

مدیریت ورزشی \_ بهار ۱۴۰۱  
دوره ۱۴، شماره ۱، ص: ۱۳۰ - ۹۱  
نوع مقاله: علمی - پژوهشی  
تاریخ دریافت: ۹۸ / ۰۹ / ۱۲  
تاریخ پذیرش: ۹۹ / ۰۲ / ۲۴

## مطالعه تطبیقی باشگاه‌های ورزشی ایران و کشورهای منتخب اروپایی

وحید نظری<sup>۱\*</sup> - سیدمحمدحسین رضوی<sup>۲</sup> - مرتضی دوستی<sup>۳</sup> - فرزاد فرزانی<sup>۴</sup>

۱.دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

۲.استاد مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

۳ و ۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

### چکیده

باشگاه‌های ورزشی نقش مهمی در فعالیتهای ورزشی مردم دارند، و نه تنها برای ورزش نخبه و رقابتی، بلکه برای ورزش همگانی بااهمیت‌اند. هدف از اجرای تحقیق حاضر، مطالعه تطبیقی باشگاه‌های ورزشی ایران و کشورهای منتخب اروپایی بود. این پژوهش با روش تحقیق کیفی و با رویکرد مقایسه‌ای و از نظر سطح تطبیق مکانی و زمانی در سطح کشورها، در سال ۹۸ انجام گرفته است. به‌طور معمول پژوهشی را تطبیقی می‌دانیم که از داده‌های مقایسه‌ی حداقل دو جامعه استفاده کند. بدین‌صورت نه کشور فرانسه، دانمارک، لهستان، آلمان، هلند، اسپانیا، اتریش، یونان و انگلستان انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش هدفمند بود. سپس با استفاده از مدل بردی، چهار مرحله توصیف، تفسیر، همجواری و مقایسه تطبیق ساختار انجام گرفت. نتایج نشان داد که در حیطه نقش و جایگاه باشگاه‌های ورزشی، با تمام ریشه‌های سیاسی و فرهنگی متفاوتی که در شکل‌گیری آنها وجود دارد، در بسیاری از موارد اشتراکات فراوانی در کشورهای مورد مطالعه وجود دارد. با در نظر گرفتن نقاط قوت چنین مبانی‌ای در کشورهای مورد مطالعه و به‌کار بستن آنها در فعالیتهای باشگاه‌های ورزشی، می‌توان شرایط تقویت و توسعه باشگاه‌ها در کشور را فراهم آورد.

### واژگان کلیدی

اروپایی، باشگاه ورزشی، کشورهای منتخب، مطالعه تطبیقی.

### مقدمه

باشگاه‌های ورزشی تقریباً در تمام کشورها از یک سنت طولانی برخوردارند. آنها نقش مهمی در فعالیت‌های جسمانی افراد بازی می‌کنند، نه تنها برای ورزش رقابتی و نخبه، بلکه برای ورزش همگانی نیز بااهمیت‌اند. در طول یک قرن از پیدایش باشگاه‌های ورزشی، جهان پیرامون آن به‌طور مداوم تغییر کرده است، تغییراتی در اجتماع، سیاست، نرخ جمعیت، اقتصاد، فرهنگ، نحوه گذران اوقات فراغت و شیوه سبک زندگی که بدون شک تأثیرات زیادی روی باشگاه‌های ورزشی در سرتاسر جهان داشته است. با این حال، ورزش نیز بر زندگی مدرن تأثیر گذاشته و از نقطه حاشیه‌ای، به هسته فرهنگ مدرن انتقال پیدا کرده است (۱).

طبق ماده ۲ لایحه اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان، باشگاه ورزشی به مؤسسه‌ای اطلاق می‌شود که توسط اشخاص حقیقی یا حقوقی، با هدف تعلیم و تأمین سلامت جسمی و روحی افراد جامعه مبتنی بر اصول علمی و ارزش‌های اسلامی، ایجاد فضای کسب‌وکار و به‌دست آوردن رتبه و مدال در یک یا چند رشته ورزشی، مطابق ضوابط فنی و عمومی تعیین‌شده با مجوز وزارت تأسیس و فعالیت می‌کنند (۲)، وجه اشتراک همه این باشگاه‌ها، ثبت شدن، محاسبه‌پذیری طبق قانون و قبول نظارت وزارت ورزش و جوانان است. مجد آرا و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعات خود به شش نوع باشگاه با عناوین حرفه‌ای، تندرستی یا سلامت، جامع یا چندمنظوره، آمادگی جسمانی، عمومی و محلی در سطح جهان اشاره کرده‌اند. باشگاه‌های حرفه‌ای که در مسابقات لیگ حضور دارند و ماهیت اصلی آنها کسب سود و ثبات پایدار مالی است؛ باشگاه تندرستی دارای رویکرد سلامت‌محور است و با هماهنگی نهادهای متولی سلامت و بهداشت کشورها تشکیل می‌شود؛ باشگاه‌های ورزشی جامع یا چندمنظوره که گستره وسیعی از ورزش‌ها و فعالیت‌ها را به مخاطبان ارائه می‌کنند و تمایز عمده‌ای با باشگاه‌های تک‌رشته‌ای دارند. باشگاه‌های بدنسازی و آمادگی جسمانی، مراکزی هستند که با هدف کسب منافع اقتصادی از سوی فعالان بخش خصوصی تأسیس شده‌اند و به‌طور معمول خدمات ورزشی خود را با رویکرد انتفاعی ارائه می‌کنند. باشگاه‌های ورزشی عمومی، باشگاه‌هایی هستند که با حمایت شهرداری‌ها، مجموعه خدمات ارزان و در دسترس را به دامنه گسترده‌ای از مخاطبان و شهروندان ارائه می‌دهند؛ باشگاه محلی که در بیشتر کشورهای پیش‌رو از اهمیت بسزایی برخوردار است، و با محوریت ارائه خدمات ارزان و در دسترس به شهروندان یک محله خاص تأسیس می‌شود؛ نکته مهم در مورد این باشگاه مردمی بودن آنهاست و به‌طور چشمگیری از ظرفیت داوطلبان استفاده می‌شود (۳).

اولویت سیاست‌های ورزش، در بیشتر کشورهای اروپایی، تمرکز بر ورزش همگانی یا ورزش‌های تفریحی است، اما حمایت و ارتقای ورزش نخبه نیز بخش مهمی از سیاست‌های ورزشی کشورهاست. هدف از سیاست‌های مربوط به ورزش به‌طور معمول دستیابی به اهداف متعددی از طریق ورزش به‌صورت عام و از طریق باشگاه‌های ورزشی به‌طور خاص است. از جمله بهبود سلامت عمومی، ادغام مهاجران، پذیرش اجتماعی افراد معلول، آموزش و غیره است (۱). هدف اصلی باشگاه‌های ورزشی تدارک کالاهای باشگاه برای استفاده انحصاری و علاقه‌مندی اعضای آنهاست. با این حال اهداف ویژه باشگاه‌های ورزشی متنوع‌اند و اغلب چندین هدف به‌طور همزمان دنبال می‌شوند. براساس نظر نگال (۲۰۰۸) محدوده اهداف باشگاه از دسترسی به تدارکات مناسب فرصت‌های تمرینی، برای جمعیت محلی تا ارائه فرصت‌های ورزش رقابتی و افزایش جامعه‌پذیری است (۴). ورزش به‌عنوان ابزاری مهم، برای بهبود رفاه اجتماعی شناخته می‌شود. همچنین این یک توجیه اساسی، برای تأمین بودجه ورزش از منابع عمومی است و باشگاه‌های ورزشی نقش اساسی در دستیابی به این اهداف دارند. باشگاه‌های ورزشی هم از منظر اجتماعی و هم اقتصادی حائز اهمیت‌اند. پس از سده بیستم نقش اجتماعی ورزش افزایش پیدا کرده است. از آنجا که باشگاه‌های ورزشی، منبع مهمی برای تأمین تدارکات ورزشی‌اند، آنها به‌عنوان یک بازیگر مهم، در به‌کارگیری این نقش گسترده در ورزش به‌شمار می‌آیند (۵). توافق همه‌جانبه‌ای در مورد اهمیت اجتماعی باشگاه‌های ورزشی و توانایی آنها در مشارکت اهداف سیاسی با ملاحظه در شمول اجتماعی، بهداشت و ایمنی وجود دارد. باشگاه‌های ورزشی برای سطوح محلی بسیار مهم‌اند، به سبب چنین کارکردهای اجتماعی، بهداشتی، آموزشی و فرهنگی ورزش است که دولت مرکزی و محلی در ورزش سرمایه‌گذاری کرده و به‌طور خاص از باشگاه‌های ورزشی حمایت می‌کند (۱). هنگامی که صحبت از افزایش نابرابری اجتماعی، انسجام و یکپارچگی اجتماعی گروه‌های مختلف اجتماع می‌شود، جوامع مختلف با چالش‌های مهمی روبه‌رو هستند، از منظر سیاست‌های ورزشی، عامه مردم و محققان، سازمان‌های داوطلب و باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان واسطه مؤثر، برای رفع این چالش‌ها ترویج می‌شوند (۶). برای مثال باشگاه‌های ورزشی در برنامه‌های دولتی انگلستان، در افزایش مشارکت ورزشی برای بهره‌مندی از مزایای تندرستی و سلامت مرتبط با آن و دیگر مزایای اجتماعی، به‌ویژه برای جوانان مانند کاهش بزهکاری، اوباشگری و افزایش موفقیت‌های تحصیلی نقش مهمی بازی می‌کنند. همچنین باشگاه‌های ورزشی نقش شایان توجهی در استعدادیابی و استعدادپروری ورزشی، به‌عنوان بخشی از سیستم ایجاد برتری ورزشی، برای تیم‌های ملی و مسابقات

بین‌المللی دارند (۷). در اتریش باشگاه ورزشی اهداف زیادی چون فعالیت‌های تناسب اندام، ورزش‌های رقابتی، اجتماعی شدن، تفریحات خانوادگی و غیره را پشتیبانی می‌کنند. باشگاه‌های ورزشی موجب غنی‌سازی میراث فرهنگی و اجتماعی هر منطقه یا شهر می‌شوند، به‌ویژه در روستا شهرها به حفظ هویت محلی و منطقه‌ای کمک می‌کنند (۸)، همچنین در آلمان باشگاه‌های ورزشی نه تنها به دلیل برون‌داد بیرونی مثبت، موجب ترقی جوانان، یکپارچگی اجتماعی، پیشگیری از وقوع جرم و سلامتی می‌شوند، برای انتقال مفاهیمی چون بازی منصفانه و بردباری ارزش زیادی قائل‌اند (۱).

از منظر اقتصادی باشگاه‌های ورزشی به‌منزله کسب‌وکارهای خرد و پیشخوان ارائه خدمات ورزشی، نمونه‌ای از کالاهای باشگاهی هستند، که افراد به‌دلیل اینکه عضوی از یک گروه باشند، آن را انتخاب می‌کنند و به‌منظور بالا بردن منفعت خود به مصرف-تولید، عضویت و فعالیت‌های ورزشی می‌پردازند (۹). باشگاه‌های ورزشی ابزارهایی برای توسعه اقتصادی به حساب نمی‌آیند، اما جایگاه آنها و آمیختگی‌شان با محیط شهری در ارزش اقتصادی و فعالیت‌های اقتصادی تولیدی آنها نقش مهمی دارد. باشگاه‌های ورزشی هم به لحاظ تولید و عرضه کالاهای خصوصی و هم از نظر تولید منافع که با ویژگی‌های کالاهای عمومی عرضه می‌شوند، از نظر اقتصادی برای شهرها اهمیت و ارزش دارند (۱۰)؛ تأثیر باشگاه‌های ورزشی بر اقتصاد اروپا شایان ملاحظه است. براساس محاسبات بروئر و فیلر (۲۰۱۷) مجموع درآمدهای سالیانه باشگاه‌های ورزشی در آلمان، ۳/۳ میلیارد یورو بوده است (۴). به‌طور میانگین هر باشگاه ورزشی در انگلستان ۱/۸۲۵ یورو در سال ۲۰۱۲ درآمد داشته‌اند، که ۶۷ درصد بیشتر از سال ۲۰۱۰ بودند. همچنین تیم‌های حرفه‌ای ورزش و باشگاه‌های تناسب اندام و تندرستی، مهم‌ترین قسمت بخش تجاری ورزش انگلستان را تشکیل می‌دهند، به‌گونه‌ای که در سال ۲۰۱۲ این قسمت بالاترین میزان ارزش افزوده ناخالص، دستمزد و میزان کارکنان را در بخش‌های گوناگون تجاری ورزشی دارا بوده است (۱۱).

ظهور باشگاه‌های ورزشی در اروپا، در نیمه دوم سده نوزدهم و اوایل سده بیستم به‌طور مستقیم در ارتباط با پیدایش فرهنگ شهری و معرفی حقوق اساسی شهروندان، به‌ویژه حق سازماندهی انجمن‌ها یا باشگاه‌ها بوده است. سه جنبش اجتماعی متفاوت، پایه و اساس شکل‌گیری باشگاه‌ها در اروپا را تشکیل می‌دهند، ورزش انگلستان با مفهوم رقابت و مقایسه دستاوردها، تورن<sup>۱</sup> از آلمان با ایده ترویج جسم، سلامتی و ذهن، ژیمناستیک- پرورش بدن انسان با تمرینات ویژه از سوئد. ایده‌های این جنبش‌های

اجتماعی، به ایجاد و توسعه باشگاه‌های ورزشی در سراسر اروپا منجر شده است و این مفاهیم، هم‌اکنون نقشی مهم در ورزش‌های مدرن ایفا می‌کنند. مدل‌های ملی باشگاه‌های ورزشی اغلب ترکیبی از این سه مفهوم اساسی است (۱۲). مطالعات اخیر روی شرکت‌کنندگان ورزشی و فعالیت جسمانی در اروپا نشان می‌دهد که ۱۲ درصد از شهروندان اروپایی عضو یک باشگاه ورزشی‌اند و این میزان از درصد مشارکت بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳ تغییری نکرده است. افزون‌بر این تفاوت‌هایی در میزان عضویت باشگاه‌ها در کشورهای اتحادیه اروپا وجود دارد که ناشی از تفاوت جایگاه‌های باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش ملی، سیاست‌های ورزشی و مسیرهای همسو باشگاه‌های ورزشی با متن تغییرات فرهنگی کشورهاست (۱).

باشگاه‌داری در ایران سابقه طولانی دارد و به سال‌های بسیار دور می‌رسد. باشگاه‌داری به شکل امروزی آن وجود نداشت و هدف آن کسب درآمد نبوده، بلکه سلامت جسم و روح، ترویج فضایل انسانی، پهلوان‌پروری (نه قهرمان‌پروری) مدنظر بوده است. مکان ورزشی «زورخانه‌ها» بودند، به تدریج با ورود رشته‌های مختلف ورزشی، نیاز به تأسیس اماکن جدید در قالب باشگاه‌های ورزشی در شهرها احساس شد و علاقه‌مندان از میان مردم، بانیان این امر شدند و فعالیت‌های ورزشی را در انواع رشته‌ها آغاز کردند. با توسعه این فعالیت‌ها، دولت‌های وقت با تدوین و تصویب قانون باشگاه‌های ورزشی (در دهه ۳۰) سعی کردند، نظامی در باشگاه‌داری ایجاد کنند؛ این قانون تقریباً همسو با قوانین باشگاه‌داری در سایر کشورها بود. در این باشگاه‌ها، تیم‌های ورزشی، به‌خصوص تیم‌های فوتبال رشد یافتند و علاقه‌مندان زیادی را جذب کردند. با وقوع انقلاب اسلامی، آیین‌نامه باشگاه‌های ورزشی مصوب ۱۳۵۲ (به دلیل رعایت نکردن مناسب شئون و ارزش‌های اسلامی) لغو شد. در سال ۱۳۶۹ قانون ایجاد باشگاه‌های ورزشی با تغییرات عمده (نسبت به آیین‌نامه قبلی) به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و آیین‌نامه آن نیز تهیه و تصویب شد، این قانون سرآغاز جدیدی برای احیای فعالیت‌های باشگاه‌داری در کشور محسوب می‌شود. از سال ۱۳۶۹ با تصویب قانون تشکیل باشگاه‌ها و آیین‌نامه آن، سازمان تربیت بدنی به صدور مجوز تأسیس باشگاه‌ها در شهرهای بزرگ اقدام کرد، ولی تأسیس باشگاه‌ها با توجه به تعاریف و وظایف اصلی آنها صورت نگرفت، زیرا نظارت مناسبی بر فعالیت آنها انجام نگرفت. متقاضیان بیشتر به ایجاد ورزشگاه‌های سودده مانند بدنسازی، استخرداری، ورزش‌های رزمی (و در سال‌های اخیر باشگاه‌های بلیارد و بولینگ) روی آوردند. در واقع به‌جای باشگاه‌های ورزشی، اماکن ورزشی کوچک فراوانی در شهرهای بزرگ به‌وجود آمد (۱۳). به دلیل نبود نظام باشگاه‌داری در ایران، واژه باشگاه ورزشی دامنه وسیعی از مدل‌های ارائه خدمات ورزشی

از باشگاه‌های حرفه‌ای در لیگ حرفه‌ای تا خدمات آمادگی جسمانی، تناسب اندام در یک محله را در برمی‌گیرد. ظهور باشگاه‌های ورزشی خرد و رشد چشمگیر آنها در یک دهه اخیر، سهم ناچیزی از هزینه‌های تفریحی، رفاهی سبدهای خانوار ایرانی به خود اختصاص داده است؛ این در حالی است که سهم حمایتی دولت از این باشگاه‌ها نیز بسیار ناچیز است (۱۴). مرور کلی نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اول تا پنجم نشان‌دهنده توجه محدود به توسعه ورزش در برنامه‌های اول، دوم، سوم، پنجم و توجه عمیق‌تر و ویژه در برنامه چهارم توسعه است. متأسفانه به دلیل بی‌توجهی به الزامات تحقق اهداف برنامه‌ها، فقدان ضمانت‌های لازم جهت اجرایی شدن، رویکرد بودجه‌ای به برنامه، ضعف محتوایی و... هیچ‌یک از آنها، نتوانستند در عمل اثر چشمگیری در توسعه ورزش کشور داشته باشند و شاهد ساختار تشکیلاتی غیرمنسجم در این بخش، موازی‌کاری‌ها، عدم هماهنگی و یکپارچگی در برنامه‌ریزی و سیاستگذاری هستیم. نظام باشگاه‌های ورزشی کشور به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از نظام ورزش و تربیت بدنی نیز از این قاعده مستثنا نیست (۱۵). خلیلی (۲۰۰۷) فقدان برنامه راهبردی و کلان برای توسعه باشگاه‌های ورزشی، ضعف در ساختار و تشکیلات مرتبط با مدیریت باشگاه‌های ورزشی، مدیریت سنتی توسعه باشگاه‌های ورزشی، فقدان ارتباط سازمان‌یافته میان فدراسیون‌ها و متولی باشگاه‌ها، ضعف در تعامل و برقراری ارتباط با نهادهای بین‌المللی به‌منظور بهره‌گیری از تجارب آنها در حوزه باشگاه‌داری، فقدان تحقیق و پژوهش در حوزه باشگاه‌های ورزشی، وضعیت کمی نامناسب باشگاه‌های ورزشی، نامشخص بودن انواع باشگاه‌های ورزشی، نقش کمرنگ شهرداری‌ها در حمایت از باشگاه‌های ورزشی، فقدان فرایند داوطلبی در حمایت از باشگاه‌ها را مهم‌ترین نقاط ضعف باشگاه‌داری ایران برشمرده است (۱۴). با توجه به چالش‌ها و تنگناهای پیش‌روی باشگاه‌داری در کشور و عدم تحقق اهداف موردنظر در برنامه‌های توسعه ورزش، بازنگری در سیاست‌ها، ساختار و نقش باشگاه‌ها نیاز است. یکی از شیوه‌های پژوهش در زمینه بازنگری و نوسازی ورزش کشورها، انجام دادن مطالعات تطبیقی است. مطالعه تطبیقی به معنای توصیف و تبیین مشابهت‌ها و تفاوت‌های شرایط و پیامدها در بین واحدهای بزرگ‌مقیاس مانند مناطق، ملت‌ها، جوامع و فرهنگ‌هاست و دیدگاه تطبیقی دیدگاهی عمومی و جهان‌شمول است و با مطالعه فرهنگ‌ها یا سیاست‌ها و سازمان‌های مختلف، محدودیت‌های فکری ناشی از انحصار در قالب فرهنگی ملی را می‌زداید و ما را به سوی ادراکی فراتر از آن سوق می‌دهد؛ شناخت صحیح و حساسیت لازم به‌منظور تغییر در فعالیت‌های سازمانی را که برای پیشبرد امور ضروری است، تقویت می‌کند. در این مقاله محققان سعی کرده‌اند تا وضعیت

موجود باشگاه‌های ورزشی ایران را با باشگاه‌های ورزشی در کشورهای منتخب اروپایی مقایسه کنند. ورزش در بیشتر قسمت‌های جهان به‌ویژه در اروپا در سه بخش مجزا ۱. بخش عمومی/دولتی، ۲. بخش داوطلبی/اجتماعی و ۳. بخش خصوصی/ حرفه‌ای توسعه و سازماندهی می‌شود. بخش عمومی سازمان‌های دولتی را در سطوح مختلف تشکیل می‌دهد، در بیشتر کشورها این بخش به معنای دولت‌های ملی و فدرال، وزارتخانه‌های آنها، نهادهای سیاسی در سطح ایالت‌ها، ادارات منطقه‌ای و شهرداری‌ها در سطح محلی است. اهمیت این بخش در تأمین و پشتیبانی مالی و سیاسی از زیرساخت‌های ورزشی، به‌ویژه در قالب ساخت تسهیلات ورزشی، آموزش تربیت بدنی در مدارس و یارانه‌های دولتی برای سازمان‌های ورزشی غیردولتی مانند باشگاه‌های ورزشی و سایر انجمن‌ها شایان توجه است (۱۷). بخش داوطلبی به سازمان‌های غیردولتی اشاره دارد که در بسیاری از کشورها بازیگران مرکزی تدارک خدمات ورزشی به شهروندان هستند. در سطح ملی، بخش داوطلبی به‌طور معمول به فدراسیون‌های ورزشی ملی اشاره دارد. در بسیاری از کشورها سازمان‌های ورزشی در سطح استان، شهرستان و بخش محلی وجود دارند. خدمات بخش اجتماعی، به‌طور معمول توسط باشگاه‌های ورزشی و در برخی کشورها توسط مؤسسات آموزشی ارائه می‌شوند. این سازمان‌ها اغلب به‌صورت داوطلبی کار می‌کنند و اساساً غیرانتفاعی‌اند. سومین بخش مهم ورزشی شامل شرکت‌های خصوصی با سودآوری است که محصولات و خدمات ورزشی را تولید می‌کنند و می‌فروشند. این بخش همچنین شامل ورزشکاران حرفه‌ای و مصرف‌کنندگانی است که برای شرکت در ورزش و تماشای ورزش هزینه می‌کنند. بخش خصوصی شامل کسب‌وکار ورزشی، تیم‌های ورزشی حرفه‌ای، تورسیم ورزشی، مراکز تندرستی و لیگ‌های حرفه‌ای است (۱۷). در این تحقیق باشگاه‌های ایران و باشگاه‌های کشورهای منتخب در بخش‌های دولتی و داوطلبی ورزش مقایسه خواهد شد.

تجربه جهانی در سده‌های اخیر نشان می‌دهد که ملت‌های فهیم در پی درس‌آموزی از دیگران برای رهایی سریع از مدارهای توسعه‌نیافتگی‌اند. در واقع چالش‌های بشری به‌طور معمول جهانی و میان‌ملتها مشترک‌اند و از این‌رو در بسیاری از مواقع می‌توان از راه‌حل‌های مشترک سود جست (۱۶). نظام ورزش نیز در پیروی از این قاعده مستثنا نیست. مزایای متعددی را می‌توان از بررسی تطبیقی بین‌المللی به‌دست آورد، در آغاز این امر می‌تواند به بینش‌های جدید و فهم عمیق‌تری از مسائلی منجر شود که نگرانی‌های اصلی کشورهای مختلف است، در نتیجه با بهره‌گیری از عملکردهای کشورهای منتخب در حوزه

باشگاه‌های ورزشی و تجارب موفق آنها می‌توان جایگاه باشگاه‌های ورزشی را در ورزش کشور تبیین و پیشرفت‌های آینده را هدایت کرد. تحقیق حاضر با هدف پاسخگویی به این پرسش‌ها صورت گرفته است: چه تفاوت‌ها و شباهت‌هایی در نوع موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش کشورهای مورد مطالعه دیده می‌شود؟

چه تفاوت‌ها و شباهت‌هایی در امور مالی، باشگاه‌های ورزشی ایران و کشورهای منتخب اروپایی وجود دارد؟

تنگناها و چالش‌های باشگاه‌های ورزشی ایران و کشورهای منتخب اروپایی مورد مطالعه، چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارند؟

چه تفاوت‌ها و شباهت‌هایی در نوع فعالیت باشگاه‌ها و میزان عضویت در باشگاه‌های ورزشی ایران و کشورهای منتخب اروپایی وجود دارد؟

## روش‌شناسی

این پژوهش با روش تحقیق کیفی با رویکرد مقایسه‌ای و از نظر سطح تطبیق مکانی و زمانی در سطح کشورها و در سال ۹۸ انجام گرفته است. پژوهش‌های تطبیقی از بعد یافته‌های تحقیق به‌طور کلی تفسیری و تبیینی‌اند. این پژوهش‌ها به‌طور معمول برای توضیح علل شباهت یا تفاوت میان دو جامعه، تفسیرهای تاریخی، اجتماعی، فرهنگی یا اقتصادی ارائه می‌دهند. روش این تحقیق براساس روش پیشنهادی بردی در چهار مرحله توصیف، تفسیر، همجواری و تطبیق انجام گرفته است. منظور از توصیف، مطالعه منابع گوناگون و گسترده است و تفسیر در این روش به معنای مطالعه گسترده کشور مورد مطالعه از نظر پیشینه تاریخی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و ... است. مرحله سوم این روش همجواری است. منظور از همجواری، شباهت‌ها و تفاوت‌ها را در کنار هم گذاشتن است. این مرحله معیاری برای مقایسه فراهم می‌کند و در آخرین مرحله تطبیقی تفسیر نهایی شباهت‌ها و تفاوت‌هاست. در این مرحله، مسئله تحقیق با توجه به جزئیات در زمینه شباهت‌ها و تفاوت‌ها و دادن پاسخ به پرسش‌های تحقیق بررسی و مقایسه و در انتها پیشنهادها و راهکارها ارائه می‌شوند (۱۶). به‌طور معمول پژوهشی را تطبیقی می‌دانیم که از داده‌های مقایسه‌حداقل دو جامعه استفاده کند. بدین‌صورت نه کشور فرانسه، دانمارک، لهستان، آلمان، انگلستان، هلند، اسپانیا، اتریش و یونان انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش هدفمند بود. معیار انتخاب کشورها با



توجه به سابقه تاریخی و فرهنگی آنها در زمینه باشگاه‌های ورزشی، تنوع و روشنی سیاست‌های حمایتی از باشگاه‌های ورزشی، تجارب و رویکردهای موفق و دسترسی به اطلاعات آنها بوده است. نگال و همکاران (۲۰۰۶)، مدل چندگانه‌ای را برای بررسی تطبیقی باشگاه‌ها به کار برده و سه سطح کلان، میانی و خرد را بررسی کرده‌اند. با توجه به این مدل بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها نباید فقط در سطح کلان صورت پذیرد، بلکه سطوح میانی و خرد نیز باید مدنظر قرار گیرد (۱۹). در نتیجه در این تحقیق در سطح کلان موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش کشورهای مورد مطالعه و در سطح میانی امور مالی باشگاه‌ها، چالش‌ها و تنگناهای باشگاه‌های ورزشی و در سطح خرد ویژگی‌های اعضا و نوع فعالیت باشگاه بررسی شده است. برای به دست آوردن داده‌ها و اطلاعات مرتبط با کشورهای منتخب به پروژه‌های تحقیقاتی کمیسیون اروپا، پژوهش‌های کمیسیون اجتماعی ورزش اروپا، کتاب‌ها، مقالات معتبر بین‌المللی و سیاست‌های مرتبط و معتبر هر کشور مراجعه و داده‌ها و اطلاعات استخراج شده است. برای دستیابی به داده‌های مربوط به باشگاه‌های ورزشی در ایران از اسناد بالادستی همچون برنامه‌های توسعه، سند جامعه تربیت بدنی، ساختار و وظایف سازمان‌ها و نهادهای مسئول باشگاه‌های ورزشی در کشور، مقالات و پژوهش‌های معتبر استفاده شده است. داده‌ها و اطلاعات مربوطه از سوی متخصصان تأیید شده است. برای قضاوت درباره داده‌ها و اطلاعات به نقد بیرونی و درونی منابع توجه شد. در نقد بیرونی، دست اول بودن اطلاعات موردنظر بود و در ارزیابی درونی اهمیت و صحت محتوای داده‌ها و اطلاعات قضاوت شد، برای افزایش اعتبار تلاش شد از اسناد معتبر بین‌المللی استفاده شود.

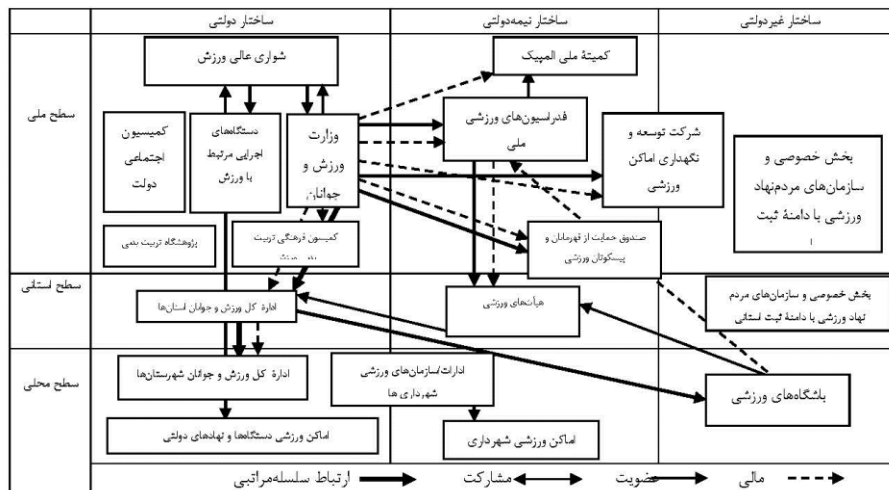
## یافته‌ها

### باشگاه‌های ورزشی در ایران

مسئولیت تدوین شاخص‌های مربوط به صدور و لغو پروانه باشگاه‌ها و نظارت بر فعالیت‌های آنها طبق آیین‌نامه مصوب از وظایف وزارت ورزش و جوانان است. معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان، برنامه‌ریزی و نظارت بر توسعه و تقویت فعالیت باشگاه‌ها در زمینه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، برنامه‌ریزی و نظارت به‌منظور تدوین سیاست‌ها و طراحی شیوه‌ها و راهکارهای حمایتی، نظارتی، هدایتی در امور باشگاه‌های ورزشی در سطح کشور، نظارت و ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی با توجه به اهداف و سیاست‌های تعیین‌شده را در سطح ملی بر عهده دارد. ادارات کل ورزش استان‌ها، وظایف و

فعالیت‌های حیطة باشگاه‌های ورزشی را در سطح استانی انجام می‌دهند. در سطح استانی، معاونت توسعه ورزش، نظارت بر اجرای مقررات مربوط به فعالیت باشگاه‌ها را بر عهده دارد. نظارت و ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی در سطح شهرستان بر عهده اداره ورزش و جوانان شهرستان است. آیین‌نامه ایجاد باشگاه‌های ورزشی در سال ۱۳۷۰ به تصویب هیأت وزیران رسید. این آیین‌نامه به پیشنهاد سازمان تربیت بدنی و به استناد تبصره‌های ۱ و ۴ ماده واحد «قانون اجازه تأسیس باشگاه ورزشی و ورزشگاه توسط مردم با نظارت دولت» بود. بر این اساس، تمامی اشخاص حقیقی و حقوقی واجد شرایط، می‌توانند براساس قانون اجازه تأسیس باشگاه ورزشی و ورزشگاه توسط مردم، با نظارت دولت و این آیین‌نامه، باشگاه ورزشی و ورزشگاه تأسیس کنند (۱۳). تعداد باشگاه‌های ورزشی در ایران در سال ۱۳۹۲ از ۱۰۵۰۰ باشگاه به ۱۸۱۷۴ باشگاه در سال ۱۳۹۵ رسیده که دارای رشد ۷۳ درصدی بوده است (۱۵). در ساختار ورزش ایران باشگاه‌ها دارای ساختار غیردولتی‌اند و توسط بخش خصوصی و غیردولتی ایجاد می‌شوند. خلیلی (۲۰۰۷) از منظر وضعیت مالکیت، ۹۴ درصد باشگاه‌های موجود را تحت مالکیت بخش خصوصی و مالکیت ۶ درصد از باشگاه‌های موجود را در اختیار دولت بیان کرده است. همچنین در این تحقیق از نظر وضعیت مالکیت مکانی باشگاه‌ها، ۷۲ درصد آنها اجاره‌ای و ۲۸ درصد باشگاه‌ها دارای سند قطعی‌اند. مطالعه رشته‌های ورزشی موجود در باشگاه‌های کشور نشان می‌دهد، رشته بدنسازی رایج‌ترین رشته در باشگاه‌های کشور است و پس از آن رشته‌های آمادگی جسمانی و بیلبارد در رده‌های بعدی قرار دارند. در بخش مردان بیشترین باشگاه‌ها در رشته‌های بدنسازی و بیلبارد، و در بخش بانوان باشگاه‌های آمادگی جسمانی و ژیمناستیک هستند (۱۴).

درآمد باشگاه‌های ورزشی در ایران به نوع فعالیت باشگاه‌ها بستگی دارد. برخی باشگاه‌ها به صورت مکان ورزشی کوچک اداره می‌شوند، که به طور معمول تک رشته‌ای هستند و بیشتر جنبه کسب و کار دارند. تعدادی از باشگاه‌ها با استفاده از تسهیلات دولتی مانند تسهیلات قوانین بودجه یا کمک‌های دیگر دولتی مانند واگذاری زمین یا کمک طرح عمرانی شماره ۳۰۵۰۱۲۴۹ با عنوان «کمک و تکمیل و تجهیز اماکن خصوصی» و «کمک‌های فنی و اعتباری به بخش غیردولتی» در قانون بودجه ۱۳۸۵ ایجاد شده‌اند. این باشگاه‌ها کمتر در فعالیت‌های ورزش حرفه‌ای فعال‌اند (۱۴).



شکل ۱. وضعیت سلسله‌مراتبی و روابط مالی ساختار ورزش جمهوری اسلامی ایران

تعدادی از باشگاه‌ها از قبل از انقلاب وجود داشته‌اند و هم‌اکنون در چند رشته ورزشی فعالیت دارند، درآمد این نوع باشگاه‌ها از محل آموزش، فروش بلیت، حق عضویت و آموزش‌های ورزشی و از این قبیل صورت می‌گیرد. نوع دیگری از باشگاه‌های ورزشی، باشگاه‌هایی است که اعتبارات آنها از محل اعتبارات دولتی تأمین می‌شود و اغلب مرتبط با دستگاه‌های اجرایی، مانند دستگاه‌های نظامی و انتظامی و شرکت‌های دولتی‌اند (۱۴). اسماعیلی و همکاران (۲۰۱۹) مهم‌ترین منبع درآمدزایی باشگاه‌های بدنسازی کشور را دریافت شهریه می‌دانند و منابع درآمدی دیگر را شاگردان خصوصی، فروش اقلام ورزشی، بوفه غذایی و برنامه‌های تفریحی و فوق برنامه برشمرده‌اند. مهم‌ترین هزینه‌های باشگاه‌های ورزشی ایران هزینه حقوق مربیان، هزینه‌های جاری، تأمین فضاهای ورزشی، خرید تجهیزات ورزشی و هزینه شرکت در مسابقات ورزشی است. همچنین هزینه‌هایی همچون اجاره‌بها برای مستأجران به‌عنوان مهم‌ترین هزینه باشگاه، هزینه‌های سنگین خرید ملک برای مالکان باشگاه، خرید نگهداری و تعمیر تجهیزات باشگاه، هزینه‌های کارکنان و هزینه مربوط به انشعابات را مهم‌ترین هزینه‌های باشگاه بدنسازی کشور عنوان کردند (۱۹).

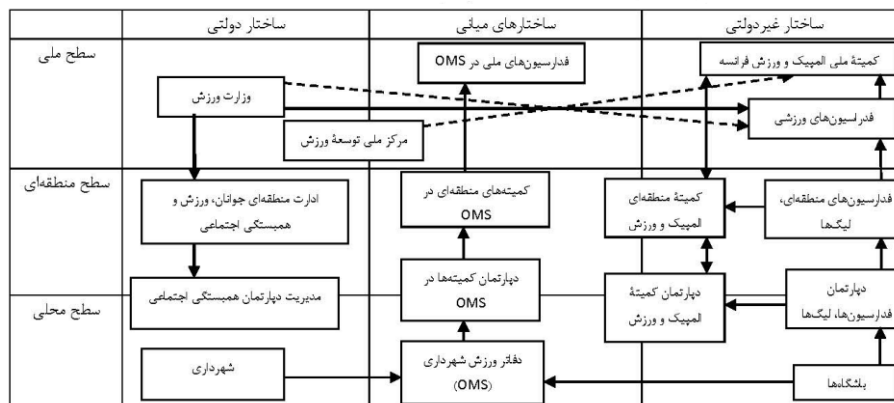
در خصوص مشکلات و تنگناهای پیش‌روی باشگاه‌های ورزشی ایران به دو پژوهش اشاره می‌شود؛ خلیلی (۲۰۰۷) که تنگناهای نظام باشگاه‌داری ایران را فقدان برنامه‌ریزی راهبردی، ضعف در سازماندهی

(نهاد و تشکیلات) مرتبط با باشگاه‌ها، ضعف در نظارت، کنترل و ارزیابی باشگاه‌های ورزشی، فقدان فرایند تحقیق و پژوهش به‌منظور نوآوری و توسعه باشگاه‌ها، ضعف در قوانین و مقررات موجود عنوان کرده است (۱۴). فراهانی و همکاران (۲۰۱۵) مهم‌ترین موانع و مشکلات باشگاه‌های ورزشی خصوصی را هزینه بالای راه‌اندازی و ساخت اماکن ورزشی، ناکافی بودن تسهیلات مانند وام، هزینه‌های زیاد برای نگهداری و تعمیر اماکن ورزشی، ناهماهنگی واحدهای اجرایی، فقدان امنیت سرمایه‌گذاری اذعان داشته‌اند (۲۰).

### باشگاه‌های ورزشی در فرانسه

سازمان ورزش در فرانسه تحت نفوذ دولت است و به‌منزله سازمانی متمرکز و دولت‌محور شناخته می‌شود. جهت‌گیری‌های متمرکز را می‌توان در اهمیت بالای وزارت ملی ورزش مشاهده کرد (۲۱). از لحاظ تاریخی، بخش ورزش در فرانسه توسط یک مدل مداخله‌گر و دولتی توصیف می‌شود که باشگاه‌های ورزشی در آن سنگ بنای جنبش ورزشی کاملاً متحدند. موقعیت باشگاه‌های ورزشی فرانسه بخشی از یک سازمان عمودی و منعکس‌کننده جنبش ائتلافی ورزشی بسیار ساخت‌یافته است. باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش فرانسه در سطح چهارم پشت سر فدراسیون، مناطق و دیپارتمان‌ها قرار دارند. اعضای آنها به‌طور معمول کسانی هستند که حق اشتراک پرداخت می‌کنند یا اعضای فدراسیون ورزشی‌اند؛ شبکه‌ای از ۱۶۴۱۳۷ باشگاه ورزشی که پایه و اساس هرمی را شکل می‌دهند که در بالای آن فدراسیون‌های ملی ورزشی و کمیته ملی المپیک فرانسه قرار دارد. در فرانسه وزارت مسئول ورزش، فدراسیون‌های ورزشی را در دو دسته طبقه‌بندی می‌کند: ورزش انفرادی و ورزش گروهی. افزون‌بر این، در میان فدراسیون‌های انفرادی، تمایزی برای فدراسیون‌های المپیکی صورت می‌گیرد. فدراسیون‌های ورزشی انفرادی المپیکی، تقریباً ۶۸۰۰۰ باشگاه ورزشی برآورد شده است که ۴۱ درصد کل باشگاه‌های ورزشی را تشکیل می‌دهند، باشگاه‌های وابسته به فدراسیون‌های چندرشته‌ای بیش از ۵۴۰۰۰ باشگاه هستند. میانگین تعداد اعضای هر باشگاه ورزشی ۹۶ نفر و تعداد اعضای باشگاه‌های ورزشی ۱۵,۷۳۵,۸۲۱ نفر است. باشگاه می‌تواند به یک یا چند فدراسیون بپیوندد. در این موقعیت، باشگاه‌های ورزشی در نقطه تلاقی بین دو اصل، رویکرد عمودی (به‌عنوان بخشی از جنبش ورزش فدرال و همچنین پیوندی با دولت و نهادهای غیرمتمرکز آن) و اصل رویکرد افقی در ارتباط با مقامات محلی (شهر، بخش، منطقه) با مخاطبانی با انتظارات ویژه و ویژگی‌های جمعیتی، اقتصادی و اجتماعی گوناگون قرار دارند. اطلاعات ملی از شرکت‌کنندگان ورزشی

نشان می‌دهد، در سال ۲۰۱۳، ۴۳ درصد مردم فرانسه کم و بیش به صورت منظم فعالیت بدنی دارند، در حالی که تنها ۱۶ درصد در باشگاه ورزشی و ۴ درصد آنها در مراکز تندرستی فعالیت می‌کنند (۲۲).



شکل ۲. موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش فرانسه

درآمدهای عمده بودجه باشگاه‌های ورزشی فرانسه به ترتیب شامل حق عضویت، یارانه‌ها، حامیان مالی و فعالیت‌های درآمدزاست. مقایسه ساختار منابع مالی باشگاه‌های ورزشی فرانسه و باشگاه‌های ورزشی اروپا نشان می‌دهد که از منظر درآمدهای حاصل از فعالیت‌ها (فروش خدمات و محصولات)، باشگاه‌های فرانسه و باشگاه‌های اروپا نزدیک به هم قرار دارند. همچنین میزان درآمدهای حاصل حق عضویت و حامیان مالی به نسبت به کشورهای اروپایی بخش کوچک‌تری را تشکیل می‌دهد. با وجود مقررات سودمند حمایتی و کمک‌های مالی برای کاهش مالیات، یارانه‌ها وزن نسبی چشمگیری در فرانسه دارند. کمک‌های مالی توسط مقامات منطقه‌ای و محلی به خصوص توسط شهرداری‌ها بالا و گسترده است. افزون بر کمک‌های مالی مستقیم، از طریق تدارک تسهیلات ورزشی که به صورت کامل در اختیار مقامات محلی قرار دارد، از طریق تأمین کارکنان از باشگاه‌های ورزشی حمایت می‌کنند. بخش‌های انجمنی از مالیات‌های سرگرمی (مالیاتی که برای رویدادهای ورزشی اعمال شده و به شهرداری‌ها واریز می‌شود) معافاند. همچنین داوطلبی، یکی از منابع تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی است. هزینه‌های باشگاه‌های ورزشی به ترتیب شامل حقوق، خرید کالا، اجاره تأسیسات، سفر، فدراسیون‌ها و دیگر هزینه‌هاست. نکته شایان توجه هزینه اجاره تسهیلات ورزشی در فرانسه است که به علت حمایت‌های شهرداری‌ها نسبت به کشورهای دیگر اروپایی پایین است (۲۲).

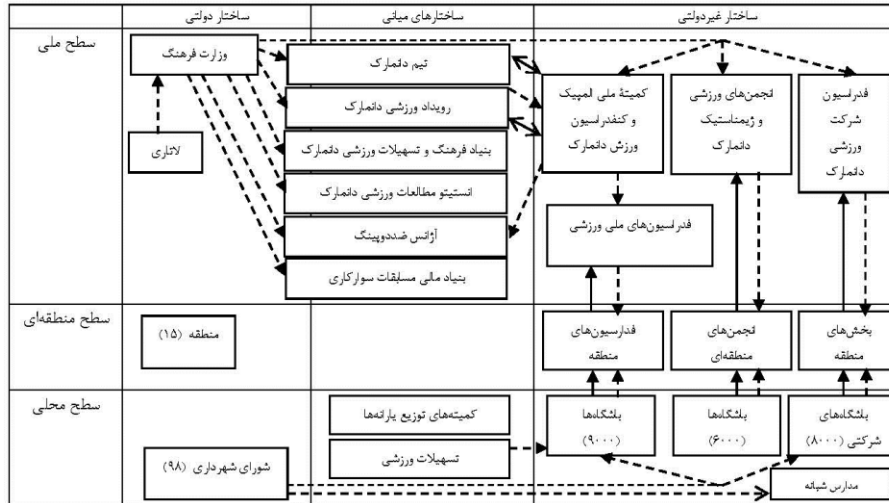
شفافیت ناکافی حمایت‌های مالی و غیرمالی بخش عمومی و فرایند داوطلبی در بودجه باشگاه‌ها، مشکل تأمین منابع مالی باشگاه‌ها توسط مقامات محلی هنگام بحران‌های اقتصادی، افزایش بدهی‌های شهرداری، کاهش تعهد بلندمدت نیروهای داوطلبی، عدم تطبیق انجمن‌های ورزشی با روند رو به رشد تقاضای فعالیت‌های ورزشی برای سلامتی، تمرینات ورزش‌های طبیعی و رقابت با باشگاه‌های ورزشی عمومی و خصوصی برای کسب سود، مهم‌ترین چالش‌ها و تنگناهای باشگاهی ورزشی کشور فرانسه هستند (۲۲).

### باشگاه‌های ورزشی دانمارک

شکل ۳ سازمان امروزی ورزش دانمارک را در سطوح ملی، منطقه‌ای، محلی و ساختارهای دولتی، واسطه‌ای و غیردولتی نشان می‌دهد. در بخش بازیگران ورزشی دولتی در سطح ملی، وزارت فرهنگ مسئول ورزش است (۲۳)، زیرا در دانمارک هم ورزش نخبه و هم ورزش همگانی از ویژگی‌های مهم فرهنگ به حساب می‌آیند. در سطح محلی ۹۸ شهرداری، مسئولیت تسهیلات ورزش عمومی و تدارک حمایت از باشگاه‌های ورزشی محلی را بر عهده دارند. با توجه به قانون تخصیص کمک‌های مالی به امر آموزش غیررسمی و فعالیت‌های جوانان، شهرداری‌ها نقش اصلی در ورزش محلی بازی می‌کنند و ملزم به حمایت از انجمن‌های سرگرمی، فرهنگ و ورزش هستند. در بخش بازیگران ورزشی غیردولتی، سیستم‌های ورزش‌های داوطلبی قرار دارند که از شبکه‌ای از سازمان‌های غیرانتفاعی، باشگاه‌ها، سازمان‌های منطقه‌ای، فدراسیون‌های ورزش ملی و سازمان‌های ملی چترگونه با ویژگی‌های چون عضویت داوطلبانه، ساختار تصمیم‌گیری دموکراتیک، استقلال رسمی از مقامات محلی و کار داوطلبانه بدون پرداخت تشکیل شده است (۲۳).

در مقایسه با بسیاری از کشورها و در نتیجه تاریخ خاص دانمارک، ورزش در سطح ملی توسط سه سازمان چترگونه اصلی با اهداف، ساختار و ایدئولوژی‌های متفاوت سازماندهی می‌شود. کمیته ملی المپیک و کنفدراسیون ورزشی سازمان چترگونه‌ای، برای ۶۱ فدراسیون ملی تقریباً متشکل از ۹۰۰۰ باشگاه ورزشی است. انجمن ورزشی و ژیمناستیک دانمارک، سازمان چترگونه دیگری است برای ۱۵ انجمن منطقه‌ای (واحدهای غیرمتمرکز) که بر دستیابی به ورزش همگانی متمرکز است. در سال ۲۰۱۵ تعداد باشگاه‌ها و اعضای انجمن‌های ورزشی و ژیمناستیک دانمارک به ترتیب ۶۰۰۰ باشگاه و ۱,۵۰۰,۰۰۰ نفر بوده است. فدراسیون شرکت ورزشی دانمارک، با ۸۰ انجمن شرکت ورزشی محلی با تقریباً ۳۷۰,۰۰۰ عضو، سومین سازمان چترگونه ورزش دانمارک است. میانگین تعداد اعضای هر باشگاه ورزشی ۱۶۰ نفر

است. ۲۵ درصد جمعیت دانمارک عضو باشگاه‌های ورزشی و همین درصد از جمعیت دانمارک عضو مراکز تندرستی و آمادگی جسمانی‌اند (۲۴).



شکل ۳. موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش دانمارک

در دانمارک باشگاه‌ها متفاوت با باشگاه ورزشی در بسیاری از کشورهای اروپایی است؛ نخست اینکه سهم کودکان و بزرگسالانی که در باشگاه‌های ورزشی شرکت می‌کنند و تعداد باشگاه‌های ورزشی نسبت به جمعیت دانمارک بسیار زیاد است، دوم اینکه بیشتر از سایر کشورها جهت‌گیری ورزش به سوی ورزش همگانی است و بیشتر اعضا در مسابقات ورزشی شرکت نمی‌کنند، و بسیاری از باشگاه‌ها برای گروه‌های خاص (افراد مسن، معلولان و غیره) فعالیت می‌کنند؛ سوم اینکه باشگاه‌های ورزشی در دانمارک تقریباً مبتنی بر کار داوطلبانه و بدون حقوق هستند. نه نفر از ده نفری که در باشگاه ورزشی کار می‌کنند، بدون دریافت حقوقی آن را انجام می‌دهند. این تفاوت‌ها ناشی از تاریخچه داوطلبی و جایگاه باشگاه‌های ورزشی در دولت رفاه<sup>۱</sup> است. در سال ۲۰۰۹، میانگین درآمدهای باشگاه‌های ورزشی ۵۵,۰۰۰ یورو بوده است و به‌طور متوسط، تقریباً ۴۰ درصد باشگاه‌های ورزشی درآمدی کمتر از ۱۰,۰۰۰ یورو دارند. بیشترین درآمدهای باشگاه‌های ورزشی در دانمارک توسط باشگاه‌ها ایجاد می‌شوند، در درجه اول ناشی از حق عضویت است که به‌طور متوسط ۶۰ درصد کل درآمدها را تشکیل می‌دهد، از طریق حامیان، رویدادها و فعالیت‌ها ۱۰ درصد از کل منابع تأمین می‌شود، در مجموع منابع درآمدی خودتولیدشده، توسط باشگاه تا ۷۰ درصد کل درآمدهاست. پس از منابع خودتولیدشده، درآمدهای حاصل از حامیان مالی قرار دارد که

1. welfare state

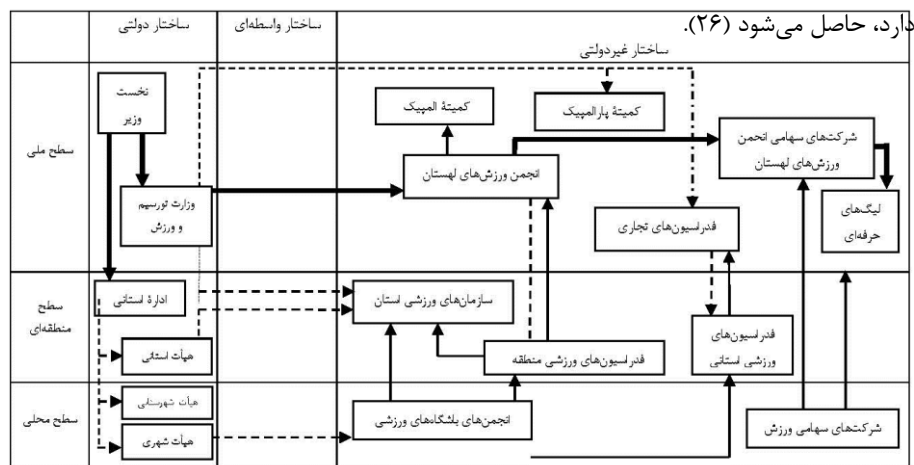


۱۰ درصد از مجموعه منابع را تشکیل می‌دهد. ممکن است بودجه عمومی تنها ۱۳ درصد از کل منابع را تشکیل دهد. بزرگ‌ترین بخش این بودجه از طرف شهرداری‌ها حاصل می‌شود و مبنای اختصاص آن باشگاه‌های با اعضای کمتر از ۲۵ سال سن است. از این رو باشگاه‌های ورزشی که در حیطه فعالیت‌های کودکان و نوجوانان فعالیت می‌کنند، بیشترین میزان بودجه عمومی را دریافت می‌کنند. بخش اعظم بودجه عمومی شهرداری‌ها از طریق تهیه تسهیلات ورزشی توزیع می‌شود. براساس قانون، شهرداری‌ها مجبورند تسهیلاتی را برای فعالیت‌های باشگاه‌های ورزشی به صورت رایگان ارائه دهند. به طور کلی به نظر نمی‌رسد باشگاه‌های ورزشی دانمارک مشکلات و چالش‌های زیادی را تجربه کنند، با این حال مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی باشگاه‌های ورزشی دانمارک شامل حصول اطمینان از تعهد اعضا و شرکت کنندگان، به کارگیری داوطلبان، جمع‌آوری بودجه کافی و رقابت با سایر مراکز تجاری و باشگاه‌های ورزشی است (۲۵).

### باشگاه‌های ورزشی لهستان

ورزش لهستان به وسیله ساختارهای دولتی و غیردولتی مدیریت می‌شود. سطوح مرکزی این ساختار، شامل انجمن‌های ورزشی و انجمن‌های ورزشی لهستان است. انجمن‌های ورزشی حداقل از سه باشگاه ورزشی تشکیل می‌شوند، آنها بین‌رشته‌ای هستند. اهداف اصلی آنها انجام فعالیت‌های مربوط به ورزش، سرگرمی‌های جسمانی، سازماندهی ورزش و مسابقات تفریحی و رویدادها، انجام فعالیت‌های آموزشی، عمومی‌سازی فرهنگ جسمانی و آموزش حرفه‌ای مربیان است. انجمن‌های ورزشی شامل انجمن ورزش‌های دانشگاه، انجمن باشگاه‌های ورزش‌های روستایی، انجمن ورزش‌های مدرسه هستند (۲۶). انجمن ورزش‌های دانشگاه، تحت رهبری دانشجویان، سازمانی در سرتاسر کشور برای ورزش دانشجویی در لهستان است که هدف آن عمومی‌سازی و توسعه فرهنگ جسمانی در محیط دانشگاهی است. در حال حاضر این انجمن بیش از ۴۰,۰۰۰ عضو و ۲۵۰ باشگاه دانشجویی دارد. انجمن باشگاه‌های ورزش‌های روستایی، سازمانی ورزشی ملی در لهستان است که در درجه نخست در مناطق روستایی و شهرهای کوچک فعال است. هدف از آن عمومی‌سازی و توسعه ورزش، تفریح، تربیت جسمانی و گردشگری است. انجمن ورزش مدرسه، سازمانی است که در بین کودکان و دانش‌آموزان تمام مقاطع تحصیلی فعال است؛ در حیطه ورزش حرفه‌ای فعالیت آن براساس رقابت باشگاه‌های ورزشی بین مدارس صورت می‌پذیرد. فعالیت‌های تفریحی توسط انجمن‌های ورزش‌های مدرسه و باشگاه‌های ورزش‌های دانش‌آموزی انجام می‌گیرد. انجمن‌های ورزشی لهستان شکل ویژه‌ای از انجمن ورزش در سطح کشورند که در یک رشته

ورزشی فعالیت می‌کنند و به مجوز وزارت ورزش و توریسم لهستان به منظور ثبت و فعالیت نیاز دارند. در حال حاضر ۷۰ انجمن ورزشی فعال در لهستان وجود دارد. بسیاری از انجمن‌های ورزشی با ساختار غیردولتی در سطوح میانی دارای ساختاری در سطوح منطقه‌ای هستند. در سطح محلی، واحد اصلی سازمانی که اهداف و وظایف مربوط به ورزش را ایفا می‌کند، باشگاه ورزشی است. از نظر حقوقی، بیشتر باشگاه‌ها به‌عنوان انجمن فعالیت می‌کنند، به این معنا که آنها به بخش غیرانتفاعی تعلق دارند (۲۶). لهستان از نظر میزان هزینه‌های عمومی برای ورزش برای هر شهروند یکی از آخرین موقعیت‌های اروپا را به خود اختصاص داده است (۲۵) یورو در مقایسه با ۲۰۰ یورو در کشورهای پیش‌رو). براساس الگوی تأمین مالی که سال‌ها در حال اجراست، منبع اصلی تأمین مالی ورزش بخش دولتی است. فقط یک‌سوم کل هزینه‌ها از بودجه ملی تأمین می‌شود، مبالغ دیگر از طریق شرط‌بندی بازی‌های شانس، که انحصار دولتی



شکل ۴. موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش لهستان

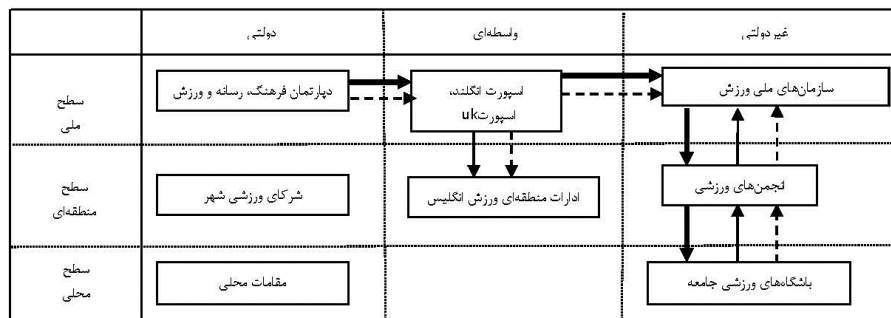
ورزش لهستان و باشگاه‌های ورزشی به‌علت مشکلات آموزشی، سازمانی و مالی پیوسته در وضعیت بدتر شدن قرار دارند و با مشکلاتی چون نقش کم‌رنگ فعالیت‌های درآمدزا و حامیان مالی در تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی، اتکای بیش از اندازه به منابع دولتی، عدم انطباق کیفی و کمی زیرساخت‌های ورزشی با استانداردهای اروپایی، هزینه بالای اجاره سالن‌های ورزشی، منابع مالی ناکافی برای به‌کارگیری مربیان

---

حرفه‌ای، نبود کادر مدیریتی مجرب (آگاهی در زمینه بازاریابی ورزشی)، نبود برنامه راهبردی و چشم‌انداز فکری و مشکلات اجتماعی چون دوپینگ، اوباشگری، بیگانه‌هراسی و تعصب روبه‌رو هستند (۲۶).

### باشگاه‌های ورزشی انگلستان

ساختار ورزش در انگلستان، همانند کشورهای دیگر از سه بخش وسیع تشکیل شده است، هریک از آنها فلسفه خاص و شیوه‌های انجام خود را دارند و شامل بخش دولتی، داوطلب و بخش خصوصی است. بخش عمومی، شامل تسهیلات و خدماتی است که توسط دولت محلی ملی یا نمایندگی‌های آنها ارائه می‌شود؛ بخش تجاری خصوصی و بخش غیرانتفاعی خصوصی که اغلب بخش سوم نامیده می‌شود. باشگاه‌های ورزشی اغلب با بخش غیرانتفاعی خصوصی همکاری دارند، هرچند باشگاه‌های تندرستی تجاری، قسمت مهمی از بخش تجاری خصوصی در ورزش است و تعداد زیادی از باشگاه‌های ورزشی غیرانتفاعی از تسهیلاتی استفاده می‌کنند که توسط بخش عمومی فراهم شده است. به‌طور کلی دو نوع باشگاه ورزشی در انگلستان وجود دارد؛ نخست باشگاه‌های ورزشی انجمنی که اغلب در مراکز انجمن‌ها شکل می‌گیرند و می‌توانند به‌صورت مستقل ثبت شوند، و باشگاه‌های ورزشی غیرانجمنی که به‌وضوح با فدراسیون‌های ورزشی مرتبط‌اند. همچنین ۱۵۱,۰۰۰ باشگاه ورزشی منفرد در انگلستان وجود دارد. ۶,۰۰۰,۰۰۰ نفر عضو باشگاه‌های ورزشی در انگلستان هستند. میانگین اعضای هر باشگاه ۱۴۱ نفر است. ۱۱ درصد اعضا از باشگاه‌های ورزشی، ۱۸ درصد از مراکز سلامت و تندرستی و ۲ درصد از باشگاه‌های فرهنگی اجتماعی (شامل باشگاه کارگران، باشگاه جوانان، باشگاه‌های مدرسه و دانشگاه‌محور) تشکیل شده‌اند (۷).



شکل ۵. موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش انگلستان

مهم‌ترین منابع باشگاه‌های ورزشی در انگلستان به‌ترتیب شامل سرمایه‌گذاری‌ها، بودجه‌های دریافتی از سازمان‌های بیرونی (فدراسیون‌های ورزشی و مقامات محلی)، درآمدهای حاصل از حق عضویت،

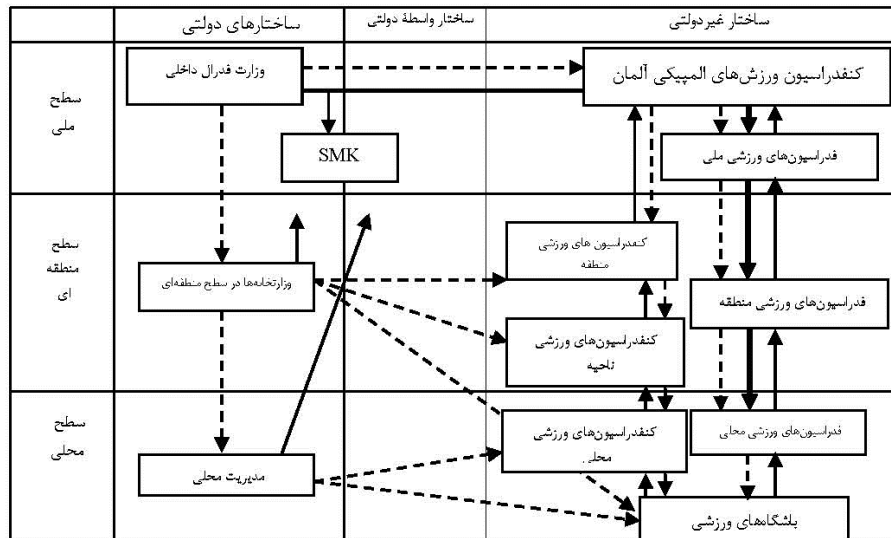
رویدادهای اجتماعی و اجاره تسهیلات باشگاه است. همچنین مهم‌ترین هزینه‌های باشگاه‌های ورزشی از هزینه‌های نگهداری تسهیلات بیرونی، هزینه‌های تسهیلات درونی، مالیات دارایی‌های کسب‌وکار، هزینه‌های آب، هزینه‌های گاز و برق تشکیل شده است. مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی باشگاه‌های ورزشی در انگلستان، به‌کارگیری و حفظ داوطلبان، حرفه‌ای‌سازی بخش داوطلبی، واکنش به چارچوب‌های قانونی و نظارتی، جمع‌آوری اطلاعات درباره داوطلبان، دستیابی به بودجه پایدار، مقابله با فقدان راهبردی روشن در یک چشم‌انداز کاری است. نگرانی اصلی در زمینه باشگاه‌های ورزشی انگلستان پیچیدگی مدیریت، مسئولیت به‌کارگیری افراد، یارانه‌ها، بیمه، وام و سطوح پایین بودجه عمومی است (۷).

### باشگاه‌های ورزشی آلمان

سیستم ورزش آلمان داری ساختار هرمی است با باشگاه‌های ورزشی غیرانتفاعی که پایه و اساس شکل‌گیری تدارکات ورزش جمعی در آلمان محسوب می‌شود. امروزه، آلمان میزبان بیش از ۹۱۰۰۰ هزار باشگاه‌های ورزشی است که در سرتاسر کشور گسترده شده‌اند. سیستم ورزشی که توسط کنفدراسیون ورزش‌های المپیک آلمان رهبری می‌شود، سازمانی چترگونه از بخش ورزش داوطلبی در آلمان است. قسمت میانی هرم ساختار ورزش آلمان متشکل از ۹۸ سازمان عضو وابسته به این بخش است؛ ۳۴ فدراسیون ورزش‌های المپیک، ۲۸ فدراسیون ورزشی غیرالمپیک، ۱۶ کنفدراسیون ورزش منطقه‌ای و ۲۰ فدراسیون ورزشی با وظایف خاص است. تمام سازمان‌های عضو دارای استقلال مالی و سازمانی هستند. کنفدراسیون‌های ورزشی منطقه‌ای، منافع باشگاه‌های ورزشی در سیاست را نمایندگی کرده و به آنها در زمینه‌های مختلف چون همکاری با مدارس کمک و پشتیبانی می‌کنند. هر باشگاه ورزشی مستقل از کنفدراسیون ورزشی المپیک آلمان، فدراسیون ورزشی منطقه‌ای و محلی و کنفدراسیون‌های ورزشی است و توسط آنها اداره نمی‌شود. استقلال زیاد باشگاه‌های ورزشی در ساختار پایین به بالای ورزش در آلمان مشهود است (۲۱). باشگاه‌ها می‌توانند به‌عنوان باشگاه‌های تک‌رشته‌ای یا چندرشته‌ای فعالیت کنند. حدود میلیون نفر از جمعیت آلمان در حدود یک‌سوم جمعیت آن در باشگاه‌های ورزشی عضویت دارند (۲۷).

هزینه‌ها و درآمدها در باشگاه‌های ورزشی آلمان متعدّدند. هزینه‌های باشگاه‌های ورزشی در ۱۹ حیطه مختلف صرف و درآمدهای باشگاه‌های ورزشی از ۲۵ منبع درآمدی مختلف حاصل می‌شود. مهم‌ترین بخش هزینه‌ها مربوط به سازمان‌های ورزشی مانند کنفدراسیون‌ها و فدراسیون‌های منطقه‌ای، بیمه‌ها، لباس و تجهیزات ورزشی، مدیریت و مربیان است. با توجه به متوسط هزینه سالانه، باشگاه‌های ورزشی

بیشترین هزینه را در بخش مربیان (۷,۱۴۶ یورو) صرف می‌کنند و پس از آن حفظ و نگهداری تسهیلات ورزشی (۴,۸۹۳ یورو)، تجهیزات و لباس (۲,۵۲۴ یورو)، سازماندهی رویداد ورزشی (۲,۳۰۴ یورو) و هزینه‌های سازمان‌های ورزشی (۱,۸۷۴ یورو) قرار دارند (۲۷).



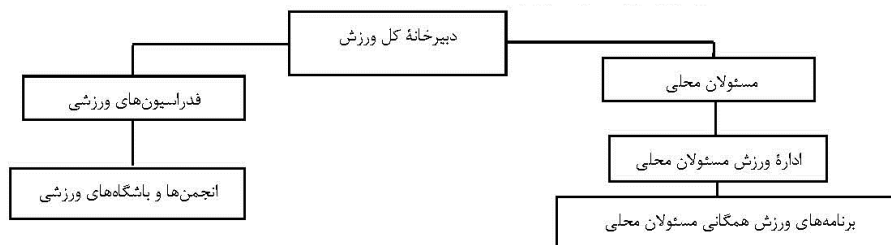
شکل ۶. موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش آلمان

با توجه به درآمد باشگاه‌ها، تمام باشگاه‌های ورزشی در آلمان درآمدهایی را از طریق حق عضویت کسب می‌کنند. منبع درآمدی معمول در باشگاه‌های ورزشی آلمان، کمک‌های مالی است. سه‌چهارم تمام باشگاه‌ها، کمک‌های مالی را دریافت می‌کنند و میزان کمک‌های مالی، ۹ درصد از کل منابع مالی باشگاه‌های ورزشی آلمان است. افزون‌بر این ۷۴ درصد باشگاه‌های ورزشی، یارانه‌های عمومی دریافت می‌کنند. حامیان مالی نقش کمتری در تأمین منابع مالی باشگاه‌های ورزشی دارند، زیرا فقط ۳ درصد کل منابع را تأمین می‌کند. بیشترین منابع درآمدی باشگاه‌های ورزشی درآمد حاصل از حق عضویت (۱۶,۶۲۰ یورو)، کمک‌های مالی (یورو ۳,۰۹۳)، یارانه‌های عمومی (یورو ۱,۷۲۱)، رستوران‌ها (یورو ۱,۴۶۶) و رویدادهای ورزشی (یورو ۱,۴۶۲) است. مشکلات باشگاه‌های ورزشی در آلمان به عوامل مختلف ساختاری و سازمانی مربوط می‌شود (۲۷). مهم‌ترین چالش‌ها و تنگناهای باشگاه‌های ورزشی در آلمان شامل به‌کارگیری و حفظ داوطلبان، ورزشکاران بزرگسال رقابتی، مربیان، داوران، اعضا، تغییرات جمعیتی مناطق، تعداد قوانین و دستورالعمل‌ها، تأثیر مدارس بر دسترسی به زمان تمرین، هزینه مسابقات ورزشی، وضعیت

مالی باشگاه‌ها، نامشخص بودن چشم‌انداز جامع باشگاه‌ها، شرایط تسهیلات ورزشی، دسترسی به تسهیلات ورزشی و رقابت با باشگاه‌های تجاری است (۲۷).

### باشگاه‌های ورزشی یونان

وزارت فرهنگ و ورزش یونان، مسئولیت توسعه سیاست ورزش در دولت مرکزی را با همکاری دبیرخانه کل ورزش بر عهده دارد. بودجه دبیرخانه کل ورزش، توسط بودجه دولت مرکزی، سازمان پیش‌بینی فوتبال یونان، سازمان مسابقات سوارکاری و برنامه سرمایه‌گذاری ملی تأمین می‌شود. فدراسیون‌های ورزشی توسط دبیرخانه عمومی ورزش هدایت می‌شوند، که در مورد میزان کمک‌های مالی که هر ساله دریافت می‌کنند، تصمیم می‌گیرند. وظیفه توسعه ورزش در هر رشته ورزشی، مربوط به فدراسیون آن رشته ورزشی است. همچنین فدراسیون‌ها مسئولیت نظارت بر باشگاه‌ها و انجمن‌های ورزشی خود را بر عهده دارند که برنامه‌ها و خدمات ورزشی را ارائه می‌دهند. طبق قانون ۲۷۲۵/۱۹۹۹ (ماده ۷۸) باشگاه ورزشی اتحادیه‌ای از افراد و هدف آن، ایجاد محیطی برای توسعه و آموزش ورزشکاران برای رقابت است (۲۸). ویژگی متفاوت ورزش یونان، در مقایسه با سایر کشورهای اتحادیه اروپا این است که باشگاه‌ها و انجمن‌های ورزشی به‌طور سنتی جوانان را هدف‌گذاری کرده و فرصت‌هایی را برای آموزش ورزشکاران جوانان و توسعه ورزش نخبه فراهم می‌کنند. تنها در دو سال اخیر بعضی باشگاه‌ها و انجمن‌های ورزشی هدف‌گذاری خود را براساس ورزش همگانی قرار داده‌اند و اغلب به ورزش در محیط باز (مانند دوچرخه‌سواری، کوه‌پیمایی و سه‌گانه) می‌پردازند. مقامات محلی و بخش‌های ورزش آنها، مهم‌ترین فراهم‌کنندگان ورزش همگانی در یونان هستند. آنها از طریق پوشش دادن گروه‌های جمعیتی بیشتر (سالمندان، معلولان، افراد بیمار و افراد محروم) و هزینه پایین ثبت‌نام به کیفیت زندگی ساکنان جامعه محلی کمک می‌کنند. بخش‌های خصوصی یونان نیز، فرصت‌های حضور در ورزش را فراهم می‌کنند. بخش خصوصی شامل باشگاه‌های تندرستی و سلامت و همچنین امکانات تفریحی در فضای باز است. برآورد می‌شود که ۳ تا ۴ درصد کل جمعیت یونان عضو باشگاه‌های ورزشی تندرستی و سلامت هستند (۲۸).



شکل ۷. موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش ملی یونان

منابع مالی باشگاه‌های ورزشی از طریق حق عضویت و بودجه‌های دبیرخانه کل ورزش که به فدراسیون‌ها اختصاص می‌دهد، تأمین می‌شود. با توجه به کاهش بودجه فدراسیون‌ها، باشگاه‌های ورزشی به دنبال منابع مالی جایگزین از طریق فعالیت‌هایی در زمینه سازماندهی آکادمی‌های ورزشی کودکان و نوجوانان، اردوهای تابستانی، جذب سرمایه‌گذاری خصوصی و حامیان مالی بودند. با توجه به مرحله تغییر حاکمیت دولتی بر باشگاه‌های ورزشی (مانند کاهش بودجه، تغییر ساختار دولتی و خصوصی‌سازی)، چالش‌های باشگاه‌ها و انجمن‌های ورزشی در سال‌های پیش‌رو شامل افزایش منابع مالی، پذیرش یک فلسفه تفریحی در برنامه‌های خود، جذب حامیان مالی از بخش خصوصی، افزایش تعداد اعضا، جذاب و رقابتی کردن ورزش‌ها، بازاریابی، آموزش فلسفه فرهنگ تفریحی به مربیان و کاهش هزینه‌های عملیاتی است (۲۸).

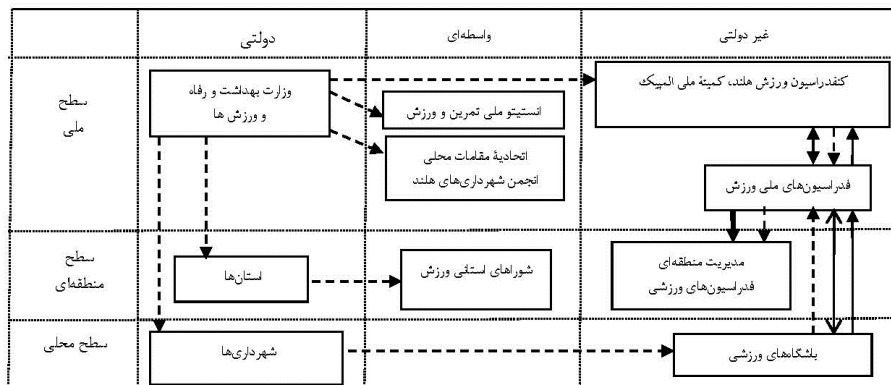
### باشگاه‌های ورزشی هلند

در نتیجه توسعه ورزش در هلند، همیشه باشگاه‌های ورزشی بیش از مدارس، سازمان‌های شهری یا فراهم‌کنندگان تجاری به‌عنوان مهم‌ترین ساختار فعالیت‌های ورزشی سازمان‌یافته شناخته می‌شوند. باشگاه‌های ورزشی سازمان‌هایی غیرتجاری و بر مبنای یک سیستم حمایتی چندگانه (کار داوطلبانه) و خودسازمانی‌اند. باشگاه‌های ورزشی به‌طور کلی به فدراسیون‌های ورزشی ملی هر ورزش خاص مرتبط بوده و هسته اصلی سیستم ورزشی هلند هستند. در سال ۲۰۱۲، تعداد باشگاه‌های ورزشی در هلند ۲۴,۷۲۷ باشگاه بوده است که به فدراسیون‌های ورزشی وابسته بودند. ۴,۸۰۰,۰۰۰ هزار نفر در این باشگاه‌ها عضویت دارند و میانگین اعضای هر باشگاه ۲۰۰ نفر است. تخمین زده می‌شود ۹۰ درصد باشگاه‌های ورزشی هلند



عضو فدراسیون‌های ورزشی باشند که خود فدراسیون‌ها به کنفدراسیون ورزش و کمیته ملی المپیک هلند وابسته‌اند (۲۹).

ساختار ورزش هلند از سه سطح ملی، منطقه‌ای و محلی (باشگاه‌های ورزشی و شهرداری‌ها) تشکیل شده است. دولت محلی نقش مهمی در ورزش محلی بازی می‌کند. بسیاری از آنها سیاست‌های ویژه‌ای را برای ساخت و حفظ تسهیلات ورزشی و ترویج مشارکت ورزشی اتخاذ می‌کنند. بیشترین بودجه محلی صرف تسهیلات ورزشی می‌شود تا هزینه‌های باشگاه‌های ورزشی را کاهش دهد. بدون کاهش هزینه‌های تسهیلات ورزشی و همچنین یارانه‌های شهرداری‌ها، تعدیل بودجه برای باشگاه‌های ورزشی سخت خواهد بود. افزون بر سیستم حمایتی محلی برای باشگاه‌های ورزشی، همچنین سازمان‌های منطقه‌ای وجود دارند که از باشگاه‌های ورزشی حمایت می‌کنند. ۱۲ استان به‌طور عمده از برنامه‌های توسعه محلی پشتیبانی کرده و به‌عنوان واسطه‌ای بین سطوح محلی و ملی عمل می‌کنند. افزون بر این استان‌ها، برای حمایت از سازمان‌های ورزشی، مانند باشگاه‌های ورزشی، شوراهای ورزشی را تأمین مالی می‌کنند. شورای ورزش استان به‌طور عمده اطلاعات، دانش و مشاوره به باشگاه‌های ورزشی ارائه می‌دهد (۲۹).



شکل ۸. موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش هلند

باشگاه‌های ورزشی سازمان‌های غیرانتفاعی‌اند و در نتیجه بودجه مثبت باید به سود اعضا باشد. برای بیشتر باشگاه‌های ورزشی، کمک‌های عضو، اصلی‌ترین مسیر درآمد باشگاه‌ها هستند. افزون بر این یارانه‌ها و درآمدهای حاصل از فعالیت‌های ورزشی و رویدادها منابع دیگر درآمدی محسوب می‌شوند. هزینه‌ها شامل هزینه نگهداری تسهیلات، تجهیزات ورزشی، هزینه‌های انرژی، کارکنان، قوانین و مقررات (مجوزها)

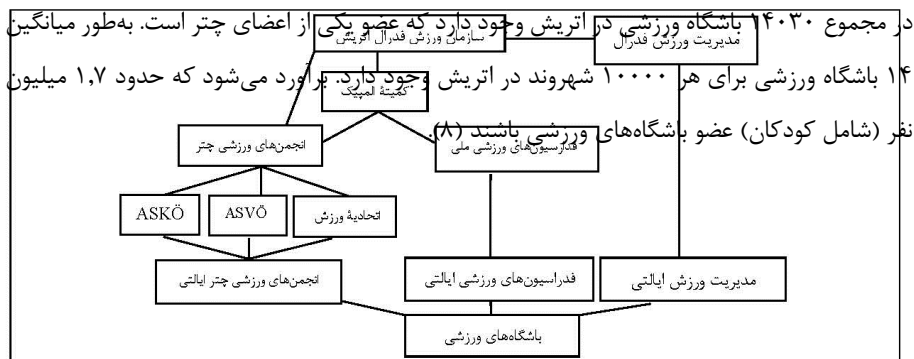
است. مهم‌ترین چالش‌ها و تنگناهای باشگاه ورزشی هلند به کارگیری اعضای جدید، کاهش تعداد اعضا، کمبود قابلیت‌ها و نگهداری کارکنان، اغلب با افزایش هزینه‌ها (اجاره اماکن ورزشی)، حفظ حامیان مالی قدیمی و تعدیل بودجه، سومین چالش پیش‌روی باشگاه‌های ورزشی مسائل مالی است. چهارمین چالش پیش‌روی باشگاه‌های ورزشی مربوط به تسهیلات ورزشی است. ۲۹ درصد باشگاه‌ها به چنین مشکلی اشاره کرده‌اند (۲۸). مهم‌ترین مشکل باشگاه‌ها کیفیت و نگهداری اماکن ورزشی است. تقریباً نیمی از باشگاه‌های ورزشی از تسهیلاتی استفاده می‌کنند که مسئولیت مدیریت و نگهداری آنها بر عهده شهرداری محلی است. آخرین چالش پیش‌روی باشگاه‌ها آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات است (۲۹).

### باشگاه‌های ورزشی در اتریش

اتریش از نظر سنتی نگرش مثبت کمتری نسبت به ورزش به‌منزله بخشی از نظام آموزشی در مقایسه با کشورهای آمریکا و بریتانیا دارد. از آنجا که ورزش سخت‌تر توسط مدارس و دانشگاه‌ها پذیرفته شد، ورزش باید در پی سایر زمینه‌های فعالیت و ساختار سازمانی می‌بود تا بتواند به‌صورت گسترده عمل کند. این فعالیت‌ها از اواسط سده نوزدهم در سال ۱۸۶۱ با تصویب سیاست‌های باشگاه آغاز شد. موفقیت در پایه‌گذاری باشگاه‌های ورزشی به‌واسطه شکل‌گیری فدراسیون‌های ورزشی بود. در طول این فعالیت‌های بنیادی، نه‌تنها در زمینه ورزش‌های مختلف و اعضای گروه‌های اجتماعی، بلکه از دیدگاه مذهبی، سیاسی و ایدئولوژیک نوعی تمایز در فرهنگ فدراسیون و توسعه باشگاه‌ها ایجاد شد. تداوم تمایز باشگاه ورزشی و فرهنگ فدراسیون به تشکیل سه انجمن ورزشی چتر منجر شد<sup>۱</sup>، که تا به امروز وجود دارند؛ انجمن اتریشی برای فرهنگ جسمانی و ورزش<sup>۲</sup>، اتحادیه ورزش اتریش<sup>۳</sup> و انجمن عمومی ورزش اتریش<sup>۴</sup> (۸). انجمن اتریشی برای فرهنگ جسمانی و ورزش به انجمن ژیمناستیک کارگری اتریش برمی‌گردد، که در اوایل دهه ۱۸۹۰ تشکیل شد. این انجمن با ۱۰۸۹۴۰۵ عضو در ۴۷۱۶ باشگاه ورزشی، بزرگ‌ترین انجمن ورزشی است. معادل ایدئولوژیک انجمن اتریشی برای فرهنگ جسمانی و ورزش، اتحادیه ورزش اتریش است. در سال ۱۹۱۴ یک سازمان پیش‌رو از اتحادیه ورزش به نام فدراسیون عالی باشگاه‌های ژیمناستیک مسیحی و آلمانی در اتریش تأسیس شد؛ این انجمن با ۳۹۶۳ باشگاه و ۹۰۴۷۶۳ عضو سومین انجمن ورزشی

- 
1. umbrella sport associations
  2. Austrian Association for Sport and Physical Culture (ASKÖ)
  3. Austrian Sport Union
  4. Austrian General Sport Association (ASVÖ)

قدرتمند در اتریش است که پس از دو دهه در رتبه دوم قرار گرفته است. گروه‌های ورزشی از پسران پیشاهنگ اتریشی و جوانان مسیحی، به اتحادیه ورزش تعلق دارند و همکاری نزدیک با مدارس توسط انجمن وجود دارد. همچنین این انجمن بر ورزش‌های تناسب اندام تمرکز دارد. انجمن عمومی ورزش اتریش در سال ۱۹۴۹ به‌عنوان سومین انجمن ورزشی چتر ظاهر شد. انجمن عمومی ورزش خود را فراتر از خطوط حزبی معرفی کرد. تنها باشگاه‌های مستقل از جریان‌های سیاسی می‌توانستند به این انجمن بپیوندند. یکی دیگر از الزامات پذیرش، وابستگی باشگاه‌ها به فدراسیون‌های بین‌المللی تأیید شده بود. امروزه این انجمن با ۵۳۷۸ باشگاه ورزشی با مجموعه‌ای از ۹۰۸۷۶۳ عضو است. باشگاه‌های ورزشی زیرمجموعه هستند، خواه آنها عضوهایی در یکی از سه چتر انجمن ورزشی یا نه در فدراسیون‌های ورزشی باشند، با توجه به نوع ورزش ارائه می‌شوند. فدراسیون‌ها بر مسابقات قهرمانی موردنظر خود در سطح استانی، ملی و بین‌المللی نظارت کرده و دستورالعمل‌های الزامی برای باشگاه‌های خود را ارائه می‌کنند.



شکل ۹. موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش ملی اتریش

کارکردهای مهمی که باشگاه‌های ورزشی و فدراسیون‌ها پشتیبانی می‌کنند، توجیه اصلی حمایت دولت است. به‌طور عمده، حمایت دولت در اتریش به معنای حمایت توسط ایالات فدرال است، میزان تخصیص برای هر فدراسیون به اندازه عضویت آنها بستگی دارد. منابع مالی توسط سازمان ورزش فدرال (BSO) مدیریت می‌شود. یارانه‌های بیشتر برای باشگاه‌های ورزشی، توسط ایالت‌ها و شهرداری‌ها در

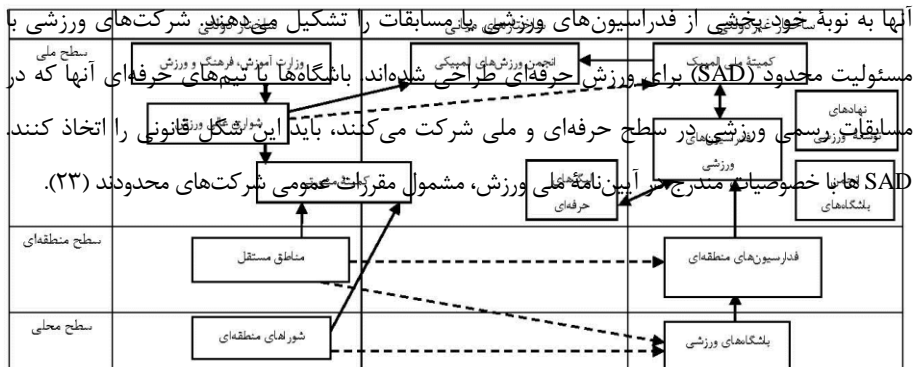
محدوده‌شان فراهم می‌شود. در خصوص منابع مالی، تأکید باشگاه‌های ورزشی در اتریش بر رویدادهای ورزشی و مراسم<sup>۱</sup> است. منابع دیگر با اولویت کمتری از طریق حق عضویت، درآمدهای تبلیغاتی، کمک‌های عمومی و حامیان مالی به دست می‌آید. مهم‌ترین منابع مالی برای باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، حامیان مالی است. بیشترین هزینه‌های باشگاه‌های ورزشی از طریق فعالیت ورزشی منظم (زیرساخت‌ها، هزینه‌های سفر، مسابقات و غیره) ایجاد می‌شود. هزینه‌های عمومی (مدیریت، اجاره سالن‌ها و محل اقامت باشگاه، محل باشگاه، تبلیغات، مالیات و رویدادهای اجتماعی) دیگر هزینه‌های باشگاه‌ها هستند. هزینه کارکنان تنها در باشگاه‌های ورزشی به جز باشگاه‌های حرفه‌ای در رتبه سوم هزینه‌ها قرار دارد، که ارزش بالایی کار داوطلبانه توسط کارکنان و اعضا را برجسته می‌سازد. بدون این عامل، باشگاه‌های ورزشی باید ساختار هزینه‌ای مشابه شرکت‌های خدماتی داشته باشند، که به‌طور معمول با هزینه‌های کارکنان هدایت می‌شود. چالش‌ها و تنگناهای باشگاه‌ها در اتریش را می‌توان به کاهش تعداد کودکان و نوجوانان در باشگاه ورزشی به سبب کاهش نرخ زاد و ولد، محدود شدن ظرفیت افتخاری باشگاه به علت بی‌رغبتی جوانان به کار رایگان و کاهش حمایت اعضا از باشگاه‌ها برشمرد. با وجود کاهش و رکورد تعداد اعضا به نظر می‌رسد، جدی‌ترین تنگنا در زمینه وضعیت باشگاه‌های ورزشی اتریش، ناکافی بودن تسهیلات ورزشی است. به‌ویژه بسیاری از باشگاه‌های فوتبال، برای خود زمین فوتبال ندارند و هزینه اجاره برای چنین امکانات اساسی بسیار مشکل است (۸).

### باشگاه‌های ورزشی اسپانیا

سازمان ورزش در اسپانیا نتیجه همکاری میان بخش‌های دولتی، بخش خصوصی انجمنی و بخش خصوصی تجاری است. مشخصه ساختار و سازمان ورزش در بخش دولتی ورزش اسپانیا، ساختار سیاسی غیرمتمرکز با فعالیت در سه سطح (ملی، منطقه‌ای و محلی) است. بازیگران اصلی بخش داوطلبانه (انجمنی) در اسپانیا کمیته المپیک اسپانیا، فدراسیون‌های ملی ورزش، فدراسیون‌های منطقه‌ای ورزشی و باشگاه‌های ورزشی‌اند. بخش خصوصی انجمنی در دو سطح سازماندهی می‌شود؛ از یک سو باشگاه‌های ورزشی و از سوی دیگر گروه‌های باشگاه‌های ورزشی، لیگ‌های حرفه‌ای و نهادهای توسعه‌دهنده ورزشی قرار دارند. باشگاه‌های ورزشی خود به سه دسته باشگاه‌های ورزشی ابتدایی، باشگاه‌های ورزشی پایه و شرکت‌های ورزشی با مسئولیت محدود تقسیم می‌شوند. باشگاه‌های ورزشی ابتدایی، دارای یک سازمان و

1 . Celebrations and sport events

ساختار بسیار ساده‌اند و هدف آنها تمرین ورزشی و شرکت در مسابقات در سطح محلی یا منطقه‌ای است که دارای آیین‌نامه اجرایی بسیار ابتدایی هستند. باشگاه‌های ورزشی پایه ساختارهای پیچیده‌تری دارند. آنها شخصیت حقوقی خود را دارا هستند و دارای اساسنامه‌ای که منعکس‌کننده مقررات اجرایی آنهاست.



شکل ۱۰. موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش ملی اسپانیا

تجزیه و تحلیل بودجه باشگاه‌های ورزشی در اسپانیا تفاوت چشمگیری را بین آنها نشان می‌دهد، که از بودجه‌هایی با مبالغی کمتر از ۵,۰۰۰ یورو تا بیش از ۵۰۰,۰۰۰ متغیر است. حق عضویت مهم‌ترین منبع درآمدی باشگاه‌های ورزشی است. هزینه ورود، کمک‌های مالی، خدمات ورزشی، یارانه‌ها، اجاره‌ها، بلیت‌فروشی رویداد، حامیان مالی و تبلیغات، مدیریت دارایی‌ها و خود سرمایه‌گذاری از منابع دیگر باشگاه‌های ورزشی در اسپانیاست. بزرگ‌ترین مشکل باشگاه‌های ورزشی، وضعیت اقتصادی است (برای مثال جبران کسری بودجه و دستیابی به درآمدهای امن‌تر). مشکل دوم باشگاه مربوط به عضویت افراد است. گسترش و جذابیت فعالیت‌ها و خدمات جدید و همچنین به‌کارگیری داوطلبان دیگر تنگناهای باشگاه‌های ورزشی در اسپانیاست (۳۰).

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی تحقیق حاضر، مقایسه تفاوت‌ها و شباهت‌های باشگاه‌های ورزشی کشورهای منتخب اروپا و ایران در سه سطح کلان، میانی و خرد است. باشگاه‌های ورزشی موقعیت‌های متفاوتی در سیاست و ساختار ورزش ملی دارند. به دلیل فرهنگی، تاریخی، تفاوت‌های اجتماعی و اقتصادی به توسعه ویژه آنها در کشورهای اروپایی منجر شده است. با این حال باشگاه‌های ورزشی در ویژگی‌های مشابه زیادی، مشترک‌اند. در اروپا فدراسیون ورزش‌های ملی و سازمان‌های منطقه‌ای بخشی از کنفدراسیون ورزش‌های ملی است که چتری سازمانی برای باشگاه‌های ورزشی در اروپا محسوب می‌شود. خط‌مشی‌های مدیریت سیاسی مقامات محلی، دولت‌ها و شهرداری‌ها، چارچوب مدیریتی برای باشگاه‌های ورزشی را بیان می‌کند (۴). این ریشه‌های تاریخی متفاوت ورزش در کشورها و خاستگاه‌های سیاسی آنها در سده گذشته، به شکل‌بندی مختلف سیستم ورزشی کنونی، در کشورهای مورد مطالعه منجر شده است. کمی و همکاران (۲۰۰۴) به چهار نوع شکل‌بندی ابتدایی در سیستم ورزشی اروپا، شامل شکل‌بندی بوروکراتیک با ویژگی‌هایی چون نقش غالب دولت، چارچوب قانونی رشته‌های ورزشی، فعالیت جنبش ورزش داوطلبانه توسط هیأت نمایندگان، نبود تقریباً هیچ شریک اجتماعی، تأثیر اندک کاربران، مصرف‌کنندگان و کارآفرینان بخش خصوصی؛ شکل‌بندی میسیونری (مبلغی و مذهبی)<sup>۱</sup> با خصوصیات مانده جنبش ورزشی داوطلبانه مستقل و غالب، واگذاری مسئولیت توسط بخش دولتی در امر جهت‌گیری‌های سیاست ورزش، حضور اندک شرکای اجتماعی، مشروعیت بیشتر توسط مدیران داوطلب نسبت به کارمندان، فعالیت کارآفرینان خصوصی در حاشیه؛ شکل‌بندی کارآفرینی با ویژگی‌هایی چون قوانین سیستمی برخاسته از تقاضاهای اجتماعی یا اقتصادی، نقش اساسی مقامات دولتی در پذیرش چارچوبی برای توانمندی منطق بازار، سازگاری نهضت ورزشی داوطلبانه با تمایلات کارآفرینی و تلاش برای حفظ جایگاه خود؛ و پیکربندی اجتماعی با خصوصیات مانده حضور شرکای اجتماعی در یک سیستم چندجانبه، اجماع و همکاری بین بازیگران دولتی، داوطلبانه و تجاری، تأکید بر منافع مشترک ورزشی اشاره کرده‌اند (۳۱). در این تحقیق کشورهای فرانسه، لهستان، اسپانیا و یونان دارای شکل‌بندی بوروکراتیک، کشورهای دانمارک، اتریش و آلمان دارای شکل‌بندی میسیونری، انگلستان پیکربندی کارآفرینی و هلند پیکربندی اجتماعی بوده‌اند؛ هرچند شواهدی از تقویت کلی از موقعیت‌های اجتماعی و کارآفرینی و چرخش به سوی چنین سیستم‌هایی در بیشتر کشورها وجود دارد، و ظهور بخش خصوصی و عمومی در ورزش با سیاست عدم تمرکز، در

بسیاری از کشورها مشهود است (۳۲). به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که جایگاه فعلی باشگاه‌های ورزشی در سیستم ورزشی، در کشورهای مختلف اروپایی تا حد زیادی نتیجه نقاط عطف تاریخی در کشورهای اروپایی، مانند جنگ جهانی و تغییرات سیاسی است. به‌طور کلی باشگاه‌های ورزشی به‌طور فزاینده‌ای در یک بازار ورزشی قرار می‌گیرند و بیشتر و بیشتر با سیاست‌های ورزش محلی در هم تنیده‌اند. طی سال‌ها موقعیت باشگاه‌های ورزشی در سیستم ورزشی تحول پیدا کرده و در بیشتر موارد تقویت شده است. بدون شک هسته اصلی سیستم ورزشی در اروپا، باشگاه‌های ورزشی‌اند (۳۲). با توجه به ماهیت باشگاه‌های ورزشی در کشور و حضور غالب بخش خصوصی در ورزش می‌توان پیکربندی باشگاه‌های ورزشی در کشور را از منظر قوانین و نوع و شکل‌گیری آنان بوروکراتیک، ولی از منظر ماهیت سودآوری و عدم حمایت‌های دولتی (یارانه‌ای مستقیم) کارآفرینی قلمداد کرد. در ضمن فقدان نوع پیکربندی مسیونری و جایگاه بااهمیت بخش داوطلبانه در آن و پیکربندی اجتماعی در ورزش کشور به‌ویژه باشگاه‌های ورزشی مشهود است، که لازمه سیاست‌های ورزش کشور همچون دیگر کشورها تقویت متعادل هم بخش خصوصی و هم دولتی در زمینه ورزش به‌ویژه باشگاه‌های کشور است.

از منظر سیاست‌های ورزش و اهداف معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای حیطة فعالیت باشگاه‌های ورزشی کشور در حوزه‌های قهرمانی و حرفه‌ای است. هرچند براساس سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، باشگاه‌های ورزشی اجرای فعالیت‌های ورزش همگانی و تفریحی را با حمایت دولت بر عهده دارند، اما در سیاست‌های کلان وزارت ورزش و برنامه ششم توسعه سیاست‌ها و اقدام‌هایی در جهت توسعه ورزش همگانی از طریق باشگاه‌های ورزشی تبیین نشده و تنها به طراحی و تدوین نظام چگونگی حمایت از باشگاه‌های خصوصی به‌عنوان اقدامی در جهت پایداری درآمدی درآمدهای بخش ورزش اشاره شده است (۳۳). در تمام کشورهای مورد مطالعه سه نوع باشگاه عمومی (دولتی)، داوطلب و خصوصی وجود دارند. درحالی‌که در کشور ما تنها باشگاه‌های خصوصی نه به شکل صحیح آن (هرچند تسهیلاتی در برنامه‌های توسعه برای جذب بخش خصوصی برای ایجاد باشگاه‌ها به تصویب رسید. ولی از آنجا که نحوه صدور مجوز باشگاه‌ها و نیز ارائه تسهیلات، برنامه‌ریزی مناسبی صورت نگرفت، متقاضیان بیشتر به ایجاد مکان‌های ورزشی سودده و کوچک، مانند بدنسازی، استخرداری، ورزش‌های رزمی، بولینگ و بلیارد روی آوردند، از این‌رو مکان‌های کوچک ورزشی فراوانی با عنوان باشگاه ورزشی توسط بخش خصوصی ایجاد شده است (۱۴)، و حتی باشگاه‌های دولتی در حیطة ورزش حرفه‌ای فعالیت

دارند. تأکید اسناد بالادستی و سیاست‌های کلان ورزش کشور به حضور بخش خصوصی در ایجاد و اداره باشگاه‌های ورزشی در سطح کشور است، حال آنکه چنین سیاستی نمی‌تواند زمینه اجرای راهبردهای کلان ورزش همگانی و تفریحی را تسهیل کند.

با توجه به تغییر نقش باشگاه‌های ورزشی در سیاست کشورها، به‌ویژه کشورهای غرب و شمال اروپا، باشگاه‌های ورزشی فعالیت‌های خود را گسترش داده‌اند. به‌طور سنتی باشگاه‌های ورزشی جلسات آماده‌سازی، فرصت‌های شرکت در مسابقات و تورنمنت‌ها را سازماندهی می‌کنند. این مسئله هنوز در بعضی کشورها مانند لهستان و یونان اتفاق می‌افتد. در بیشتر کشورهای دیگر، اکثر باشگاه‌های در متن ورزش همگانی، فعالیت‌های ورزشی رقابتی و همچنین فعالیت‌های غیرورزشی برای تقویت انسجام اجتماعی بین اعضا سازماندهی می‌کنند (۳۲). براساس یافته‌های جدید اهداف باشگاه‌های آلمان از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ به طرز چشمگیری تغییر کرده و تأکیدی بیشتر بر اهدافی چون جهت‌گیری‌های کیفی، به‌کارگیری نیروهای جوانان در باشگاه‌ها و ورزش‌های سلامتی شده است، و به همان نسبت توجه به ترویج استعدادیابی و موفقیت رقابتی کاهش پیدا کرده است (۴). براساس نظر ایپسن و همکاران (۲۰۱۶) تمرکز بیشتر باشگاه‌های ورزشی اروپا بر تدارک ورزش همگانی است. در نتیجه در تدوین سیاست‌ها و اهداف کلان ورزش در ارتباط با جایگاه باشگاه‌های ورزشی هم باید حوزه قهرمانی و حرفه‌ای و هم حوزه ورزش همگانی به میزان برابری مورد توجه قرار گیرد (۲۴).

در خصوص موقعیت باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش کشور، در سطح ملی وزارت ورزش و جوانان مسئولیت باشگاه‌ها را بر عهده دارد. در سطح استانی، ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها و در سطح شهرستان ادارات تربیت بدنی هر شهر، مسئولیت و حمایت از باشگاه‌های ورزشی را بر عهده دارند. در کشورهای مورد مطالعه، نقش فدراسیون‌های ملی و شهرداری‌ها در حمایت از باشگاه‌های ورزشی مشهود است. در تمام کشورهای اروپایی باشگاه‌های ورزشی می‌توانند به حمایت دولت اعتماد کنند. این حمایت اغلب مربوط به نقش تسهیل‌کننده دولت محلی است. شهرداری‌ها، امکانات ورزشی را برای ورزش اجتماع ایجاد و نگهداری می‌کنند و آنها را به‌صورت رایگان یا با هزینه کمتر به باشگاه‌های ورزشی ارائه می‌دهند. این مسئله در همه کشورهای مورد مطالعه این تحقیق صادق بوده و مطابق با منشور ورزش همگانی است، که بر وظیفه دولت برای تسهیل فعالیت‌های ورزشی تأکید دارد. براساس ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه کشور نهادهای عمومی غیردولتی و تمامی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها موظف‌اند حمایت‌های لازم را از توسعه



و گسترش ورزش همگانی و ایجاد تسهیلات لازم برای دسترسی آسان مردم به فضاها و اماکن ورزشی به عمل آورند (۳۳). همچنین براساس بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها، فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش نیز جزء وظایف شهرداری‌ها قرار دارد. در حقیقت، قانونگذار برای شهرداری‌ها رسالت و فعالیت ورزشی را به منظور ارتقای سلامتی با توسعه ورزش‌های همگانی و ایجاد مناسب فعالیت ورزشی برای همه اقشار جامعه پیش‌بینی کرده است (۳۳). ولی شهرداری‌ها به جای حمایت و تقویت باشگاه‌های ورزشی عمومی در حوزه‌های ورزش قهرمانی و حرفه‌ای فعالیت می‌کنند، و به جای تمرکز و توسعه بر ورزش همگانی در باشگاه‌ها به ساماندهی ورزش محلات و توسعه ورزش در موقعیت‌های مختلف شهری می‌پردازند. در نتیجه همکاری بیشتر فدراسیون‌های ملی و مقامات محلی در شکل‌گیری و تقویت باشگاه‌های ورزشی در سطح کشور احساس می‌شود.

اگرچه باشگاه‌های ورزشی در کشورهای اروپایی سازمان‌های غیرانتفاعی‌اند، که هدف به حداکثر رساندن سود را دنبال نمی‌کنند، با وجود این سلامت مالی برای حفظ و ثبات آنها حائز اهمیت است. تحقیقات نشان می‌دهد که نوع مأموریت یک باشگاه ورزشی بر میزان تنوع منابع درآمدی تأثیر می‌گذارد. باشگاه‌هایی که بیشتر تجاری هستند، درآمد متمرکزتری، در مقایسه با باشگاه‌هایی با جهت‌گیری‌های سنتی دارند (۳۴). فرض بر این است که سازمان‌ها می‌توانند با تنوع بخشیدن به سبد درآمد خود، وضعیت مالی خود را بهبود بخشند. تحقیقات موجود این فرض را حمایت و گزارش می‌دهند که باشگاه‌های ورزشی با درآمدهای متنوع‌تر وضعیت کلی مالی بهتری دارند و از آسیب‌پذیری و بی‌ثباتی مالی کمتری برخوردارند. در خصوص منشأ درآمد باشگاه‌ها چند نوع‌شناسی مطرح شده است. یکی از ابتدایی‌ترین این نوع‌شناسی، تفاوت بین منابع درآمد داخلی و خارجی است. در این زمینه درآمدهای داخلی، درآمدی است که از اعضای باشگاه ناشی می‌شود (مانند حق عضویت، هزینه پذیرش، هزینه خدمات برای اعضا)، در حالی که درآمدهای خارجی از سهامداران خارج از باشگاه حاصل می‌شود (مانند پارانه‌های دولتی و درآمدهای حاصل از حامیان مالی). تحقیقات نشان می‌دهد باشگاه‌هایی که به حامیان مالی به‌عنوان یک منبع خارجی متکی‌اند، مشکلات مالی را تجربه کرده‌اند (۳۵). نوع دیگری از طبقه‌بندی منشأ درآمدها تفاوت بین منابع مستقل و غیرمستقل است. در این زمینه، منابع درآمدی مستقل به آن دسته از منابعی گفته می‌شود که باشگاه می‌تواند بر قیمت آنها تأثیر بگذارد و در عین حال نمی‌تواند میزان کل درآمد حاصل از این منابع خاص را کنترل کند. برای مثال باشگاه می‌تواند قیمت غذا و نوشیدنی‌ها را در باشگاه تعیین کند، اما در

نهایت نمی‌تواند بر میزان فروش آنها کنترلی داشته باشد. دسته‌بندی منابع درآمدی غیرمستقل با این واقعیت سروکار دارند که باشگاه هیچ کنترلی بر قیمت‌ها ندارد، برای نمونه میزان درآمدی که یک اسپانسر یا یک فرد خیر به باشگاه می‌دهند، نمی‌تواند تعیین شود (۳۲). از آنجا که باشگاه‌های ورزشی در اروپا به‌طور سنتی سازمان‌های غیرانتفاعی‌اند که در آن افراد فعالیت‌هایی را برای منافع مشترک خود ترتیب می‌دهند، حداقل باید درآمدها و هزینه‌ها متعادل باشد. برای بیشتر باشگاه‌ها حق عضویت مهم‌ترین درآمد باشگاه‌هاست. افزون بر این یارانه‌های دولت محلی، فعالیت‌های باشگاه در زمینه سرمایه‌گذاری، حامیان مالی و تبلیغات از دیگر منابع درآمدی باشگاه‌هاست. در برخی کشورها درآمدهای حاصل از بخت‌آزمایی و خدمات پرداختی نیز می‌تواند شایان توجه باشد، سایر درآمدها تنها بخش کوچکی از درآمدها را شامل می‌شود.

در بیشتر کشورها دولت‌های مرکزی یا محلی تسهیلات ورزشی را ارائه می‌دهند. باشگاه‌ها اجاره محدودی را برای استفاده از تسهیلات پرداخت می‌کنند، با این حال برای باشگاه‌های ورزشی هزینه‌های مرتبط با تسهیلات ورزشی هنوز شایان توجه است. هزینه‌های مهم دیگر، هزینه‌هایی است که در زمینه فدراسیون ورزشی، حقوق و دستمزد، انرژی، مالیات، بیمه و وسایل ورزشی پرداخت می‌شود. خلیلی (۱۳۸۶) مهم‌ترین منابع باشگاه‌های کشور را حق عضویت عنوان کرده است (۱۴). همچنین اسماعیلی و همکاران (۲۰۱۸) دریافت شهریه را مهم‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌های بدنسازی در کشور ذکر کرده‌اند که همسو و مشابه با منابع درآمدی باشگاه‌ها در کشورهای مورد مطالعه هستند. منابع درآمدی حاصل از یارانه‌های مستقیم و غیرمستقیم دولتی (اعطای تسهیلات ورزشی، پرداخت هزینه‌های کارکنان باشگاه‌ها توسط مقامات محلی) به باشگاه در کشور مغفول مانده است که باید در راهبرد و راهکارهای توسعه ورزش در باشگاه‌های کشور مدنظر قرار گیرد. در تحقیقات انجام‌گرفته مهم‌ترین هزینه‌های باشگاه‌های ورزش کشور حقوق منابع انسانی، اجاره و تعمیرات تسهیلات ورزشی بیان شده است (۱۹). به‌کارگیری نیروهای داوطلب یک منبع کلیدی برای تأمین فعالیت‌های ورزشی مقرون به‌صرفه در باشگاه‌های ورزشی است و مشارکت منظم نیروی داوطلبی در باشگاه‌های ورزشی موجب تقویت انسجام اجتماعی و شهروندی فعال آنها می‌شود (۳۶)؛ به‌چنین سیاست‌هایی در به‌کارگیری نیروهای داوطلب در ایران کمتر توجه می‌شود. در نتیجه می‌توان با تبیین بسترهای لازم به‌منظور به‌کارگیری، آموزش و حفظ داوطلبان در انجام فعالیت باشگاه‌ها، هزینه باشگاه‌ها را کاهش داد و از تأثیرات ارزشمند داوطلبان استفاده کرد.

در بخش چالش‌ها و تنگناها مشخص شد که کشورهای مورد مطالعه با چالش‌هایی روبه‌رو هستند، یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی باشگاه‌های کشورهای مورد مطالعه جذب و حفظ اعضاست که به دلیل نفوذ موفقیت‌آمیز بخش تجاری در بازار ورزش اروپا به‌خصوص در مراکز تناسب اندام، با افزایش فردگرایی در بین افراد، کاهش انگیزش آنها برای تعهد طولانی‌مدت به یک باشگاه ورزشی و حضور کمتر اعضای جوان به علت کاهش نرخ زاد و ولد نسبت به گذشته سخت‌تر شده است. یکی دیگر از چالش‌های پیش‌رو حفظ و به‌کارگیری نیروی داوطلب در باشگاه‌های ورزشی است، که به دلیل فردگرایی مشکل شده است. از چالش‌های باشگاه‌های ورزشی در کشورهای اروپایی مورد مطالعه حل دیگر مشکلات اجتماعی است که نیازمند آشنایی بیشتر با وظایف اداری و روندهای قانونی است و همه اینها به حرفه‌ای شدن بیشتر در باشگاه‌ها نیازمند است. همچنین باشگاه‌ها با مشکلاتی چون تأمین بودجه، رکود اقتصادی جهانی، بودجه اندک دولت‌ها و تأثیر آن بر ساخت و نگهداری تسهیلات ورزشی، سخت بودن یافتن حامیان مالی برای باشگاه‌های ورزشی در سطح محلی، ناکافی بودن تسهیلات ورزشی (اتریش)، نبود استانداردهای کمی و کیفی زیرساخت‌ها و نیازمندی به تعمیرات کامل اماکن ورزشی (لهستان) روبه‌رو هستند (۳۲). قاعدتاً باشگاه‌های ورزشی در کشور ما با چنین چالش‌های مشابهی در حیطه اقتصادی و مالی روبه‌رو هستند. افزون‌بر چنین چالش‌های مشترکی، باشگاه‌های ورزشی در ایران با مشکلاتی در زمینه نظارت، ارزیابی و کنترل باشگاه و ضعف سازماندهی مواجه‌اند. در این قسمت، بخش دولتی و شهری در کشور ما می‌تواند با سیاست‌های حمایتی چون ساخت تسهیلات ورزشی و اجاره به متقاضیان باشگاه‌های ورزشی با هزینه کمتر، اعطای وام‌های کم‌بهره، اشتراک تجربیات و کمک‌های مشاوره‌ای در حفظ و نگهداری اماکن ورزشی، اجرا و پیگیری قوانین نظارتی در زمینه برخورد با باشگاه‌های غیرمجاز از میزان این چالش‌ها و مشکلات بکاهد.

از منظر مفهوم کالاهای باشگاهی، اندازه، عامل مهمی برای درک باشگاه‌های ورزشی است. میانگین اندازه باشگاه‌های ورزشی در میان کشورها متفاوت است. به‌طور کلی نگاه درست بر این مبناست که باشگاه‌های بزرگ‌تر به برگزاری ورزش رقابتی و تفریحی تمایل دارند، درحالی‌که باشگاه‌های کوچک‌تر به‌طور معمول بر ورزش تفریحی متمرکزند. بیشتر باشگاه‌های ورزشی به‌صورت تکرشته‌ای به ویژه در هلند (۸۱ درصد) و اسپانیا (۷۰ درصد) فعالیت دارند، در آلمان و اتریش گروه قابل توجه‌تری از باشگاه‌های چندرشته‌ای با ورزش‌های گوناگون وجود دارند (۳۲). در ایران با توجه به اطلاعات موجود، ۶۵ درصد

باشگاه‌های مورد بررسی در تنها دارای یک رشته ورزشی‌اند. ۲۴ درصد باشگاه‌های ورزشی دو رشته‌ای هستند و تنها ۹ درصد باشگاه‌ها بیش از سه رشته ورزشی دارند (۱۴). براساس نتایج تحقیقات در بین کشورهای اروپایی میانگین اعضای باشگاه‌ها ۲۳۹ نفر است، اما میزان عضویت باشگاه‌های ورزشی تحت سلطه تعداد زیادی از باشگاه‌های ورزشی کوچک با کمتر از ۱۰۰ عضو (بیش از نیمی از باشگاه) و تعداد کمی از باشگاه‌های بزرگ با بیش از ۵۰۰ عضو (۱۱ درصد) قرار دارند (۳۲). به‌طور میانگین، باشگاه‌های چندرشته‌ای نسبت به باشگاه‌های تک‌رشته‌ای اعضای بیشتری دارند، در نتیجه نگرش باشگاه‌های ورزشی کشور می‌تواند به سمت فعالیت‌های چندرشته‌ای و گوناگون در باشگاه‌ها سوق پیدا کند. در کشورهای اروپایی مورد مطالعه از نظر اعضای باشگاه‌های ورزشی و عوامل جمعیت‌شناختی بین گروه‌های سنی و جنسیت تفاوت وجود دارد. گرایش به باشگاه‌ها از سوی جوانان به‌ویژه گروه‌های سنی مدرسه بیشتر از سایر گروه‌های سنی است. افزون‌بر این عضویت در باشگاه‌های ورزشی توسط مردان بیشتر از زنان است، هرچند در بین ورزش‌ها تفاوت‌هایی وجود دارد. در بعضی باشگاه‌ها مردان (ورزش‌های رزمی و فوتبال) و برخی زنان (سوارکاری) از نظر اعضا غالب‌اند (۳۲). در ایران براساس اطلاعات موجود تعداد زیادی از باشگاه‌های موجود منحصر به مردان هستند، که ۶۷ درصد باشگاه‌ها را تشکیل می‌دهند. ۲۱ درصد باشگاه‌ها برای استفاده مشترک مردان و زنان هستند و تنها ۱۲ درصد باشگاه‌ها فقط به زنان اختصاص دارند (۱۴). کورتئوس و همکاران (۲۰۲۰) یکی از راهکارهای اساسی توسعه یکپارچگی اجتماعی در کشورهای اروپایی را توجه و تمرکز بیشتر بر فرصت‌ها و فعالیت‌های سالمندان، زنان، معلولان در باشگاه‌های ورزشی عنوان کرده‌اند (۳۷). در نتیجه باید از نابرابری موجود در باشگاه‌های ورزشی متعلق به زنان و همچنین باشگاه‌های ورزشی مربوط به سالمندان در کشور کاسته شود و فرصت‌های حضور آنها در باشگاه‌های ورزشی به‌خصوص زنان با توجه به شرایط حاکم بر جامعه با به‌کارگیری سیاست‌ها و اقدام‌هایی چه به‌صورت حمایت‌های مستقیم و غیرمستقیم گسترش یابد.

در پایان، با توجه به بررسی تطبیقی باشگاه‌های ورزشی کشورهای منتخب اروپایی و ایران می‌توان گفت که در حیطه نقش و جایگاه باشگاه‌های ورزشی، با تمام ریشه‌های سیاسی و فرهنگی متفاوتی که در شکل‌گیری آنها وجود دارد، در بسیاری از موارد اشتراکات فراوانی در کشورهای مورد بررسی وجود دارد که می‌توان با در نظر گرفتن نقاط قوت چنین مبانی‌ای در کشورهای مورد مطالعه و به‌کار بستن آنها در فعالیت‌های باشگاه‌های ورزشی کشور شرایط تقویت و توسعه باشگاه‌ها در کشور را فراهم آورد؛ نقاط قوتی

چون جایگاه باشگاه‌ها و نقش آنها در توسعه ورزش همگانی، حمایت‌های مستقیم و غیرمستقیم بخش محلی و دولتی از باشگاه‌های ورزشی، نقش و جایگاه بخش محلی و شهری در تبیین سیاست‌های باشگاه‌های ورزشی و درهم‌تنیدگی آنها با یکدیگر، نقش پررنگ بخش داوطلبی در باشگاه‌ها، استفاده از تسهیلات عمومی توسط باشگاه‌ها، تأمین و آموزش نیروی انسانی توسط بخش عمومی و تزریق آنها به باشگاه‌ها، مستقل بودن از دولت، تأکید بر نقش باشگاه‌ها در یکپارچگی اجتماعی، ارتباطات و سیاستگذاری فدراسیون‌های ورزشی در باشگاه‌ها.

### سیاسگزاری

از کلیه اساتید محترم که ما را در راستای انجام این تحقیق یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

### منابع

1. Breuer C, Hoekman R, Nagel S, van der Werff H. Sport clubs in Europe: Springer ; 2015.
2. Sattari fard S, & Sadeghi Pour N. Expert comment on: Ministry of Sport and Youth Goals, Duties and Powers.2017.( In Persian)
3. Majd Ara A, Shajie R, MohammadiRaouf M. Sport for all Discourse in international system: sport for all federation.2018. (In Persian)
4. Downward P, Bernd F R, Humphreys B, PawlowskiT E, RuseskiJane J P,Soebbing B. The SAGE Handbook of Sports Economics: Sage Publications Ltd..2019
5. Skille E Å . Understanding sport clubs as sport policy implementers: a theoretical framework for the analysis of the implementation of central sport policy through local and voluntary sport organizations. International review for the sociology of sport,. 2008;43(2):181-200.
6. Elmoose-Østerlund K, Seippel Ø, Llopis-Goig R, van der Roest J-W, Adler Zwahlen J, Nagel S. Social integration in sports clubs: individual and organisational factors in a European context. European Journal for Sport and Society. 2019;16(3):90-268.
7. Nichols G, Taylor P. Sport clubs in England Sport clubs in Europe. Springer.2015;111-130. Weiss O, Norden G. Sport clubs in Austria Sport Clubs in Europe . Springer. 2015;29-45.
8. Downward P, Dawson A, DejongheT. Sports economics. Routledge 2009.
9. Bidram R, Saffari B, Daruvar D. Estimation of Economic Value of Foolad Mobarakeh Sepahan Football Club for Isfahan. Urban Economics Journal. 2017;2(1):37-50 (In Persian)
10. Gratton, C., & Kokolakakis, T. United kingdom: Dominance of the Commercial Sector in the Sport Market The Private Sport Sector in Europe. Springer .2017;325-342.
11. Heinemann, K. (۱۹۹۹). Sport clubs in various European countries .Schattauer Verlag.1999.
12. sajjadi S A. Designing structural pattern for sport in Iran. (Phd), Faculty Of Physical Education and Sport Science, Mazandaran.2017.( In Persian)

13. Khalili R. Designing system structural sport clubs: Iran Physical Education Organization.2007.(Persian).
14. Iran of ministry of sport and youth performancr report.2017. (Persian)
15. Ghafari G R. The logic of comparative research. Iranian Social Studies. 2010;3(4); 76-92. (Persian)
16. Laine A, Vehmas H. The Private Sport Sector in Europe. Springer. 2017;2-3.
17. Nagel S.Sport clubs in change. Actor theoretic analyses of the development of sports: Schorndorf, Hofmann.2006.
18. Esmaeili M, Kalateh Seifari M, Zareian H. Analysis of affective factors on the status of IRANos Fitness club via qualitative approach. Sport Management Studies. 2019;11(53) ; 59-82.
19. Farahani A, Ghahfarokhi Ali doust E, Ghahfarokhi Derakhshandeh T. Investigate Problems and Obstacles to Private Sports Clubs in Shahrekord. Journal of Sport Management.2014:7(1); 53-67. (In Persian)
20. Hallmann K, Petry K. Comparative sport development: Springer.2013.
21. Chavinier-Réla S, Bayle E, Barget E. Sport clubs in France Sport Clubs in Europe. Springer. 2015; 161-185.
22. Scheerder A W, Claes E. Sport policy systems and sport federations. A cross-national perspective .2017;263-282.
23. Ibsen B, Nichols G, Elmose-Østerlund K, Breuer C, Claes E, Disch J, NagelS. Sports club policies in Europe: A comparison of the public policy context and historical origins of sports clubs across ten European countries: University of Southern Denmark. 2016.
24. IbsenB, Østerlund K, LaubT. Sport clubs in Denmark Sport Clubs in Europe. Springer.2015:85-109.
25. Piątkowska M. Sport Clubs in Poland Sport clubs in Europe. Springer .2015:325-341.
26. Breuer C, Feiler S, Wicker P. Sport clubs in Germany Sport clubs in Europe. Springer.2015:187-208.
27. Alexandris K, Balaska P. Sport clubs in Greece Sport clubs in Europe. Springer. 2015:209-219.
28. van der Werff, H., Hoekman, R., & van Kalmthout, J. (2015). Sport clubs in the Netherlands Sport Clubs in Europe. Springer. 2015:271-290.
29. Llopis-Goig R, Vilanova A. Sport clubs in Spain Sport clubs in Europe . Springer. 2015:381-400.
30. Camy J, Clijs L, Madella A, Pilkington A. Improving employment in the field of sport in Europe through vocational training, Vocasport project. Education and Culture DG, Brussels.2004.
31. Hoekman R, van der Werff H, Nagel S, Breuer C. A cross-national comparative perspective on sport clubs in Europe. Sport Clubs in Europe: Springer; 2015. p. 419-35
32. Iran sixth development plan in sport field, ministry of sport and youth .2017, (In Persian)

- 
33. Wicker P, Feiler S, Breuer C. (2013). Organizational mission and revenue diversification among non-profit sports clubs. *International Journal of Financial Studies*. 2013;1(4):119-136.
  34. Coates D, Wicker P, Feiler S, Breuer C. A bivariate probit examination of financial and volunteer problems of non-profit sport clubs. *International journal of sport finance*. 2014;9(3):230.
  35. Nagel S, Seippel Ø, Breuer C, Feiler S, Elmoose-Østerlund K, Llopis-Goig R, et al. Volunteer satisfaction in sports clubs: A multilevel analysis in 10 European countries. *International Review for the Sociology of Sport*. 2019.
  36. Corthouts J, Thibaut E, Breuer C, Feiler S, James M, Llopis-Goig R, et al. Social inclusion in sports clubs across Europe: determinants of social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2020;33(1):21-51.

## The Comparative Study of Sport Clubs in Iran and the Selected European Countries

Vahid Nazari<sup>\*1</sup> - Seyyed Mohammad Hosein Razavi<sup>2</sup> - Morteza Dostipasha<sup>3</sup> - Farzam Farzan<sup>4</sup>

1. Phd sport management, University of Mazandaran, Mazandaran , Iran 2. Professor, University of Mazandaran, Mazandaran ,Iran 3. Associate Professor, University of Mazandaran, Mazandaran ,Iran 4. Associate Professor, University of Mazandaran, Mazandaran ,Iran

(Received:2019/12/03 ; Accepted: 2020/05/13)

### Abstract

Sport clubs have an important role in the people's sporting activities; these clubs are important not only for the competitive, the elite sport but also for the public sport. The objective of conducting the present research was the comparative study of the sport clubs in Iran and the selected European Countries. The present research has been done among the countries in 2019 taking a qualitative research method as well as utilizing a comparative approach in terms of spatial and temporal adaptation level. We usually consider a research as the comparative one in which the comparison data of at least two societies have been used. Therefore, nine countries, France, Denmark, Poland, Germany, Netherlands, Spain, Austria, Greece and England have been selected. The sampling was done in a purposeful way. Then, the four stages-description, interpretation, juxtaposition and comparison of the structural adaptation- have been fulfilled utilizing Bereday's model. The results showed a lot of similarities, in many cases, between the countries being studied regarding the role and the position of the sport clubs despite different cultural and political origins in their formation. We can provide conditions for strengthening and developing the clubs in the country considering the strengths of such fundamentals in the countries being studied utilizing those strengths in the activities of the sport clubs in the country.

### keywords

The Comparative Study, Sport Clubs, Iran, Selected Countries, European

---

\* Corresponding author:Email: vnazari2000@yahoo.com ;Tel:+989111276421