



Research Paper

Conceptual Model of Aligning Sports Development Paths in Iran Through the Use of Organizational Capacities

Mohammad Sadegh Veghar¹ , HamidReza Goharrostami^{*3} , Rahim Ramezaninejad²

Received: Jun 00, 2025

Revised: Aug 00, 2025

Accepted: Aug 00, 2025

ABSTRACT

Objective: This study aims to propose a framework for aligning sports development pathways by leveraging the capacities of sports organizations in Iran.

Methodology: This qualitative research employed a thematic analysis approach, involving 16 experienced sports management professors and executives. Data were collected through semi-structured interviews and a systematic literature review. Validity and reliability were ensured via expert review and inter-coder agreement.

Findings: The analysis identified 170 conceptual codes, 39 sub-themes, 11 main themes, and 5 overarching themes, including organizational capacity assessment, systemic capacity building, capacity utilization, development alignment, and sustainable capacity for sports development and peace. Results revealed that effective utilization of organizational capacities requires addressing challenges, adapting to environmental conditions, enhancing structural and managerial efficiency, systemic capacity identification, strategic interventions, and mechanism optimization.

Conclusion: The study emphasizes the necessity of an integrated, purposeful approach to harness the diverse capacities of sports organizations for achieving sustainable development goals in Iranian sports. Without comprehensive capacity recognition and strategic application within theoretical and operational frameworks, such goals remain unattainable. The proposed model serves as a practical tool for policymakers and sports managers to revise strategies, strengthen organizational infrastructures, and enhance cross-sectoral coordination, thereby facilitating sustainable sports development and advancing its national and international role.

Keywords: Organizational Capacity; Development Capacity; Sport Development; Sport for Development; Sport for Peace.

1. Ph.D Student in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.

2. Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran. (**Corresponding author**)

3. Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: goharrostami@gmail.com

Cite this article: Veghar, M.S., Goharrostami, H.R., & Ramezaninejad, R. (????). Conceptual Model of Aligning Sports Development Paths in Iran Through the Use of Organizational Capacities. *Journal of Sport Management and Development*, ??? (???), ?????-???.
DOI: <https://doi.org/????????????????>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

This study aims to develop a framework for aligning sports development pathways by leveraging the capacities of sports organizations in Iran. Although organizational capacity-building in sports has gained attention recently, it remains in an early theoretical stage in Iran's research. Existing foreign models require localization to fit Iran's unique environmental and developmental context (Reihani et al., 2022; Hosseini et al., 2024; Ensafi kochameshki et al., 2025). Despite diverse institutions and multilayered policies, lack of coordination and a unified model leads to resource waste and inefficiency in Iran's sports sector. This research proposes a structured, multi-level model to systematically identify, assess, and align organizational capacities to enable sustainable sports development. Using environmental data and expert insights, the framework supports strategic decision-making, resource allocation, and policy formulation. The study addresses key factors influencing capacity-building and offers components of a strategic framework to overcome challenges and enhance coordinated sports development in Iran.

Methodology

This research employed a qualitative approach using thematic analysis based on the Braun & Clarke (2006) model, with semi-structured interviews as the main data collection method. Thematic analysis allowed for identifying conceptual patterns and developing a structured understanding grounded in participants' insights. The goal was to construct a practical conceptual model rooted in the professional and experiential knowledge of experts. Participants included 16 key informants selected through purposive and theoretical sampling. They were divided into two groups: (1) academic experts in sports management with both research and applied experience, and (2) senior managers and policymakers from national sports bodies such as the Ministry of Sports and Youth, the National Olympic Committee, and sports federations. Interviews continued until theoretical saturation was reached. Data were analyzed inductively, using a three-stage coding process: open, axial, and theoretical coding. Interview questions were developed based on literature and research objectives. Interviews were conducted both in-person (6) and online (10), recorded with consent, transcribed, and coded. Reliability of coding was tested using Cohen's Kappa, yielding a coefficient of 0.7138, indicating strong inter-coder agreement.

Results

The qualitative findings of this study comprise two main components: the coding framework and the conceptual framework. The theoretical concepts and findings extracted from the interview data were systematically organized within the conceptual framework following the coding stages. Factors that were most frequently mentioned in the literature and exhibited the highest relevance to the nature and structure of the study were selected. An example of the coding process is presented in Table 2. Based on the four-stage coding procedure, the thematic framework includes five overarching themes, eleven main themes, thirty-nine sub-themes, and



170 conceptual codes. These overarching themes follow a theoretical sequence that begins with assessing the capacities of various organizations, followed by capacity building at the systemic level, efficient utilization of capacities, alignment of development across domains, and ultimately the sustainability of sports capacity in fostering development and peace. The thematic network, illustrated in Figure 1, depicts the hierarchical and interdependent relationships among the overarching, main, and sub-themes. This network was developed based on Clarke and Braun's (2006) thematic analysis approach, which systematically maps the relationships among themes to reflect complex, multidimensional processes. The focus is on uncovering patterns and interactions between themes to provide a comprehensive and coherent representation of the qualitative data. The aim of this thematic mapping is to create an integrated understanding that enhances insight into the study's subject matter.

Discussion and Conclusion

This research examines organizational capacity-building in Iran's sports sector through a systemic and multi-level framework, integrating recent theories that emphasize contextual, strategic, and policy factors, as well as multi-organizational collaboration and environmental interactions for sustainable development. It highlights the need for balanced resource allocation and coordinated growth across the sports industry, aligned with national and international development goals (Truskewycz et al., 2024; Aboutalebi et al., 2022; Ensafi et al., 2024).

Originality/Value

The innovation of this research lies in providing a conceptual and practical framework for aligning sports development paths in Iran with a focus on purposeful and systematic utilization of sports organizations' capacities. By combining qualitative methods and content analysis, this research comprehensively identifies and categorizes, for the first time, the different dimensions of capacity building, development alignment, and capacity sustainability, and presents a model that can serve as a basis for reviewing policies and improving sports development strategies at the national and transnational levels.

Research Limitations/Implications

This research, like other research, will have limitations that the researcher intends to correct with appropriate methods. Three possible limitations and the initiatives needed to correct them are as follows: 1. Lack of cooperation from some experts and organizations (use of supplementary scientific sources to correct this limitation) 2. Lack of documented environmental information about the research topic (use of examples and evidence of events to correct this limitation) 3. Critical orientation and different perspectives of different people towards some aspects of the research topic (use of at least two people in each specialty related to the topic to correct this limitation).

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This research was conducted in compliance with research ethical guidelines.

Funding

This research was conducted without any financial support, either external or internal.

Authors' contribution

All authors contributed to the design, conduct, data analysis, and writing of the research. The first author was responsible for data collection and analysis, while the second author was responsible for the final writing of the paper.



Conflict of interest

There is no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors would like to thank all participants in this research

References

- Abutalebi, R., Nazari, M., & Salimi, M. (2023). The construction model of the role of sports on the sustainable development of Iran. *New Trend in Sport Management*, 10(39), 195-212. [Link] [In Persian]
- Ensafi Kochameshki, M., Kashef, S.M., & Abdavi, F. (2025). Bibliometric analysis of international research conducted in the field of sustainable development in sports. *Journal of Sport Management and Development*, In Press. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.25361.283] [In Persian]
- Farajzadeh, S., Kashef, M., & Behnam, M. (2021). Investigating the contextual, environmental factors and capacity making strategies of sports in the country. *New Trend in Sport Management*, 9(32):39-50. [Link] [In Persian]
- Hanlon, C., Millar, P., Doherty, A., & Craike, M. (2022). Building capacity of community sport clubs to increase female participation. *Leisure Sciences*, 44(7), 827-846. [https://doi.org/10.1080/01490400.2019.1686445]
- Hosseini, S.A., Naqshbandi, S.S. & Shabaniinia, M. (2024). Modeling organizational capacity development in sports organizations. *Sport Management Journal*, 15(39), 195-212. [https://doi.org/10.22059/jsmj.2024.379410.3332] [In Persian]
- Reihani, M., Dastoom, S., & Rouhani, M. (2022). Presenting and explaining the conceptual model of developing the economic capacities of Iranian sports. *Sport Management Studies*, 14(74), 219-248. [https://doi.org/10.22089/smj.2022.10968.3440] [In Persian]
- Truskewycz, H., Lindsey, I., & Jeanes, R. (2024). *Sport development policy: applications in sport development and sport for development*. In E. Sherry, N. Schulenkorf, P. Phillips, & K. Rowe (Eds.), *Managing Sport Developments: An International Approach* (2nd ed., pp. 30-47). Routledge. [https://doi.org/10.4324/9781003303411.4]



مدل مفهومی همسوسازی مسیرهای توسعه ورزش کشور از طریق بکارگیری ظرفیت‌های سازمانی

محمدصادق وقار^۱، حمیدرضا گوهررستمی^{۲*}، رحیم رمضانی‌نژاد^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۰/۰۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۰/۰۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۶

چکیده

هدف: هدف این پژوهش ارائه چارچوب همسوسازی مسیرهای توسعه ورزش از طریق بهره‌گیری از ظرفیت سازمان‌های ورزشی در ایران است.

روش‌شناسی: این پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون و با مشارکت ۱۶ نفر از اساتید مدیریت ورزش و مدیران مجرب انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و مطالعه نظام‌مند کتابخانه‌ای بود. روایی و پایایی داده‌ها از طریق بررسی تخصصی و توافق کدگذاران تأیید شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش شامل استخراج ۱۷۰ کد مفهومی، ۳۹ مضمون فرعی، ۱۱ مضمون اصلی و ۵ مضمون کلی بود که ظرفیت‌سنجی سازمان‌ها، ظرفیت‌سازی سیستم، بهره‌وری از ظرفیت‌ها، هم‌راستایی توسعه و پایداری ظرفیت ورزش برای توسعه و صلح را دربرمی‌گرفت. نتایج نشان داد بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های سازمانی نیازمند تسهیل چالش‌ها، انطباق با شرایط محیطی، کارآمدسازی ساختاری و مدیریتی، ظرفیت‌شناسی سیستمی، مداخلات راهبردی و بهینه‌سازی سازوکارهاست.

نتیجه‌گیری: توسعه ورزش در ایران نیازمند بهره‌گیری یکپارچه و هدفمند از ظرفیت‌های گوناگون سازمان‌های ورزشی است و دستیابی به اهداف توسعه ورزش در کشور بدون بازشناسی جامع ظرفیت‌ها و استفاده هدفمند از آن‌ها در چارچوب‌های نظری و اجرایی ممکن نیست. این مدل می‌تواند به تصمیم‌سازان و مدیران ورزشی در بازنگری سیاست‌ها، ارتقای ساختارها و هماهنگی میان‌بخشی کمک کند و مسیر تحقق توسعه پایدار ورزش و تقویت نقش آن در سطح ملی و بین‌المللی را هموار سازد.

واژه‌های کلیدی: ظرفیت‌های سازمانی، ظرفیت توسعه، توسعه ورزش، ورزش برای توسعه، ورزش برای صلح

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
۲. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. (نویسنده مسئول)
۳. استاد مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: goharrostami@gmail.com

استناد: وقار، محمدصادق؛ گوهررستمی، حمیدرضا و رمضانی‌نژاد، رحیم. (؟؟؟؟؟؟). مدل مفهومی همسوسازی مسیرهای توسعه ورزش کشور از طریق بکارگیری ظرفیت‌های سازمانی. مدیریت و توسعه ورزش، (؟؟؟)، ۴۴-۴۴.

DOI: <https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.18943.2519>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش چارچوبی نوآورانه و یکپارچه برای درک و ارتقاء ظرفیت‌سازی در اکوسیستم ورزش ایران ارائه می‌دهد که فراتر از مدل‌های سنتی مبتنی بر ظرفیت‌های داخلی سازمان‌هاست. این مطالعه به طور نظری به گفتمان ظرفیت‌سازی و توسعه پایدار ورزش کمک می‌کند و بینش‌های کاربردی مهمی برای سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران توسعه ورزش فراهم می‌آورد. این رویکرد یکپارچه برای کشور در حال توسعه‌ای مانند ایران که با چالش‌های سیستمی مواجه است، بسیار مهم می‌باشد و ضرورت استراتژی‌های جامع و چندبخشی را برجسته می‌سازد.





مقدمه

ورزش به عنوان یکی از زیرسیستم‌های اجتماعی، از یکپارچگی و جایگاه برجسته‌ای در سطح بین‌المللی برخوردار است و بخش‌های زیادی از آن تحت تأثیر قوانین و استانداردهای جهانی قرار دارد. این ویژگی، حکمرانی در حوزه ورزش را از سایر زیرسیستم‌های اجتماعی متمایز می‌سازد. هدف از تدوین الگوهای راهبردی ورزشی، تحقق اهداف متقابل توسعه ورزش^۱ (SD) و ورزش به عنوان ابزاری برای توسعه^۲ (SFD) است. این سیستم شامل ساختارها، منابع، برنامه‌ها، زیرساخت‌ها و فرآیندهایی است که مشارکت در رویدادهای ورزشی، ارتقای صنعت ورزش، پویایی فرهنگی و اجتماعی محیط‌های ورزشی، بهبود سلامت عمومی و دستیابی به جایگاه رقابتی در سطح جهانی را ممکن می‌سازد. این سیستم تحت تأثیر مدیریت کلان و حکمرانی ملی است که خود متأثر از تعامل نهادها و سازمان‌های دولتی، خصوصی و اجتماعی در سیاست‌گذاری، تأمین، اجرا و نظارت قرار دارد (علیخواه و همکاران، ۲۰۲۳). با وجود این، مدیران ورزشی در کشورهای در حال توسعه با مسئله بنیادین روبه‌رو هستند که به جای تطبیق روش‌های مدیریتی با شرایط بومی و ظرفیت‌های سازمانی، اغلب به الگوبرداری سطحی از رویکردهای خارجی روی می‌آورند. مثلاً، فدراسیونی که هنوز به اصول توسعه ورزش پایبند نیست، از بهره‌برداری مؤثر از استراتژی‌های جهانی ناتوان خواهد بود (استیونز، ۲۰۱۷).

افزون بر این، سازمان‌هایی که شناخت کافی از ذی‌نفعان خود ندارند، در طراحی برنامه‌های مشارکت و تقویت توانمندی‌ها با دشواری‌های قابل توجهی مواجه می‌شوند. این چالش‌ها در کشورهایی با ساختار سیاسی پیچیده و وضعیت اقتصادی راکد، مانند ایران، به مشکلات عمیق‌تری دامن می‌زنند. پژوهشگران معتقدند که مدیران ورزش در این جوامع برای کسب نفوذ واقعی باید فراتر از رویه‌های سنتی و برنامه‌ریزی‌های روزمره، بر توسعه ظرفیت‌های سازمانی و اجتماعی متمرکز شوند (حسینی و همکاران، ۲۰۲۴). مفهوم هم‌راستاسازی^۳ حوزه‌ها و رویکردهای توسعه ورزش به عنوان یک راهبرد یکپارچه برای مقابله با پیچیدگی‌های فزاینده سیاست‌گذاری و مدیریت در این حوزه مطرح شده است. این مفهوم بر ایجاد هم‌افزایی میان دو محور اصلی، یعنی توسعه درون‌سیستمی ورزش و بهره‌گیری از ورزش برای توسعه فرابخشی، تأکید دارد (تروسکوپیچ و همکاران، ۲۰۲۴؛ دارنل و میلینگتون، ۲۰۲۴). رویکرد اول بر تقویت ساختارها، برنامه‌ریزی عملکردی و افزایش مشارکت در ورزش متمرکز است، در حالی که رویکرد دوم از ورزش به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف اجتماعی، فرهنگی و سیاسی استفاده می‌کند (داؤ و اسمیت، ۲۰۲۲). از آنجا که برنامه‌های توسعه فرابخشی معمولاً خارج از چارچوب رسمی ورزش اجرا می‌شوند، هم‌راستاسازی این دو رویکرد نیازمند ظرفیت‌های سازمانی در سطوح مختلف مدیریتی، اجرایی و نهادی است (حسینی و همکاران، ۲۰۲۴). در ایران، وجود نهادهای متعدد متولی ورزش، ضعف در حکمرانی یکپارچه و فقدان چارچوب‌های مشترک سیاست‌گذاری میان وزارت ورزش، فدراسیون‌ها و نهادهای مرتبط با فرهنگ، آموزش و سلامت، موجب پراکندگی و هم‌پوشانی فعالیت‌ها شده است (وطن‌خواه و همکاران، ۲۰۲۰؛ مولادوست و همکاران، ۲۰۲۴). از این رو، طراحی مدل‌های چندسطحی برای تقویت هم‌افزایی نهادی و هماهنگی رویکردها ضروری به نظر می‌رسد (گویتا مارتینز و همکاران، ۲۰۲۲؛ جعفری و همکاران، ۲۰۲۳).

¹Sport development

²Sport for development

³Stevens

⁴Aligning

⁵Truskewycz et al

⁶Darnell & Millington

⁷Dao & Smith

⁸Guaita Martinez et al



مطالعات اخیر نشان داده‌اند که بهره‌گیری از ظرفیت‌های سازمانی موجود مانند شراکت‌های بین‌بخشی، ساختارهای پویا و سرمایه انسانی توانمند، می‌تواند بستر مناسبی برای تحقق این هم‌راستاسازی فراهم کند (پیچی و همکاران، ۲۰۱۸؛ علیخواه و همکاران، ۲۰۲۳؛ ریحانی و همکاران، ۲۰۲۲). به همین دلیل، تدوین مدل‌هایی با تمرکز بر سطوح مختلف تصمیم‌گیری در مقیاس ملی، منطقه‌ای و محلی و با در نظر گرفتن ظرفیت‌های بومی و نهادی، به‌عنوان ضرورتی راهبردی برای توسعه یکپارچه ورزش در ایران مطرح است (بگوپچ، ۲۰۲۰؛ انصافی و همکاران، ۲۰۲۵). مفهوم ظرفیت‌سازی و مدیریت ظرفیت‌ها نشان‌دهنده این است که چگونه ظرفیت سازمانی می‌تواند به تحول و پیشرفت یک سیستم کمک کند (استیونز، ۲۰۱۷). ظرفیت‌سازی به معنای توسعه مداوم و پویای ظرفیت‌ها در سیستم‌ها، مناطق یا جوامع از طریق رفع موانع، استفاده از پتانسیل‌های بلااستفاده و نوآوری برای ایجاد یا جذب ظرفیت‌های جدید است (میلار و دوهرتی، ۲۰۲۱). این مفهوم از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات توسعه جهانی وارد شده است و امروزه در برنامه‌های سازمان‌های ملی و بین‌المللی برای رشد و توسعه یکار می‌رود. ظرفیت‌سازی در سطح فردی و اجتماعی بر تقویت مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌های افراد و جوامع برای توسعه نظام‌مند و غلبه بر محرومیت‌ها و چالش‌ها تمرکز دارد. در سطح سازمانی و سیستمی، این رویکرد برای هدایت توسعه داخلی و فعالیت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. مطالعات اولیه، اجرای برنامه‌های ظرفیت‌سازی را به آمادگی سازمان، استراتژی تحول، فرآیندها و منابع وابسته دانسته‌اند، در حالی که مطالعات بعدی بر پایداری و پشتیبانی سیستم‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (تقی‌پور و همکاران، ۲۰۲۵).

علاوه بر این، ابعاد ورزش برای توسعه مانند توسعه اجتماعی، سلامت عمومی، آموزش و صلح با ظرفیت‌های سازمانی پیوندی نزدیک دارند. ظرفیت‌سازی به توانایی یک سازمان در مدیریت منابع، توسعه برنامه‌ها و ایجاد تأثیر پایدار اشاره دارد. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که برای دستیابی به توسعه پایدار از طریق ورزش، باید بر ظرفیت‌سازی در ابعاد مختلف سازمانی مانند منابع انسانی، شراکت‌های قوی، مدیریت مالی و برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز کرد (حسینی و همکاران، ۲۰۲۴). با این حال، برنامه‌های توسعه‌ای ورزش به مدیریت پیچیده‌ای نیاز دارند که درک عمیق‌تری از ظرفیت‌های سازمانی و نحوه به‌کارگیری آن‌ها در زمینه‌های مختلف می‌طلبد (جعفری و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، ظرفیت‌سازی برای توسعه در یک سازمان، جامعه یا منطقه با پیچیدگی‌هایی همراه است و تحت تأثیر عوامل و شرایط محیطی داخلی و خارجی قرار دارد. از این رو، تنها تعداد اندکی از سازمان‌ها در عمل موفق به اجرای مؤثر ظرفیت‌سازی می‌شوند. در سال‌های اخیر، به دلیل بحران اقتصادی و مشکلات معیشتی در کشور، توسعه ورزش با چالش‌های پیچیده‌تری روبه‌رو شده است. لذا، انجام مطالعات و مداخلاتی برای بازنگری در رویکردها و فرآیندهای توسعه ورزش ضروری به نظر می‌رسد (وطن‌خواه و همکاران، ۲۰۲۰).

در میان مطالعات این حوزه؛ پژوهش‌های کیفی با رویکرد تحلیل مضمون نقش حیاتی در توسعه دانش مدیریت ورزشی ایفا می‌کنند، چون امکان کشف عمیق‌تر مفاهیم و الگوهای پیچیده این حوزه را فراهم می‌سازند (کوک و همکاران، ۲۰۲۱؛ گویتا و همکاران، ۲۰۲۲). این روش به محققان کمک می‌کند تا از دل داده‌های کیفی به مضامین کلیدی دست یابند که می‌تواند مبنای تدوین مدل‌های نظری و عملیاتی قرار گیرد. تحلیل مضمون به ویژه در شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش مانند تغییرات محیطی (اسوارت و مارتین، ۲۰۲۱) و نقش ورزش در توسعه پایدار (فریز و همکاران، ۲۰۲۰) کارآمد بوده است. این رویکرد در بررسی رابطه بین سیاست‌ها و ظرفیت‌های محلی (بگوپچ، ۲۰۲۰) و همچنین تحلیل آمادگی سازمانی (میلار و دوهرتی، ۲۰۲۱) بسیار مؤثر است. پژوهش‌های کیفی مدل‌محور می‌توانند نقش سیاست‌های

¹Peachey et al

²Begović

³Millar & Doherty

⁴Ferriz-Valero et al



کلان و روابط بین‌سازمانی را در ظرفیت‌سازی ورزشی روشن کنند و این روش همچنین در بررسی ظرفیت‌سازی پایدار (استیونز، ۲۰۱۷) و مطالعات مشارکتی (هانلون و همکاران، ۲۰۲۲) کاربرد دارد. در نهایت، تحلیل مضمون می‌تواند به درک بهتر چالش‌های اجرایی و توسعه نظریه‌های کاربردی در حوزه ورزش کمک شایانی نماید (داؤ و اسمیت، ۲۰۲۲؛ راو و همکاران، ۲۰۲۲).

برای تبیین دقیق‌تر مسئله پژوهش، شناسایی خلأهای دانشی و مطالعاتی ضروری است. در مطالعات بین‌المللی، کوک و همکاران (۲۰۲۱) و گویتا و همکاران (۲۰۲۲) توسعه رویدادها و فضاها و ورزشی را به ظرفیت اکوسیستمی و کارآفرینی در بازار وابسته دانسته‌اند. اسوارت و مارتین^۱ (۲۰۲۱) و بل و دنیل^۲ (۲۰۱۸) تغییرات محیط اجتماعی و اقتصادی را از عوامل مؤثر بر توسعه ورزش برشمردند. فریز و همکاران (۲۰۲۰)، دی گریس و همکاران (۲۰۱۷) نقش ورزش در توسعه پایدار را به کارکردهای آن گره زده‌اند. بگوچ (۲۰۲۰) سیاست‌های توسعه ورزش را با ظرفیت‌های جغرافیایی و بومی مرتبط دانسته است. سونسون و لوین^۳ (۲۰۱۷) آینده توسعه ورزش را تحت تأثیر تغییرات در مشارکت، فراغت و ظهور ورزش‌های نوین می‌دانند. میلر و دوهرتی (۲۰۲۱) توسعه و بهره‌برداری از ظرفیت سازمان‌های ورزشی را به آمادگی سازمانی وابسته گزارش کرده‌اند. بیچی و همکاران (۲۰۱۸) آن را برای اجرای استراتژی‌ها ضروری می‌دانند. همبریک و همکاران^۴ (۲۰۱۹) نقش روابط بین‌سازمانی را در ظرفیت‌سازی تأیید کرده‌اند. استیونز (۲۰۱۷) ظرفیت‌سازی مستمر و پایدار را برای سازمان‌های ورزشی پیشنهاد کرده است. هانلون و همکاران^۵ (۲۰۲۲) نقش ظرفیت‌سازی باشگاه‌های ورزشی عمومی در افزایش مشارکت زنان را مؤثر دانسته‌اند. داؤ و اسمیت (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان رویکرد توانمندسازی به‌عنوان پل نظریه و عمل نشان داده‌اند که این رویکرد می‌تواند ارتباط میان نظریه و اجرای برنامه‌های توسعه از طریق ورزش را بهبود بخشد. راو و همکاران^۶ (۲۰۲۲) به بررسی تنش‌ها و تعارضات موجود در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای در حوزه ورزش پرداخته‌اند. آیزاو و همکاران^۷ (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که مشارکت مدارس در رویدادهای ورزشی می‌تواند تداوم مشارکت دانش‌آموزان را تقویت کند. گوری و همکاران^۸ (۲۰۲۳) در مروری نظام‌مند با عنوان پایداری زیست‌محیطی در ورزش به افزایش تمرکز پژوهش‌ها بر کاهش اثرات زیست‌محیطی رویدادهای ورزشی اشاره کرده‌اند. آئسی و همکاران^۹ (۲۰۲۳) در مروری غیرنظام‌مند با عنوان نقش ورزش در تحقق اهداف ۲۰۳۰ بر محدودیت ادغام مفاهیم پایداری در مطالعات ورزشی تأکید کرده‌اند. سایمون رُف^{۱۰} (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان دیپلماسی ورزشی و توسعه از طریق ورزش به فرصت‌ها و چالش‌های گفتمان دیپلماسی ورزشی در سطح جهانی پرداخته است. تروسکوچ و همکاران^{۱۱} (۲۰۲۴) در کتابی با عنوان سیاست توسعه ورزش بر لزوم رویکردی همزمان به توسعه برای ورزش و از طریق ورزش تأکید کرده‌اند. دارنل و میلینگتون (۲۰۲۴) در فصل پنجم با عنوان برابری و عدالت اجتماعی در توسعه و صلح از طریق ورزش بر اهمیت تلفیق عدالت اجتماعی در برنامه‌های توسعه تأکید کرده‌اند.

در پژوهش‌های مدیریت ورزش کشور، پژوهشگران متعددی به ارائه مدل‌های مفهومی برای مدیریت و توسعه ورزش پرداخته‌اند. برخی مطالعات داخلی به‌طور خاص به بررسی مدیریت ظرفیت‌ها و ظرفیت‌سازی در توسعه ورزش توجه

¹Swart & Martin

²Bell & Daniels

³Svensson & Levine

⁴Hambrick et al

⁵Hanlon et al

⁶Raw et al

⁷Aizawa et al

⁸Cury et al

⁹Annesi et al

¹¹Simon Rofe



کرده‌اند. حسینی و همکاران (۲۰۲۴) عوامل و ابعاد توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی را مدل‌سازی کردند. علیخواه و همکاران (۲۰۲۳) عوامل هم‌راستایی راهبردی بین‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی را تحلیل کردند. ریحانی و همکاران (۲۰۲۲) توسعه ظرفیت‌های اقتصادی ورزش را در سه مرحله ظرفیت‌سنجی، ظرفیت‌سازی و بهره‌برداری بررسی کردند. فرج‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) ظرفیت‌سازی ورزش را وابسته به عوامل زمینه‌ای و راهبردی دانستند. قربانی و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی موانع و راهبردهای توسعه پایدار از طریق ورزش پرداختند. وطن‌خواه و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر بهبود ظرفیت‌سازی سازمان‌های ورزشی بر ایفای مسئولیت اجتماعی آن‌ها را تأیید کردند. همچنین، برخی پژوهش‌ها به رویکرد ورزش برای توسعه پرداخته‌اند. به عنوان نمونه، ابوفاضلی و همکاران (۲۰۲۳) عوامل اثرگذار بر ورزش برای توسعه پایدار و صلح را مدل‌سازی کردند. تقی‌پور و همکاران (۲۰۲۵) چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی محورهای توسعه ورزش همگانی کشور را پیشنهاد کردند. جعفری و همکاران (۲۰۲۳) موانع و پیشران‌های توسعه اجتماعی در برنامه‌های سازمان‌های ورزش برای توسعه و صلح را بررسی کردند. ابوطالبی و همکاران (۲۰۲۳) و فدعم و همکاران (۲۰۲۵) نقش‌ها و کارکردهای ورزش در توسعه پایدار را مطالعه کردند. مولادوست و همکاران (۲۰۲۴) و زارع و همکاران (۲۰۲۵) ظرفیت‌های ورزش برای توسعه دیپلماسی فرهنگی و تعاملات ایران با سایر کشورها را تحلیل کردند. انصافی و همکاران (۲۰۲۵) پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه توسعه پایدار در ورزش را به روش کتاب‌سنجی بررسی کردند. تیموری و همکاران (۲۰۲۵) مدل توسعه سیاسی ورزش ایران را ارائه دادند. توفیق خطاب و همکاران (۲۰۲۵) مولفه‌های مؤثر بر توسعه پایدار ورزش ایران را شناسایی و اولویت‌بندی کردند.

مرور پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که اگرچه در سال‌های اخیر موضوع ظرفیت‌سازی و ظرفیت‌های سازمانی در ورزش مورد توجه قرار گرفته، اما این حوزه همچنان در مراحل ابتدایی توسعه نظری خود در ادبیات پژوهشی کشور است. با وجود چارچوب‌ها و مدل‌های ارائه‌شده در مطالعات خارجی، بسیاری از محققان بر ضرورت بومی‌سازی این مدل‌ها برای کشورهای در حال توسعه و شرایط خاص محیطی، مانند ایران، تأکید دارند. این موضوع با توجه به وضعیت ویژه توسعه ورزش در ایران (در چارچوب‌هایی مانند SD، SFD، SDP و غیره) اهمیت بیشتری می‌یابد. شکاف میان یافته‌های علمی و داده‌های عملیاتی و مدیریتی در نهادهای ورزشی کشور، حاکی از نبود انسجام نظری و کاربردی در این حوزه است. به بیان دیگر، تفاوت قابل‌توجهی میان ظرفیت‌های شناسایی‌شده در مطالعات و ظرفیت‌های بالفعل مورد استفاده در سازمان‌های ورزشی وجود دارد.

در همین راستا از آنجا که در ایران، با وجود تنوع نهادی و سیاست‌گذاری‌های چندلایه، سازمان‌های ورزشی متعددی با ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل متفاوت فعالیت می‌کنند، اما فقدان الگویی منسجم برای هم‌راستاسازی این ظرفیت‌ها موجب موازی‌کاری، اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری شده است. پراکندگی نهادی، نبود هماهنگی، بهره‌برداری ناکارآمد از ظرفیت‌های موجود و عدم انطباق با رویکردهای کلان توسعه‌ای، از موانع اصلی هستند که توسعه ورزش کشور را با کندی و ناکارآمدی مواجه کرده‌اند. مدل‌های اکتشافی و جامع‌نگر می‌توانند به ارتقای دیدگاه مدیران، بهبود محتوای برنامه‌های موجود و پیشگیری از عملکرد جزیره‌ای در فرایند توسعه کمک کنند. این مدل‌ها امکان دسته‌بندی دقیق مسائل، تفسیر داده‌ها بر اساس روابط علمی و درک سازوکارهای توسعه را فراهم می‌سازند. لذا، سؤال اصلی این پژوهش این است که ظرفیت‌سازی محورهای ورزش برای توسعه در ایران تحت تأثیر چه شرایط و عواملی قرار دارد؟ و چارچوب راهبردی تحقق آن، با در نظر گرفتن تعدیل اثرات این شرایط و عوامل، شامل چه مؤلفه‌هایی خواهد بود؟ پاسخ به این سؤال نیازمند طراحی مدلی ساختاری و چندسطحی است که بتواند ظرفیت‌های سازمان‌های ورزشی را به‌صورت نظام‌مند شناسایی، ارزیابی و هم‌راستا کند و در نهایت، بستر توسعه پایدار و مؤثر ورزش کشور را فراهم آورد.



این پژوهش با تکیه بر داده‌های محیطی و دیدگاه‌های خبرگان، به دنبال ارائه چارچوبی تحلیلی و بومی است که قابلیت اجرا در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اقدامات توسعه‌ای سازمان‌های ورزشی کشور را داشته باشد.

روش‌شناسی

روش پژوهش از نوع مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶) بود. روش کیفی تحلیل مضمون یک چارچوب نظام‌مند برای تحلیل داده‌های کیفی (مانند مصاحبه‌ها و متون) است که با شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای معنایی (تم‌ها) به درک عمیق‌تر پدیده‌های پیچیده می‌پردازد. این روش شامل شش مرحله اصلی است. در مرحله نخست، پژوهشگر با مطالعه مکرر داده‌ها (مانند متن مصاحبه‌ها یا اسناد) به آشنایی عمیق با محتوای آنها دست می‌یابد. مرحله دوم شامل تولید کدهای اولیه از طریق بررسی خط به خط داده‌ها و شناسایی واحدهای معنایی است. در مرحله سوم، این کدها در قالب تم‌های اولیه سازماندهی می‌شوند. مرحله چهارم به بازبینی و اصلاح این تم‌ها اختصاص دارد تا از انسجام و تناسب آنها با داده‌ها اطمینان حاصل شود. در مرحله پنجم، پژوهشگر به تعریف و نامگذاری نهایی تم‌ها می‌پردازد و در نهایت، مرحله ششم شامل تهیه گزارش تحلیلی جامع از یافته‌هاست. روش تحلیل مضمون با تلفیق رویکردهای استقرایی و قیاسی، امکان انطباق با طیف وسیعی از داده‌های کیفی را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد. انتخاب این روش مبتنی بر توانمندی منحصر به فرد آن در کشف الگوهای پنهان، ارتباطات مفهومی و ساختارهای معنایی موجود در متون مصاحبه‌های عمیق بود. این شیوه تحلیلی با طبقه‌بندی نظام‌مند یافته‌ها در قالب مضامین سلسله‌مراتبی، بستر مناسبی برای استخراج نظریه از دل تجربیات و نگرش‌های مشارکت‌کنندگان ایجاد می‌نماید.

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش (که در سال ۱۴۰۳ انجام شده است) شامل خبرگان و صاحب‌نظران برجسته در حوزه توسعه ورزش کشور بودند که بر اساس معیارهای تخصصی و تجربی مرتبط، برای انجام مصاحبه‌های کیفی انتخاب شدند. این مشارکت‌کنندگان در دو گروه اصلی طبقه‌بندی شدند: گروه اول شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها با تخصص در مدیریت ورزش بودند که ضمن برخورداری از سوابق پژوهشی معتبر، تجربه فعالیت در پروژه‌ها و برنامه‌های اجرایی مرتبط با سازمان‌های ورزشی را نیز در کارنامه داشتند. گروه دوم متشکل از مدیران ارشد، تصمیم‌گیران و کارشناسان کلیدی سازمان‌های اجرایی ورزش کشور، از جمله وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و برخی نهادهای پشتیبان توسعه ورزش بود که نقش فعالی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای فرآیندهای مرتبط با ظرفیت‌سازی در ورزش ایفا می‌کردند. فرآیند انتخاب مشارکت‌کنندگان به شیوه نمونه‌گیری نظری آغاز شد، به این صورت که ابتدا چند نفر از افراد مطلع شناسایی شدند و سپس با معرفی افراد واجد شرایط توسط ایشان، دامنه مشارکت‌کنندگان گسترش یافت. برای اطمینان از کفایت و تنوع اطلاعات گردآوری‌شده، از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد و انتخاب نهایی افراد بر مبنای تخصص، تجربه عملی، و آشنایی مستقیم با ابعاد اجرایی و مفهومی موضوع پژوهش انجام گرفت. جمعاً ۱۶ مصاحبه عمیق با مشارکت‌کنندگان انجام شد و روند گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که تحلیل‌ها نشان داد مفاهیم جدیدی از مصاحبه‌ها استخراج نمی‌شود و اشباع نظری حاصل شده است.

استخراج یافته‌ها حاضر یک رویکرد استقرایی (جزء به کل) براساس مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و مطالعه نظام‌مند کتابخانه‌ای برای تکمیل آن بود. سؤالات مصاحبه با توجه به ادبیات نظری و اهداف پژوهش طراحی و در قالب راهنمای مصاحبه تدوین شد. برای افزایش عمق داده‌ها، مصاحبه‌ها به صورت حضوری و با مشارکت هدفمند خبرگان علمی و

اجرای حوزم مورد مطالعه انجام شد و گفت‌وگوها در دو بخش مجازی (۱۰ نفر) و حضوری (۶ نفر) تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط، سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی و آماده تحلیل مضمون شدند.

به منظور ارزیابی پایایی کدگذاری‌ها، ضریب کاپای کوهن محاسبه شد. ابتدا توافق مشاهده‌شده (Po) میان دو ارزیاب برابر با ۸۴/۲ درصد به‌دست آمد که نشان‌دهنده سطح بالایی از توافق واقعی بین ارزیابان است. همچنین توافق تصادفی مورد انتظار (Pe) که میزان توافق احتمالی بدون دخالت ارزیابی هدفمند را نشان می‌دهد، برابر با ۴۵/۵ درصد محاسبه شد. با استفاده از فرمول ضریب کاپا یعنی $(Po - Pe) / (1 - Pe)$ و جایگذاری مقادیر ۰/۸۴۲ و ۰/۴۵۵، ضریب کاپا برابر با $0.7138 = [(0.842 - 0.455) / (1 - 0.455)]$ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب کدگذاری‌ها و قابلیت اعتمادپذیری داده‌های استخراج‌شده در این مطالعه است.

جدول ۱. نتایج تایید روایی و پایایی کدگذاری

Table 1 . Results of verification of coding validity and reliability

نتایج Results	محاسبات Calculations	مقدار Value	نماد Symbol	شاخص Index
سطح بالای توافق واقعی بین ارزیابان		۰,۸۴۲ (۸۴,۲٪)	Po	توافق مشاهده‌شده Observed Agreement
میزان توافق تصادفی	$0.455 = [(0.455 - 0.842) / (1 - 0.455)]$	۰,۴۵۵ (۴۵,۵٪)	Pe	توافق تصادفی مورد انتظار Expected Random Agreement
پایایی مناسب کدگذاری‌ها (سطح قابل قبول)		۰,۷۱۴	K	ضریب کاپای کوهن Cohen's Kappa Coefficient

نمونه ارزیابی روایی کدگذاری Sample for Coding Validity Assessment

نوع اختلاف Type of Disagreement	کد نهایی Final Code	کد ارزیاب ۲ Evaluator 2's Code	کد ارزیاب ۱ Evaluator 1's Code	کد اولیه Initial Code
تفاوت در سطح جزئیات و واژگان	"کارکرد ورزش در تامین سلامت جسمانی و روانی"	"پیشگیری از بیماری‌ها روانی و جسمانی"	"تأثیر بر سلامت جسمی"	کارکرد ورزش در تامین سلامت جسمانی و روانی عمومی جامعه
تفاوت در تاکید	"نقش ورزش در تربیت صحیح نسل سالم"	"توسعه مهارت‌های زندگی"	"پرورش ویژگی‌های اخلاقی"	نقش ورزش در تربیت صحیح نسل سالم و تندرست جامعه
تفاوت در جنبه مورد توجه	"مزایای ورزش در غنی‌سازی اوقات فراغت"	"بهبود کیفیت اوقات فراغت"	"تقویت پیوندهای اجتماعی"	مزایای ورزش در کیفیت زندگی و غنی‌سازی اوقات فراغت جامعه

فرآیند انجام مصاحبه‌ها بر پایه چارچوب تحلیلی از پیش طراحی‌شده انجام شد تا انسجام مفهومی و هدفمندی مراحل جمع‌آوری داده‌ها تضمین شود. در جریان مصاحبه‌ها، برای افزایش روایی درونی، با ارائه بازخوردهای کنترل‌شده به شرکت‌کنندگان و آگاه‌سازی آن‌ها از مسیر کلی پژوهش، تلاش شد تا از هرگونه جهت‌گیری یا تأثیر بر نحوه پاسخ‌دهی جلوگیری شود. پس از هر مصاحبه، الگویی که تا آن مرحله به‌دست آمده بود، به‌صورت مستقل از مصاحبه ارائه می‌شد و در صورت وجود نظر یا انتقادی از سوی مصاحبه‌شونده نسبت به ساختار مفهومی، مورد بررسی و بحث قرار می‌گرفت. این اقدام به‌صورت پسینی انجام شد تا در حین مصاحبه، پاسخ‌دهی شرکت‌کننده تحت تأثیر مفروضات پژوهشگر قرار نگیرد. همچنین به منظور اطمینان از تکرارپذیری و کفایت داده‌ها، روند گردآوری اطلاعات تا زمان



رسیدن به اشیاع نظری ادامه یافت؛ به گونه ای که پس از انجام ۱۶ مصاحبه در بازه ای شش ماهه، مشخص شد داده های جدید تکراری اند و محتوای تازه ای به تحلیل ها اضافه نمی شود. در مطالعات کیفی، به جای اصطلاحات رایج در پژوهش های کمی نظیر روایی و اعتبار، مفاهیمی چون مقبولیت، انتقال پذیری و تأیید پذیری مدنظر قرار می گیرند. روایی ابزارهای پژوهش از جمله راهنمای مصاحبه و تحلیل محتوای اسناد کتابخانه ای از طریق نظرات خبرگان و نیز با استفاده از روش هایی نظیر کدگذاری توافقی مورد تأیید قرار گرفت.

تحلیل داده ها هم زمان با مرحله گردآوری آغاز شد و از سه مرحله کدگذاری برای ساخت چارچوب مفهومی استفاده شد. این فرآیند شامل کدگذاری باز، انتخابی و نظری بود که به صورت پیوسته و با تحلیل مقایسه ای انجام گرفت. در کدگذاری باز، داده ها به اجزای مفهومی کوچک تری تقسیم شدند و مفاهیم اولیه و ویژگی های آنها استخراج شد. سپس در مرحله کدگذاری انتخابی، این مفاهیم حول یک مقوله محوری سازمان دهی شدند و تنها کدهایی که با آن متغیر اصلی مرتبط بودند بررسی شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری نظری، تلاش شد مفاهیم و مقولات استخراج شده در قالب یک نظریه منسجم مرتبط شدند تا بتوانند دغدغه ها و مسائل اصلی مشارکت کنندگان را در چارچوبی مفهومی بازتابی کنند. این نظریه پردازی نهایی نیز با رجوع به متون نظری و منابع مرتبط تکمیل و در قالب یک مدل سیستمی مفهومی تدوین شد.

یافته ها

مشخصات افراد مصاحبه شده شامل شغل، میزان سابقه و تجارب مرتبط، سازمان، جنسیت و تحصیلات آورده شده است (جدول ۲).

جدول ۲. مشخصات افراد مصاحبه شده

Table 2. Profile of people interviewed

سابقه مرتبط (سال) Experience related	جنسیت Gender	تحصیلات Education	شغل/سازمان Career / Organization
۲۳	زن	دکتری	۱. عضو کمیسیون ورزش و صلح کمیته ملی المپیک
۱۷	زن	دکتری	۲. مدیر اجرایی در فدراسیون همگانی
۱۲	مرد	دکتری	۳. استادیار مدیریت ورزش - دانشگاه شهید بهشتی
۱۴	مرد	دکتری	۴. استادیار مدیریت ورزش - دانشگاه لرستان
۱۷	مرد	دکتری	۵. دانشیار مدیریت ورزش - دانشگاه مازندران
۱۵	مرد	دکتری	۶. استادیار مدیریت ورزش - دانشگاه خوارزمی
۱۶	زن	دکتری	۷. متخصص و فعال رسانه ای حوزه ورزش - صدا و سیما
۱۳	مرد	دکتری	۸. مدیر اجرایی در فدراسیون ورزش کارگری
۱۷	مرد	دکتری	۹. مدیر امور ورزش در نیروهای مسلح
۲۱	مرد	دکتری	۱۰. مدیر اجرایی در اداره کل ورزش و جوانان کردستان
۲۳	مرد	دکتری	۱۱. مدیر اجرایی در وزارت ورزش و جوانان
۱۷	مرد	دکتری	۱۲. استادیار مدیریت ورزش - دانشگاه آزاد
۲۲	مرد	ارشد	۱۳. عضو هیات رئیسه فدراسیون تنیس
۱۳	مرد	دکتری	۱۴. مدیر اجرایی در فدراسیون بدمینتون
۱۸	زن	دکتری	۱۵. مدیر حوزه تربیت بدنی در وزارت آموزش و پرورش
۲۱	مرد	دکتری	۱۶. مدیر امور ورزش شهرداری و مدیر سابق فدراسیون همگانی



یافته‌های کیفی پژوهش شامل دو بخش چارچوب کدگذاری یافته‌ها و چارچوب مفهومی پژوهش بود. مفاهیم و یافته‌های نظری که با استفاده از مصاحبه از جامعه آماری مستخرج شدند، پس از مراحل کدگذاری در چارچوب مفهومی تنظیم شدند. عوامل شناسایی شده دارای بیشترین تکرار در منابع و بیشترین میزان ارتباط به ماهیت و ساختار گزینش شدند. یک نمونه کدگذاری به صورت جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری برای مفاهیم مستخرج پژوهش

Table 3. Coding for the extracted concepts of research

مصاحبه شونده the interviewed	متن مصاحبه interview text	کد اولیه primary themes	مضامین فرعی sub themes	مضامین اصلی main themes	مضامین کلی overall themes
P2, P7	ورزش در ارتقای سلامت جسم و روان جامعه نقش غیرقابل انکاری دارد. افزایش تحرک بدنی، کاهش استرس، جلوگیری از بیماری‌های مزمن و ارتقای خلق و خوی افراد از جمله دستاوردهای آن است که باید از سنین پایین در خانواده و مدارس تقویت شود.	کارکرد ورزش در تامین سلامت جسمانی و روانی عمومی جامعه			
P5, P12	ورزش یکی از پایه‌های مهم تربیت نسلی سالم، بانشاط و مسئولیت‌پذیر است. مشارکت در فعالیت‌های ورزشی باعث تقویت کار تیمی، انضباط فردی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌شود که در تربیت نسل آینده بسیار اثرگذار است.	نقش ورزش در تربیت صحیح نسل سالم و تندرست جامعه			
P1, P9	ورزش علاوه بر بهبود سلامت، به غنی‌سازی اوقات فراغت مردم کمک می‌کند. افراد با شرکت در برنامه‌های ورزشی فرصت دارند به جای تفریحات ناسالم، انرژی خود را در جهت ارتقای جسم و ذهن صرف کنند و روابط اجتماعی خود را بهبود بخشند.	مزایای ورزش در کیفیت زندگی و غنی‌سازی اوقات فراغت جامعه			
P3, P11	ورزش می‌تواند به عنوان ابزاری فرهنگی برای ارتقای آگاهی زیست‌محیطی مورد استفاده قرار گیرد. رفتارهای زیست‌محیطی در قالب ورزش طبیعت‌گردی، آموزش تفکیک زباله در رویدادها یا صرفه‌جویی در منابع می‌توانند اثر تربیتی بالایی داشته باشند.	نقش ورزش در ترویج فرهنگی محیط زیست و اصول توسعه سبز			
P6, P13	ورزش عامل مهمی در تقویت مهارت‌های فردی، خودباوری و رشد استعدادهاست. افرادی که در مسیر ورزش قرار می‌گیرند با چالش‌ها مواجه شده و توانایی حل مسئله، هدف‌گذاری و خودنظمی را فرا می‌گیرند که در رشد سرمایه انسانی کشور موثر است.	کارکرد ورزش در رشد فردی و سرمایه انسانی کشور			
P4, P15	ورزش برای اقشار کم‌توان و محروم یک فرصت برابر ایجاد می‌کند تا توانایی‌های خود را شکوفا کنند. برنامه‌های ورزشی ویژه این گروه‌ها می‌تواند در توانبخشی، ارتقای اعتماد به نفس و تعامل اجتماعی آن‌ها بسیار مؤثر باشد.	قابلیت ورزش در بهزیستی و توانمندسازی اقشار کم‌توان			
.....					

کارکرد ورزش در توسعه زیستی و انسانی کشور

ظرفیت ورزش برای توسعه پایدار ملی

The capacity of sports for national sustainable development

پایدارسازی ظرفیت ورزش برای توسعه و صلح

Stabilizing the capacity of sports for development and peace



بر اساس مراحل کدگذاری چهارگانه؛ چارچوب مضامین مستخرج شامل ۵ مضمون کلی، ۱۱ مضمون صلی، ۳۹ مضمون فرعی و ۱۷۰ کد مفهومی بود.

جدول ۴. چارچوب مضامین مستخرج از مراحل کدگذاری
Table 4. themes extracted from coding process

مضامین کلی	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد مفهومی اولیه basic conceptual code
overall themes	main themes	sub themes	
ظرفیت‌یابی انواع سازمان‌ها برای توسعه ورزش Capacity assessment of various organizations for sports development	ظرفیت‌سنجی انواع سازمان‌های ورزشی تخصصی	ظرفیت سازمان‌های ورزشی اجرایی برای توسعه	- ظرفیت وزارت ورزش و مراکز وابسته آن و ادارات استانی و شهرستانی آن برای توسعه ورزش - ظرفیت‌های کمیته ملی المپیک و مراکز وابسته برای توسعه ورزش - ظرفیت‌های فدراسیون‌های ورزشی و هیات‌های استانی و شهرستانی آن برای توسعه ورزش - ظرفیت شرکت ملی توسعه اماکن ورزشی و مراکز زیرمجموعه برای توسعه ورزش
	Measuring the capacity of various specialized sports organizations	ظرفیت سازمان‌های ورزشی غیردولتی اجرایی برای توسعه	- ظرفیت استارت‌آپ‌ها و رسانه‌های ورزشی برای مشارکت در توسعه ورزش - ظرفیت‌های باشگاه‌های ورزشی تیم‌دار و رقابتی برای مشارکت در توسعه ورزش - ظرفیت باشگاه‌های ورزشی آموزشی و پایه فعالیت ورزشی برای مشارکت در توسعه ورزش - ظرفیت‌های مراکز خدمات و مجموعه‌های تفریحی ورزشی برای مشارکت در توسعه ورزش - ظرفیت شرکت‌ها و موسسات ورزشی برای مشارکت در توسعه ورزش
	ظرفیت‌سنجی سازمان‌های ورزشی وابسته به نهادها	ظرفیت نهادهای سیاستگذار ورزش	- ظرفیت شورای عالی ورزش در ظرفیت‌سازی سیستم توسعه ورزش - ظرفیت کمیسیون تربیت بدنی و ورزش شورای عالی انقلاب فرهنگی در توسعه ورزش - ظرفیت فدراسیون ورزش مجلس شورای اسلامی در توسعه ورزش - ظرفیت کارگروه ورزش در سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان‌های استانی آن در توسعه ورزش
	ظرفیت‌سنجی سازمان‌های ورزشی وابسته به نهادها	ظرفیت سازمان‌های ورزشی وابسته به نهادها	- ظرفیت سازمان ورزش شهرداری‌ها و مراکز وابسته، کمیسیون ورزش شورای اسلامی شهرها در توسعه ورزش - ظرفیت وزارت گردشگری، کمیته گردشگری ورزشی، اداره تربیت بدنی آن در توسعه ورزش - ظرفیت اداره امور ورزشی وزارت کار و واحدهای استانی آن، فدراسیون ورزش کارگری و هیات‌های استانی آن در توسعه ورزش - ظرفیت‌های اداره کل تربیت بدنی وزارتخانه‌ها و نهادها (فت، و) در توسعه ورزش - ظرفیت سازمان ورزش و آمادگی جسمانی نیروهای مسلح و ادارات تربیت بدنی زیرمجموعه (ارتش، سپاه، بسیج) در توسعه ورزش
کارآمدی سازمانی در ظرفیت‌سازی توسعه ورزش Organizational Effectiveness in Capacity Building for Sports Development	بهینه‌سازی مدیریت ظرفیت‌ها در سازمان‌ها	ظرفیت سازمان‌های ورزشی برای توسعه	- ظرفیت هیئت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش و ادارات استانی آن، ظرفیت هنرستان‌های تربیت بدنی، فدراسیون ورزش دانش آموزی و هیات‌های استانی آن - ظرفیت‌های اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها، فدراسیون ورزش دانشجویی و هیات‌های استانی آن، ظرفیت دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌ها، ظرفیت پژوهشگاه تربیت بدنی و ورزش‌های علمی ورزشی ملی - مدیریت تربیت بدنی و ورزش وزارت بهداشت، ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های علوم پزشکی، گروه‌های آموزشی و تحقیقاتی پزشکی ورزشی، فدراسیون پزشکی ورزشی و هیات‌های استانی آن
	ایجاد و توسعه ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی	شناسایی و پایش ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی	- شناسایی و شناخت انواع ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی - سنجش و ارزیابی انواع ظرفیت‌های فعال، راکد و شناخته نشده در سازمان‌های ورزشی - شناخت و ارزیابی ظرفیت‌های لازم و مازاد سازمان‌های ورزشی
	ایجاد و توسعه ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی	ایجاد و توسعه ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی	- خلق و ایجاد ظرفیت‌های جدید از طریق سرمایه‌گذاری و نوآوری - جهت‌دهی و هدایت تقاضای عمومی برای ورزش به سمت ظرفیت‌های آن - نیازسنجی و آسیب‌شناسی برای تامین ظرفیت‌های جدید ورزشی - رشد ظرفیت‌های موجود از طریق جذب مشارکت اجتماعی و خصوصی
	فعال‌سازی و بهره‌گیری ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی	فعال‌سازی و بهره‌گیری ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی	- تشویق سازمانی‌های ورزشی به تامین منابع از طریق ظرفیت‌های راکد - فعال‌سازی ظرفیت‌های بالقوه و بهره‌برداری از ظرفیت‌های فعال شده در توسعه ورزشی - تجاری‌سازی ظرفیت‌های در ورزشی با مشارکت بخش خصوصی - حفظ و بهره‌برداری ظرفیت‌های طبیعی و بومی برای توسعه ورزش
هم‌افزایی ظرفیت	هم‌افزایی ظرفیت	هم‌افزایی ظرفیت	- تحول برنامه‌ای و بازنگری سیاست‌های توسعه ورزش با رویکرد همکاری بین سازمانی



بین سازمان‌ها در
توسعه ورزش
Synergy of
Capacity
Between
Organizations in
Sports
Development

برنامه‌ای ظرفیت
توسعه در سازمان‌ها
کارآمدی ساختاری-
اجرایی سازمان‌ها در
توسعه ورزش

تشریک مساعی
ظرفیت‌ها بین
سازمان‌های ورزشی

بکارگیری
چندسازمانی
فرصت‌های محیطی
توسعه ورزش

تعدیل منابع بین
سازمانی ظرفیت-
ملازمه توسعه ورزش

ظرفیت ساختاری و
مدیریتی سازمان‌های
ورزشی

ظرفیت اجرایی و
عملیاتی سازمان‌های
ورزشی

ظرفیت مالی و
تجاری سازمان‌های
ورزشی

ظرفیت امکانات و
خدمات سازمان‌های
ورزشی

ظرفیت دانشی و
نوآوری سازمان‌های
ورزشی

ظرفیت منابع انسانی
سازمان‌های ورزشی

ظرفیت ارتباطات و
تعاملات سازمان‌ها

سرمایه اجتماعی و
ذینفان سازمان‌های
ورزشی

استفاده ظرفیت‌های
درون سیستمی
سازمان‌ها
Using the intra-
system
capacities of
organizations

بکارگیری ظرفیت
های سازمانی برای
توسعه ورزش
Utilization of
various capacities
in sports
organizations

بهره‌گیری ظرفیت
های اکوسیستمی
سازمان‌ها
Exploitation of
the ecosystem
capacities of

- همسوسازی برنامه‌های سازمان‌های ورزشی با سیاست‌های ورزش کشور
- هماهنگی قوانین و آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مدیریت حوزه ورزش
- تقسیم کارملی و بین سازمانی برای بکارگیری ظرفیت‌ها در توسعه ورزش
- اصلاح ساختار و فرآیند اجرایی توسعه در ورزش با رویکرد مشارکت سازمان‌ها
- مدرن‌سازی سیستم سازمان‌های ورزشی موجود و تاسیس ساختارهای جدید ورزشی
- نظارت و ارزیابی اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های ورزشی
- استفاده مشترک ظرفیت‌ها و منابع بین سازمان‌های ورزشی دولتی و غیردولتی
- به اشتراک گذاشتن ظرفیت‌ها مازاد و راکد بین سازمان‌های ورزشی
- حمایت و پشتیبانی، تامین و توزیع منابع برای اجرای برنامه‌های توسعه ورزش
- همکاری بین سازمانی برای ارتقای استانداردهای ملی و بین‌المللی ورزشی در استان‌ها
- اعمال الزامات حقوقی، سیاسی و ساختاری ظرفیت‌سازی برای توسعه در کشور
- ضرورت‌های آمادگی در برابر بحران برای شرایط موجود توسعه ورزش کشور
- گسترش فضای مجازی و مشارکت اجتماعی مربوط به ورزش
- الزام به پایدارسازی و اجرای اصول توسعه پایدار در آمایش ورزشی
- توجه به رشد سرمایه انسانی ورزش به ویژه ورزشکاران، مربیان و فارغ‌التحصیلان علوم ورزشی دانشگاهی
- بهره‌گیری از رشد دانش، خدمات و فناوری ورزشی در کشور به ویژه در نظام دانشگاهی و علمی
- وجود تعداد زیادی از انواع اماکن، رویدادها و سازمان‌های ورزشی در کشور
- شرایط بحران توسعه و وضعیت نامناسب اقتصادی برای تامین و حمایت توسعه ورزش
- عدم ارتباط مناسب بین دولت، دانشگاه، جامعه و صنعت در حوزه ورزش
- مشخص نبودن جایگاه ورزش در سیاست‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای توسعه ملی
- مشکلات ساختاری و ناکارآمدی شیوه‌های مدیریت در سازمان‌های حوزه ورزش
- ناهماهنگی اجرایی و موازی‌کاری فرایندهای میان سازمان‌های مرتبط با توسعه ورزش
- ضعف مالی و تامین سازمان‌های متولی توسعه ورزشی و افزایش هزینه‌ها و ضعف درآمدزایی آن‌ها
- تعدیل ضعف جریان اطلاعات و سیستم ارتباطات در سازمان‌های ورزشی
- ظرفیت حقوقی و اختیارات تصمیم‌گیری سازمان‌های ورزشی برای توسعه ورزش
- کمیت و قابلیت واحدها و تشکیلات سازمانی در سازمان‌های ورزشی
- قابلیت برنامه‌ای و راهبردی سازمان‌های ورزشی برای توسعه ورزش
- توانایی انجام طرح‌ها، برنامه‌ها، رویدادها، پروژه‌ها در سازمان‌های ورزشی
- استانداردسازی فعالیت‌ها و فرایندها در سازمان‌های ورزشی
- سطح بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌های ورزش کشور
- ظرفیت درآمدی و تامین مالی سازمان‌های ورزشی برای توسعه ورزش
- ظرفیت سرمایه‌ای و ارزی سازمان‌های ورزشی برای توسعه ورزش
- ظرفیت تسهیلاتی و حمایت‌ی سازمان‌های ورزشی برای توسعه ورزش
- فضاها و امکانات اداری و مدیریتی سازمان‌های ورزشی
- فضاها و امکانات آموزشی و علمی سازمان‌های ورزشی
- فضاها و امکانات فعالیت و رویداد ورزشی سازمان‌ها
- بکارگیری ابزارهای اسنادی و اطلاعات در توسعه ورزش
- ظرفیت پژوهش و مطالعات کاربردی در سازمان‌های ورزشی
- بستر دیجیتال و دولت الکترونیک در سازمان‌های ورزشی
- سرمایه انسانی در حوزه مدیریتی و تصمیم‌گیری (مدیران و...) سازمان
- سرمایه انسانی در حوزه دانشی، فنی و تخصصی (مربیان، و...) سازمان
- سرمایه انسانی در زمینه اجرایی و عملیاتی سازمانی (کارکنان، و...) سازمان
- جو سازمانی و روابط میان فردی در سازمان‌های ورزشی
- ظرفیت سازمان‌های ورزشی در فضای رسانه‌ای و شبکه اجتماعی
- تعامل سازمان‌های ورزشی با همدیگر و سایر سازمان‌ها برای توسعه ورزش
- هواداران و علاقمندان ورزشی مرتبط با سازمان‌های ورزشی
- زنجیره تامین، حامیان و شرکای راهبردی سازمان‌های ورزشی
- فراگیران و متقاضیان اشتغال ورزشی مرتبط با سازمان



برند، خوشنامی و وجهه اجتماعی سازمان در جامعه مخاطب توانایی سازمان‌های ورزشی در سازگاری با تغییرات محیطی ایفای نقش مسئولیت اجتماعی و جامعه‌محور در سازمان‌های ورزشی	ظرفیت محیطی و جغرافیایی سازمان‌ها	organizations
بودجه و منابع مالی تخصیص یافته به توسعه ورزش حمایت‌های مالی و تسهیلات مشمول حوزه ورزش کارآمدی مدیریت منابع و امور مالی در ورزش میزان سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش	توسعه منابع مالی و اقتصادی ورزش کشور	
فناوری اطلاعات و ارتباطات مرتبط با ورزش فعالیت‌های نوآوری و خلاق در مراکز ورزشی ارتقای اسناد، آمار و اطلاعات در سیستم ورزش رشد رشته‌ها و گرایش‌های علوم ورزشی در آموزش عالی پژوهش‌ها و منابع علمی دانشگاهی در حوزه ورزش محتوای فضای مجازی، رسانه‌ای و اجتماعی در ورزش	توسعه منابع دانشی و فناوری ورزش کشور	توسعه متوازن منابع ورزش کشور
سرانه فضای ورزشی و توزیع منطقه‌ای آن رشد فضاها و امکان ورزشی سرپوشیده و روباز رشد تجهیزات و امکانات ورزشی بهبود توزیع و استاندارد امکانات ورزشی	توسعه منابع فیزیکی و زیرساختی ورزش کشور	Balanced development of the national sports resources
رشد جمعیت ورزشکاران سازمان یافته و مشارکت کنندگان ورزشی رشد جامعه متخصصان ورزشی (مربی، داور، کارشناس، مدرسان و...) کارکنان و کارشناسان اجرایی در بدنه سازمانی ورزش کشور رشد جامعه فرگیران و متقاضیان اشتغال در ورزش (دانشجویان، فارغ التحصیلان،) رشد جامعه هواداران و تماشاگران رویدادهای ورزشی رشد مصرف کنندگان و مشتریان محصولات و خدمات ورزشی رشد جمعیت علاقمند به سرگرمی و محتوای ورزشی مجازی	توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی ورزش کشور	
رشد آموزش‌های فعالیت ورزشی در باشگاه‌ها و مجموعه‌ها توسعه تامین پوشاک و محصولات ورزشی رشد خدمات تغذیه ورزشی و مکمل‌ها و داروهای ورزشی	رشد صنعت تولیدات و محصولات ورزشی	
پایش جسمانی و خدمات مشاوره فعالیت‌های ورزشی تندرستی و تناسب اندام رشد رویدادهای همگانی تفریحی و گردشگری ورزشی رشد رویدادهای رشته‌های ورزشی و مسابقات محلی و آماتوری پوشش رسانه‌ای صدا و سیما و رسانه‌های ملی (شبکه ورزش و...) فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در ورزشی کشور نوآوری و فعالیت‌های خلاق در ورزشی کشور حمایت خبرگزاری‌ها و رسانه‌های تخصصی از توسعه ورزش کشور بهره‌گیری از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی و فضاهای مجازی برای توسعه ورزش	رشد صنعت خدمات و فعالیت‌های ورزشی	رشد همگرایی بخش - های صنعت ورزش کشور
رشد ظرفیت واردات و صادرات ورزشی کشور ظرفیت توسعه بازرگانی و بازاریابی ورزشی کشور رشد ظرفیت بازار کار و اشتغال ورزشی کشور ظرفیت توسعه رسته‌های شغلی و کسب و کار ورزشی کشور	رشد صنعت تجارت و بازاریابی ورزش	
رشد ظرفیت سواد بدنی و حرکتی در جامعه ظرفیت ترویج آموزش‌های ورزشی در دوره تخصصی آموزش ورزشی رشد ظرفیت آموزش ورزش در دانشگاه‌های ظرفیت مدیریت امور آموزشی و تربیتی در حوزه ورزش سرانه میزان فعالیت بدنی و مشارکت ورزشی شهروندان نهادینه شدن فرهنگ ورزش و تفریحات فعال در جامعه فعالیت‌های تفریحی ورزشی و سرگرمی و گردشگری ورزشی فعالیت‌های تناسب اندام و ورزش سلامت‌محور ترویج سبک زندگی فعال و فراغت سالم در جامعه مدیریت امور ورزش‌های همگانی و تفریحی در ورزش	توسعه ورزش پایه و پرورشی کشور	توسعه مشارکت رویدادها و فعالیت‌های ورزش کشور
	توسعه ورزش همگانی و تفریحی کشور	Developing participation in sports events and activities

همراستایی توسعه در حوزه‌های ورزش کشور
Alignment of development in the national sports fields

Converging growth of sports industry sectors



- رشد انواع رشته‌های ورزشی المپیک در کشور
- برگزاری مسابقات ورزشی درون و بین مراکز
- تیم‌داری و باشگاه‌داری در لیگ‌های ورزشی استانی و کشوری
- اعزام به مسابقات بین‌المللی و کسب عناوین قهرمانی
- مدیریت امور ورزش رقابتی و قهرمانی در ورزش
- موفقیت ورزشی بین‌المللی (مدال، سهمیه و...)

توسعه ورزش
قهرمانی و حرفه‌ای
کشور

- کارکرد ورزش در تامین سلامت جسمانی و روانی عمومی جامعه
- نقش ورزش در تربیت صحیح نسل سالم و تندرست جامعه
- مزایای ورزش در کیفیت زندگی و غنی‌سازی اوقات فراغت جامعه
- نقش ورزش در ترویج فرهنگی محیط زیست و اصول توسعه سبز
- کارکرد ورزش در رشد فردی و سرمایه انسانی کشور
- قابلیت ورزش در بهزیستی و توانمندسازی اقشار کم‌توان

کارکرد ورزش در
توسعه زیستی و
انسانی کشور

- قابلیت ورزش در انسجام ملی و همبستگی اقشار جامعه
- بهبود نشاط و سلامت اجتماعی از طریق ورزش
- نقش ورزش در عدالت جنسیتی و توانمندسازی زنان
- کارکرد ورزش در ترویج اخلاق، ارزش‌ها و سرمایه فرهنگی
- کمک به کاهش آسیب‌ها، افزایش امنیت و آرامش اجتماعی

ظرفیت ورزش برای
توسعه پایدار ملی
The potential of
sport for
sustainable
national
development

- نقش صنعت ورزش در اشتغال‌زایی و رشد کسب و کار، تجارت
- رشد سرانه مصرف ورزشی و هزینه ورزش در سبد خانوار
- کارکرد فعالیت بدنی و زندگی فعال در کاهش مصرف منابع ملی تا محلی
- نقش ورزش در کاهش هزینه سلامت و درمان و افزایش بهره‌وری نیروی کار
- ظرفیت ورزش برای رشد اقتصادی (تولید ناخالص ملی و ...) و کاهش اثرات بحران اقتصادی

کارکرد ورزش در
توسعه اقتصادی و
صنعتی کشور

- ارتقای دیپلماسی عمومی و قدرت نرم ایران در از طریق موفقیتهای و رویدادهای ورزشی
- قابلیت ورزش در کاهش تنش‌های سیاسی و بهبود روابط بین ایران و سایر کشورها
- کارکرد ورزش در ارتقای برند ملی، منزلت بین‌المللی و اعتبار جهانی
- کاهش اثرات محدودیت‌های سیاسی و تحریم‌های بین‌المللی از طریق تعاملات ورزشی
- کمک رویدادهای ورزشی به معرفی تمدن ایرانی در عرصه‌های جهانی

نقش ورزش در
ارتقای قدرت نرم و
منزلت بین‌المللی
کشور

- ارتقای تعاملات فرهنگی و ترویج ارزش‌های صلح و دوستی میان ایرانی در میادین ورزشی
- توسعه صادرات محصولات و خدمات ورزشی در بازارهای جهانی با برندسازی بین‌المللی
- افزایش درآمد ارزی از طریق مسابقات و رویدادهای ورزشی بین‌المللی
- ایجاد اشتغال پایدار در زنجیره ارزش صنعت ورزش بین‌المللی
- توسعه بازارهای جدید برای صنایع وابسته به ورزش از طریق دیپلماسی اقتصادی
- ارتقای جذب سرمایه‌گذاری خارجی در بخش‌های مختلف صنعت ورزش کشور
- توسعه صنعت گردشگری ورزشی با جذب تماشاگران و ورزشکاران خارجی

ظرفیت ورزش برای
ایران در محیط
بین‌المللی
Sports capacity
for Iran in the
international
environment

- کمک به ارتقای جایگاه ایران در رتبه‌بندی‌های جهانی ورزشی از طریق کسب مدال‌های معتبر
- ارتقای جایگاه ایران در نهادهای تصمیم‌گیرنده ورزش جهانی
- ترویج استانداردهای حرفه‌ای ورزشی در سطح بین‌المللی با حضور مستمر در رقابت‌ها
- توسعه زیرساخت‌های ورزشی ملی متناسب با معیارهای جهانی
- کمک به شناسایی و پرورش استعدادها و متخصصان ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی

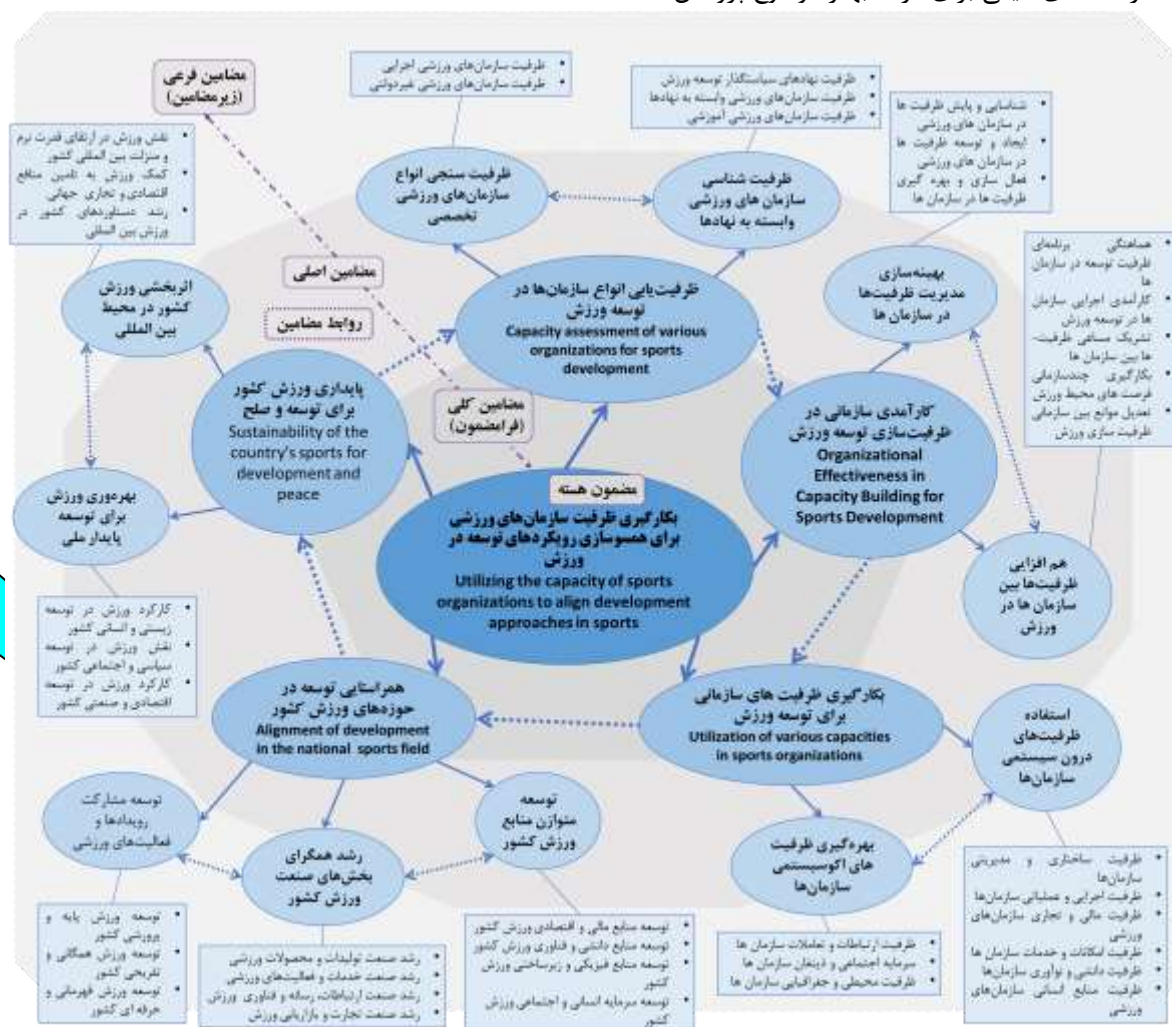
رشد دستاوردهای
کشور در ورزش بین
المللی

براساس جدول ۴ و شکل ۱، مضامین کلی و مضامین اصلی زیرمجموعه آن‌ها شامل موارد زیر است:

مضمون کلی ظرفیت‌سنجی انواع سازمان‌ها برای توسعه ورزش شامل مضامین اصلی ظرفیت‌سنجی انواع سازمان‌های ورزشی تخصصی و ظرفیت‌شناسی سازمان‌های ورزشی وابسته به نهادها است. مضمون کلی ظرفیت‌سازی سیستم سازمان‌ها برای توسعه ورزش شامل مضامین اصلی بهینه‌سازی مدیریت ظرفیت‌ها در سازمان‌ها و هم‌افزایی ظرفیت بین سازمان‌ها در توسعه ورزش است. مضمون کلی بهره‌ورسازی انواع ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی شامل مضامین اصلی استفاده از ظرفیت‌های درون سیستمی سازمان‌ها و بهره‌گیری از ظرفیت‌های اکوسیستمی سازمان‌ها بود.

مضمون کلی هم‌راستایی توسعه در حوزه‌های ورزش کشور شامل مضامین اصلی توسعه متوازن منابع ورزش کشور و رشد همگرایی بخش‌های صنعت ورزش کشور و توسعه مشارکت رویدادها و فعالیت‌های ورزش کشور است. مضمون کلی پایداری ظرفیت ورزش برای توسعه و صلح شامل مضامین اصلی ظرفیت ورزش برای توسعه پایدار ملی و ظرفیت ورزش برای ایران در محیط بین‌المللی بود.

مضامین کلی نیز براساس توالی روابط نظری شامل ظرفیت‌سنجی انواع سازمان‌ها برای توسعه ورزش، ظرفیت‌سازی سیستم سازمان‌ها برای توسعه ورزش، بهره‌ورسازی انواع ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی، هم‌راستایی توسعه در حوزه‌های ورزش کشور و پایداری ظرفیت ورزش برای توسعه و صلح است. شبکه مضامین بر اساس پنج مضمون کلی و مضامین اصلی و فرعی زیرمجموعه آن‌ها به صورت شکل ۱ ترسیم شده است. این مضامین به صورت سلسله‌مراتبی و وابسته به یکدیگر عمل می‌کنند. این شبکه مضامین بر مبنای روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) شکل گرفته است که در آن روابط میان تم‌ها به صورت نظام‌مند و بازتاب‌دهنده فرآیندهای پیچیده و چندبعدی، با تمرکز بر کشف الگوها و تعاملات بین مضامین، ترسیم می‌شود و هدف آن ایجاد تصویری جامع و منسجم از داده‌های کیفی برای درک بهتر موضوع پژوهش است.



شکل ۱. شبکه مضامین پژوهش (مضامین کلی، اصلی و فرعی و روابط نظری آن)

Figure 1. Network of research themes (general, main and sub themes and its theoretical relationships)



بحث

همان‌طور که بیان شد پراکندگی منابع و ناهماهنگی بین نهادهای ورزشی و چالش‌های ساختاری و مدیریتی در حوزه ورزش کشور موجب شده است که مطالعات و چارچوب‌های علمی برای همسوسازی مسیرهای توسعه ورزش از طریق هدفمند را شناسایی، سازماندهی و به‌کارگیری ظرفیت‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشبرد اهداف توسعه‌ای ایفا کند. از این‌رو، ضرورت تدوین چارچوبی برای همسوسازی مسیرهای توسعه ورزش بر پایه توانمندی‌های سازمانی، بیش از پیش احساس می‌شود. براساس یافته‌ها، شبکه مضامین شامل پنج مضمون کلی و مضامین اصلی (۱۱ مضمون)، مضامین فرعی (۳۹ زیرمضمون) و کدهای مفهومی (۱۷۰ کد اولیه) زیرمجموعه آن‌ها بود. مضامین کلی آن نیز براساس توالی روابط نظری شامل ظرفیت‌سنجی انواع سازمان‌ها برای توسعه ورزش، ظرفیت‌سازی سیستم سازمان‌ها برای توسعه ورزش، بهره‌ورسازی انواع ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی، هم‌راستایی توسعه در حوزه‌های ورزش کشور و پایدارسازی ظرفیت ورزش برای توسعه و صلح است. این شبکه مضامین چارچوبی جامع و منسجم برای درک فرآیند توسعه ورزش در ایران فراهم می‌آورد که نقش ظرفیت‌های مختلف سازمانی، مدیریتی و محیطی را به صورت نظام‌مند تبیین می‌کند؛ این ساختار سلسله‌مراتبی، ضرورت نگاه جامع به توسعه ورزش را نشان می‌دهد که از ظرفیت‌سنجی انواع سازمان‌ها آغاز شده، به بهینه‌سازی مدیریت ظرفیت‌ها و هم‌افزایی بین سازمان‌ها، بهره‌ورسازی از ظرفیت‌های درون‌سیستمی و اکوسیستمی، هم‌راستایی منابع و رشد هماهنگ بخش‌های صنعت ورزش، و نهایتاً پایدارسازی ظرفیت‌ها برای توسعه و صلح ملی و بین‌المللی می‌پردازد. این یافته‌ها با مطالعات حسینی و همکاران (۲۰۲۴) در زمینه مدل‌سازی ظرفیت سازمانی، فرج‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) در نقش عوامل زمینه‌ای و راهبردی، و هانلون و همکاران (۲۰۲۲) در ظرفیت‌سازی مشارکت‌های اجتماعی هماهنگ است و بر بسط نظریه‌های سنتی ظرفیت‌سازی تأکید دارد که علاوه بر تمرکز بر ظرفیت‌های داخلی، تعاملات چندسازمانی و محیطی را نیز به عنوان عوامل کلیدی توسعه پایدار در نظر می‌گیرد (پیچی و همکاران، ۲۰۱۸). افزون بر این، ضرورت هم‌راستایی متوازن منابع و رشد هماهنگ بخش‌های مختلف صنعت ورزش، مطابق با رویکردهای تروسکوپیج و همکاران (۲۰۲۴) و اهمیت پایدارسازی ظرفیت ورزش در جهت اهداف توسعه و صلح ملی و بین‌المللی، منطبق با یافته‌های ابوطالبی و همکاران (۲۰۲۳) و انصافی و همکاران (۲۰۲۵)، تأکید شده است. به طور کلی، این شبکه مضامین به عنوان چارچوب نظری و کاربردی قدرتمندی برای پژوهش‌های آینده و سیاست‌گذاری در حوزه توسعه ورزش ایران قابل استفاده است و نشان می‌دهد که نگاه سیستم‌محور و چندسطحی به ظرفیت‌سازی و بهره‌وری از ظرفیت‌ها، کلید تحقق توسعه پایدار و تقویت جایگاه ورزش در سطح ملی و فراملی است، ضمن اینکه آینده پژوهش‌ها می‌تواند بر تحلیل کمی و کیفی تعاملات بین‌سازمانی و اثرات آن بر ارتقاء بهره‌وری ظرفیت‌ها تمرکز نماید.

مضمون ظرفیت‌سنجی انواع سازمان‌ها برای توسعه ورزش شامل مضامین اصلی ظرفیت‌سنجی انواع سازمان‌های ورزشی تخصصی و ظرفیت‌شناسی سازمان‌های ورزشی وابسته به نهادها است. ظرفیت‌سنجی انواع سازمان‌های ورزشی تخصصی شامل بررسی ظرفیت سازمان‌های ورزشی اجرایی و ظرفیت سازمان‌های ورزشی غیردولتی اجرایی برای توسعه است. ظرفیت‌شناسی سازمان‌های ورزشی وابسته به نهادها شامل شناسایی ظرفیت نهادهای سیاست‌گذار، ظرفیت سازمان‌های ورزشی وابسته به نهادها، و ظرفیت سازمان‌های ورزشی آموزشی در توسعه ورزش می‌شود. این مضمون با تمرکز بر شناسایی دقیق ظرفیت‌های سازمان‌های ورزشی تخصصی و وابسته به نهادها، پایه‌ای محکم برای درک توانمندی‌ها و محدودیت‌های موجود در نظام ورزش کشور فراهم می‌آورد. بررسی ظرفیت سازمان‌های ورزشی اجرایی و غیردولتی به‌عنوان بخشی از ظرفیت‌سنجی تخصصی، اهمیت نقش هر دو بخش دولتی و غیردولتی را در توسعه ورزش نشان می‌دهد؛ همان‌گونه که یکی از مصاحبه‌شوندگان تأکید کرد: «توانمندی سازمان‌های غیردولتی به اندازه



سازمان‌های دولتی در تحقق اهداف توسعه ورزش حیاتی است. «همچنین، ظرفیت‌شناسی سازمان‌های ورزشی وابسته به نهادهای، شامل نهادهای سیاست‌گذار و سازمان‌های آموزشی، نقش کلیدی این نهادها را در تعیین سیاست‌ها، راهبردها و آموزش نیروی انسانی ورزشی برجسته می‌کند. ضعف یا عدم توجه به ظرفیت‌های این نهادها می‌تواند مانعی جدی در مسیر توسعه پایدار ورزش باشد، چون «سیاست‌گذاری نادرست و کمبود آموزش‌های تخصصی، رشد و پایداری ورزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد.» در مقابل، بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها فرصت مهمی برای تقویت ساختارها و هماهنگی در نظام ورزش کشور محسوب می‌شود. در مجموع، این مضمون نشان می‌دهد که ارزیابی جامع و دقیق ظرفیت‌های سازمان‌های تخصصی و نهادهای وابسته، پیش‌نیاز ضروری برای تدوین راهبردهای مؤثر توسعه ورزش در ایران است (حسینی و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، توجه راهبردی به ظرفیت‌سنجی جامع و توسعه هماهنگ این سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز پیشرفت و تحقق اهداف کلان ورزش کشور باشد.

مضمون ظرفیت‌سازی سیستم سازمان‌ها برای توسعه ورزش شامل مضامین اصلی بهینه‌سازی مدیریت ظرفیت‌ها در سازمان‌ها و هم‌افزایی ظرفیت بین سازمان‌ها در توسعه ورزش است. بهینه‌سازی مدیریت ظرفیت‌ها در سازمان‌ها به شناسایی و پایش ظرفیت‌ها، ایجاد و توسعه آن‌ها و همچنین فعال‌سازی و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی می‌پردازد. هم‌افزایی ظرفیت بین سازمان‌ها در توسعه ورزش شامل هماهنگی سیاستی-برنامه‌ای، کارآمدی ساختاری-اجرایی، تشریک حساسی ظرفیت‌ها، بهارگیری فرصت‌های محیطی به شکل چندسازمانی، و تعدیل موانع بین‌سازمانی در فرآیند ظرفیت‌سازی است. بهینه‌سازی مدیریت ظرفیت‌ها به فرآیندهای شناسایی، پایش، ایجاد و فعال‌سازی ظرفیت‌های مختلف در درون سازمان‌های ورزشی اشاره دارد، که باعث بهبود عملکرد و بهره‌وری منابع سازمانی می‌شود. هم‌افزایی ظرفیت بین سازمان‌ها نیز بر هماهنگی سیاستی-برنامه‌ای، افزایش کارآمدی ساختاری و اجرایی، همکاری‌های مشترک، استفاده از فرصت‌های محیطی به صورت چندسازمانی و رفع موانع بین‌سازمانی تمرکز دارد که موجب تقویت تعاملات و بهره‌برداری بهتر از ظرفیت‌ها در سطح کلان می‌شود. همان‌گونه که استیونز (۲۰۱۷) اشاره کرده‌اند، بهینه‌سازی ظرفیت‌ها یک فرآیند مستمر و کلیدی برای توسعه پایدار ورزش است. همچنین، هامبریک و همکاران (۲۰۱۹) و پیچی و همکاران (۲۰۱۸) بر اهمیت هم‌افزایی بین سازمانی برای کاهش موانع و افزایش بهره‌وری تأکید دارند. یکی از خبرگان در این زمینه بیان داشت: «هم‌افزایی و هماهنگی بین سازمان‌ها کلید موفقیت در توسعه ورزش است.» در مجموع، این مضمون نشان می‌دهد که ترکیب بهینه‌سازی مدیریت درونی سازمان‌ها با ایجاد ساختارهای تعاملی چندسازمانی، مسیر همسو و مؤثری برای ارتقای ظرفیت‌ها و تحقق توسعه پایدار ورزش کشور فراهم می‌آورد. بنابراین، تدوین سیاست‌های راهبردی جامع و منسجم که هر دو جنبه ظرفیت‌سازی داخلی و هم‌افزایی بین سازمانی را مورد توجه قرار دهد، برای موفقیت و تداوم برنامه‌های توسعه ورزش حیاتی است (استیونز، ۲۰۱۷؛ هامبریک و همکاران، ۲۰۱۹؛ پیچی و همکاران، ۲۰۱۸). از منظر نظری، این یافته‌ها بر ضرورت تلفیق مدیریت ظرفیت درونی و تعاملات بین‌سازمانی به عنوان چارچوبی کلیدی در مدل‌های توسعه ورزش تأکید می‌کنند که تضمین‌کننده پایداری، هماهنگی و اثربخشی بلندمدت در نظام ورزش است.

مضمون بهره‌ورسازی انواع ظرفیت‌ها در سازمان‌های ورزشی شامل مضامین اصلی استفاده از ظرفیت‌های درون سیستمی سازمان‌ها و بهره‌گیری از ظرفیت‌های اکوسیستمی سازمان‌ها است. استفاده از ظرفیت‌های درون سیستمی سازمان‌ها دربرگیرنده ظرفیت‌های ساختاری و مدیریتی، اجرایی و عملیاتی، مالی و تجاری، امکانات و خدمات، دانشی و نوآوری، و منابع انسانی سازمان‌های ورزشی است. بهره‌گیری از ظرفیت‌های اکوسیستمی سازمان‌ها به ظرفیت تعاملات و ارتباطات، سرمایه اجتماعی و ذی‌نفعان، و ظرفیت‌های محیطی و جغرافیایی سازمان‌های ورزشی توجه دارد. این مضمون با تمرکز بر استفاده بهینه از ظرفیت‌های درون سیستمی و بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های اکوسیستمی، پایه‌ای محکم برای ارتقای عملکرد و



توسعه پایدار ورزش کشور فراهم می‌آورد. استفاده از ظرفیت‌های درون سیستمی شامل ظرفیت‌های ساختاری و مدیریتی، اجرایی و عملیاتی، مالی و تجاری، امکانات و خدمات، دانشی و نوآوری، و منابع انسانی است که هر یک نقش کلیدی در بهبود عملکرد داخلی و توانمندسازی سازمان‌های ورزشی ایفا می‌کنند؛ همان‌گونه که ریحانی و همکاران (۲۰۲۲) و کاسی و همکاران (۲۰۱۲) تأکید کرده‌اند، تقویت این ظرفیت‌ها زمینه‌ساز بهره‌وری و توسعه مستمر سازمان‌ها است. در مقابل، بهره‌گیری از ظرفیت‌های اکوسیستمی با تمرکز بر تعاملات و ارتباطات، سرمایه اجتماعی و ذی‌نفعان، و ظرفیت‌های محیطی و جغرافیایی، نقش مهمی در تسهیل هماهنگی‌های بین‌سازمانی و استفاده بهینه از فرصت‌های بیرونی دارد که مورد تأکید هامبریک و همکاران (۲۰۱۹) نیز قرار گرفته است. یکی از خبرگان در مصاحبه بیان کرد: «توانایی سازمان‌ها در بهره‌برداری از شبکه‌های ارتباطی و محیط پیرامونی، عامل کلیدی موفقیت در توسعه ورزشی است». در مجموع، این مضمون نشان می‌دهد که تلفیق بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های درون سیستمی با بهره‌گیری هدفمند از ظرفیت‌های اکوسیستمی، چارچوبی جامع برای افزایش کارآمدی، هماهنگی و توسعه پایدار ورزش در کشور فراهم می‌آورد. بنابراین، اتخاذ رویکردی یکپارچه و استراتژیک در مدیریت ظرفیت‌های درون‌سازمانی و اکوسیستمی برای ارتقای عملکرد سازمان‌های ورزشی و تحقق اهداف توسعه ورزش حیاتی است (ریحانی و همکاران، ۲۰۲۲؛ هامبریک و همکاران، ۲۰۱۹). از دیدگاه نظری، این یافته‌ها بر اهمیت هم‌افزایی میان ظرفیت‌های داخلی و اکوسیستم سازمانی به عنوان عامل کلیدی در موفقیت و پایداری ساختارهای ورزشی تأکید می‌کنند.

مضمون هم‌راستایی توسعه در حوزه‌های ورزش کشور شامل مضامین اصلی توسعه متوازن منابع ورزش کشور و رشد همگرایی بخش‌های صنعت ورزش کشور و توسعه مشارکت رویدادها و فعالیت‌های ورزش کشور است. توسعه متوازن منابع ورزش کشور شامل توسعه منابع مالی و اقتصادی، منابع دانشی و فناوری، زیرساخت‌های فیزیکی، و همچنین سرمایه انسانی و اجتماعی در ورزش کشور است. رشد همگرایی بخش‌های صنعت ورزش کشور به رشد صنعت تولیدات، خدمات و فعالیت‌ها، رسانه، فناوری، تجارت و بازاریابی ورزشی می‌پردازد. توسعه مشارکت در رویدادها و فعالیت‌های ورزش کشور ناظر بر توسعه ورزش پایه و پرورشی، ورزش همگانی و تفریحی، و ورزش قهرمانی و حرفه‌ای است. این مضمون با تمرکز بر هماهنگی متوازن منابع، رشد همگرایی بخش‌های صنعت ورزش و توسعه مشارکت در رویدادها و فعالیت‌های ورزشی، پایه‌ای استوار برای پیشبرد جامع و پایدار نظام ورزش ایران فراهم می‌آورد. توسعه متوازن منابع شامل منابع مالی و اقتصادی، منابع دانشی و فناوری، زیرساخت‌های فیزیکی و سرمایه انسانی و اجتماعی است که هر یک به عنوان رکن‌های اساسی توسعه ورزش، نقش مکمل و هماهنگ در ارتقای ظرفیت کلی ورزش کشور ایفا می‌کنند؛ همان‌گونه که وطن‌خواه و همکاران (۲۰۲۰) و ابوفاضلی و همکاران (۲۰۲۳) تأکید کرده‌اند، تأمین و مدیریت متوازن این منابع، زیربنای موفقیت در اجرای برنامه‌های ورزشی است. رشد همگرایی بخش‌های صنعت ورزش کشور که شامل صنعت تولیدات و خدمات ورزشی، رسانه و فناوری، و تجارت و بازاریابی می‌شود، نشان‌دهنده ضرورت تلفیق بخش‌های مختلف برای تقویت صنعت ورزش و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد جامعه ورزشی است (مولادوست و همکاران، ۲۰۲۴؛ تروسکوچ و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین، توسعه مشارکت در رویدادها و فعالیت‌های ورزشی از ورزش پایه و پرورشی گرفته تا ورزش همگانی و حرفه‌ای، به عنوان عامل مهمی برای ارتقای سطح مشارکت عمومی و تقویت روحیه همبستگی اجتماعی شناخته می‌شود، به طوری که آزاوا و همکاران (۲۰۲۳) نقش کلیدی این مشارکت‌ها را در تداوم و گسترش فعالیت‌های ورزشی تأیید کرده‌اند. در مجموع، این مضمون نشان می‌دهد که هم‌راستایی متوازن منابع، رشد هماهنگ صنعت ورزش و گسترش مشارکت، پیش‌نیازهای اساسی برای توسعه پایدار و جامع ورزش کشور هستند. بنابراین، اتخاذ رویکردی استراتژیک و یکپارچه در هماهنگی این حوزه‌ها می‌تواند زمینه‌ساز تحقق اهداف کلان ورزش ایران باشد (وطن‌خواه و همکاران، ۲۰۲۰؛ ابوفاضلی و همکاران، ۲۰۲۳؛ مولادوست و همکاران، ۲۰۲۴؛ تروسکوچ و همکاران، ۲۰۲۴). از منظر نظری، این یافته‌ها بر ضرورت نگاه نظام‌مند و تلفیقی به توسعه ورزش به عنوان



فرآیندی چندبعدی و در هم تنیده تأکید می کنند که موفقیت آن مستلزم هم افزایی و هم راستایی تمامی بخش ها و منابع مرتبط است.

مضمون کلی پایدارسازی ظرفیت ورزش برای توسعه و صلح شامل مضامین اصلی ظرفیت ورزش برای توسعه پایدار ملی و ظرفیت ورزش برای ایران در محیط بین المللی است. ظرفیت ورزش برای توسعه پایدار ملی در قالب کارکرد ورزش در توسعه زیستی و انسانی، توسعه سیاسی و اجتماعی، و همچنین توسعه اقتصادی و صنعتی کشور تعریف می شود. ظرفیت ورزش برای ایران در محیط بین المللی شامل نقش ورزش در ارتقای قدرت نرم و منزلت بین المللی، تأثیر آن بر منافع اقتصادی جهانی، و رشد دستاوردهای بین المللی کشور در حوزه ورزش است. این مضمون با تبیین نقش ورزش در توسعه پایدار ملی و جایگاه ورزش ایران در محیط بین المللی، پایه ای محکم برای درک اهمیت راهبردی ورزش در تحقق اهداف کلان کشور فراهم می آورد. ظرفیت ورزش برای توسعه پایدار ملی شامل کارکردهای ورزش در حوزه های زیستی و انسانی، سیاسی و اجتماعی، و همچنین اقتصادی و صنعتی است که نشان دهنده ابعاد گسترده و چندوجهی تأثیر ورزش بر ارتقای کیفیت زندگی و توسعه همه جانبه کشور است؛ همان گونه که ابوطالبی و همکاران (۲۰۲۳) و فرج زاده و همکاران (۲۰۲۱) تأکید کرده اند، تقویت این ظرفیت ها می تواند موجب توسعه پایدار و عدالت اجتماعی در جامعه شود. در حوزه بین المللی، ظرفیت ورزش ایران در ارتقای قدرت نرم و منزلت بین المللی، تأثیرگذاری بر منافع اقتصادی جهانی و رشد دستاوردهای ورزشی، بیابانگر نقش ورزش به عنوان ابزاری مؤثر در دیپلماسی و تعاملات بین المللی کشور است (مولادوست و همکاران، ۲۰۲۴؛ سایمون رف، ۲۰۲۴). همچنین، استفاده بهینه از این ظرفیت ها می تواند فرصت های گسترده ای را برای ایران در عرصه های جهانی فراهم کند و نقش ورزش را فراتر از حوزه های داخلی تعریف نماید. در مجموع، این مضمون نشان می دهد که پایدارسازی ظرفیت های ورزش در سطح ملی و بین المللی، پیش نیاز اساسی برای تحقق توسعه پایدار و صلح پایدار در کشور است. بنابراین، تأکید بر سیاست گذاری های منسجم و راهبردی برای تقویت ظرفیت های ورزشی می تواند به عنوان یک رویکرد کلیدی در توسعه پایدار و افزایش نقش مؤثر ورزش در صلح و تعاملات جهانی تلقی شود (ابوطالبی و همکاران، ۲۰۲۳؛ مولادوست و همکاران، ۲۰۲۴؛ سایمون رف، ۲۰۲۴؛ فرج زاده و همکاران، ۲۰۲۱). از منظر نظری، این یافته ها اهمیت نگاهی جامع و میان رشته ای به ورزش به عنوان ابزاری کلیدی در توسعه ملی و دیپلماسی بین المللی را برجسته می سازد که می تواند چارچوب مفهومی جدیدی برای مطالعات توسعه و صلح در ورزش ارائه دهد.

نتیجه گیری کلی و پیام مقاله

این مدل بر پایه تحلیل نظام مند ظرفیت های سازمانی، ظرفیت سازی نظام مند، و بهره برداری اثربخش از منابع درون سازمانی و اکوسیستمی شکل گرفته و بر هم راستایی توسعه در سطوح مختلف ورزشی و پایدارسازی ظرفیت ها در سطح ملی و بین المللی تأکید دارد. توسعه پایدار ورزش در ایران نیازمند رویکردی چندسطحی و سیستم محور است که در بستر سیاست گذاری هماهنگ و همگرایی اجرایی میان نهادها صورت می گیرد. مدل پیشنهاد شده بر رفع چالش های محیطی و بهره گیری از مداخلات راهبردی برای ارتقای کارایی نظام ورزش تأکید دارد. از پیامدهای مهم آن می توان به نقش ورزش در توسعه زیستی اقتصادی، فرهنگی و تقویت جایگاه ایران در سطح جهانی اشاره کرد. نوآوری این پژوهش در ارائه چارچوبی مفهومی و کاربردی برای همسوسازی مسیرهای توسعه ورزش از طریق بهره گیری هدفمند از ظرفیت های سازمانی است. این چارچوب با تحلیل کیفی و مضمون محور، ابعاد مختلف ظرفیت سازی و پایداری را شناسایی کرده و مدلی برای بازنگری سیاست ها و راهبردهای توسعه ورزش ارائه می دهد. به کارگیری این مدل می تواند به مدیران و سیاست گذاران در تدوین راهکارهای هماهنگ و پایدار کمک کند و از طریق بهینه سازی منابع، تقویت تعاملات بین سازمانی و کاهش موازی کاری ها، کارآمدی نظام ورزش را افزایش دهد. در سطح کلان، این مدل می تواند نقشی مؤثر در دیپلماسی فرهنگی و تحقق اهداف کلان توسعه پایدار ایفا کند و مبنایی برای پژوهش های میان رشته ای آینده فراهم آورد.



محدودیت‌ها

این پژوهش نیز مانند سایر مطالعات با محدودیت‌هایی مواجه بود که پژوهشگران تلاش کردند با رویکردهای مناسب آن‌ها را تعدیل کنند. مهم‌ترین محدودیت، وابستگی به نظرات خبرگان در قالب داده‌های کیفی بود که ممکن است با سوگیری‌های ذهنی و تجربی همراه باشد. همچنین، استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی با وجود هدفمندی، می‌تواند دامنه دیدگاه‌ها را محدود کند. برای کاهش این محدودیت‌ها، مشارکت‌کنندگانی از زمینه‌های علمی و اجرایی گوناگون انتخاب شدند تا تنوع داده‌ها تضمین شود. به منظور افزایش اعتبار تحلیل‌ها، فرایند کدگذاری با دقت و در چند مرحله توسط تحلیل‌گران مستقل بازبینی شد تا از انسجام مضامین و جلوگیری از تفسیر فردی اطمینان حاصل گردد. همچنین، استناد به چارچوب‌های نظری معتبر به تقویت استنتاج‌ها و کاهش اثر محدودیت‌های پژوهش کمک کرده است.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

پیشنهادهای این پژوهش با هدف ارتقای اثربخشی مدل ارائه شده، در چند محور اصلی خلاصه می‌شود. نخست، پیشنهاد می‌شود کارایی عملی مدل در حوزه‌های مختلف ورزشی کشور همچون ورزش همگانی، قهرمانی و آموزشی از طریق مطالعات میدانی سنجیده شود. همچنین، انجام پژوهش‌های تطبیقی با الگوهای موفق ظرفیت‌سازی در کشورهای توسعه‌یافته می‌تواند زمینه بومی‌سازی راهبردهای اثربخش را فراهم کند. در کنار آن، بررسی نقش عوامل فرهنگی، ساختار حکمرانی و متغیرهای اقتصادی-اجتماعی بر بهره‌برداری از ظرفیت‌های سازمانی پیشنهاد می‌شود. در راستای ارزیابی کارکردهای مدل، تحلیل روابط میان ابعاد ظرفیت (ساختاری، مدیریتی، دانشی، و اکوسیستمی) با شاخص‌های توسعه ورزش ضروری است. همچنین، طراحی و ارزیابی مداخلات آموزشی برای ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی در سطح مدیران و سیاست‌گذاران مورد تأکید قرار دارد. بر مبنای انسجام سیستمی، طراحی یک نظام یکپارچه ظرفیت‌سنجی در سطح ملی برای سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود تا هم‌افزایی میان سازمانی تقویت شود. افزون بر این، انجام پژوهش‌های کمی برای سنجش شاخص‌های ظرفیت سازمان‌های ورزشی، مطالعات گسترده‌تر با مشارکت مدیران استانی برای افزایش تعمیم‌پذیری، تحلیل مدل‌های بهینه‌سازی بهره‌برداری از ظرفیت‌ها در سازمان‌های موفق جهانی، طراحی مطالعات میان‌رشته‌ای برای بررسی سازوکارهای هماهنگی بین‌بخشی و پژوهش‌های طولی برای بررسی تأثیر مدل بر شاخص‌های توسعه پایدار ورزشی طی بازه زمانی پنج‌ساله، از دیگر پیشنهادها برای پژوهش به شمار می‌روند.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

تمامی دستورالعمل‌های اخلاق در پژوهش در مقاله حاضر رعایت شده است.

منابع مالی

از هیچ سازمان یا بخشی پشتیبانی مالی نشده است و هزینه‌های پژوهش حاضر از طرف مولفین پرداخت شده است.

مشارکت نویسندگان

پژوهش حاضر مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد و نویسندگان سهم یکسانی در تمامی مراحل پژوهش حاضر داشتند.

تعارض منافع

تضاد منافعی بین مولفین وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

از تمامی افرادی که در انجام پژوهش حاضر ما را یاری نمودند، سپاسگزاریم.

References

- Abofazeli, M., Sharififar, F., Nikbakhsh, R., & Honari, H. (2023). Modeling Of Sport For Development And Peace. *Contemporary Studies On Sport Management*, 13(25), 65-79. [https://doi.org/10.22084/smms.2021.23095.2734] [In Persian]



- Abutalebi, R., Nazari, M., & Salimi, M. (2023). The construction model of the role of sports on the sustainable development of Iran. *New Trend in Sport Management*, 10(39), 195-212. [Link] [In Persian]
- Aizawa, K., Orr, M., Inoue, Y., Nagazumi, J., & Yoshida, M. (2023). Leveraging sport events for sustainable sport participation: how schools contribute to sport development through events. *European Sport Management Quarterly*, 23(3), 662-682. [https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1910326]
- Alikhah, M., Bahrami, S., & Rasekh, N. (2023). Designing a paradigm model of strategic alignment in Iran's sport federations. *Sport Management Studies*, 15(77), 323-347. [https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10441.3391] [In Persian]
- Annesi, N., Battaglia, M., & Frey, M. (2023). Sustainability in sport-related studies: a non-systematic review to increase the sports contribution to the 2030 agenda. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 98(1), 81-98. [Link]
- Begović, M. (2020). The development of sport policy in Montenegro. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(2), 321-330. [https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1719186]
- Bell, B., & Daniels, J. (2018). Sport development in challenging times: leverage of sport events for legacy in disadvantaged communities. *Managing Sport and Leisure*, 23(4-6), 369-390. [https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1563497]
- Casey, M.M., Payne, W.R., & Eime, R.M. (2012). Organisational readiness and capacity building strategies of sporting organisations to promote health. *Sport Management Review*, 15(1), 109-124. [https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.01.001]
- Cook, D., Biscaia, R., Papadas, K., Simkin, L., & Carter, L (2021). The creation of shared value in the major sport event ecosystem: understanding the role of sponsors and hosts. *European Sport Management Quarterly*, (7), 1-22. [https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1931394]
- Cury, R., Kennelly, M., & Howes, M. (2023). Environmental sustainability in sport: A systematic literature review. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 13-37. [https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511]
- Dao, M., & Smith, T. (2022). The capability approach as a conceptual bridge for theory-practice in sport-for-development. *Journal of Global Sport Management*, 7(2), 310-326. [https://doi.org/10.1080/24704067.2019.1793117]
- Darnell, S.C., & Millington, R. (2024). *Equality and social justice in sport for development and peace*. Routledge Handbook of Sport, Leisure, and Social Justice (pp. 295-307). Taylor & Francis: Routledge. [Link]
- De Grace, L.A., Knight, C.J., Rodgers, W.M., & Clark, A.M (2017). Exploring the role of sport in the development of substance addiction. *Psychology of Sport and Exercise*, 28(3), 46-57. [https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2016.10.001]
- Ensafi Kochameshki, M., Kashef S.M., & Abdavi, F. (2025). Bibliometric analysis of international research conducted in the field of sustainable development in sports. *Journal of Sport Management and Development*, In Press. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.25361.283] [In Persian]
- Fadaani, A., Afroozeh, M.S., Mohammadzadeh, Y., & Dastbarhagh, H. (2025). The Role of Sport in Sustainable Environmental Development. *Journal of Sport Management and Development*, 14(1), 169-190. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.21038.2632] [In Persian]
- Farajzadeh, S., Kashef, M., & Behnam, M. (2021). Investigating the contextual, environmental factors and capacity making strategies of sports in the country. *New Trend in Sport Management*, 9(32):39-50. [Link] [In Persian]
- Ferriz-Valero, A., García Martínez, S., Olaya-Cuartero, J., & García-Jaén, M (2020). Sustainable Sport Development: The Influence of Competitive-Grouping and Relative Age on the Performance of Young Triathletes. *Sustainability*, 12(17), 6792. [https://doi.org/10.3390/su12176792]



- Ghorbani, M.H., Safari Jafarloo, H.R., & Esmaeili, M.R. (2020). Sustainable Development Through Sport: Barriers and Strategies. *Sport Management Studies*, 12(60), 83-102. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8198.2808>] [In Persian]
- Guaite Martinez, J.M., Martin Martin, J.M., Ostos Rey, M.S., & Ribeiro Soriano, D.E (2022). Entrepreneurs' perceptions of official sporting events' capacity to promote their business in the long term. *Sport in Society*, 25(8), 1584-1602. [<https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1932818>]
- Hambrick, M.E., Svensson, P.G., & Kang, S. (2019). Using social network analysis to investigate interorganizational relationships and capacity building within a sport for development coalition. *Sport Management Review*, 22(5), 708-723. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.002>]
- Hanlon, C., Millar, P., Doherty, A., & Craike, M (2022). Building capacity of community sport clubs to increase female participation. *Leisure Sciences*, 44(7), 827-846. [<https://doi.org/10.1080/01490400.2019.1686445>]
- Hosseini, S.A., Naqshbandi, S.S. & Shabaaninia, M. (2024). Modeling organizational capacity development in sports organizations. *Sport Management Journal*, 15(39), 195-212. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2024.379410.3332>] [In Persian]
- Jafari, S., Sajadi, S.N., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (2023). The Model for Explaining Obstacles and Drivers of Social Development in the Programs of Sports Organizations for Development and Peace (SDP). *Sport Management Studies*, 17, 119-142. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2023.13682.3789>] [In Persian]
- Millar, P., & Doherty, A. (2021). Readiness to build capacity in community sport organizations. *Managing Sport and Leisure*, 26(1-2), 22-40. [<https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1763830>]
- Moladoost, K., Amirmazheri, A.M., & Pezhhan, A. (2024). Identifying Sports' Capacities to Iran's Cultural Development. *Cultural Diplomacy Studeis*, 1(3), 143-166. [[10.22034/cdrj.2024.473389.1015](https://doi.org/10.22034/cdrj.2024.473389.1015)] [In Persian]
- Peachey, J.W., Cohen, A., Shin, N., & Fusaro, B. (2018). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 21(2), 160-175. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.06.002>]
- Raw, K., Sherry, E., & Scholenkorf, N. (2022). Managing sport for development: An investigation of tensions and paradox. *Sport Management Review*, 25(1), 134-161. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.09.002>]
- Reihani, M., Dastoom, S., & Rouhani, M. (2022). Presenting and explaining the conceptual model of developing the economic capacities of Iranian sports. *Sport Management Studies*, 14(74), 219-248. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2022.10968.3440>] [In Persian]
- Simon Rofe, J. (2024). Sport diplomacy and sport for development SfD: A discourse of challenges and opportunity. *Journal of Global Sport Management*, 9(4), 688-703. [<https://doi.org/10.1080/24704067.2021.2010024>]
- Stevens, J. (2017). *Organizational capacity and sport, the environment, and sustainability: Making the case for capacity building*. In Routledge handbook of sport and the environment, (4), 99-108. [Link]
- Svensson, P.G., & Levine, J. (2017). Rethinking sport for development and peace: The capability approach. *Sport in Society*, 20(7), 905-923. [<https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1269083>]
- Swart, K., & Martín-González, R (2021). *Sport and development in South Africa: Sport in a changing society and economy*. In Sport and Development in Emerging Nations, (7), 154-170. Routledge. [Link]
- Taghipour, Z., Ramzaninejad, R., & Goharrostami, H.R. (2025). Designing the conceptual framework of capacity building for Development axes of community sports in Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 14(4), 147-173. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23517.2759>] [In Persian]



- Teimoory, R., Barghi Moghadam, J., Mohammadpour Yaghini, H., Najafzadeh, M., & Zahiri Aghchegh Dizaj, S. (2025). Model of political development of sports in the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Journal*, 16, 221-246. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2025.385070.3387>] [In Persian]
- Towfigh Khatab, A. , Fahimi Nezhad, A. , Tayebisani, S. M. and Bahmanpour, H. (2024). Identifying and prioritizing the factors affecting the sustainable development of sports in the IRAN using FAHP. (e4327). *Sport Management Studies*, 23(2), 146-172. e4327 [<https://doi.org/10.22089/smrj.2024.14155.3816>] [In Persian]
- Truskewycz, H., Lindsey, I., & Jeanes, R. (2024). *Sport development policy: applications in sport development and sport for development*. In E. Sherry, N. Schulenkorf, P. Phillips, & K. Rowe (Eds.), *Managing Sport Development: An International Approach* (2nd ed., pp. 30-47). Routledge. [<https://doi.org/10.4324/9781003303411-4>]
- Vatan Khah, H., Fahimi nezhad, A., & Tayebi Sani, S.M. (2020). Study of Factors Affecting the Capacity Building of Organizations in Response to Social Responsibility of Three-Branch Theory. *Sport Management Review*, 11(58), 201-218. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2018.7803.2701>] [In Persian]
- Zare, R., Shariati, M., & Nazemi, M. (2025). Role of sports in the development of diplomatic interactions between Iran and the member countries of the Shanghai Cooperation Organization (SCO). *Sport Physiology & Management Investigations*, 16(4), 9-26. [Link] [In Persian]