phase, in-depth semi-structured interviews were conducted with 13 experts from the Ministry of Sport, the national Olympic and Paralympic committee, the Sports Medicine Research Center, and academics experts. Study scope, terms, and definitions were explained and discussed with each interviewee before commencing the interview. The sampling method was judgmental sampling, and samples were selected based on the required information provided by them. This method is mostly used when expert samples are needed. The interviews continued until the theoretical saturation. This happened after the twelfth interview and one more interview was done to ensure that the research information was repeated. Interviews were conducted in locations mutually convenient to the interviewee and interviewer. The interviews lasted about 45 minutes to an hour. After each interview and study of related papers, initial analysis and coding were performed by continuous comparison. Then, axial coding was performed in which the codes were identified in the form of common concepts. Finally, in the selective coding stage, which was accompanied by a detailed study of the data and the coding of the previous two



stages, the researcher analyzed the data in-depth and drew them in the form of a paradigm model. The validity of the research findings was done through a continuous review of the text and codes by experts and members of the research team at different time points, and the data were randomly provided to some of the elites participating in the research and approved by them.

### **Findings:**

The research finding identified 72 independent initial codes and based on the conceptual and semantic relationships between the codes, 20 key concepts in the 12 categories were identified as snakes. Also, 26 independent initial codes were identified, and based on the conceptual and semantic relationships between the codes, 14 key concepts in the 9 categories were identified as ladders. Findings showed that snakes of sport in achieving SDG 3 included two categories micro (personal barriers) and macro (incoherence of policies and programs, lack of information system, and perceptual-cognitive barriers). The ladders for this goal were the personal motivations and environmental drivers (active institutions and media). The snakes of SDG 4 include policy-making and management barriers (lack of coherence and low foresight) and organizational barriers (lack of human and financial resources and equipment). The ladder of this goal was scientific development which is implied to special looking to educational sports. The snakes of SDG 5 were normative barriers, legal barriers, and organizational discrimination Which, in turn, included concepts of cultural expectations, discriminatory laws, and glass roofs. The ladder of this goal was active actors which are implied to empowerment and motivations of women to participate in sports activities and achieve the medals in competitions. The snakes of SDG 8 were systemic barriers (structural barriers, inappropriate policies in exploiting the economic benefits of sports, and legal and managerial barriers) and threats of globalization of sport which is implied to negative effects of professionalism in sports. The ladders of this goal were the number of economic opportunities in the sport like sports eco-tourism and professional capacities. The snakes of SDG 11 were unbalanced development (heterogeneous urban growth) and environmental instability (insufficient attention to environmental requirements). The ladders of this goal were reference patterns (Legal protections and religious teachings) and active institutions (Social actors). The snake of SDG 16 was unfavorable governance that implies the lack of transparency, lack of solidarity and political



discourse, and lack of democracy. The ladders of this goal were civil society organizations and legal capacities.

**Conclusion:**

In this study, snakes and ladders of six goals of sustainable development were studied, which sport had the most effective contribution to achieving them. In summary, barriers to development through sport in Iran can often be seen at the macro-level (such as lack of integrated policies or inadequate infrastructure) while, the ladders or driving factors can be found more at the individual or micro-level (individual passions and motivations and the young population). Interestingly, the bylaws and legal protections were among the ladders in some goals, such as the fourth, eleventh, and sixteenth goals, while the policies, implementation, and management were not in line with these laws. Therefore, it can be concluded that there are sufficient laws in many sectors and only by changing management policies and methods, the capacity of sport can be used to contribute to the number of the SDGs. The inclusion of sport as a tool at the heart of development programs requires the presence of experts from the sports family in the planning and macro-policies of development programs (1). This step, along with good governance of sports, will mark the beginning of sport-oriented initiatives that, along with the individual passions and motivations of individuals in society, will have the desired consequences of sustainable development.

**Keywords:** Contribution of sport to sustainable development goals, Development through sport, Sport for development and peace.

**References**

1. Ramzanejad, R., Hozhabri, K. (2017). Fundamentals of sport development and its application in sport of Iran. *Journal of Parliament and Strategy*. 91, 234- 263. (in Persian)
2. The Commonwealth Secretariat (2015). *Sport for Development and Peace and the 2030 Agenda for Sustainable Development Analysis Report*. 2015; Commonwealth Secretariat, London.
3. Webb, J. & Richelieu, A. (2015). Sport for development and peace snakes and ladders. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 18(3), 278–297.



## مارپله‌های توسعه پایدار از طریق ورزش در ایران

کاظم هژبری<sup>۱</sup>، رحیم رضانی‌نژاد<sup>۲\*</sup>، رضا شجاع<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۷

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی مارپله‌های دستیابی به اهداف توسعه پایدار (دستور کار ۲۰۳۰ سازمان ملل) از طریق ورزش انجام شد. در استعاره مارپله، پله به‌مثابه عواملی است که در رسیدن به اهداف نقش سرعت‌دهنده دارند و مار به‌عنوان عوامل بازدارنده نیل به اهداف است. روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد بود. ابتدا ۹۵ مقاله با دو کلید واژه «توسعه» و «ورزش» در ۳۰ نشریه تأییدشده از سوی وزارت علوم بررسی شدند. سپس ۱۳ مصاحبه با صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف توسعه پایدار از وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، مرکز تحقیقات پزشکی ورزشی و اساتید دانشگاهی که به روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده بودند، انجام شد. تعداد ۷۲ کد مستقل اولیه و براساس قرابت مفهومی و معنایی بین کدها، ۲۰ مفهوم اصلی در قالب ۱۲ مقوله به‌عنوان مارهای مسیر دستیابی به اهداف توسعه پایدار از طریق ورزش ایران شناسایی شدند. این موانع در شش هدف دستور کار ۲۰۳۰ بررسی شدند که ورزش نقشی مستقیم در دستیابی به آن‌ها دارد. همچنین پله‌ها در قالب این شش هدف بررسی شدند که به ۲۶ کد، ۱۴ مفهوم و نه مقوله دسته‌بندی شدند. به‌طورکلی، ورزش در دستیابی به اهداف توسعه پایدار، بیشتر با موانعی در سطح کلان (مانند یکپارچه‌نبودن سیاست‌گذاری‌ها و زیرساخت‌های ناکافی) مواجه است. قوانین و آیین‌نامه‌ها در برخی اهداف جزو پله‌ها به شمار می‌روند، اما بیشتر پله‌ها را می‌توان در سطح فردی (اشتیاق و انگیزه‌های فردی و جمعیت جوان) و سطح جامعه (نهادهای مدنی) یافت.

**واژگان کلیدی:** توسعه از طریق ورزش، مشارکت ورزش در اهداف توسعه پایدار، ورزش برای توسعه و صلح.

1. Email: Kazem\_hojabr@yahoo.com

2. Email: Rramzani@guilan.ac.ir

3. Email: Reza.shajie@gmail.com



## مقدمه

از زمان اهداف هزاره<sup>۱</sup>، طیف وسیعی از مداخلات و سیاست‌ها به دنبال افزایش سهم ورزش در توسعه پایدار<sup>۲</sup> هستند؛ به طوری که در چندین نشست، وزیران ورزش کشورهای مشترک المنافع بر نقش ورزش در مشارکت اهداف توسعه و صلح تأکید کردند (دبیرخانه کشورهای مشترک المنافع<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵، ۱۵). اکنون تعهدات جهانی و سیاست‌های دولتی با مشارکت گسترده وسیعی از سازمان‌های جامعه مدنی، فدراسیون‌های ورزشی و سازمان‌های بخش خصوصی، از طریق تأمین منابع و ارائه رویکردهای ورزش محور<sup>۴</sup> همراه شده است. عزم سیاسی سازمان ملل و کشورهای مشترک المنافع و برخی مؤسسات، در سطوح مختلف رویکردهای ورزش محور را در راستای اهداف توسعه شکل داده‌اند.

شمار اظهارها و بیانیه‌های بین‌المللی که از ورزش به مثابه کاتالیزوری برای توسعه انسانی و اجتماعی حمایت می‌کنند، رو به گسترش است. از این میان، فقط نه بیانیه از سوی مجمع عمومی سازمان ملل در سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۴ صادر شد (هژبری، رضانی‌نژاد و عابدین‌زاده، ۲۰۱۹، ۳). در ضمن، دستور کار ۲۰۳۰ نقطه عطف مهمی در افزایش نقش ورزش در اهداف توسعه است که مسئولیت بیشتر ذی‌نفعان را می‌طلبد تا به صورت جمعی در این برنامه جهانی سهیم شوند. این دستور کار چشم‌اندازی بلندپروازانه و متحول برای توسعه جهانی دارد که شامل ۱۷ هدف است که به ۱۶۹ نشانگر و ۲۳۰ شاخص تقسیم‌بندی می‌شود. کمیته بین‌المللی المپیک نیز این دستور کار را فرصتی تاریخی می‌داند که در آن تربیت‌بدنی و ورزش به مثابه ابزاری ارزشمند و کم‌هزینه برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار در نظر گرفته می‌شود. ظرفیت بالقوه و زیاد ورزش، دسترسی جهانی به ورزش، زبان بین‌المللی ورزش، تأثیر آن بر جوامع و به ویژه افراد جوان، واقعیتی است که در همه دنیا شناخته شده است (کمیته بین‌المللی المپیک، ۲۰۱۷، ۴).

طبق یافته‌های کوالتر<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، امروزه رویکردهای ورزش برای توسعه و صلح با موانعی مواجه هستند: نخست، ظرفیت بالقوه آشفته‌ای است که بین دستاوردهای فردی در سطح خرد و اثرات

1. Millennium Goals
2. Sustainable Development
3. Commonwealth Secretariat
4. Sport-Based Approach
5. Coalter



گسترده‌تر در سطح کلان وجود دارد؛ دوم، در نظر نگرفتن زمینه سیاسی-اجتماعی است که سازمان‌های ورزش برای توسعه و صلح در آن فعالیت می‌کنند؛ سوم اینکه سازمان‌های ورزش برای توسعه همگی به کمک‌های مختلف آژانس‌های حمایتی وابسته‌اند که اغلب، برنامه‌های غیرورزشی بلندپروازانه‌ای دارند. کوالتر (۲۰۱۰) و شولنکورف و آدایر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) به موانع برنامه‌ها و پروژه‌های توسعه از طریق ورزش اشاره کرده‌اند و موانعی نظیر حمایت سیاسی محدود، سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و تمرکز بر برگشت سریع سرمایه به جای توسعه پایدار را از چالش‌های این بخش معرفی کرده‌اند.

در ایران اقداماتی در راستای دستیابی به برخی اهداف توسعه پایدار از طریق ورزش صورت گرفته است که می‌توان امضای تفاهم‌نامه میان سازمان حفاظت محیط‌زیست و وزارت ورزش و جوانان برای استفاده از لوگوی یوز ایرانی روی پیراهن تیم ملی فوتبال، مشارکت در تدوین شاخص‌های ورزش سبز (سازمان محیط‌زیست، ۲۰۱۵) و همچنین استفاده از ورزش برای کاهش اثرات روانی بر کودکان پس از زلزله بم را (کونز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۱۱۴۷) نام برد؛ با این حال، حمایت سیاسی محدود از نقش ورزش در دستیابی به اهداف توسعه را می‌توان در تعیین متولیان ۱۷ هدف توسعه پایدار سازمان ملل مشاهده کرد. دفتر توسعه پایدار سازمان حفاظت محیط‌زیست با تمرکز بر اولویت‌های ملی به منظور جمع‌آوری نظرهای همه ذی‌نفعان درباره اهداف و شاخص‌های توسعه پایدار، به شناسایی متولیان و برگزاری نشست‌های جریان‌ساز اهداف توسعه پایدار اقدام کرد. در این نشست‌ها متولیان اصلی ۱۷ هدف توسعه پایدار تعیین و تصویب شدند (سازمان محیط‌زیست، ۲۰۱۶، ۱۳). نکته درخور توجه اینکه در هدف سوم توسعه پایدار (سلامت و تندرستی برای همگان) که از بدیهی‌ترین کارکردهای ورزش به شمار می‌رود، وزارت ورزش و جوانان نه تنها جزو متولیان اصلی این هدف نیست، بلکه جزو دستگاه‌های همکار نیز به شمار نیامده است (هژبری، رمضانی‌نژاد و عابدین‌زاده، ۲۰۱۹). تنها در هدف چهارم (آموزش)، وزارت ورزش جزو دستگاه‌های همکار در برآورده کردن این هدف محسوب شده است. این موضوع تأمل برانگیز، نشان‌دهنده استفاده نکردن از کارشناسان جامعه ورزش کشور در سیاست‌گذاری-

1. Schülenkorf & Adair
2. Kunz



های کلان توسعه کشور است. شاید بتوان اولین و مهم‌ترین مار<sup>۱</sup> در دستیابی به توسعه پایدار از طریق ورزش را وجود این خلأ برشمرد.

اقدام‌های انجام‌شده در ایران در راستای استفاده از ورزش برای اهداف توسعه، در مقایسه با تعداد پروژه‌ها و سازمان‌های فعال در حوزه ورزش برای توسعه در سطح جهان محدود به نظر می‌رسد، اما با توجه به ایرادهای شکلی و محتوایی که به دستور کار توسعه پایدار ۲۰۳۰ وارد شد، این جریان کندتر و با چالش‌های بیشتری مواجه شد؛ برای مثال، پورهاشمی (۲۰۱۷) بیان کرده است در تدوین این دستور کار از چهار عنصر جامع‌نگری، شفافیت، عدالت محوری و بومی‌گرایی غفلت شده است. سلطانی-پور و دمازی (۲۰۱۶) مهم‌ترین علل کندبودن روند توسعه پایدار را از چهار منظر حوزه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و زیست محیطی بررسی کردند. آن‌ها وابسته‌بودن به درآمد نفت، بیکاری، تورم، بی‌عدالتی، ضعف ساختاری، ضعف آشنایی سیاست‌گذاران با مفهوم توسعه پایدار و نبود دبیرخانه فراوزارتی را نام بردند. پژوهشگرانی مانند قهرمان تبریزی، رحیمی و رضوی (۲۰۱۷) و شاه‌منصوری و بالانژاد (۲۰۱۸) موانع توسعه رشته‌های خاص ورزشی را بررسی کرده‌اند. همچنین یآوری، عسکریان و شجاعی (۲۰۱۶) چالش‌های توسعه گردشگری ورزشی، منکرسی، صفانیا و قاسمی (۲۰۱۵) چالش‌های توسعه ورزش قهرمانی، آصفی و اسدی (۲۰۱۶) و شعبانی، غفوری و هنری (۲۰۱۴) فرصت‌ها و چالش‌های توسعه ورزش همگانی، رضانی‌نژاد و هژیبری (۲۰۱۷) فرصت‌ها و چالش‌های کلان سیاست‌های توسعه ورزش در ایران و افتخاری، بنار، امامی و منصورصادقی (۲۰۱۶) چالش‌های توسعه ورزش زنان را بررسی کردند. آنچه از برآیند این پژوهش‌ها برمی‌آید، نشان‌دهنده بررسی چالش‌های این حوزه‌ها از منظر توسعه ورزش و نه توسعه از طریق ورزش است. در این رابطه، صرفاً قربانی، صفری-جعفرلو و اسماعیلی (۲۰۲۰) به شناسایی موانع تحقق کارکردهای ورزش و تربیت‌بدنی در راستای توسعه پایدار پرداخته‌اند که این موانع به تفکیک اهداف مختلف توسعه پایدار بیان نشده است؛ این در حالی است که در پژوهش حاضر با تمرکز بر جایگاه ورزش به‌عنوان سکویی برای اهداف گسترده‌تر

## 1. Snake





توسعه به‌جای تمرکز بر خود، به تفکیک به شناخت مارپله‌های<sup>۱</sup> برخی اهداف توسعه پایدار پرداخته می‌شود که ورزش نقشی مستقیم در دستیابی به آن‌ها دارد.

تاریخچه طولانی حضور ورزش در برنامه‌های توسعه و دستور کار ۲۰۳۰، فراتر از انتقادهایی که به آن وارد است، به‌مثابه مرجع و بنیانی محکم برای اهداف توسعه پایدار، لزوم شناخت ظرفیت‌های بالقوه ورزش در چارچوب اهداف توسعه پایدار را برای هر کشوری مانند ایران ضروری می‌کند. پژوهش‌هایی که در داخل و خارج از کشور انجام شده‌اند، بیشتر بر مفهوم توسعه ورزش یا توسعه ورزش‌ها تمرکز کرده‌اند؛ درحالی‌که براساس رویکرد جدید در دستور کار ۲۰۳۰ می‌توان روند پژوهشی مرتبط با ورزش را توسعه داد و غنی کرد و مجموعه اقدامات و دستورالعمل‌هایی را برای سازمان‌های ملی ورزش تدوین کرد؛ بنابراین در پژوهش حاضر تلاش شده است در هر حوزه از اهداف توسعه پایدار سازمان ملل، مارها (موانع) و پله‌های ورزش در دستیابی به آن هدف شناسایی شوند. همچنین کاربست ورزش در پیاده‌کردن اهداف این دستور کار با توجه به اولویت‌های ملی و ابزارهای بومی، با چالش‌ها و مشکلاتی (مارها) همراه است. درعین‌حال پتانسیل‌های ورزش (پله‌ها) کشور می‌تواند در دستیابی به برخی اهداف آن راه‌گشا باشد.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع نظریه زمینه‌ای یا داده‌بنیاد<sup>۲</sup> بود که در آن برای فهم بهتر مارها و پله‌های توسعه پایدار از طریق ورزش در ایران، از چارچوب دستور کار ۲۰۳۰ سازمان ملل استفاده شده است. با توجه به گزارش‌های کمیته بین‌المللی المپیک و دبیرخانه کشورهای مشترک‌المنافع، ورزش در دستیابی به شش هدف در بین ۱۷ هدف، نقشی مستقیم و درخور توجه دارد. به‌منظور شناسایی مارها و پله‌ها، در بخش اول و در چارچوب این شش هدف، ۹۵ مقاله از نشریه‌های وابسته به حوزه ورزش و فعالیت بدنی با جست‌وجوی دو کلیدواژه «توسعه» و «ورزش» مطالعه و بررسی شدند. بخش دوم، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۳ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران هریک از

1. Snakes & Ladders
2. Grounded Theory



شش حوزه توسعه پایدار در سطوح وزارتخانه، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، مرکز تحقیقات پزشکی و اساتید دانشگاهی بود.

روش نمونه‌گیری برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در مصاحبه به صورت نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> یا قضاوتی<sup>۲</sup> بود و نمونه‌هایی انتخاب شدند که به نظر پژوهشگران، برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار داشتند. این روش بیشتر زمانی استفاده می‌شود که به نمونه‌های خبره نیاز باشد و در پژوهش حاضر از این روش بهره گرفته شد. همچنین انتخاب تعداد افراد برای مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که حداکثر اطلاعات به‌عنوان نقطه پایان یا اشباع نظری<sup>۳</sup> به دست آمد (جدول شماره یک). پس از هر مصاحبه و مطالعه مقالات مرتبط، تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مقایسه مداوم انجام شد. سپس در کدگذاری محوری، کدها در قالب مفاهیم مشترک قرار گرفتند. اعتبار یافته‌های پژوهش از طریق بازنگری مداوم متن و کدها به وسیله صاحب‌نظران و اعضای تیم پژوهش در برهه‌های زمانی مختلف انجام گرفت. داده‌ها نیز به صورت تصادفی در اختیار برخی نخبگان مشارکت‌کننده در پژوهش قرار گرفت و به تأیید آن‌ها نیز رسید. در نهایت، پس از تحلیل اسناد، مقالات و مصاحبه‌ها، مارهای (موانع) شش هدف توسعه پایدار در قالب ۷۲ کد، ۲۰ مفهوم و ۱۲ مقوله و پله‌ها یا عوامل سوق‌دهنده در قالب ۲۶ کد، ۱۴ مفهوم و نه مقوله استخراج شدند.

## نتایج

ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره یک خلاصه شده است.

1. Theoretical Sampling
2. Judgmental Sampling
3. Theoretical Saturation



جدول ۱- گروه‌بندی و تعداد افراد کلیدی مطلع از مصاحبه پژوهش

Table 1- Grouping and the Number of Conversant of the Research Interview

درصد Percentage	فراوانی Frequency	موقعیت یا محل خدمت افراد مصاحبه شونده Position or Workplace of the Interviewees	ردیف Row
30.7	4	وزارت ورزش Ministry of Sports	1
15.3	2	کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک National Olympic and Paralympic Committees	2
7.6	1	مرکز تحقیقات پزشکی ورزشی Sports Medicine Research Center	3
15.3	2	فدراسیون‌های ورزشی Sports federations	4
30.7	4	اساتید دانشگاهی Academic experts	5

پس از تحلیل مقالات و انجام‌دادن مصاحبه‌ها در شش مقوله، مارها یا موانع دستیابی به اهداف توسعه پایدار از طریق ورزش در ۷۲ کد، ۲۰ مفهوم و ۱۲ مقوله خلاصه‌بندی شدند (جدول شماره دو).

جدول ۲- مارها یا موانع دستیابی به اهداف توسعه پایدار از طریق ورزش

Table 2- Snakes (Obstacles) of Achieving Sustainable Development Goals Through Sports

کدها Codes	مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories	اهداف توسعه پایدار Sustainable Development Goals (SDGs)
موازی‌کاری سازمان‌های مختلف در بخش سلامت و رویکردهای تکراری			
و ورزشی سازمان‌های بین کارآمد ارتباط نبود نهادهای سلامت	یکپارچه‌نبودن برنامه‌ها و سیاست‌ها		
فقدان برنامه مدون و نبود سیاست واحد در حوزه ورزش همگانی			
جزیره‌ای عمل کردن سازمان‌های ورزشی			



هدف سوم: اطمینان از سلامت و تندرستی برای همه و در همهٔ سنین	موانع سطح کلان	نبود سیستم اطلاعاتی-آماری معتبر	نبود اطلاعاتی راجع به تعداد افرادی که به‌طور منظم به فعالیت‌های بدنی مشغول هستند. نبود مرجع درستی برای میزان فعالیت بدنی استاندارد گروه‌های مختلف سنی با توجه به نژاد و جنسیت نبود آمار دقیق راجع به رفتارهای کم‌حرکی در نوجوانان
		موانع شناختی ادراکی	توجه ناکافی به بعد پیشگیری و درمان ورزش ظرفیت‌های از استفاده‌نشدن و شناخت نبود سلامت کشور نظام در ورزش آگاهی کم دربارهٔ کارکردهای سلامتی و تندرستی ورزش
	موانع سطح خرد	موانع فردی	وجود مشکلات اقتصادی برای انجام‌دادن فعالیت بدنی نداشتن وقت و مکان مناسب برای ورزش کردن
هدف چهارم: دستیابی به آموزش باکیفیت، فراگیر و برابر برای همه	موانع سیاست‌گذاری و مدیریتی	نبود انسجام	نبود هماهنگی بین آموزش‌های ارائه‌شده در تربیت‌بدنی مدارس با مهارت‌های شغلی آینده و ورزشی سازمان‌های بین کارآمد ارتباط نبود نهادهای آموزشی همسوی نبودن فعالیت‌ها و برنامه‌های تربیت‌بدنی آموزشی نبود ارتباط معنادار ورزش آموزشی در سطوح مختلف تحصیلی تا دانشگاه
		دوراندیشی پایین	مقاومت در برابر تغییرات ساختاری در حوزهٔ آموزش تمایل به حفظ وضعیت موجود در ورزش مدارس نداشتن نگاهی جامع به ورزش آموزشی درک‌نشدن آموزش به‌مثابهٔ سرمایه‌گذاری کلان



نیاز به نیروهای انسانی متخصص بیشتر در حوزه ورزش آموزشی	کمبود منابع انسانی و مالی و تجهیزاتی	موانع سازمانی	
کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی			
کمبود اعتبارات مالی در بخش ورزش مدارس			
نگرش‌ها و باورهای سنتی درباره نقش زن قائل شدن به نقش خانه‌داری و مسئولیت‌های آن برای زنان	انتظارات فرهنگی	موانع هنجاری	هدف پنجم: برابری جنسیتی و توانمندسازی زنان و دختران
نامناسب دانستن برخی ورزش‌ها برای زنان مانند دوچرخه‌سواری، کشتی و غیره و تلقی مردانه از برخی ورزش‌ها			
وجود کلیشه‌های فرهنگی و رفتاری نادرست درباره زنان و دختران			
محدودیت‌های پوشش برای حضور زنان در هابری ورزش	قوانین تبعیض آمیز	موانع قانونی	
نابرابری در سهم زنان از بودجه ورزش کشور			
نیاز به اجازه همسر برای فعالیت‌های بیرون از خانه			
نبود استقلال شغلی و ارزیابی نامطلوب سازمانی	سقف شیشه‌ای	تبعیض‌های سازمانی	
لابی‌گری‌های آقایان			
ترقیات کندتر سازمانی بانوان در مقایسه با آقایان			
واگذاری کمتر تصمیم‌های چالش‌برانگیز و کنترل کمتر منابع			
دولتی بودن، انحصاری بودن و استقلال مالی نداشتن سازمان‌های ورزشی	موانع ساختاری		
نبود تسهیلات زیرساختی مناسب برای میزبانی رویدادهای منطقه‌ای و جهانی			
در اولویت نبودن ورزش در سیاست‌گذاری کلان اقتصادی کشور	سیاست‌گذاری‌های نامناسب در بهره‌گیری از	موانع سیستمی	
اولویت‌دادن به سرمایه‌گذاری‌های زودبازده	منافع اقتصادی ورزش		هدف هشتم:
سیاست‌های ناپایدار در زمینه مشاغل ورزشی و تولیدات محلی			



در داوطلبی ظرفیت از استفاده نامطلوب کشور ورزش	موانع قانونی و مدیریتی	ارتقای رشد اقتصادی پایدار و استخدام مولد	
مشکلات قانونی مربوط با حامیان مالی مسابقات، رویدادها و تیم‌های ورزشی			
توجه ناکافی به اثرات میزبانی رویدادها به مثابه عامل محرکی برای توسعه زیرساخت‌های شهری			
فرار مالیاتی	اقتصاد پنهان		
قاچاق کالا			
رشوه و فساد			
استثمار کودکان و جوانان در مسیر دستیابی به ورزش حرفه‌ای	اثرات منفی حرفه‌ای‌گری ورزش	تهدیدهای جهانی‌سازی ورزش	
بازماندن بخش عمده‌ای از جمعیت جوان در مسیر ورزش حرفه‌ای			
توجه بیش از اندازه به جنبه‌های مالی و نادیده‌گرفتن ارزش‌های فرهنگی ورزش			
آمایش براساس ورزشی اماکن توسعه‌نیافتن سرزمین			
نبود زیرساخت‌های شهری مناسب برای فعالیت‌های جسمانی مختلف	رشد ناهمگون شهری	توسعه نامتوازن	هدف یازدهم: شهرها و جوامع ایمن، منعطف و پایدار
عدم کاربرد چندگانه فضاهای ورزشی			
نبود دسترسی فراگیر به فضاهای سبز از سوی افراد با ناتوانی‌های جسمانی و افراد سالمند			
کمبود فضاهای ورزشی امن و ایمن برای فعالیت جسمانی کودکان و زنان			
طراحی شهری نامناسب برای افراد معلول			
یکپارچه‌نبودن طراحی فضاها و امکانات ورزشی با استراتژی‌های توسعه شهری			
توجه محدود به هدررفت انرژی و مدیریت آب در رویدادهای ورزشی			
آلودگی هوا در مناطق شهری و اثرات آن بر تندرستی		ناپایداری محیطی	



مطابق نبودن سازه‌های ورزشی با الزامات محیط‌زیست	توجه ناکافی به الزامات محیط‌زیست		
استفاده‌نشدن از متخصصان شهری و محیط‌زیست در سازمان‌ها، رویدادها و پروژه‌های ورزشی			
ارتباطات ناکافی بخش ورزش با حوزه محیط‌زیست			
وجود شبکه‌های غیررسمی و نبود سازوکار کنترل در سازمان‌های ورزشی	نبود شفافیت		هدف شانزدهم: ترویج صلح، عدالت و مؤسسات پاسخگو
دوپینگ و پنهان‌کاری ورزشکاران		حکمرانی نامطلوب	
فساد اخلاقی در ورزش			
شفافیت مالی کم سازمان‌های ورزشی			
تأکید بر بعد رقابتی، وجود خشونت و تنش در مسابقات که سبب تکثر اجتماعی و کاهش انسجام اجتماعی می‌شود.	نبود همبستگی		
آشوبگری هواداران			
تأکید بیش از حد بر ملی‌گرایی و تنش در مسابقات بین‌المللی			
تعامل ضعیف مجریان قانون و ذی‌نفعان ورزشی			
ورزش درگیری تصمیم متعدد مراکز وجود کشور و اثر آن بر مرجع پاسخگویی شفاف	گفتمان‌های سیاسی و نبود دموکراسی		
انتصاب‌های غیردموکراتیک هیئت‌های ورزشی			
اعمال نظرهای دولت‌مردان و استقلال کم بخش ورزش			
تمرکز قدرت در برخی سطوح سازمانی			

پس از تحلیل مقالات و انجام‌دادن مصاحبه‌ها در شش مقوله، پله‌ها یا عوامل سوق‌دهنده دستیابی به اهداف توسعه پایدار از طریق ورزش در ۲۶ کد، ۱۴ مفهوم و نه مقوله خلاصه شدند (جدول شماره سه).



جدول ۳- پله‌ها یا عوامل سوق‌دهنده دست‌یابی به اهداف توسعه پایدار از طریق ورزش  
**Table 3- Ladders (Accelerator) of Achieving Sustainable Development Goals Through Sports**

کد Codes	مفاهیم Concepts	مقوله Categories	اهداف توسعه پایدار Sustainable Development Goals (SDGs)
اشتیاق و انگیزه‌های فردی به توسعه و تعمیم ورزش انگیزه‌های سازمانی برای گسترش سلامت در جامعه	انگیزه‌های سلامت‌محور	سوق‌دهنده‌های فردی	
برگزاری رویدادهای گسترده در سطح استان‌ها از جمله همایش‌های پیاده‌روی هیئت‌های استانی فعال در حوزه ورزش همگانی	نهادهای فعال		اطمینان از سلامت و تندرستی برای همه و در همه سنین
وجود برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی مختلف برای تندرستی و ترویج سلامت ترویج سبک زندگی سالم در کانال‌های اجتماعی	فناوری و رسانه	سوق‌دهنده‌های محیطی	
رویکرد علمی به ورزش آموزشی افزایش مدارس تخصصی تربیت‌بدنی توسعه کمی کیفی مربیان طی دهه اخیر	نگاه تخصصی به ورزش آموزشی	توسعه علمی	اطمینان از آموزش باکیفیت، فراگیر و برابر
علاقه‌مندی زنان به حضور در میدان‌های ورزشی توجه به تناسب اندام و بدن آرمانی ارتقای سطح دانش و آگاهی زنان کشور روند روبه‌رشد مدال‌های بانوان در مسابقات مختلف	انگیزه‌های فردی توانمندی اجتماعی	کنشگران فعال	دستیابی به برابری جنسیتی و توانمندسازی زنان و دختران





وجود برخی فرصت‌های مدیریتی در حوزه ورزش برای زنان طی چند سال اخیر

حمایت‌های قانونی	تصریح در قانون اساسی در حفاظت از محیط زیست	الگوهای مرجع	
آموزه‌های دینی	گزاره‌های دینی در حفظ مخلوقات و محیط اطراف		
کنشگران اجتماعی	وجود و گسترش سازمان‌ها و پروژه‌های طرفدار محیط زیست در سال‌های اخیر	نهادهای فعال	شهرها و جوامع ایمن، منعطف و پایدار
	رشد فعالان حقوق مدنی کودکان		
اکوگردشگری ورزشی	پتانسیل‌های منابع طبیعی و تنوع اقلیمی		
	ارزان و کم‌هزینه بودن سفر به ایران برای توریست‌ها		
ظرفیت‌های مالی	بودجه زیادی که به برخی بخش‌های ورزش اختصاص می‌گیرد.	فرصت‌های اقتصادی از طریق ورزش	ارتقای رشد اقتصادی پایدار و استخدام مولد
ظرفیت‌های حرفه‌ای	وجود پایگاه‌های ویژه استعدادیابی در مسیر رشد حرفه‌ای و درآمدزایی میزبانی مسابقات منطقه‌ای و آسیایی در برخی رشته‌ها		
فعالان حوزه اجتماعی	روند روبه‌رشد رویدادهای ورزشی در حمایت از کودکان و طبقات محروم	سازمان‌های مدنی	ترویج صلح، عدالت و مؤسسات پاسخگو
آیین‌نامه‌ها و سازوکارهای پیشگیری	وجود کمیته‌ها، قوانین و رویه‌های ضد دوپینگ و تقلب در ورزش وجود منشور اخلاقی بازیکنان	ظرفیت‌های قانونی	

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که مارها یا موانع نقش ورزش در دستیابی به هدف سوم دستور کار توسعه، شامل دو مقوله موانع سطح خرد و کلان می‌شوند. موانع سطح کلان شامل مفاهیمی مانند یکپارچه‌نبودن سیاست‌ها و برنامه‌ها، نبود سیستم اطلاعاتی و موانع ادراکی-شناختی می‌شود؛ از این رو



به نظر می‌رسد هماهنگی بین‌سازمانی در این سطح و بین سه نهاد تربیت، ورزش و سلامتی در یکپارچگی سیاست‌های حوزه سلامت بسیار ضروری است و از آن با عنوان «اتحاد استراتژیک» یا «شرکای استراتژیک» می‌توان نام برد. با اینکه بیشتر دولت‌ها سیاست‌های ملی دارند و بسیاری از آن‌ها بودجه‌هایی را به طرح‌های بین‌المللی اختصاص می‌دهند، تعداد کمی از آن‌ها چارچوب سیاسی هماهنگی را برای هدایت و مساعدت برنامه توسعه ورزش در سطح بین‌المللی، با وضع قانون یا راهبردهای تنظیمی روشن و برنامه‌های صریح و اختصاصی و البته بودجه‌های متعهد توسعه داده‌اند (جوادی‌پور و رهبری، ۲۰۱۷، ۹۶). به نظر می‌رسد این موضوع در ایران نیز بسیار کم‌رنگ است و هر کدام از سند‌های سیاستی مانند سند سلامت در وزارت بهداشت، سند توسعه ورزش همگانی در وزارت ورزش و سند برنامه ملی درس تربیت‌بدنی در وزارت آموزش و پرورش، به‌طور مستقل تنظیم می‌شوند و بدون هماهنگی نهادی و بین‌سازمانی اجرا می‌شوند. براساس اصل هم‌پوشانی سیاست‌ها، باید هر موضوع مشترک و متداخل این سه نهاد با هماهنگی هم پیش رود. شاید احتمال تشکیل سازمان توسعه فعالیت بدنی و سند فعالیت بدنی ایرانیان بتواند چنین رویکردی را تعقیب کند.

نبود سیستم اطلاعاتی آماری نیز از مارهای حوزه سلامت و تندرستی بود. در بسیاری از کشورها نیز نظارت مداوم بر سطح فعالیت جسمانی افراد محدود است. اطلاعات و پایش ویژگی‌های مختلف شرکت‌کنندگان در فعالیت بدنی و دیگر فعالیت‌های سلامت‌محور بسیار ضروری است؛ اقدامی که هر چند سال باید انجام گیرد. حتی این موضوع باید در کنار مواردی مانند اعتیاد و سایر آسیب‌های اجتماعی سنجیده شود. با این حال، با حمایت سازمان جهانی سلامت، رصدخانه جهانی فعالیت جسمانی<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۶ راه‌اندازی شد تا قطب معتبر مرکز آماری فعالیت‌های جسمانی شناخته شود (لیندسی و چاپمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۵۷). همچنین آگاهی اندک و ناشناخته‌ماندن کارکردهای ورزش و تربیت‌بدنی از جمله مارهای این حوزه بود. این مشکل را می‌توان در سطوح کلان نیز مشاهده کرد که در تعیین متولیان اهداف هفده‌گانه توسعه پایدار، جایگاهی برای وزارت ورزش در سیاست‌گذاری‌ها به‌خصوص در بعد پیشگیری از بیماری‌ها دیده نمی‌شود؛ البته کارکردهای ورزش می‌تواند طیفی از

1. The Global Physical Activity Observatory
2. Lindsey & Chapmann



مهارت‌های زندگی و توانمندسازی جوانان را نیز در برگیرد. در بسیاری از ابتکارات، جوان‌ها برای گرفتن نقش‌های رهبری و آموزش همسالان حمایت می‌شوند (لیندسی و چاپمن، ۲۰۱۷، ۷۴). افزایش آگاهی، اولین گام اساسی برای تغییر نگرش و رفتار افراد است. در این مورد نیز آگاهی سیاست‌گذاران از نقش ورزش می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد تا توسعه را همه‌جانبه و فراگیر ببینند.

موانع سطح خرد به موانع فردی مربوط می‌شود. در بسیاری از ابتکارات ورزشی سلامت‌محور این خطر وجود دارد که فرد یا تیم بازنده تجربه منفی از مشارکت ورزشی داشته باشد (شری، شولنکورف و فیلیپس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، ۱۵۰). طراحی نامناسب و اجرای نادرست ابتکارات ورزشی می‌تواند احساس شکست یا طردشدن را در افراد تقویت کند. همچنین مقایسه‌هایی که افراد حین فعالیت بدنی با افراد به لحاظ جسمانی قوی‌تر دارند، نوعی سرشکستگی و خودکم‌بینی در افراد ایجاد می‌کند که می‌تواند بر ظرفیت این‌گونه ابتکارات تأثیر بگذارد. نادری و سکینه‌پور (۲۰۱۹) نیز در بررسی موانع مشارکت در فعالیت‌های بدنی و ورزش معلولان، موانع فردی را به عنوان مهم‌ترین عامل معرفی کردند. پله‌های این هدف، دو مقوله سوق‌دهنده‌های فردی و محیطی بودند که همسو با پژوهش شعبانی و همکاران (۲۰۱۴)، مجموعه‌ای از انگیزه‌ها و تمایلات فردی و عوامل محیطی مانند برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی در کنار رویدادها و همایش‌های ورزش همگانی، از قوت‌های ورزش و سوق‌دهنده‌های کارکرد سلامتی و تندرستی ورزش محسوب شدند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد مارهای هدف چهارم توسعه شامل موانع سیاست‌گذاری، مدیریتی و موانع سازمانی بودند. نبود انسجام در سیاست‌گذاری‌های حوزه آموزش به تغییرات فراوان در تربیت‌بدنی آموزشی از جمله حذف زنگ ورزش مدارس ابتدایی در سال ۱۳۶۲، حذف معلم متخصص تربیت‌بدنی برای کلاس‌های اول، دوم و سوم ابتدایی از سال ۱۳۷۴ به بعد، حذف کامل معلم متخصص ورزش از دوره‌های ابتدایی، گنجانده‌نشدن درس ورزش در دوره پیش‌دانشگاهی، تصویب قانون برنامه چهارم توسعه که به موجب آن ساعات درس تربیت‌بدنی تا پایان برنامه ذکر شده می‌باید به سه ساعت در هفته افزایش یابد، استخدام ۱۵ هزار معلم ورزش در سال اول برنامه پنجم و غیره منجر شده است. این تغییرات مانعی برای انسجام و یکپارچگی سیاست‌های ورزش آموزشی شده است؛ آنچنان که

## 1. Sherry, Schulenkorf & Phillips



سجادی (۲۰۱۷) نیز در بررسی ساختار ورزش کشور نشان داد ضعف در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان برای ورزش آموزشی از مهم‌ترین چالش‌های درونی ورزش آموزشی کشور است. پژوهش‌های فراوانی درباره محدودیت مالی و امکانات ورزش آموزشی انجام شده است (حسین‌پور، ۲۰۱۱؛ صفاری، معماری و سعادت، ۲۰۱۸). نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد ایمنی فضاهای ورزشی مدارس در سطح پایین قرار دارد و طراحی مجموعه‌های ورزشی استاندارد مناسب ندارند. همچنین صفاری و همکاران (۲۰۱۸) معتقد هستند آموزش و پرورش نتوانسته است با ترکیب مناسب امکانات در ارائه خدمات با استفاده از تجهیزات مناسب نقش خود را به‌درستی ایفا کند. لیندسی و چاپمن (۲۰۱۷) اذعان می‌کنند که امکانات و تسهیلات آموزشی ضعیف یا ناکافی، اثری چشمگیر بر مشارکت جوانان در تربیت‌بدنی و ورزش خواهد گذاشت. راجع به کمبود منابع انسانی متخصص، آقایی، صفاری و سادات میرحسینی (۲۰۱۷) معتقد هستند با اینکه وزارت آموزش و پرورش برای استخدام نیروی مورد نیاز خود از آزمون‌های استخدامی سخت‌گیرانه‌ای استفاده می‌کند و دوره‌های آموزشی پیش از خدمت و ضمن خدمت نیز به گستردگی از سوی ادارات تربیت‌بدنی برای آموزش و بازآموزی معلمان تربیت‌بدنی اجرا می‌شود، هنوز از نظر صلاحیت‌های ضروری برای معلمان تربیت‌بدنی کاستی‌هایی وجود دارد که بسیاری از این کمبودها به‌دلیل بی‌توجهی به تخصص‌گرایی است.

در هدف پنجم، سه مار یا مانع وجود داشت که شامل موانع هنجاری، قانونی و تبعیض‌های سازمانی بودند. ساخت نظری مردانگی و زنانگی در ورزش به‌وسیله تشکیلات ایدئولوژیک جامعه در دیگر عرصه‌ها از قبیل خانواده و مدرسه بازتولید می‌شود. تصویری که از زنانگی برای ما ارائه شده است، عمدتاً در قالب نقش‌هایی در خانه یا شریک زندگی یک مرد یا جذاب برای مردان یا مادران و همسرانی خوب و پاک است. وودوارد<sup>۱</sup> معتقد است هنجارهای مربوط به زنانگی به‌عنوان محدودیت و الزاماتی قدرتمند در کسب اجازه برای شرکت در فعالیت‌های تفریحی عمل می‌کنند (ذکایی و صدیقی، ۲۰۱۵). در بحث موانع قانونی، اصل ۲۱ قانون اساسی کشور دولت را موظف کرده است که حقوق زنان را تضمین کند و برای ایجاد زمینه مساعد برای رشد شخصیت زن و احیای حقوق مادی و معنوی او تدابیر لازم را اتخاذ کند، اما نابرابری‌هایی در زمینه بودجه ورزش زنان، بهره‌مندی از فضاها و امکانات

## 1. Woodward



ورزشی و غیره مشاهده می‌شود؛ البته بسیاری از موضوعات در حوزه ورزش زنان مانند موضوع ورود زنان به باشگاه، دوچرخه‌سواری زنان و صدور گواهینامه موتورسواری برای زنان، مستند به قانون نیست و تنها نظرهای شخصی افراد در آن اعمال می‌شود؛ به عبارت بهتر، وحدت رویه‌ای در آن وجود ندارد و همین موضوع سبب بروز مشکلات بیشتری می‌شود که در عرصه جهانی با نقدهایی روبه‌رو هستیم. مانع دیگر که به موضوع نابرابری در سطح سازمانی می‌پردازد، اصطلاح سقف شیشه‌ای بود. استعاره سقف شیشه‌ای زمانی به کار می‌رود که زنان صرفاً به خاطر جنسیت خویش از صعود به مراتب عالی سازمانی باز نگه داشته می‌شوند. همیشه در طول تاریخ تصورات قالبی مربوط به مردبودن و قدرت رهبری با هم تداعی می‌شوند؛ به همین دلیل، اگر مردان حتی در مشاغل مربوط به زنان نیز وارد شوند، حالت عکس اثر سقف شیشه‌ای پدید می‌آید؛ یعنی گرایش به این است که مردان را با یک پله‌برقی شیشه‌ای به بام سقف شیشه‌ای برسانند (اللهیاری، بیاتی، سجادی، گودرزی و علیدوست قهفرخی، ۲۰۱۵، ۶۱). اللهیاری، بیاتی، سجادی، گودرزی و علیدوست قهفرخی (۲۰۱۵) نیز به این نتیجه رسیدند که سقف شیشه‌ای بر جامعه‌پذیری ضعیف بانوان و همچنین کاهش توانمندی بانوان اثر می‌گذارد.

پله‌های این هدف، مقوله کنشگران فعال را در بر گرفت. این مقوله به دو مفهوم انگیزه‌های فردی زنان از مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و توانمندی آن‌ها در عرصه‌های اجتماعی اشاره داشت. تأکید بر جذابیت و تناسب جسمانی در فضای فرهنگی-اجتماعی جامعه امروزی، در کنار انگیزه‌های تندرستی و هویت‌یابی جنسیتی از مهم‌ترین انگیزه‌های مشارکت زنان در فعالیت‌های ورزشی است که در پژوهش‌های قادرزاده و حسینی (۲۰۱۵) و ذکایی و صدیقی (۲۰۱۵) نیز به آن اشاره شده است. روند روبه‌رشد مدال‌های زنان در مسابقات آسیایی و جهانی طی سال‌های اخیر نیز جزو پله‌های این هدف به شمار آمد که بر توانمندی‌های اجتماعی زنانی ایرانی تأکید دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد مارهایی که ورزش در دستیابی به رشد اقتصادی پایدار با آن روبه‌روست، در دو مقوله موانع سیستمی و تهدیدهای جهانی‌سازی ورزش مطرح شده‌اند. موانع سیستمی شامل مجموعه‌ای از سیاست‌گذاری‌ها، موانع ساختاری، مدیریتی و قانونی می‌شوند. در ایران



به ورزش همیشه به‌عنوان یکی از مباحث فرعی اقتصاد توجه شده است. آندرف<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) نیز این موضوع را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد در کشورهای کمتر توسعه‌یافته و در حال توسعه، ورزش نه‌تنها یکی از اولویت‌های بودجه‌ای این کشورها نیست، بلکه سیستم آموزشی نامناسب در این زمینه نیز دارد؛ موضوعی که در کشورهای توسعه‌یافته یک رکن مهم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تلقی می‌شود (قادرپور، سپهری‌وند و سلطان‌حسینی، ۲۰۱۶، ۲۶۷). مانع اصلی در روند سرمایه‌گذاری در بخش ورزش کشورها، رؤیت‌نشدن منافع برگشت‌پذیر حاصل از این سرمایه‌گذاری به‌صورت مستقیم است؛ در حالی که نگرش مثبت به ورزش و امور جانبی آن سودهای سرشاری را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در آینده نصیب آنان می‌کند. موانع ساختاری به دولتی‌بودن ورزش مربوط می‌شود. انحصاری‌بودن و دولتی‌بودن ورزش بخشی از سیاست‌گذاری‌هایی است که بر رشد اقتصادی از طریق ورزش اثرگذار است. ۴۹ درصد از منابع تأمین مالی فعالیت‌های حوزه ورزش از طریق منابع دولتی شامل بودجه دولت و هزینه‌های دستگاه‌های دولتی در ورزش صورت می‌گیرد (رستم‌زاده، صادقی، عساری و یاورزاده، ۲۰۱۴). ضعف قوانین و مدیریت ناکارآمد نیز از دیگر شرایط زمینه‌ای هدف هشتم توسعه پایدار است که سبب پیدایش اقتصاد زیرزمینی یا پنهان می‌شود. برخی پژوهش‌ها حجم این اقتصاد را تا یک‌پنجم تولید ناخالص کشور برآورد کردند. بخشی از این حجم اقتصاد زیرزمینی در حوزه ورزش به قاچاق کالاها و تجهیزات ورزشی مربوط است، اما عمده‌ترین بخش آن به فرارهای مالیاتی بازیکنان، مربیان و باشگاه‌ها مربوط می‌شود. زارعیان، افروزه و افشاری (۲۰۱۸) نیز مصادیق عوامل بروز اقتصاد سایه‌ای (اقتصاد زیرزمینی) در ایران را در هشت مقوله شفافیت مالیاتی، خلأهای قانونی، فرهنگ پرداخت مالیات، آموزش مودیان، تقلب، پنهان‌سازی، نگرش مالیاتی و خلأهای مدیریتی طبقه‌بندی کردند. مقوله تهدیدهای جهانی‌سازی ورزش به مفهوم اثرات منفی حرفه‌ای‌گری اشاره دارد. از آنجاکه مشاغل ورزش حرفه‌ای تنها برای عده محدودی از افراد جوان دست‌یافتنی است اما برای بسیاری از آنان جذاب است، ظرفیت بالقوه برای استثمار در آن وجود دارد. شواهدی از استانداردهای اخلاقی متفاوتی در آکادمی‌ها وجود دارد که نشان می‌دهند برخی جوانان مبالغ چشمگیری را برای کسب فرصت‌هایی واهی در ورزش پرداخته‌اند؛ باین حال در برخی کشورها مداخلات دولتی به‌همراه مقررات

---

1. Andreff



فیفا، کمیته بین‌المللی المپیک و دیگر فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی، به دنبال شناسایی و طبقه‌بندی آکادمی‌ها هستند و مسیری برای پیروی از قوانین و مقررات مرتبط و ادغام ساختارها و سیستم‌های توسعه ورزشی ارائه کرده‌اند (لیندسی و چاپمن، ۲۰۱۷، ۱۰۰).

پله‌های این هدف در مقوله فرصت‌های اقتصادی قابل بررسی است. این ظرفیت‌ها بر مجموعه‌ای از مفاهیم مانند ظرفیت اکوگردشگری کشور، ظرفیت‌های مالی و حرفه‌ای اشاره داشتند. اغلب پژوهش‌ها چهارفصل‌بودن و تنوع اقلیمی ایران را از عوامل رونق گرفتن گردشگری ورزشی در ایران می‌دانند (پروینی، شعبانی‌مقدم و اشرف‌خزایی، ۲۰۱۵، ۹۱). یکی از صاحب‌نظران (مصاحبه‌شونده شماره ۸) معتقد بود، پول خوبی به بخش ورزش تزریق می‌شود، اما این منابع مالی به طور عادلانه توزیع نمی‌شود و بودجه برخی بخش‌های ورزش با یکدیگر مقایسه‌شدنی نیستند. ظرفیت‌های حرفه‌ای به ظرفیت بالقوه تماشاچیان ایرانی و میزبانی برخی رویدادهای منطقه‌ای اشاره داشتند که البته به دلایل سیاسی در سال‌های اخیر این عامل سوق‌دهنده اقتصادی ورزش با موانعی روبه‌رو شده است.

در هدف یازدهم، با دو مقوله توسعه نامتوازن و ناپایداری‌های محیطی روبه‌رو هستیم. توسعه نامتوازن به رشد ناهمگون شهری اشاره دارد. نبود دسترسی مناسب به فضاهای سبز و طراحی نامناسب شهری از جمله کدهایی هستند که صاحب‌نظران به آن‌ها اشاره کردند؛ این در حالی است که پژوهشگران بر تأثیر محیط‌های شهری، زیباشناسی بصری، دردسترس بودن و نزدیک بودن فضاها و امکانات ورزشی بر میزان فعالیت بدنی افراد اشاره کرده‌اند (لیندسی و چاپمن، ۲۰۱۷، ۱۰۹؛ صفاری و لطیفی‌فرد، ۲۰۱۸، ۹۳)؛ از این رو سیاست‌هایی که به دنبال اطمینان از مساعد بودن محیط‌های فیزیکی برای مشارکت مردم هستند، می‌توانند اثرهای بلندمدت و گسترده‌ای بر آنچه برنامه‌های ورزش‌محور به دنبال آن هستند، داشته باشند. ناپایداری‌های محیطی به هدررفت انرژی در سازه‌های ورزشی، آلودگی‌های محیطی رویدادهای ورزشی و غیره اشاره داشتند. به نظر می‌رسد توسعه و طراحی استادیوم‌ها و میدان‌های ورزشی که به میزبانی رویدادهای ورزشی مربوط هستند، پیامدهای درخور توجهی بر محیط شهری دارند. استادیوم‌هایی که به خوبی طراحی شده باشند، می‌توانند نقطه کانونی شهرها باشند. پله‌های هدف یازدهم به دو مقوله الگوهای مرجع و نهادهای فعال اشاره دارد. الگوهای مرجع شامل حمایت‌های قانونی از محیط‌زیست (اصل پنجاهم قانون اساسی ایران) و آموزه‌های دینی



بودند (تأکید دین اسلام بر حفاظت از آنچه خدا خلق کرده است). همچنین نهادهای فعال به کنشگران اجتماعی اشاره داشت که در سال‌های اخیر ابتکارات محیط زیستی (سه‌شنبه‌های بدون خودرو) و رویدادهایی در راستای حمایت از کودکان را (برگزاری مسابقات فوتبال هنرمندان و ارسال عوایدی آن به نهادهای خیریه‌ای) رقم زدند.

مارها یا موانع هدف شانزدهم در مقوله حکمرانی، نامطلوب نشان داده شدند. این مقوله به سه مفهوم نبود شفافیت، نبود همبستگی و گفتمان‌های سیاسی و نبود دموکراسی اشاره دارد. با توجه به گزارش سازمان شفافیت جهانی، ایران در رتبهٔ چهاردهم در بین ۱۷۶ کشور از نظر وقوع فساد قرار دارد (قربانی، محمدی و زارعیان، ۲۰۱۹). فساد در صنعت ورزش مقوله‌ای پیچیده و شایع است که تمامیت ورزش به‌عنوان یک نهاد را تهدید می‌کند. نقش ورزش به‌عنوان محرکی مثبت در جوامع کاهش یافته است و قوانین موجود، سازوکارها و سازمان‌های ورزشی در اجرا و ارتقای حکمرانی خوب به اندازهٔ کافی کارآمد نیستند (احمدی، یوسفی و عیدی، ۲۰۱۸، ۳۰۳). منافع گروه‌های سیاسی، تجاری و فردی در سرتاسر صنعت ورزش فرصت‌های گسترده‌ای را برای بروز تخلف فردی و سازمانی در بخش‌های انتفاعی و غیرانتفاعی ورزش ایجاد می‌کند. قربانی، محمدی و زارعیان (۲۰۱۹) چهار دسته عوامل سیاسی، ساختاری، فرهنگی و اجتماعی در وقوع فساد ورزشی را شناسایی کرده‌اند که در بین آن‌ها عوامل سیاسی کلان حاکمیتی، توانایی تأثیرگذاری بر سایر عوامل را داشتند. توجه به دامنهٔ اعمال فسادآمیز در ورزش مبین این نکتهٔ مهم است که برخلاف فسادهای شایع در سازمان‌ها که اغلب با عنوان فساد اداری یا مالی بررسی می‌شود، فسادهای روی‌داده در زمینهٔ ورزش تنوع بیشتری دارد و همین نکته بررسی و تحلیل فساد ورزشی را با چالش مواجه می‌کند (قربانی، محمدی و زارعیان، ۲۰۱۹، ۱۲۲). دربارهٔ مقولهٔ گفتمان‌های سیاسی و نبود دموکراسی شاید بتوان گفت سیاسی‌کاری به‌نوعی در متن جامعهٔ ایران و حوزهٔ ورزش وجود دارد که بخشی از این جامعه است و می‌توان این مقوله را در شرایط زمینه‌ای بیشتر اهدافی مشاهده کرد که ورزش برای توسعهٔ پایدار دنبال می‌کند. گذشته از دخالت مستقیم و نیات دولت برای دخالت در ورزش، گفتمان‌ها و ایدئولوژی‌های سیاسی حاکم بر فضای کشور نیز به شکل غیرمستقیم بر فضا و فرهنگ ورزش اثر می‌گذارند. گفتمان‌ها مفاهیمی کلان هستند که در شکل‌دادن به نهادها و کنش‌ها مؤثرند و سیاست‌های نظام را شکل





می‌دهند (روزخوش، ۲۰۱۰، ۳۲)؛ با وجود این، دخالت مستقیم سیاست‌های کلان نظام در ورزش نیز مشاهده می‌شود. آنچه به‌تازگی در مجلس ایران در ممنوع‌بودن رقابت با ورزشکاران اسرائیلی به‌صورت قانون تصویب شد، تصویری از تسری ایدئولوژی حاکم بر نظام در بخش ورزش است. اعتقاد به سطل زباله بودن ورزش که در آن به‌راحتی می‌توان افراد و مدیران ضعیف را به آن تحمیل کرد نیز بخشی از دخالت‌های سیاسی دولت در حوزه ورزش است. پله‌های این هدف شامل مقوله ظرفیت‌های قانونی بود. آیین‌نامه‌های منشور اخلاقی و اقدامات کمیته‌های مبارزه با دوپینگ می‌توانند بخشی از اقدامات حوزه ورزش در حرکت به‌سوی صلح و عدالت به‌شمار آیند. بسیاری از پژوهشگران بر این باور هستند که ورزش می‌تواند منافع درخور توجهی در زمینه‌های مختلف مانند آموزش، کاهش بیماری، صلح و مقابله با مهاجرت اجباری داشته باشد (وب و ریچلوا، ۲۰۱۵، ۲۸۹)؛ مشروط بر اینکه این پروژه‌ها در گفتمانی معنادار و با گروه‌هایی پذیرنده و در همکاری مستقیم با سیاست‌های کلان استفاده شوند (هژبری، رمضانی‌نژاد و عابدین‌زاده، ۲۰۱۹).

در این پژوهش به بررسی مارها و پله‌های شش هدف توسعه پایدار پرداخته شد که ورزش نقشی مستقیم در دستیابی به آن‌ها داشت. به‌طور خلاصه می‌توان موانع توسعه از طریق ورزش در ایران را اغلب در سطح ماکرو (مانند یکپارچه‌نبودن سیاست‌گذاری‌ها و زیرساخت‌های ناکافی) مشاهده کرد؛ این در حالی است که پله‌ها یا عوامل سوق‌دهنده را بیشتر در سطح فردی یا میکرو (اشتیاق و انگیزه-های فردی و جمعیت جوان) می‌توان یافت. نکته جالب توجه اینکه آیین‌نامه‌ها و حمایت‌های قانونی در برخی اهداف مانند اهداف چهارم، یازدهم و شانزدهم جزو پله‌ها بودند؛ درحالی‌که سیاست‌گذاری‌ها، اجرا و مدیریت با این قوانین همسو نبودند و جزو موانع سطح کلان در بسیاری از این اهداف به‌شمار آمدند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در بسیاری بخش‌ها قوانین کافی وجود دارد و تنها با تغییر سیاست‌ها و روش‌های مدیریتی می‌توان از ظرفیت ورزش در جهت تحقق برخی اهداف در دستور کار توسعه سازمان ملل بهره برد و از این طریق اثرات منفی موانع توسعه پایدار را کاهش داد و بر بستر عوامل سوق‌دهنده راهبرهایی را تدوین کرد. قرارگرفتن ورزش به‌مثابه ابزاری در دل برنامه‌های توسعه، نیازمند حضور صاحب‌نظرانی از خانواده ورزش در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان برنامه‌های

## 1. Joseph Webb & Richelieu



توسعه است. این گام در کنار حکمرانی مطلوب ورزش، شروع ابتکارات ورزش محوری را رقم خواهد زد که در کنار اشتیاق و انگیزه‌های فردی افراد جامعه، پیامدهای مطلوب توسعه پایدار را به همراه خواهد داشت.

### تشکر و قدردانی

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری اینجانب به‌عنوان نویسنده اول مقاله است. از زحمات پروفیسور رحیم رمضانی‌نژاد که به‌عنوان استاد راهنمای رساله نقش آفرینی کردند و همچنین مشاوره دکتر رضا شجیع در انجام دادن مصاحبه‌ها، سپاس و قدردانی فراوان می‌کنم.

### References

1. Aghayee, N., Safari, M., & Sadat Mirhoseyni, F. (2017). Identifying the essential professional competence of physical education teachers with a Grounded theory approach. *Quarterly Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*, 14, 71-83. (in Persian).
2. Ahmadi, B., Yosefi, B., & Eydi, H. (2018). Good governance in sport: The role of social capital on promotion of it. *The Research in Educational Sports*, 14, 301-326. (in Persian).
3. Allahyari, F., Bayati, H., Sajadi, N., Godarzi, M., & Alidoost Ghahfarokhi, E. (2015). The role of the glass roof on the status of women's empowerment in the sports organization Tehran municipality. *Applied Research in Sports Management*, 13(1), 59-69. (in Persian).
4. Asefi, A. A., & Asadi Dastjerdi, H. (2016). Investigating the barriers of the development of sport for all in public universities in Tehran and presenting practical solutions for its development. *Sport Management*, 8(6), 823- 844. (in Persian).
5. Coalter, F. (2010). The politics of sport-for-development: Limited focus programmes and broad gauge problems? *International Review for the Sociology of Sport*, 45(3), 295-314.
6. Commonwealth Secretariat. (2015). *Sport for development and peace and the 2030 agenda for sustainable development*. London: Analysis Report.
7. Department of the Environment of Iran. (2015). *Memorandum of cooperation between the Ministry of Sport and Youth and department of Environment*. No. 9325. Available at: (Accessed). (in Persian).
8. Department of the Environment of Iran. (2016). *Sustainable development goals*. Tehran: HAK Publication. (in Persian).
9. Eftekhari, A., Benar, N., Emami, M., & Mansour Sadeghi, M. (2016). presenting a model for measuring the obstacles to developing Iranian women's volleyball in three macro, mid and micro levels. *Sport Management Studies*, 40, 39- 60. (in Persian).



10. Ghaderpour, E., Sepehrivand, A., & Soltan Hoseini, M. (2016). Investigating the economic status of professional stadiums and sports teams on the earnings index. *Sport Management Journal*, 8(2), 265-279. (in Persian).
11. Ghaderzade, O., & Hoseyni, Ch. (2015). Women's sports and its semantic implications. *Women in Development and Politics*, 13(3), 309- 334. (in Persian).
12. Ghahraman Tabrizi, K., Rahimi, I., & Razavi, S. M. J. (2017). Identification and prioritization of development barriers of swimming in Kerman province based on analytical hierarchy process. *Sport Management*, 9(1), 113-128. (in Persian).
13. Ghorbani, M. H., Mohamadi, M., & Zareian, H. (2019). Codification of corruption management model in sports of Iran. *New Approaches in Sports Management*, 7(26), 121- 138. (in Persian).
14. Ghorbani, M. H., Safari Jafarloo, H. R., & Esmaeli, M. R. (2020). Sustainable development through sport: Barriers and strategies. *Sport Management Studies*, 12(60), 83-102.
15. Hozhabri, K., Ramzaninejad, R., & Abedinzade, R. (2019). Sustainable development through sport; An Analysis of the 2030 Agenda. Paper presented at the Third National Congress of Sports Science and Health Achievements, University of Guilan, Rasht.
16. International Olympic Committee. (2018). Sustainability strategy executive summary. Executive Board of the International Olympic committee, Available at: [https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/celebrate-olympic-games/Sustainability/IOC%20Sustainability%20Report\\_Final%20Rev1.pdf#\\_ga=2.104422662.729879837.1644658827-1951209012.1644658826](https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/celebrate-olympic-games/Sustainability/IOC%20Sustainability%20Report_Final%20Rev1.pdf#_ga=2.104422662.729879837.1644658827-1951209012.1644658826)
17. Javadi Pour, M., & Rahbari, S. (2017). Identifying the components affecting on Iran's public sports policy. *Science and Technology Policy*, 7(3), 75-84. (in Persian).
18. Kunz, V. (2009). Sport as a post-disaster psychosocial intervention in Bam, Iran. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 12(9), 1147-1157.
19. Lindsey, I., & Chapman, T. (2017). Enhancing the contribution of sport to the sustainable development goals. *Commonwealth Secretariat*. London.
20. Mankresi, Sh., Safania, A. M., & Ghasemi, H. (2015). Challenges of Iranian championship sports in Olympic medal. *Strategic Studies of Youth and Sport*, 14(27), 1-27. (in Persian).
21. Naderi, E., & Sakinepour, E. (2019). Investigating the barriers to participation in physical activity and sports among the disabled of Kermanshah. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 16(3), 10.22080/jsmb.2019.10795.2453 (in Persian).
22. Parvini, N., Shabani Moghadam, K., & Ashraf Khazayi, A. (2015). Effects of sport events on tourism development of host society with emphasis on economic dimension. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 2(5), 87-95. (in Persian).
23. Pourhashemi, A. (2017). Overview on capacities and barriers to sustainable development goals: From Agenda 21 to Agenda 2030. *Journal of Environmental Science and Technology*, 19, 1-10. (in Persian).



24. Ramzaninejad, R., & Hozhabri, K. (2017). Fundamentals of sport development and its application in Sport of Iran. *Journal of Parliament and Strategy*, 91, 234-263. (in Persian).
25. Roozkhosh, M. (2010). Sport and policy: Different aspect of a relationship. *Ayeen*, 30(31), 26-33. (in Persian).
26. Rostamzade, P., Sadeghi, H., Asari, A., & Yavari, K. (2014). The effect of government investment in sports on economic growth in Iran. *Quarterly Journal of economic Surveys*, 14(4), 177-210. (in Persian).
27. Safari, M., & Latififard, M. (2018). The city model loves physical activity with active city approach, active communities, active citizens. *Sport Management Studies*, 48, 89-112. (in Persian).
28. Saffari, Z., Memari, Z. H., & Saadati, M. (2018). A study of the programs for promoting sports & physical activity in elementary schools a social marketing approach. *Applied Research of Sport Management*, 6(3), 97-111. (in Persian).
29. Sajadi, A. (2017). Designing the model of the country's sports structure (Unpublished doctoral dissertation). University of Mazandaran, Babolsar. (in Persian).
30. Schulenkorf, N., & Adair, D. (2014). *Global sport-for development: Critical perspectives*. Basingstoke, U.K.: Palgrave Macmillan.
31. Shabani, A., Ghafori, F., & Honari, H. (2014). Study of policies and strategies of sport for all in the country's comprehensive sports development system. *Sport Management Studies*, 27, 15-30. (in Persian).
32. Shahmansouri, E., & Balanejad, I. (2018). Identification and ranking of barriers of development of track and field in central province based on network analysis process. *Applied Research in Sport Management*, 6(4), 39-46. (in Persian).
33. Sherry, E., Schulenkorf, N., & Phillips, P. (2016). *Managing sport development: An international approach*. London: Routledge.
34. Soltanipour, F., & Damari, B. (2015). Sustainable development in Iran. *Journal of School of Health and Institute of Public Health Research*, 14(4), 1-14. (in Persian).
35. Webb, J., & Richelieu, A. (2015). Sport for development and peace snakes and ladders. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(3), 278-297.
36. Yavari, Y., Askarian, F., & Shojayi, Kh. (2016). Challenges of aras free zone sport tourism development with emphasis on managers and experts opinions. *Sport Management and Development Biennial*, 8(1), 234-244. (in Persian).
37. Zakayee, M. S., & Sedighi, S. (2015). Femininity and sports. *Women's Psychological Social Studies*, 13(2), 67-92. (in Persian).
38. Zarean, H., Afrooze, M., S. Afshari, M. (2018). Identifying the examples of shadow economy affecting the development of professional sports in Iran. *Quarterly journal of Sport Development and Management*, 7(4), 183- 208. (in Persian).



## استناد به مقاله

هژبری، کاظم؛ رمضانی‌نژاد، رحیم؛ و شجیع، رضا. (۱۴۰۰). مارپله‌های توسعه پایدار از طریق ورزش در ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳(۶۷)، ۲۵۹-۲۸۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2020.8621.2945

Hozhabri, K., Ramzaninejad, R., & Shajie, R. (2021). Snakes and Ladders of Sustainable Development Through Sport in Iran. *Sport Management Studies*, 13(67), 259-287. (in Persian). DOI :10.22089/SMRJ.2020.8621.2945

