



Designing a Policy Making Model in Iran' Sport with the Approach of Sport for All Development

Behdad Sadeghi * 

*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: behdad.sadeghi@ut.ac.ir

Rahmatollah Gholipour 

Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: rgholipor@ut.ac.ir

Mojtaba Amiri 

Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mamirt@ut.ac.ir

Marjan Saffari 

Assistant Prof., Department of Sports Management, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: saffari.marjan@modares.ac.ir

Abstract

Objective

This study was conducted with the goal of designing a policy-making model for sports in Iran, with a focus on the development of 'sport for all'. In terms of purpose, this study is classified as applied research, as it encompasses practical aspects for various organizations related to sports and health, in addition to providing awareness and scientific insights. Furthermore, this research is exploratory in nature, as it aims to design a model on a novel and innovative topic.

Methods

A mixed qualitative-quantitative method was employed in this study. The qualitative component was conducted using a situation analysis approach, which is one of the methods of grounded theory. The qualitative research involved interviewing experts; thus, 12 experts in the fields of policy making and sport management were interviewed. These experts were either professors or managers of organizations related to sports, possessing over a decade of executive and decision-making experience. Sampling was carried out using targeted and snowball methods. The quantitative section utilized interpretative structural modeling, an

approach based on expert opinions, effective for exploring qualitative variables with mutual effects at various levels of importance.

Results

After an in-depth examination of the interviews and the data obtained, each interview was analyzed individually to extract initial codes. Subsequently, concepts and categories were developed. Messy situational maps, ordered situational maps, and social worlds/arenas maps were identified. The primary categories of the sport policy-making model in Iran for the development of 'sport for all' include contextual factors, mediating factors, role players and influential institutions, executive requirements, environmental complexities, risks, legal problems, external organizational factors, costs and expenses, and interorganizational challenges. With the aid of interpretive structural modeling, conceptual modeling was conducted. Role players and influential institutions emerged as the most significant factors in Iran's sport policy-making process, possessing the highest influence and the least dependence compared to other factors.

Conclusion

Given that 'sport for all' should be elevated to the level of the country's macro policies, and its development and progress should be approached as a complex issue, the policy for the development of 'sport for all' becomes especially important. Policymakers should give it significant attention. Role players and influential institutions in Iran's sports policy-making process require substantial coordination due to their numerous connections and conflicts. In Iran, 'sport for all' and organized recreation have received limited attention, and currently, there is no mechanism for monitoring sports policies and their continuous implementation. Therefore, it is recommended to implement a national physical activity monitoring plan based on a comprehensive and electronic system. Since the involvement of managers and executives, as well as their cooperation with policymakers in the policy formation process, is crucial, policymakers should be as involved as possible in the implementation process. Additionally, conditions should be facilitated to enable the private sector to effectively engage in this field.

Keywords: Policy Making, Situation analysis, Sport for all.

Citation: Sadeghi, Behdad; Gholipour, Rahmatollah; Amiri, Mojtaba & Saffari, Marjan (2024). Designing a Policy Making Model in Iran' Sport with the Approach of Sport for All Development. *Journal of Public Administration*, 16(1), 52-79. (in Persian)





طراحی مدل خطمشی گذاری در ورزش ایران با رویکرد توسعه ورزش های همگانی

بهداد صادقی*

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: behdad.sadeghi@ut.ac.ir

رحمت‌الله قلی‌پور

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rgholipor@ut.ac.ir

مجتبی امیری

دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mamirt@ut.ac.ir

مرجان صفاری

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: saffari.marjan@modares.ac.ir

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، طراحی مدل خطمشی گذاری در ورزش ایران با رویکرد توسعه ورزش های همگانی است. از نظر هدف، این پژوهش کاربردی است؛ زیرا علاوه بر جنبه آگاهی بخشی و علمی، برای سازمان های مختلف مرتبط با ورزش و سلامت جنبه کاربردی نیز دارد. همچنین از آنجا که این پژوهش درصدد طراحی مدل است و موضوعیت جدید و نوآورانه ای دارد، از نوع اکتشافی است.

روش: روش پژوهش از نوع کیفی - کمی است. بخش کیفی با رویکرد تحلیل موقعیت، به عنوان یکی از روش های نظریه زمینه ای انجام گرفت. مطالعه کیفی پژوهش، مصاحبه با خبرگان بود؛ از این رو با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه شد که این افراد استادان دانشگاه در حوزه خطمشی گذاری و مدیریت ورزشی یا مدیران سازمان های کلان مرتبط با ورزش با بیش از ده سال سابقه اجرایی و تصمیم گیری بودند. نمونه گیری با دو روش هدفمند و گلوله برفی انجام شد. در بخش کمی نیز از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. این رویکرد، روشی مبتنی بر نظر خبرگان است و برای موضوعاتی مؤثر و کاراست که در آن، متغیرهای کیفی در سطوح متفاوت اهمیت، بر یکدیگر آثار متقابل دارند.

یافته ها: پس از انجام مطالعه و بررسی دقیق و عمیق مصاحبه ها و همچنین اطلاعات و داده های به دست آمده، نخست تک تک مصاحبه ها تجزیه و تحلیل شد و استخراج کدهای اولیه صورت گرفت. سپس مفاهیم و مقوله ها ساخته شدند. نقشه موقعیت ساخت یافته و ساخت نیافته و در ادامه، نقش عرصه ها - جهان های اجتماعی شناسایی شدند. یافته های پژوهش نشان داد که مقوله های اصلی مدل خطمشی گذاری توسعه ورزش همگانی در ایران، تشکیل شده است از: عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، نهادهای نقش آفرین و تأثیرگذار، الزامات اجرایی، پیچیدگی های محیطی، ریسک ها، مشکلات قانونی، عوامل برون سازمانی، هزینه و مخارج و در نهایت، چالش های بین سازمانی. در ادامه و با کمک مدل سازی ساختاری تفسیری، مدل سازی مفهومی انجام شد. نهادهای نقش آفرین و تأثیرگذار، عوامل بسیار مهم در فرایند خطمشی گذاری ورزشی ایران هستند و نسبت به سایر عوامل، بیشترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی دارند.

نتیجه‌گیری: با توجه به اهمیت ورزش همگانی و نقش آن در میان سیاست‌های کشور، توسعه ورزش همگانی می‌تواند اهمیت خاصی پیدا کند و خطمشی‌گذاران باید به آن بپردازند. نهادهای نقش‌آفرین و تأثیرگذار بر فرایند خطمشی‌گذاری در ورزش ایران، به‌دلیل ارتباط زیاد و تعارض با یکدیگر، به هماهنگی زیادی نیاز دارند. در کشور ما، به ورزش همگانی و تفریحی سازمان‌یافته، کمتر توجه شده است و هنوز سازوکاری برای پیش‌خطمشی‌های ورزشی و اجرای مستمر آن وجود ندارد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که یک طرح ملی برای پیش‌فعالیت بدنی، بر مبنای سامانه جامع و البته الکترونیکی اجرا شود. مسلم است که مشارکت مدیران و مجریان و همکاری آن‌ها با خطمشی‌گذاران، در فرایند شکل‌گیری خطمشی ضروری است؛ از این رو خطمشی‌گذاران تا جایی که امکان دارد می‌بایست در فرایند اجرا مداخله کنند. همچنین شرایطی فراهم شود تا بخش خصوصی نیز بتواند در این زمینه فعالیت‌های خود را پیاده‌سازی کند.

کلیدواژه‌ها: تحلیل موقعیت، خطمشی‌گذاری، ورزش همگانی.

استناد: صادقی، بهداد؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ امیری، مجتبی و صفاری، مرجان (۱۴۰۳). طراحی مدل خطمشی‌گذاری در ورزش ایران با رویکرد توسعه ورزش‌های همگانی. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۱)، ۵۲-۷۹.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۲۹

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.359698.3332>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۱، صص. ۷۹-۵۲

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

در هر کشوری سلامت جسمی و روحی افراد در جامعه یکی از اولویتهاست و ورزش کردن یکی از عوامل سلامتی است. ورزش همگانی که امروزه در بسیاری از کشورهای دنیا، به امری عادی و روزمره تبدیل شده است با سلامت افراد، چه در زمینه جسمی و چه در زمینه روحی مرتبط و یکی از مصادیق بارز منافع عمومی است و همه افراد جامعه را به شیوه‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ از این رو در حوزه خطمشی عمومی قرار می‌گیرد. هرچند مردم به حوزه‌های عمومی خطمشی‌گذاری علاقمندند و در آن مداخله می‌کنند؛ اما به‌طور ضمنی مسئولیت خطمشی‌گذاری را به دولت و متخصصان واگذار می‌کنند؛ زیرا همگان نمی‌توانند هر روزه خود را با مسائلی که دولت باید به آن‌ها رسیدگی کند درگیر کنند؛ بنابراین یکی از وظایف مهم مدیران و خطمشی‌گذاران توجه به گسترش ورزش در بین عموم مردم است. فرایند خطمشی‌گذاری در ورزش همگانی و رساندن آن به نقطه مطلوب و جذب جامعه هدف که همانا خانواده‌ها، جوانان و نوجوانان هستند، به دلیل گستردگی آن بسیار پیچیده است و به توجه و هماهنگی بیشتر میان حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و نیز همکاری متقابل نهادهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی برای فرهنگ‌سازی، آگاه‌سازی، اطلاع‌رسانی، ایجاد امکانات کم‌هزینه با دسترسی آسان برای سطوح مختلف اجتماع نیاز دارد (جوادی‌پور، روحی دهکردی، رهبری و طایفی، ۱۳۹۷).

توسعه ورزش همگانی امری است که در جامعه امروزی بسیار در کانون توجه قرار گرفته است. دلیل اهمیت بیش از حد آن نیز شرایطی است که در جوامع کنونی، پیش روی شهروندان قرار گرفته است. در کشور ما، به ورزش همگانی و تفریحی سازمان‌یافته، کمتر توجه شده است (وفایی مقدم، فرزانه، رضوی و افشاری، ۱۳۹۷). هنوز ورزش همگانی به یکی از اقلام مصرفی خانواده‌های ایرانی تبدیل نشده است و نیاز به تلاش چشمگیر و همه‌جانبه برای توسعه ورزش همگانی، به عنوان یک فرهنگ و یکی از ملزومات زندگی روزمره شهروندان احساس می‌شود (آصفی، خبیری، اسدی دستجردی و گودرزی، ۱۳۹۳). در ایران سازمان‌های زیادی متولی توسعه ورزش همگانی‌اند و این نام را یدک می‌کشند و خود را در این زمینه مسئول می‌دانند؛ سازمان‌هایی همچون شهرداری‌ها، معاونت ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون ورزش‌های همگانی، وزارت علوم، آموزش و پرورش. با این حال، توسعه ورزش همگانی در سال‌های اخیر چندان چشمگیر نبوده است. به نظر می‌رسد توسعه ورزش همگانی تلاش فراوان و بسیار مسئولانه می‌طلبد و بر اساس تحقیقات علمی، باید راه‌کارهای عملیاتی آن شناسایی و بر آن‌ها تأکید بیشتری شود.

نبود خطمشی ورزشی روشن و شفاف در کشور (دوستی، گودرزی، اسدی و خبیری^۱، ۲۰۱۳)، یکی از دلایلی است که نیاز به تدوین خطمشی در حوزه ورزش را ایجاد کرده است (جوادی‌پور و رهبری، ۱۳۹۶). از طرفی، آنچه در کشور ما به ورزش و تصمیم‌گیری‌های آن مربوط است، بیشتر در حوزه قوانین و استراتژی قرار می‌گیرد که با خطمشی ویژگی‌های متفاوتی دارد. قوانین الزام‌آور، صریح، عام، معطوف به آینده و مصوب مراجع ذیصلاح هستند؛ اما خطمشی‌ها گسترده، عمومی، پایدار، نمایانگر و هدف‌دارند (اشنایدر و اینگرام^۲، ۱۹۹۷). در مجموع می‌توان گفت چهار عامل «پایین بودن میزان مشارکت عموم مردم در ورزش‌های همگانی و تلاش برای افزایش آن»، «پیچیدگی و مشکل‌آفرینی ارتباط میان ورزش

1. Dousti, Goodarzi, Asadi & Khabiri
2. Schneider & Ingram

و برخی سازمان‌ها و ساختارهای حکومتی در کشور و نیاز به تنظیم این رابطه»، «نبود یک خطمشی ورزشی روشن و شفاف در کشور که متناسب با ساختارهای حکومتی ایران باشد» و در نهایت «احتیاج به تعیین خطمشی که جنسی متفاوت از قوانین و استراتژی‌ها داشته باشد»، موجب شده است تا سؤال اصلی این پژوهش شکل بگیرد که مدل خطمشی‌گذاری توسعه ورزش همگانی در ایران چیست و چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد؟

پیشینه نظری پژوهش

تعریف خطمشی

مک‌کول^۱ بیان می‌کند که مطالعات خطمشی مدرن در سال ۱۹۲۲ آغاز شد، زمانی که مریام^۲، دانشمند علوم سیاسی به‌دنبال پیوند تئوری و عمل سیاست برای درک فعالیت‌های واقعی دولت بود (بریکلند^۳، ۲۰۱۹). به‌زعم برخی نیز، مطالعه خطمشی عمومی بیش از آنکه نوعی علم باشد، نوعی مشرب است، مجموعه نامنسجمی از دستورالعمل‌ها و موضع‌هاست تا مجموعه‌ای یکپارچه و دقیق از دانش نظام‌مند و بیشتر، هنر و فوت‌وفن است تا نوعی علم ناب (موران، رین و گودین^۴، ۲۰۰۸). تعریف خطمشی عمومی کمک می‌کند تا بسیاری از افراد نقش خود را در سیاست‌گذاری و همچنین، نقش سازمانی که برای آن کار می‌کنند تعریف کنند. برخی از تعاریف واژه خطمشی را در جدول ۱ می‌بینیم.

جدول ۱. تعاریف خطمشی عمومی

تعریف خطمشی	پژوهشگر
مجموع اقداماتی است که دولت مستقیماً خودش یا از طریق نهادهایی دیگر انجام می‌دهد و بر زندگی شهروندان تأثیر می‌گذارد.	بریکلند (۲۰۱۹)
به ساده‌ترین بیان، خطمشی عمومی، مجموع فعالیت‌های دولت، چه به‌صورت مستقیم و چه از طریق بنگاه‌هاست، مادامی که بر زندگی شهروندان اثر داشته باشند.	پیترز ^۵ (۲۰۱۸)
خطمشی اقدامی هدفمند یا هدف‌گرا است که در نظام‌های سیاسی مدرن به‌طور احتمالی رخ نمی‌دهد، بلکه برای دستیابی به اهداف مشخص یا ایجاد نتایج معین طراحی می‌شود.	سروانتس و رادج ^۶ (۲۰۱۸)
خطمشی عمومی همیشه به اقدامات دولت و مقاصد اشاره می‌کند که این اقدامات را تعیین می‌کنند و نتیجه مبارزه در دولت بر سر این موضوع است که چه کسی چه چیزی را به دست آورد.	مک‌کنزی ^۷ (۲۰۱۵)
هر آنچه دولت‌ها برای انجام‌دادن یا انجام‌ندادن آن تصمیم می‌گیرند.	دای ^۸ (۲۰۱۳)
خطمشی عمومی متشکل از تصمیم‌های سیاسی برای اجرای برنامه‌هایی جهت دستیابی به اهداف اجتماعی است.	کوکران و مالون ^۹ (۲۰۱۰)

1. McCool
2. Merriam
3. Birkland
4. Moran, Rein & Goodin
5. Peters
6. Cervantes & Radge
7. Cochran, Mayer, Carr, Cayer & McKenzie
8. Dye
9. Cochran & Malone

با توجه به جدول ۱ مشاهده می‌کنیم که هیچ‌گاه نمی‌توان تعریف واحدی از خطمشی ارائه داد؛ اما می‌توان

ویژگی‌های کلیدی خطمشی عمومی را مشخص کرد:

- خطمشی در پاسخ به مشکلی ایجاد می‌شود که به توجه نیاز دارد.
- خطمشی از طرف مردم ایجاد می‌شود.
- خطمشی در جهت یک هدف، مانند حل یک مشکل ایجاد می‌شود.
- خطمشی را در نهایت دولت مقرر می‌کند؛ حتی اگر ایده‌ها از خارج دولت یا از طریق تعامل فعالان دولتی و غیردولتی ایجاد شده باشد.
- خطمشی توسط فعالان دولتی و خصوصی که تفسیرهای متفاوتی از مشکلات، راه‌کارها و انگیزه‌های خودشان دارند، تفسیر و اجرا می‌شود.
- خطمشی چیزی است که دولت برای انجام‌دادن یا انجام‌ندادن آن تصمیم می‌گیرد.

خطمشی را می‌توان بیانیه‌ای تعریف کرد که دولت، در هر سطحی، درباره آنچه در نظر دارد تا در خصوص یک

مشکل عمومی انجام دهد، ارائه می‌دهد. از آنجا که به‌زعم دای (۲۰۱۳)، خطمشی عمومی آنچه دولت برای انجام‌دادن یا انجام‌ندادن آن تصمیم می‌گیرد، تعریف می‌شود، فقدان بیانیه قطعی خطمشی، می‌تواند شاهی بر خطمشی ضمنی باشد.

انواع خطمشی

ویلسون^۱ دانشمند علوم سیاسی و مدیریت دولتی، در یک دسته‌بندی چهار نوع خطمشی را ارائه کرده است (رابین^۲، ۲۰۰۳). دسته‌بندی چهارگانه جیمز ویلسون مشخص می‌کند که چه گروه‌هایی و چگونه در شکل‌دهی یک خطمشی اثر دارند. به‌زعم ویلسون توزیع گسترده یا محدود منافع و هزینه‌ها مهم‌ترین عامل آن است. از آنجایی که سازمان‌ها و نهادهای مختلف و زیادی در خطمشی‌گذاری ورزشی در ایران دخیل هستند و همچنین، توسعه ورزش همگانی به‌طور مستقیم مشمول این منافع و هزینه‌هاست، این دسته‌بندی می‌تواند دسته‌بندی مفیدی باشد. اگر خطمشی‌های عمومی پیش‌بینی‌پذیر و ثابت باشند، مفهوم دموکراسی از بین می‌رود؛ زیرا ممکن است یک خطمشی در طی زمان، از دسته‌ای به دسته دیگر چرخش پیدا کند. این تغییرات به‌معنای تغییرات در عرصه‌ها، بازیگران و روش‌هایی است که می‌تواند به یک خطمشی کمک کند یا مانع آن شود. از آنجایی که دسته‌بندی چهارگانه ویلسون، نظریه‌ای قوی برای پیش‌بینی نیست، این امکان در آن وجود دارد که یک خطمشی به‌مرور زمان، از یک دسته به دسته دیگر چرخش پیدا کند. خطمشی‌گذاری در حوزه ورزش و توسعه ورزش‌های همگانی نیز با توجه به تفاوت در بازیگران و عرصه‌های آن، می‌تواند در این نوع دسته‌بندی قرار گیرد. شاید در یک بازه زمانی، تنها گروه خاصی از جامعه مخاطب هدف این نوع از ورزش‌ها بوده است؛ اما امروزه با توجه به تغییر سبک زندگی، جامعه هدف این نوع خطمشی، فقط گروه‌های میان‌سال و سالمند نیست و همه اقشار و سنین جامعه می‌توانند مخاطب آن باشند و در نتیجه، چرخش در این نوع از خطمشی‌ها نیز اتفاق بیفتد.

1. Wilson

2. Rabin

مبنای این دسته‌بندی سود و هزینه‌های ادراک شده است. اگر هم سود و هم زیان ادراک شده در میان عموم مردم پراکنده شده باشد خطمشی از نوع اکثریت^۱ است. این نوع از خطمشی، کاملاً عیان و برای همگان قابل رؤیت است. برای مثال، بخش زیادی از مردم هر ماه پول بیمه بازنشستگی را پرداخت می‌کنند و همه آن‌ها بعد از بازنشستگی می‌توانند از آن پول استفاده کنند. یعنی هم هزینه و هم سود آن در آینده بین اقشار مردم توزیع شده است.

اگر هزینه‌های ادراک شده تنها بخش اندک و کوچکی از افراد جامعه را دربرگیرد؛ اما منافع آن پراکندگی و گستردگی زیادی در بین عموم داشته باشد، خطمشی از نوع کارآفرینانه^۲ است. برای مثال، کارخانه‌های خودروسازی باید برای تأمین امنیت شهروندان هزینه کرده و خودروها را با استانداردهای لازم تولید کنند. این هزینه انجام شده تنها برای خودروسازان است؛ اما سود آن تأمین امنیتی است که شامل عموم مردم در جامعه خواهد شد.

اگر گروه اندکی به‌عنوان ذی‌نفع از سود و مزایای یک خطمشی استفاده کنند؛ اما هزینه آن بر دوش تعداد زیادی از مردم باشد، خطمشی از نوع موکل^۳ خواهد بود. برای مثال، اگر دولت به بخش کشاورزی یا خودروسازی یارانه بدهد، این سود تنها نصیب بخش‌های مذکور خواهد شد؛ اما هزینه اصلی‌اش توسط مردم پرداخت می‌شود.

آخرین گونه از انواع خطمشی مربوط به زمانی است که هم هزینه و هم سود ادراک شده، تنها برای گروه اندکی از افراد جامعه باشد. این نوع خطمشی‌ها را خطمشی‌های گروه ذی‌نفع^۴ می‌گویند؛ زیرا رقابت بین دو گروه جریان دارد و یک گروه برنده و دیگری بازنده خواهند بود. این خطمشی برخلاف خطمشی اکثریت، قابل رؤیت نیست.

در پژوهش حاضر به این نکته پرداخته خواهد شد که خطمشی‌گذاری ورزشی در ایران با رویکرد توسعه ورزش‌های همگانی، در کدامی‌ک از دسته‌بندی‌های چهارگانه ویلسون جای خواهد گرفت.

پیشینه تجربی پژوهش

در زمینه خطمشی‌گذاری توسعه ورزش همگانی، نتایج پژوهش‌های شیائودونگ، شیائوپینگ و فنگ^۵ (۲۰۲۱) نشان داد که مشارکت شهروندان در فرایند اجرای خطمشی‌های عمومی، منجر می‌شود به تحقق اهداف افراد از اجرای خطمشی‌های عمومی، اجرای الگوی خطمشی‌های عمومی از پایین‌به‌بالا، به حداکثر رساندن منافع عمومی و نیازهای شهروندان برای انطباق با خطمشی‌های عمومی. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که اشتیاق و میزان مشارکت شهروندان در اجرای خطمشی‌های عمومی، به دلیل برخی محدودیت‌های ذهنی و عینی، در عمل نسبتاً کم است.

چن^۶ (۲۰۱۸) تأیید می‌کند که ارزیابی خطمشی ورزشی مانند بازکردن جعبه سیاه است. ارزیابی خطمشی‌های ورزشی با مدل‌های ساده ورودی و خروجی امکان‌پذیر نیست؛ بلکه باید در بازه زمانی طولانی، در مقیاس وسیع و همراه با ابتکارات صورت گیرد.

1. Majoritarian
2. Entrepreneurial
3. Client
4. Interest Group
5. Xiaodong, Xiaoping & Feng
6. Chen

طبق نتایج پژوهش هوکمن، فن در روست و فن در پل^۱ (۲۰۱۸) خطمشی‌های ورزشی در هلند همچنان مبتنی بر ارزش‌های دولت رفاه است و تغییرات از دولت رفاه کلاسیک به جامعه مشارکتی تأثیر محدودی بر خطمشی‌های ورزشی گذاشته است.

نتایج پژوهش ویداپ و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در حوزه خطمشی‌گذاری ورزشی این بوده است که در دوره ریاضتی و کاهش هزینه‌های عمومی توسط دولت انگلستان، مشارکت گروه‌های با درآمد پایین در ورزش افزایش نیافته است. دولت مرکزی به افرادی که تمایل به شرکت در ورزش ندارند؛ مانند زنان و دختران، افراد معلول، طبقه فرودست جامعه و افراد مسن، منابع مالی تخصیص می‌دهد و مقامات محلی به دلیل وجود چنین خطمشی‌ای مورد انتقاد قرار می‌گیرند. در همین زمینه، پژوهش رابرتز^۳ (۲۰۱۷) نشان داد که با افزایش ریاضت اقتصادی مشارکت افراد در ورزش نیز کم شده است.

در زمینه توسعه خطمشی ورزش ملی، کوبایاشی، هوی و نیکولسون^۴ (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که چهار مسئله عمده در خطمشی ورزشی عبارت‌اند از: «فشار جهت افزایش مشارکت در فعالیت‌های ورزش همگانی، به‌خصوص برای زنان، معلولان و افرادی که در مناطق دورافتاده زندگی می‌کنند»، «بهبود مدیریت و عملکرد سازمان‌های ورزشی، امکانات و منابع»، «ارتباط مداوم بین سازمان‌های ورزشی در سطح ملی با سازمان‌های ورزشی در سطح محلی به منظور دستیابی به اهداف خطمشی» و در نهایت «افزایش توجه دولت به ورزش در جهت توسعه ملی»؛ زیرا ورزش می‌تواند موجب افزایش سلامتی شده و از طرفی با تجمع جوانان در کنار یکدیگر مانع از اعمال مخرب ضداجتماعی و انجام رفتارهای پرخطر شود.

فن پوپل، کلیس و شیردر^۵ (۲۰۱۷) تکامل خطمشی‌های ورزشی را بررسی کردند و نتیجه پژوهش این بود که ورزش امری شخصی است و مسئولیت آن بر عهده خود جوامع است؛ اما قانون ملی بر خطمشی ورزشی تأثیر می‌گذارد. افزایش خودمختاری، کار در شبکه‌های خطمشی و عقلانیت، پدیده‌هایی هستند که اخیراً وارد مسائل خطمشی‌گذاری ورزشی شده‌اند.

فاهلن و اسکیل^۶ (۲۰۱۶) پژوهشی با نام خطمشی ورزشی دولتی در سوئد و نروژ انجام داده‌اند و نتایج آن نشان می‌دهد که روابط رسمی و نهادینه‌شده بر تأمین ورزش همگانی و دستیابی گروه‌های در اقلیت^۷ به آن تأثیر می‌گذارد. همچنین ائتلاف غالب ناشی از همکاری بین وزارت فرهنگ و سازمان‌های ورزشی بوده است و نزدیک شدن به سازمان‌های ورزشی خارج از ائتلاف غالب می‌تواند موجب فراهم آمدن ورزش همگانی شود.

کلارک و اوچو^۸ (۲۰۱۶) خطمشی ورزشی در کامرون را مطالعه کردند. به نظر آنان ورزش در کامرون به‌عنوان یک

1. Hoekman, van der Roest & van der Poel
2. Widdop
3. Roberts
4. Kobayashi, Hoye & Nicholson
5. Van Poppel, Claes & Scheerder
6. Fahlen & Skille
7. Underrepresented groups
8. Clarke & Ojo

ابزار سیاسی به کار می‌رود و فرصت‌هایی برای فساد نیز به وجود آورده است. با اینکه روی ورزش جوانان تمرکز شده است، تزریق چشمگیری از منابع، در جهت توصیه‌های اخیر دولت در راستای افزایش مشارکت در ورزش دیده نمی‌شود. استی و استوکفیس^۱ (۲۰۱۵) نیز خط‌مشی‌گذاری در ورزش هلند را بررسی و عنوان کردند که ورزش و فعالیت بدنی به ابزاری قدرتمند در جهت سیاست‌های بخش سلامت در جامعه هلند تبدیل شده است؛ اما به دلیل وابستگی روند سیاست‌گذاری با روابط قدرت و منافع افراد، نتایج پیچیده و ناخواسته‌ای حاصل شده است؛ از این رو چنین سیاست‌هایی همیشه روی خطی مستقیم پیش نمی‌رود.

تیناز، تورکو و سالزبری^۲ (۲۰۱۴) در پژوهش خط‌مشی ورزشی در ترکیه بیان می‌کنند که مدیریت و تأمین مالی ورزش در ترکیه بیشتر بر عهده دولت مرکزی است که توسط وزارت ورزش و جوانان انجام می‌شود و برخی مسائل و مشکلات به‌وضوح بر هدف اصلی خط‌مشی فعلی ورزش در ترکیه، یعنی افزایش مشارکت مردم در ورزش تأثیرگذار است. گریکس و فیلپوتس^۳ (۲۰۱۱) معتقدند که خط‌مشی‌گذاری ورزشی در انگلستان در هر دو بخش ورزش همگانی و ورزش قهرمانی نوعی حکمرانی شبکه‌ای نامتوازن^۴ است؛ یعنی به‌رغم اعلام رسمی دولت درباره اینکه در ورزش دخالت نمی‌کند و متصدی آن نیست، در عمل این‌گونه نیست و نوعی حکمرانی شبکه‌ای نامتوازن در این بخش وجود دارد. آن‌ها همچنین نتیجه می‌گیرند که برخی حوزه‌های خط‌مشی با حوزه روایتی سازگار و متناسب‌اند؛ ولی برخی حوزه‌ها مانند حوزه ورزش این‌گونه نیستند.

برگلاند، دانلپ، کوبله و ویبل^۵ (۲۰۲۲)، در پژوهشی به تغییر تحول‌آفرین از طریق خط‌مشی‌های عمومی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که تغییرات تحول‌آفرین در دوره‌های زمانی طولانی ناشی می‌شود، شامل جنبش‌های اجتماعی است که مشکلات و احتمالات را مجدداً مفهوم‌سازی می‌کند، تغییر خط‌مشی باید در همه بخش و سطوح جامعه صورت بگیرد، خط‌مشی عمومی دستورالعمل دقیقی برای ایجاد تغییرات تحول‌آفرین در همه شرایط ارائه نمی‌کند و در نهایت باید شامل پژوهشگرانی با نقش‌های متفاوت باشد.

در زمینه توسعه ورزش همگانی، سارجیت^۶ (۲۰۱۷) به بررسی سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ورزش همگانی در کشور مالزی پرداخت. نتایج نشان داد که دولت مالزی از طریق وزارت ورزش و جوانان، برای افراد در تمام سنین سه برنامه بزرگ ملی راه‌اندازی کرده است که تمام مردم را با هر نوع زندگی و سن دربرمی‌گرفتند. در نهایت، هدف اصلی این سیاست ورزشی تبدیل ورزش به فرهنگ در زندگی روزمره مردم بود.

در میان مطالعات صورت گرفته در داخل ایران نیز ناصح و جلالی فراهانی (۱۳۹۸)، به پژوهشی برای چارچوب نظری خط‌مشی ورزش ملی مبادرت ورزیدند. نتایج مطالعه وابستگی توسعه ورزش به ورزش آموزشی و توسعه اجتماعی

1. Stuij & Stokvis
2. Tinaz, Turco & Salisbury
3. Grix & Phillpots
4. Asymmetrical Network Governance
5. Berglund, Dunlop, Koebele & Weible
6. Sargit

به توسعه ورزش را به‌خوبی تبیین کرد و نشان داد که تدوین طرح جامع توسعه ورزش، می‌تواند به استفاده بهینه از منابع، ایجاد توجه حرکتی، اصلاح نگرش‌ها و رفع سوء تفاهم‌های ادراکی بینجامد.

طبق نتایج پژوهش جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، اجزای سازمانی، اعتقادات و فرهنگ، شرایط اقتصادی و تحلیل و تفسیر علمی مطالعات و پژوهش‌ها، عواملی هستند که بر فرایند خطمشی‌گذاری ورزش همگانی در ایران اثر می‌گذارند. پیشنهاد این دو پژوهشگر این است که ارتباط نزدیکی بین افراد، سازمان‌های خطمشی‌گذار و دانشگاه‌ها در این حوزه ایجاد شود.

جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۶) در پژوهش خود، مؤلفه‌های مؤثر بر سیاست‌گذاری ورزش همگانی ایران را مؤلفه‌های سازمانی، باورها و فرهنگ‌ها، شرایط اقتصادی، تحلیل، تفسیر و تدوین علمی و مطالعات و پژوهش‌ها دانستند. دوستی و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان خطمشی ورزشی در ایران انجام داده‌اند. آن‌ها در این پژوهش بیشتر به ارتباط بین سیاست و ورزش پرداختند. به‌زعم آنان در طی سی سال اخیر، دولت‌مردان و سیاست‌مداران ایرانی، به ورزش نزدیک شده‌اند تا از آن در جهت پیگیری اهداف خطمشی داخلی و بین‌المللی خود استفاده کنند. در این راه مشکلی وجود دارد که آن، برقراری ارتباط مداوم با سازمان‌های متولی امر ورزش است. در پژوهش آنان رابطه بین ورزش و سیاست یک رابطه دوطرفه و مفید است.

واعظی، درگاهی، انوری و علی‌اصفهانی (۱۴۰۲) در پژوهش خود بیان کردند که خطمشی‌گذاران هم مانند دیگر آحاد جامعه در معرض خطاهای شناختی و سوگیری قرار دارند. ابزارهای تلنگری می‌توانند جایگزین بخشی از تغییرات بنیادین در حوزه خطمشی‌گذاری و تصمیم‌سازی عمومی شوند. نتایج پژوهش نشان داد که در الگوی تلنگری الهام‌بخش، به خانه‌تکانی‌های اساسی، اصلاح قانون اساسی، رفرم‌های اداری و ایجاد فضای گفتمان و به‌وجودآوردن پیش‌فرض‌های جدید بیشتر اشاره شده است. در الگوی تلنگری آگاهی‌بخش، شبیه‌سازی و آینده‌پژوهی نتایج یک خطمشی، کلیشه‌های ذهنی، واقع‌بینی و تغییر الگوی ذهنی برجسته شده است.

به نظر پورعزت (۱۴۰۰) خطمشی‌گذاری صحنه حل مسائل بسیار پیچیده‌ای است که حل آن‌ها مستلزم ترکیب دانش‌های گوناگون در فضایی میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای است. از این رو، سواد خطمشی‌گذاری، سواد ضروری برای همه آحاد جامعه است و تخصص‌گرایی در توسعه دانش خطمشی‌گذاری عمومی، ضرورت عصر حاضر و راهی شایسته برای سودمندسازی دانش است.

غفوری، معمارزاده و علوی (۱۳۹۸) در تحقیقی درباره تعیین سهم و نقش دستگاه‌های اجرایی در توسعه ورزش همگانی نشان دادند که شهرداری‌ها، صداوسیما و وزارت ورزش و جوانان بیشترین سهم را بر عهده دارد.

احسانی، صفاری، امیری و کوزه‌چیان (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان طراحی مدل ورزش همگانی ایران انجام دادند و سه سطح زمینه‌ای، سازمانی و رفتاری را نشان دادند. سطح زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است. سطح سازمانی دربرگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی و عینی ورزش همگانی است. سطح رفتاری نیز عوامل مربوط به رفتار ورزشی مردم ایران با رویکرد سلامت است.

مرور مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که مطالعه خطمشی در حوزه ورزش همگانی به‌ندرت و آن هم بیشتر توسط افرادی خارج از رشته مدیریت دولتی انجام شده است که پژوهشگرانی از رشته‌های تربیت‌بدنی، علوم اجتماعی، مدیریت ورزشی و علوم تربیتی بوده‌اند. به همین دلیل است که هولیهان معتقد است مدل‌ها و تحلیل‌های خطمشی‌گذاری که در این حوزه وجود دارد، بسیار کمتر از مدل‌ها و چارچوب‌های به‌کاررفته در سایر حوزه‌های خطمشی است (هولیهان^۱، ۲۰۰۵). چندین سال از این گفته می‌گذرد و هنوز خلأ کمبود مطالعات این حوزه از خطمشی توسط پژوهشگران خطمشی و مدیریت دولتی وجود دارد (گریکس، لیندزی، دی بوشر و بلویس^۲، ۲۰۱۸)؛ از این رو انجام این پژوهش توسط پژوهشگرانی در حوزه مدیریت دولتی و خطمشی‌گذاری، می‌تواند به ایجاد و تدوین مدلی در حوزه خطمشی‌گذاری ورزشی در ایران بینجامد و بدنه خطمشی‌گذاری در این حوزه را گسترش دهد. از طرفی قریب به اتفاق منابع خطمشی‌گذاری در دنیا، حوزه‌های مشخص و از پیش تعریف شده‌ای را ارائه می‌دهند. برای نمونه خطمشی‌گذاری در حوزه‌های اقتصاد، رفاه، آموزش، حقوق شهروندی، امنیت، عدالت، بهداشت و درمان، و انرژی. ورود حوزه ورزش به جمع حوزه‌های ثابت و اصلی منابع خطمشی‌گذاری، می‌تواند نمونه‌ای از نوآوری و دانش‌افزایی باشد. همچنین روش پژوهش حاضر در بخش کیفی روش تحلیل موقعیت است که تاکنون، پژوهشی در حوزه خطمشی‌گذاری ورزشی با رویکرد توسعه ورزش همگانی با این روش کیفی انجام نشده است و دیگر جنبه وجه تمایز و نوآوری پژوهش حاضر است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی - کمی است. در مرحله اول، از روش تحلیل موقعیت و در مرحله دوم، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۳ استفاده شده است. همچنین، رویکرد این تحقیق استقرایی است؛ زیرا گذشته از فقدان الگوی خطمشی‌گذاری در ورزش ایران، امکان قضاوت و ارائه الگوی کلی بر اساس آن، به دلیل پیچیدگی زیاد موضوع مقدور نیست و نمی‌توان از کنار هم قراردادن مقدمات کلی و بدیهی، به نتیجه یا الگویی جدید دست یافت. بنابراین، باید موضوع پژوهش در سطوح مختلفی بررسی شود تا بتوان به موضوع کلی توسعه ورزش همگانی دست یافت که رویکرد استقرایی این امکان را میسر می‌سازد.

مرحله کیفی

یکی از رویکردهای متأخر در نظریه داده‌بنیاد، تحلیل موقعیت است که ادل کلارک^۴ مطرح کرده است. تحلیل موقعیت علاوه بر توجه به عوامل و کنشگران غیرانسانی، به کنشگران یا عوامل انسانی دخیل نیز توجه می‌کند. مطالعه کیفی پژوهش شامل مصاحبه با خبرگان بوده است؛ بنابراین جامعه آماری مدنظر، خبرگان آشنا به موضوع پژوهش در نظر گرفته شد. این افراد استادان دانشگاه در حوزه خطمشی‌گذاری و مدیریت ورزشی و همچنین، مدیران سازمان‌های کلان

1. Houlihan
2. Grix, Lindsey, De Bosscher & Bloyce
3. Interpretive structural modeling
4. Adele Clarck

مرتبط با ورزش بودند که بیش از ۱۰ سال سابقه اجرایی و تصمیم‌گیری داشتند. نمونه‌گیری در چارچوب منطق روش کیفی و به صورت هدفمند انجام شد. در نمونه‌گیری از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. انتخاب شرکت‌کننده‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند بود و از بین مدیران ارشد و صاحب‌نظران حوزه مورد مطالعه، افرادی انتخاب شدند که تمایل به مصاحبه داشتند. مصاحبه با این خبرگان تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این مطالعه، پس از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان به حالت اشباع رسیدیم. مشخصات خبرگان در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات خبرگان مشارکت‌کننده در مصاحبه

تعداد	نوع خبره
۷	استاد دانشگاه در رشته خطمشی‌گذاری یا مدیریت ورزشی (دانشگاهی)
۵	مدیر ورزشی (اجرایی)
تعداد	مدرک تحصیلی
۱۰	دکتری
۲	کارشناسی ارشد

روایی

به‌منظور تأیید روایی نتایج در مرحله کیفی پژوهش، از دو روش مثلثی (یا سه‌سوزی^۱) و بررسی توسط اعضا استفاده شد. در روش مثلثی یا سه‌سوزی چند منبع داده یا چند روش برای تأیید داده‌های در حال ظهور به کار گرفته شد تا سوگیری‌هایی احتمالی برآمده از تکیه بیش از حد بر هر یک از روش‌های جمع‌آوری داده‌ها، منابع، تحلیل‌ها یا مبانی نظری، از بین برود (گال، بورگ و گال^۲، ۱۴۰۱). در روش بررسی توسط اعضا نیز از مشارکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا به پرسش میزان قابل قبول بودن نتایج پاسخ دهند.

پایایی

کوربین و اشتراوس^۳ (۲۰۰۸) برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به‌جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت، یعنی اینکه یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده درباره پدیده مورد مطالعه، موثق و باورپذیر است.

مرحله کمی

در این مرحله از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شد. این رویکرد، روشی مبتنی بر نظر خبرگان و مؤثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح متفاوت اهمیت، بر یکدیگر آثار متقابل دارند.

1. Triangulation
2. Gall, Borg & Gall
3. Corbin & Strauss

روایی

برای تأیید روایی گام کمی در این پژوهش، از طریق بررسی مصاحبه‌شوندگان و همچنین تشخیص اساتید و خبرگان، مراحل انجام پژوهش و یافته‌ها مرور شده و به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شده است. همچنین پژوهشگر داده‌های گردآوری‌شده را تحلیل، تفسیر و نتیجه‌گیری را به مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌دهد و از آن‌ها برای قضاوت در خصوص صحت و اعتبار روش کمک می‌گیرد.

پایایی

تأیید پایایی داده‌ها نیز از طریق نشان‌دادن مسیر تصمیم‌ها و همچنین، قراردادن تمامی داده‌های خام و تحلیل‌شده، مقوله‌ها، فرایند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید راهنما، و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران به تأیید رسید.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حاصل شد و همچنین، به‌منظور طراحی الگوی پژوهش، ابتدا از روش تحلیل موقعیت استفاده گردید. پس از انجام مطالعه و بررسی دقیق و عمیق مصاحبه‌ها و همچنین اطلاعات و داده‌های به‌دست‌آمده، نخست تک‌تک مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شد و استخراج کدهای اولیه صورت گرفت. سپس مفهوم‌ها و مقوله‌ها ساخته شدند. این روش مراحل چندگانه‌ای را در برخواهد داشت که در ادامه به ترتیب و با ذکر جزئیات تشریح خواهد شد.

جدول ۳. مقوله‌های اصلی و مفاهیم اولیه (کدهای استخراج‌شده)

مفاهیم اولیه (کدهای استخراج‌شده)	مقوله‌های اصلی
زیرساخت‌ها، ملاحظات اجتماعی، درک جامعه از مفیدبودن تأثیرات ورزش، توسعه محیط‌های ورزش همگانی، آموزش طریقه انجام ورزش‌های همگانی	عوامل زمینه‌ای
وضعیت اقتصادی مردم، برنامه‌ریزی اوقات فراغت، امنیت محیط عمومی، آموزش، توانمندی فردی، تعیین و تطبیق سیاست‌های اداری، شفافیت سیاست‌ها در زمینه ورزش همگانی، ارزش‌های اخلاقی، تعیین قوانین پشتیبان	عوامل مداخله‌گر
مجلس شورای اسلامی، وزارت ورزش و جوانان، اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها، فدراسیون ورزش‌های همگانی، نهاد ریاست جمهوری، سازمان برنامه‌بودجه، سازمان صداوسیما، وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت کشور، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، شهرداری‌ها	نهادهای نقش‌آفرین و تأثیرگذار
مسائل سیاسی، درک اهمیت ورزش همگانی توسط مدیران و مسئولان، تجهیزات و امکانات مناسب، اهمیت‌دادن به ورزش همگانی در کنار ورزش قهرمانی، تخصیص منابع مالی به ورزش همگانی، برگزاری دوره‌های آموزشی، افزایش تنوع برنامه‌های مرتبط با ورزش همگانی	الزامات اجرایی
توجه ویژه به ورزش همگانی بانوان، اهمیت به خانواده‌ها برای توسعه ورزش همگانی، دسترسی راحت به محل ورزش‌های همگانی، امنیت مکان‌های ورزش همگانی	پیچیدگی‌های محیطی

مفاهیم اولیه (کدهای استخراج‌شده)	مقوله‌های اصلی
تغییر قوانین و مقررات، کنترل بودجه و هزینه‌ها، برنامه‌ریزی مقطعی و کوتاه‌مدت، عدم واردشدن همه اقشار جامعه، عدم تبلیغ مناسب، عدم وجود داده‌های معتبر، تفاوت برنامه‌ها با واقعیت جامعه	ریسک‌ها
چالش‌های اجتماعی، چالش‌های حقوقی، عدم ساختار سازمانی ورزش همگانی	مشکلات قانونی
نگرانی‌های سیاسی، مسئولیت اجتماعی، حق سلامتی برای جامعه، روحیه و خلق بهتر مردم با ورزش همگانی ترویج فرهنگ تحرک و عدم ترویج فرهنگ بی‌تحرکی، مشارکت مردم، تغییر سبک زندگی مردم، ترویج ورزش‌ها و بازی‌های بومی و محلی	عوامل برون‌سازمانی
تأمین هزینه‌ها، درآمدزایی، اعتبار دادن به ورزش همگانی در مدارس و دانشگاه‌ها، افزایش و توزیع عادلانه سرانه ورزشی در کل کشور، اولویت‌دادن به ورزش در سبد خانوارها	هزینه و مخارج
نبود هماهنگی لازم در بین سازمان‌های مختلف برای اجرای درست، نبود افراد متخصص، استفاده از مشاوران و افراد با تخصص ورزشی، برنامه‌ریزی راهبردی، پرداختن رسانه‌ها به اهمیت ورزش همگانی، بهره‌گیری از ظرفیت فضای مجازی	چالش‌های بین‌سازمانی

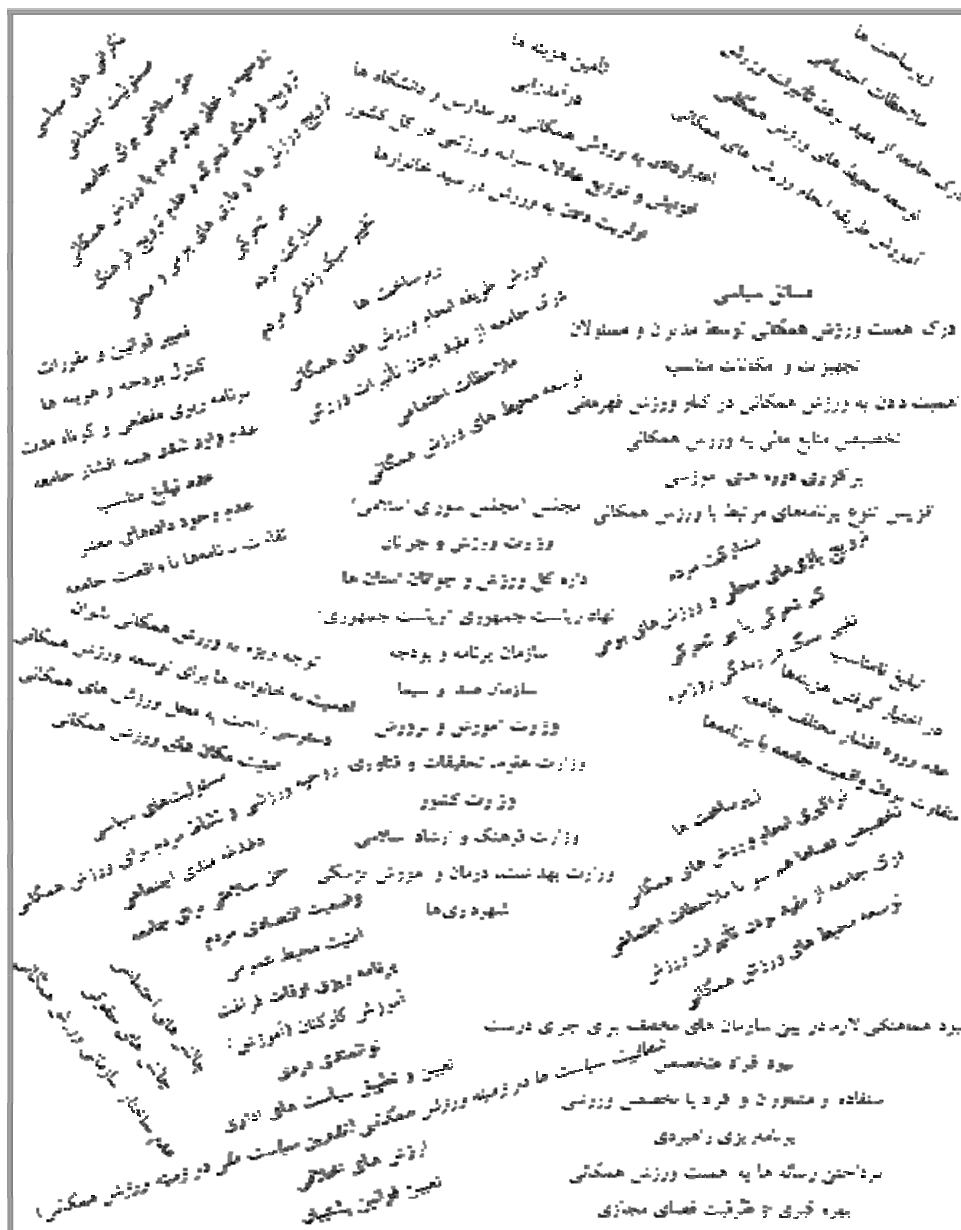
نقشه موقعیت^۱

نقشه موقعیت به‌عنوان روشی برای بیان مؤلفه‌های موجود در موقعیت و بررسی روابط میان آن‌هاست که مؤلفه‌های انسانی، غیرانسانی، گفتمانی و سایر مؤلفه‌های حاضر در موقعیت مورد بررسی را طرح می‌کند و تحلیل ارتباطات میان آن‌ها را برمی‌انگیزد. این نقشه باید تمام مؤلفه‌های یک موقعیت را چنان در بر بگیرد که افراد درگیر و تحلیلگر آن را بیان کرده‌اند (کلارک و کلر^۲، ۲۰۱۴).

نقشه موقعیت ساخت‌نیافته^۳

این نقشه شامل تمامی مؤلفه‌های مربوط به یک موقعیت خاص است. مفیدترین حالت این نقشه‌ها زمانی به دست می‌آیند که محقق آزادانه و به‌صورتی وسیع در خصوص پژوهش بیندیشد و تمام مؤلفه‌هایی را یادداشت کند که بر اساس داده‌ها و دانسته‌های پیشین به ذهنش خطور می‌کند، صرف‌نظر از اینکه چقدر حاشیه‌ای به نظر می‌آیند (کلارک، فریز و واشبورن^۴، ۲۰۱۵). در اینجا محقق به‌دنبال دسته‌بندی و سازمان‌دهی به کدها و مفاهیم نبوده است و فقط هر آنچه دربارهٔ ورزش همگانی و خطمشی‌گذاری در آن به‌دست‌آورده، در نقشه موقعیت ساخت‌نیافته وارد کرده است.

1. Situational maps
2. Keller
3. Messy situational maps
4. Friese & Washburn



شکل ۱. نقشه موقعیت ساخت نیافته پژوهش

نقشه موقعیت ساخت یافته^۱

در جدول ۴ محقق نقشه موقعیت ساخت نیافته را چارچوب بندی و سازمان دهی کرده است و یک نقشه موقعیت ساخت یافته (منظم) را شکل داد که به انسجام ذهنی پژوهشگر و دست یافتن به یک تصویر بزرگ و البته اجمالی از موقعیت کمک می کند. با توجه به مشابهت ها و تفاوت های کدهای به دست آمده، دسته بندی انجام شده و مفاهیم در گروه های مختلف و منظم قرار گرفتند.

1. Ordered situational maps

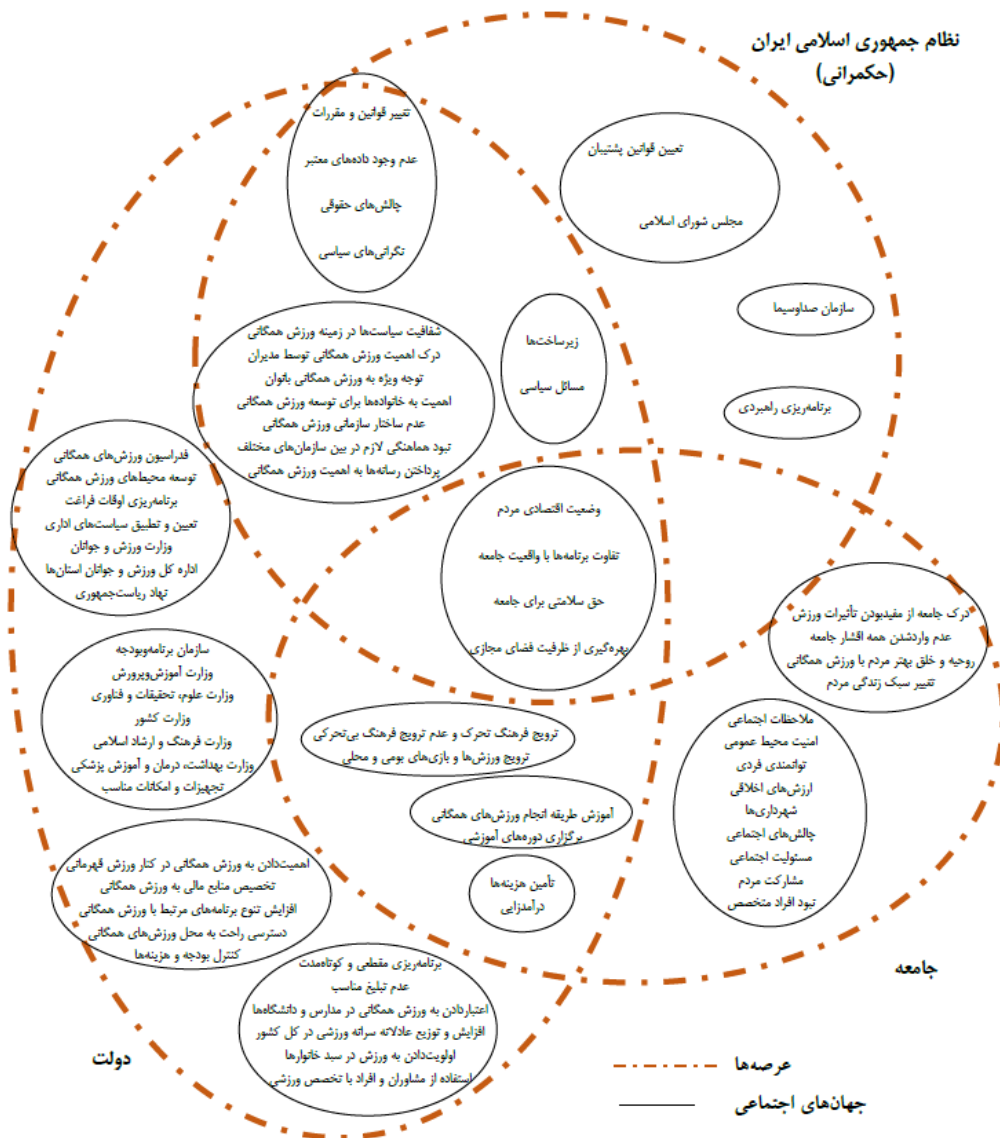
جدول ۴. نقشه موقعیت ساخت یافته

<p>عوامل یا عناصر غیرانسانی</p> <p>تجهیزات و امکانات مناسب، زیرساخت‌ها، برنامه‌ریزی اوقات فراغت، تعیین و تطبیق سیاست‌های اداری، برنامه‌ریزی مقطعی و کوتاه‌مدت، برنامه‌ریزی راهبردی، دسترسی راحت به محل ورزش‌های همگانی، افزایش تنوع برنامه‌های مرتبط با ورزش همگانی</p>	<p>عوامل یا عناصر خاص انسانی</p> <p>آموزش طریقه انجام ورزش‌های همگانی، توانمندی فردی، آموزش، نبود افراد متخصص، برگزاری دوره‌های آموزشی، استفاده از مشاوران و افراد با تخصص ورزشی</p>
<p>عوامل یا عناصر ضمنی / خاموش</p> <p>درک جامعه از مفیدبودن تأثیرهای ورزش، درک اهمیت ورزش همگانی توسط مدیران و مسئولان، حق سلامتی برای جامعه، نبود هماهنگی لازم در بین سازمان‌های مختلف برای اجرای درست</p>	<p>عوامل یا عناصر انسانی جمعی</p> <p>عدم واردشدن همه اقشار جامعه، مشارکت مردم</p>
<p>ساخت‌های گفتمانی عوامل غیرانسانی</p> <p>شفافیت سیاست‌ها در زمینه ورزش همگانی، بهره‌گیری از ظرفیت فضای مجازی، تفاوت برنامه‌ها با واقعیت جامعه، اهمیت‌دادن به ورزش همگانی در کنار ورزش قهرمانی</p>	<p>ساخت‌های گفتمانی عوامل انسانی جمعی</p> <p>ارزش‌های اخلاقی، اهمیت به خانواده‌ها برای توسعه ورزش همگانی، اعتبار دادن به ورزش همگانی در مدارس و دانشگاه‌ها، اولویت‌دادن به ورزش در سبد خانوارها</p>
<p>عوامل اجتماعی - فرهنگی / نمادین</p> <p>ملاحظات اجتماعی، امنیت محیط عمومی، چالش‌های اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، ترویج ورزش‌ها و بازی‌های بومی و محلی، امنیت مکان‌های ورزش همگانی</p>	<p>عوامل سیاسی - اقتصادی</p> <p>وضعیت اقتصادی مردم، وزارت ورزش و جوانان، اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها، نهاد ریاست‌جمهوری، فدراسیون ورزش‌های همگانی، سازمان برنامه‌بودجه، وزارت کشور، مسائل سیاسی، تخصیص منابع مالی به ورزش همگانی، کنترل بودجه و هزینه‌ها، نگرانی‌های سیاسی، تأمین هزینه‌ها، درآمدزایی، افزایش و توزیع عادلانه سرانه ورزشی در کل کشور، وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، شهرداری‌ها، وزارت آموزش و پرورش، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مجلس شورای اسلامی، سازمان صداوسیما</p>
<p>عوامل فرازمانی</p> <p>روحیه و خلق بهتر مردم با ورزش همگانی، عدم وجود داده‌های معتبر</p>	<p>عوامل حقوقی</p> <p>تعیین قوانین پشتیبان، تغییر قوانین و مقررات، چالش‌های حقوقی</p>
<p>گفتمان‌های مرتبط (تاریخی، روایی یا بصری)</p> <p>عدم تبلیغ مناسب، ترویج فرهنگ تحرک و عدم ترویج فرهنگ بی‌تحرکی، پرداختن رسانه‌ها به اهمیت ورزش همگانی، تغییر سبک زندگی مردم</p>	<p>مباحث یا موضوعات اصلی (معمولاً مناقشه‌برانگیز)</p> <p>توسعه محیط‌های ورزش همگانی، توجه ویژه به ورزش همگانی بانوان، عدم ساختار سازمانی ورزش همگانی، افزایش تنوع برنامه‌های مرتبط با ورزش همگانی</p>

نقشه عرصه‌ها - جهان‌های اجتماعی^۱

نقشه عرصه‌ها - جهان‌های اجتماعی باهدف معرفی بازیگران و عرصه‌های تعهد و گفتمان آن‌ها تشکیل می‌شود. جهان‌های اجتماعی به گروهی از مردم گفته می‌شود که به‌واسطه یک سرمایه مشترک در حوزه فعالیت مشخص گرد هم

می‌آیند و از فناوری‌ها و گفتمان‌های مشابه برای حل دغدغه‌های مشترک استفاده می‌کنند. عرصه‌های اجتماعی، عرصه‌ای از علائق و نگرانی‌های مشترک است که با گذشت زمان چندین جهان اجتماعی را گردهم می‌آورد. در این مرحله نقشه عرصه‌ها - جهان‌های اجتماعی پس از مطالعه مؤلفه‌های خط‌مشی‌گذاری توسعه ورزش همگانی در نقشه موقعیت منظم ترسیم شده است.



شکل ۲. نقشه عرصه‌ها و جهان‌های اجتماعی

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری^۱

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت

1. Interpretive structural modeling

پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری - تفسیری از سازه‌ها ارائه داد و در نهایت به طبقه‌بندی سازه‌ها، بر اساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی پرداخت. خروجی این قسمت استخراج یک مدل ساختاری است. سازه‌های مورد بررسی جهت طراحی مدل خطمشی‌گذاری توسعه ورزش همگانی در ایران عبارت‌اند از: عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، نهادهای نقش‌آفرین و تأثیرگذار، الزامات اجرایی، پیچیدگی‌های محیطی، ریسک‌ها، مشکلات قانونی، عوامل برون‌سازمانی، هزینه و مخارج، و چالش‌های بین‌سازمانی.

مرحله نخست: به‌دست‌آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱

نخستین گام در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری محاسبه روابط درونی شاخص‌هاست. جهت انعکاس روابط درونی میان شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس به‌دست‌آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تأثیر دارد و از کدام متغیرها تأثیر می‌پذیرد. به‌طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند جدول ۵ استفاده می‌شود.

جدول ۵. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر Z بر i تأثیر دارد	متغیر i بر Z تأثیر دارد

مرحله دوم: به‌دست‌آوردن ماتریس دستیابی^۲

با توجه به علائم مندرج در جدول ۵ ماتریس دستیابی به‌صورت جدول ۶ خواهد بود.

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه

	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱. عوامل زمینه‌ای	X	A	V	O	A	V	A	A	X		
۲. عوامل مداخله‌گر	X	X	V	A	O	O	X	A			
۳. نهادهای نقش‌آفرین و تأثیرگذار	X	V	V	X	V	V	X				
۴. الزامات اجرایی	X	X	V	X	X	V					
۵. پیچیدگی‌های محیطی	O	A	X	A	X						
۶. ریسک‌ها	A	A	V	X							
۷. مشکلات قانونی	A	X	V								
۸. عوامل برون‌سازمانی	A	A									
۹. هزینه و مخارج	O										
۱۰. چالش‌های بین‌سازمانی											

1. Structural Self-Interaction Matrix
2. Reachability Matrix

مرحله سوم: سازگار کردن ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دوارزشی صفر و یک به دست می‌آید. در ماتریس دستیابی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود؛ به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه اثرهای مستقیم لحاظ شده، اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. برای تشکیل این ماتریس از قوانین زیر استفاده می‌شود:

در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (i,j) در ماتریس دستیابی عدد یک و در ورودی (j,i) صفر قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (i,j) در ماتریس دستیابی عدد صفر و در ورودی (j,i) یک قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، در ورودی (i,j) در ماتریس دستیابی عدد یک و در ورودی (j,i) یک قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی (i,j) در ماتریس دستیابی عدد صفر و در ورودی (j,i) صفر قرار داده می‌شود.

ماتریس دستیابی متغیرهای پژوهش در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش

نمود	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱. عوامل زمینه‌ای	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	
۲. عوامل مداخله‌گر	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	
۳. نهادهای نقش‌آفرین و تأثیرگذار	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۴. الزامات اجرایی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۵. پیچیدگی‌های محیطی	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	
۶. ریسک‌ها	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	
۷. مشکلات قانونی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	
۸. عوامل برون‌سازمانی	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	
۹. هزینه و مخارج	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	
۱۰. چالش‌های بین‌سازمانی	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	
وابستگی	۵	۵	۱۰	۶	۷	۸	۷	۴	۷	۷	

مرحله چهارم: تعیین سطح

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دستیابی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها یا دستیابی‌ها خود بعد و شاخص و همچنین ابعاد و شاخص‌هایی هستند که از آن تأثیر

می‌پذیرند. مجموعه ورودی‌ها یا پیش‌نیازی‌ها شامل خود بُعد و شاخص و همچنین، ابعاد و شاخص‌هایی هستند که بر آن تأثیر می‌گذارد. سپس مجموعه روابط دوطرفه مشخص می‌شود. پس از تعیین مجموعه خروجی و مجموعه ورودی، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک یکسان داشته باشد، سطح اول خواهد بود؛ بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده را از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید (اصغری‌پور، ۱۴۰۱). طبق محاسبات عوامل پیچیدگی‌های محیطی و عوامل برون‌سازمانی در سطح اول قرار می‌گیرند. نتایج حاصل در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. ماتریس دستیابی نهایی (مربوط به سطح ۱)

عامل	مجموعه خروجی (دستیابی)	مجموعه ورودی (پیش‌نیازی)	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱۰، ۸، ۵، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۲، ۱	-
۲	۱۰، ۹، ۸، ۴، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۷، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۴، ۲، ۱	-
۳	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۷، ۴، ۳	۱۰، ۷، ۴، ۳	-
۴	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲	-
۵	۸، ۶، ۵	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۱	۸، ۶، ۵	۱
۶	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۱	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳	۷، ۶، ۵، ۴	-
۷	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۹، ۷، ۶، ۴، ۳	-
۸	۸، ۵	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۵	۱
۹	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۹، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲	۹، ۷، ۴، ۲	-
۱۰	۱۰، ۸، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۴، ۳، ۲، ۱	-

از قرارگیری پیچیدگی‌های محیطی و عوامل برون‌سازمانی به‌عنوان سطح یک، این دو معیار را برای تعیین سایر سطوح جدول حذف می‌کنیم و مشخص می‌شود که عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر در سطح دوم قرار می‌گیرند. نتیجه محاسبات در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹. ماتریس دستیابی نهایی (مربوط به سطح ۲)

عامل	مجموعه خروجی (دستیابی)	مجموعه ورودی (پیش‌نیازی)	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱۰، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۲، ۱	۲
۲	۱۰، ۹، ۴، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۷، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۴، ۲، ۱	۲
۳	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۷، ۴، ۳	۱۰، ۷، ۴، ۳	-
۴	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲	-
۶	۷، ۶، ۴، ۱	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۷، ۶، ۴	-
۷	۹، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۹، ۷، ۶، ۴، ۳	-
۹	۹، ۷، ۶، ۴، ۲، ۱	۹، ۷، ۴، ۳، ۲	۹، ۷، ۴، ۲	-
۱۰	۱۰، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۴، ۳، ۲، ۱	-

بعد از قراردادان معیارهای عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر به‌عنوان سطح دو، این دو معیار را برای تعیین سایر سطوح جدول حذف می‌کنیم و مشخص می‌شود که الزامات اجزایی، ریسک‌ها و مشکلات قانونی در سطح سوم قرار می‌گیرند. نتیجه محاسبات در جدول ۱۰ آمده است.

جدول ۱۰. ماتریس دستیابی نهایی (مربوط به سطح ۳)

عامل	مجموعه خروجی (دستیابی)	مجموعه ورودی (پیش‌نیازی)	مجموعه مشترک	سطح
۳	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۱۰، ۷، ۴، ۳	۱۰، ۷، ۴، ۳	-
۴	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۳
۶	۷، ۶، ۴	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۷، ۶، ۴	۳
۷	۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۱۰، ۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۹، ۷، ۶، ۴، ۳	۳
۹	۹، ۷، ۴	۹، ۷، ۴، ۳	۹، ۷، ۴	-
۱۰	۱۰، ۷، ۶، ۴، ۳	۱۰، ۴، ۳	۱۰، ۴، ۳	-

بعد از قراردادان معیارهای الزامات اجزایی، ریسک‌ها و مشکلات قانونی به‌عنوان سطح سه، این سه معیار را برای تعیین سایر سطوح جدول حذف می‌کنیم و مشخص می‌شود که هزینه و مخارج، و چالش‌های بین‌سازمانی در سطح چهارم قرار می‌گیرند. نتیجه محاسبات در جدول ۱۱ آمده است.

جدول ۱۱. ماتریس دستیابی نهایی (مربوط به سطح ۴)

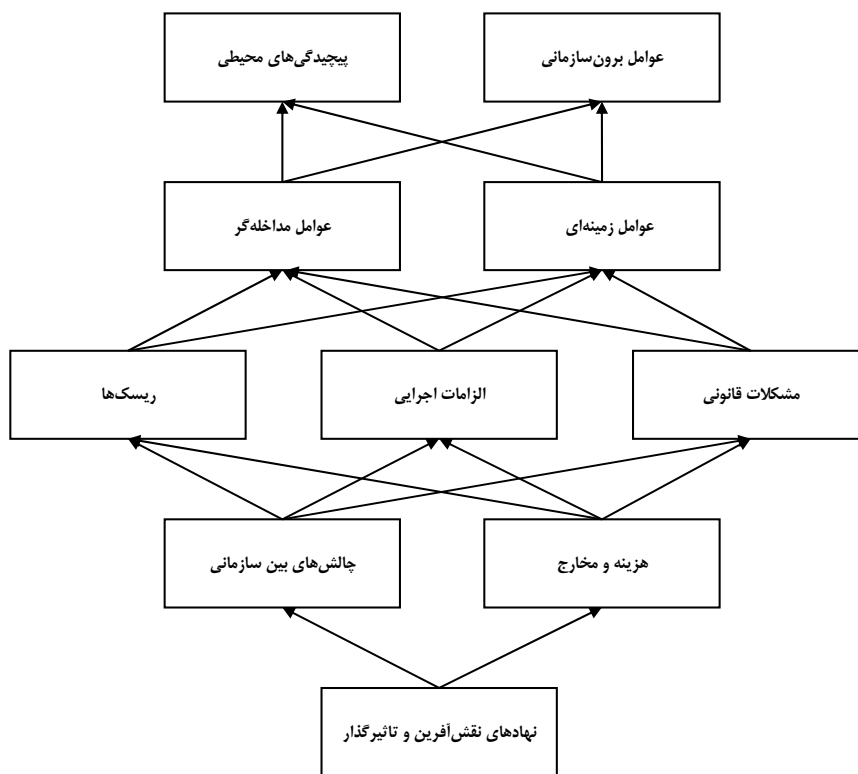
عامل	مجموعه خروجی (دستیابی)	مجموعه ورودی (پیش‌نیازی)	مجموعه مشترک	سطح
۳	۱۰، ۹، ۳	۱۰، ۳	۱۰، ۳	-
۹	۹	۹، ۳	۹	۴
۱۰	۱۰، ۳	۱۰، ۳	۱۰، ۳	۴

و در نهایت عامل نهادهای نقش‌آفرین و تأثیرگذار در سطح پنجم قرار می‌گیرد.

جدول ۱۲. ماتریس دستیابی نهایی (مربوط به سطح ۵)

عامل	مجموعه خروجی (دستیابی)	مجموعه ورودی (پیش‌نیازی)	مجموعه مشترک	سطح
۳	۳	۳	۳	۵

طبق آنچه که در جدول‌های بالا بیان شد، مدل نهایی پژوهش به‌صورت زیر است که مدل ساختاری یا دیاگرام نامیده می‌شود. در این مدل روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی عوامل

در مدل ISM روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به‌خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به‌وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. از این ویژگی با عنوان تحلیل میک‌مک یاد می‌شود که برداشتی کاملاً اشتباه است.

نفوذ	۱۰				۳			۴			
	۹										
	۸					۱۰، ۹	۷				
	۷										
	۶							۶، ۲			
	۵							۱			
	۴										
	۳								۵		
	۲										۸
	۱										
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
وابستگی											

شکل ۴. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم کرد. در این پژوهش، گروهی از متغیرها قدرت نفوذ بالا و وابستگی کمی دارند. مانند نهادهای نقش‌آفرین و تأثیرگذار، چالش‌های بین‌سازمانی و هزینه و مخارج که به آن‌ها متغیرهای مستقل می‌گویند.

گروهی از متغیرها قدرت نفوذ بالا و وابستگی زیادی دارند. مانند عوامل مداخله‌گر، الزامات اجرایی، ریسک‌ها و مشکلات قانونی که به آن‌ها متغیرهای پیوندی می‌گویند.

گروهی از متغیرها نیز قدرت نفوذ پایین و وابستگی زیادی دارند. مانند عوامل زمینه‌ای، عوامل برون‌سازمانی و پیچیدگی‌های محیطی که به آن‌ها متغیرهای وابسته می‌گویند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که مقوله‌های اصلی مدل خطمشی‌گذاری توسعه ورزش همگانی در ایران شامل عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، نهادهای نقش‌آفرین و تأثیرگذار، الزامات اجرایی، پیچیدگی‌های محیطی، ریسک‌ها، مشکلات قانونی، عوامل برون‌سازمانی، هزینه و مخارج، و چالش‌های بین‌سازمانی بوده است. نهادهای نقش‌آفرین و تأثیرگذار بر فرایند خطمشی‌گذاری در ورزش ایران، به دلیل ارتباط زیاد و تعارض با یکدیگر، به هماهنگی زیادی نیاز دارند. مدت‌زمان طولانی تصویب خطمشی به‌عنوان شاخصی از تعارضات در فرایند خطمشی‌گذاری است (چن و همکاران^۱، ۲۰۲۲) که پژوهش حاضر نیز نشان‌دهنده ارتباط و تعارض ممکن بین نهادهای نام‌برده است. هر چند تعارض‌های خطمشی، بیش از آن چیزی است که در ادبیات پژوهش به آن پرداخته شود؛ زیرا افراد تعارض‌ها را از طریق احساس‌ها و روایت‌ها شکل می‌دهند و درک می‌کنند و هر گونه توصیفی از تعارضات خطمشی باید زمان و ماهیت تکاملی آن‌ها را نیز در نظر بگیرد (کاگان و همکاران^۲، ۲۰۲۳). این یافته بر نتایج برگلاند و همکاران (۲۰۲۲) نیز منطبق است و از سویی، نتایج پژوهش نوبخت، عباس‌پور، طاهری، عبدالهی و خورسندی طاسکوه (۱۴۰۰) را تأیید می‌کند. آن‌ها معتقدند که خطمشی‌ها از طریق کنشگران مختلف، در بافتارهای متفاوت و به‌صورت پیچیده وضع می‌شوند.

نتایج مطالعه نشان داد که الزامات اجرایی خطمشی در ورزش ایران با رویکرد توسعه ورزش‌های همگانی مطابق با پژوهش‌های کوبایاشی و همکاران (۲۰۱۷) و فن‌پوپل و همکاران (۲۰۱۷) بوده است. در کشور ما، به ورزش همگانی و تفریحی سازمان‌یافته، کمتر توجه شده است. ورزش همگانی نیز همانند هر سیستم دیگری، به تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی نیازمند است تا علاوه بر آگاهی از مسیر حرکت، بتواند از هر گونه دوباره‌کاری، بیراهه رفتن و هدررفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد (وفایی مقدم و همکاران، ۱۳۹۷). علی‌رغم صرف هزینه‌های بسیار در بخش ورزش همگانی، هنوز سازوکاری برای اجرای مستمر و پایش خطمشی‌های آن وجود ندارد. نتایج پژوهش تأییدکننده نتایج پژوهش یوسفی امیری، خائف‌الهی، مرتضوی و فانی (۱۴۰۰) است که معتقدند سازمان‌هایی که مسئولیت اجرای سیاست‌ها، تصمیم‌ها و مقررات بخش عمومی را برعهده دارند، در ارائه خدمات مؤثر

ناکام بوده‌اند. مشکل عمده‌ای که در اجرای خطمشی‌های عمومی در بعضی کشورهای جهان سوم نظیر ایران وجود دارد، نارسایی حاصل از ساختارهای سازمانی متمرکز آن‌هاست. بی‌سوادی بالا نیز موجب تشدید تمرکزگرایی در ساختار اداری این کشورها می‌شود و این امر خود موجب بی‌اطمینانی فرادستان نسبت به صلاحیت فنی و تخصصی زیردستان در انجام امور محوله می‌شود (منوریان، ۱۳۹۴). سرانجام، سازمان مجری یا دستگاه‌های مأمور اجرای قانون ممکن است نتواند یا نخواهد قانون را به‌درستی اجرا کند. حتی در مواقعی که قانون با نیت سیاسی مطلوب و در شرایط مناسب وضع می‌شود، باز ممکن است در مرحله اجرا با شکست مواجه شود. از جمله، وقتی که منابع ناکافی باشد، ابزار نامناسب و اشتباه انتخاب شود و طرح‌ها و پیش‌بینی‌ها به‌درستی صورت نگیرد. از طرفی تغییرات در خطمشی نیز به درک ریسک بازیگران آن خطمشی، مناقشه‌برانگیز بودن موضوع، شبکه‌ها و کسب تجربه همراه با علم بستگی دارد (هیکیلا، ویبل و گرلاک^۱، ۲۰۲۰).

مطابق با دسته‌بندی چهارگانه ویلسون در خطمشی، خطمشی‌گذاری ورزشی در ایران با رویکرد توسعه ورزش‌های همگانی در دسته خطمشی‌های کارآفرینانه قرار می‌گیرد؛ چرا که با هزینه‌های اندک در جامعه، منافع آن پراکندگی و گستردگی زیادی در بین عموم مردم دارد.

پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این مطالعه، پیشنهاد‌های زیر ارائه شده است:

- تدوین مقررات جامع با ضمانت اجرا در دستور کار قرار گیرد و مشارکت مدیران و مجریان و همکاری آن‌ها با خطمشی‌گذاران در فرایند شکل‌گیری خطمشی اعم از تدوین تا تصویب و اجرا ضروری است. خطمشی‌گذاران باید تا آنجا که امکان دارد، در فرایند اجرا مداخله کنند و با پشتیبانی سیاسی از خطمشی و همچنین از مجریان، راه اجرای خطمشی را هموار سازند.
- با توجه به اینکه هزینه‌ها و مخارج یکی از عوامل دخیل در خطمشی‌گذاری ورزشی بوده‌اند، تأمین و توسعه زیرساخت‌های مرتبط با ورزش‌های همگانی در جهت دسترسی راحت‌تر عموم مردم و تخصیص تسهیلات مالی و اعتباری کافی، می‌تواند به توسعه ورزش‌های همگانی کمک کند.
- ورود حوزه ورزش به‌عنوان یکی از حوزه‌های اصلی خطمشی‌گذاری و داشتن مراکز پژوهشی معتبر، مانند مراکز خطمشی‌پژوهی ورزشی، می‌تواند به بهبود خطمشی‌گذاری در این حوزه کمک کند. برای مثال، در ایالات متحده مرکز خطمشی‌گذاری و رفتار ورزشی^۲ بازوی فکری کمکی خطمشی‌گذاری در حوزه ورزش است که در ایران نیز می‌توان از چنین مرکز و ساختار مشابهی استفاده کرد.
- از ظرفیت رسانه‌های سنتی و مجازی در راستای ارتقای جایگاه ورزش‌های همگانی در میان مردم، آموزش و آگاه‌سازی عمومی استفاده شود و بازخورد این رسانه‌ها به‌عنوان یکی از مبانی کمکی خطمشی‌گذاران در حوزه ورزش قرار گیرد.

1. Heikkila, Weible & Gerlak

2. Center for Sport Policy and Conduct (CSPC)

- خطمشی‌گذاری در حوزه ورزش بر اساس داده‌های واقعی، روش‌های علمی و نیازهای اصلی جامعه انجام شود.
- اجرای طرح ملی پایش فعالیت بدنی به تفکیک استان‌ها، شهرستان‌ها، بخش‌ها، محله‌ها و روستاهای سراسر کشور، بر مبنای سامانه جامع و الکترونیکی صورت گیرد. تجارب کشورهای پیشرو در این زمینه کاملاً در دسترس و کاربردی است.
- عوامل مؤثر بر میزان مشارکت شهروندان در سنین مختلف به ورزش همگانی شناسایی شود و علاقه‌مند کردن مردم با ایجاد مشوق‌ها در اولویت قرار گیرد.
- شرایطی فراهم شود تا بخش خصوصی بتواند در این زمینه فعالیت‌های خود را پیاده‌سازی کند.
- در جهت توسعه ورزش‌های همگانی می‌توان به شکل مناسبی از ظرفیت سمن‌ها (سازمان‌های مردم‌نهاد) استفاده کرد.
- حمایت شرکت‌های بیمه‌ای برای توسعه ورزش همگانی در نظر گرفته شود. در این زمینه کشورهای ایالات متحده آمریکا، آلمان، انگلستان و کانادا پیشرو هستند و می‌توان از تجربه‌های آن‌ها استفاده کرد.
- یکی از رایج‌ترین و مهم‌ترین رویکردها در توسعه ورزش همگانی، رویکرد بازاریابی اجتماعی است که در کشورهای انگلستان، ژاپن، کانادا و هلند مورد توجه قرار گرفته است. در این رویکرد مدیریتی، تغییر یا اصلاح رفتار در اولویت قرار داشته و اقدامات از مرز اطلاع‌رسانی، ارتقای نگرش و حساس‌سازی فراتر رفته و از طریق رفع موانع رفتاری، شهروندان را به سمت تغییر رفتار و گرایش به سمت فعالیت بدنی منظم سوق می‌دهد.

منابع

- آصفی، احمدعلی؛ خیبری، محمد؛ اسدی دستجردی، حسن؛ گودرزی، محمود (۱۳۹۳). بررسی عوامل سازمانی مؤثر در نهادینه کردن ورزش همگانی در ایران. *پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۰(۲۰)، ۶۳-۷۶.
- احسانی، محمد؛ صفاری، مرجان؛ امیری، مجتبی؛ کوزه‌چیان، هاشم (۱۳۹۳). طراحی مدل ورزش همگانی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۶(۲۷)، ۸۷-۱۰۸.
- پورعزت، علی اصغر (۱۴۰۰). سواد خطمشی‌گذاری و حکمرانی مضاف. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۲)، ۱۸۲-۱۸۳.
- جوادی‌پور، محمد؛ رهبری، سمیه (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر سیاست‌گذاری ورزش همگانی در ایران. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۷(۳)، ۷۷-۸۲.
- جوادی‌پور، محمد؛ روحی دهکردی، میترا؛ رهبری، سمیه؛ طایفی، حلیمه (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی فرایند موجود سیاست‌گذاری در ورزش همگانی ایران و ارائه الگو. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۰(۵۲)، ۱۷-۴۲.
- غفوری، فرزاد؛ معمارزاده، محمد سعید؛ علوی، سلمان (۱۳۹۸). تعیین سهم و نقش دستگاه‌های اجرایی در توسعه ورزش همگانی. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۸(۱)، ۱۱-۳۲.
- منوریان، عباس (۱۳۹۴). مدل اجرای خطمشی‌های اصلاح اداری با رویکرد یادگیری. *مدیریت دولتی*، ۷(۴)، ۸۳۹-۸۴۴.

ناصر، مهتاب؛ جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۸). چارچوب نظری خطمشی ورزش ملی، با رویکرد ورزش آموزشی. مدیریت ورزشی، ۱۱(۳)، ۳۹۵-۴۱۰.

نوبخت، محسن؛ عباس‌پور، عباس؛ طاهری، مرتضی؛ عبدالهی، حسین؛ خورسندی طاسکوه، علی (۱۴۰۰). مرور روایتی بر نظریه وضع خطمشی در سازمان‌های آموزشی: رویکردی عمل‌گرایانه. مدیریت دولتی، ۱۳(۲)، ۳۲۹-۳۵۳.

واعظی، سید کمال؛ درگاهی، ساحل؛ انوری، زهره؛ علی اصفهانی، ظاهره (۱۴۰۲). بررسی قابلیت تلنگرهای رفتاری در اصلاح سوگیری‌های خطمشی‌گذاران. مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۴۱-۶۶.

وفایی مقدم، علی؛ فرزنان، فرزنام؛ رضوی، محمدحسین؛ افشاری، مصطفی (۱۳۹۷). تحلیل عوامل توسعه ورزش همگانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰(۵۲)، ۴۳-۷۲.

یوسفی امیری، مظاهر؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ مرتضوی، مهدی؛ فانی، علی اصغر (۱۴۰۱). طراحی و واکاوی مدل فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۴(۳)، ۳۴۶-۳۷۰.

References

- Asefi, A. A., Khabiri, M., Asadi Dastjardi, H. & Gudarzi, M. (2014). Investigating of effective organizational factors in institutionalizing sport for all in Iran. *Journal of sport management and motor behavior*, 10(20), 63-76. (in Persian)
- Asgharpour, M. J. (2022). *Multiple Criteria Decision Making*. Tehran: University of Tehran press (UTP). (in Persian)
- Berglund, O., Dunlop, C. A., Koebele, E. A. & Weible, C. M. (2022). Transformational change through Public Policy. *Policy & Politics*, 50(3), 302-322.
- Birkland, T. A. (2019). *An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making*. New York City, NY: Routledge
- Cervantes, N. & Radge, Z. (2018). Weber's bureaucratic model in Brazil: The corruption of ideas as obstacles to the implementation of public policies. *Geoforum*, 95, 165-168.
- Chen, C., Heikkila, T., Weible, C. M., Yordy, J., Yi, H., Berardo, R. & Kagan, J. (2022). Policy composition and adoption duration: Capturing conflict in the legislative process. *Policy Studies Journal*, 50(2), 407-431.
- Chen, S. (2018). Sport policy evaluation: what do we know and how might we move forward? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(4), 741-759.
- Clarke, A. E. & Keller, R. (2014, May). Engaging complexities: Working against simplification as an agenda for qualitative research today. *Qualitative Social Research*, 15(2).
- Clarke, A. E., Friese, C. & Washburn, R. (2015). *Situational analysis in practice: Mapping research with grounded theory*. New York City, NY: Routledge

- Clarke, J. & Ojo, J. S. (2017). Sport policy in Cameroon. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(1), 189-200.
- Cochran, C. E., Mayer, L. C., Carr, T. R., Cayer, N. J. & McKenzie, M. (2015). *American public policy: An introduction*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Cochran, C. L. & Malone, E. F. (2010). *Perspectives and Choices*. Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dousti, M., Goodarzi, M., Asadi, H. & Khabiri, M. (2013). Sport policy in Iran. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1), 151-158.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. London: Pearson.
- Ehsani, M., Saffari, M., Amiri, M. & Kozechian, H. (2013). Designing of Iran's sport for all model. *Sport Management Studies*, 6(27), 87-108. (in Persian)
- Fahlén, J. & Skille, E. Å. (2017). State sport policy for indigenous sport: inclusive ambitions and exclusive coalitions. *International journal of sport policy and politics*, 9(1), 173-187.
- Gall, J. P., Borg, W. R., Gall, M. D. (2014). *Applying Educational Research: How to Read, Do, and Use Research to Solve Problems of Practice*. London: Pearson.
- Ghafouri, F., Memarzadeh, M. S. & Alavi, S. (2018). Determining the contribution and role of executive bodies in the development of sport for all. *Applied Research in Sport Management*, 8(1), 11-32. (in Persian)
- Grix, J. & Phillpots, L. (2011). Revisiting the 'Governance Narrative' 'Asymmetrical Network Governance' and the Deviant Case of the Sports Policy Sector. *Public policy and administration*, 26(1), 3-19.
- Grix, J., Lindsey, I., De Bosscher, V. & Bloyce, D. (2018). Theory and methods in sport policy and politics research. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(4), 615-620.
- Heikkila, T., Weible, C. M. & Gerlak, A. K. (2020). When does science persuade (or not persuade) in high-conflict policy contexts? *Public Administration*, 98(3), 535-550.
- Hoekman, R., van der Roest, J. W. & van der Poel, H. (2018). From welfare state to participation society? Austerity measures and local sport policy in the Netherlands. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 131-146.
- Houlihan, B. (2005). Public sector sport policy: developing a framework for analysis. *International review for the sociology of sport*, 40(2), 163-185.
- Javadipour, M. & Rahbari, S. (2016). Identifying the effective factors in policy making of sport for all in Iran. *Science and Technology Policy*, 7(3), 77-82. (in Persian)

- Javadipour, M., Rouhi Dehkordi, M., Rahbari, S. & Tayefi, H. (2017). Pathology of the existing process of policy making in Iran's sport for all and presenting a model. *Sport Management Studies*, 10(52), 17-42. (in Persian)
- Kagan, J. A., Heikkila, T., Weible, C. M., Gilchrist, D., Berardo, R. & Yi, H. (2023). Advancing scholarship on policy conflict through perspectives from oil and gas policy actors. *Policy Sciences*, 1-22.
- Kobayashi, T., Hoye, R. & Nicholson, M. (2017). Sport Policy in Vanuatu. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 753-765.
- Monavvarian, A. (2014). Implementation model of administrative reform policies with a learning approach. *Journal of Public Administration*, 7(4), 839-864. (in Persian)
- Moran, M., Rein, M. & Goodin, R. E. (2008). *The Oxford handbook of public policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Naseh, M. & Jalali Farahani, M. (2018). The theoretical framework of the national sport policy, with an educational sport approach. *Sport Management*, 11(3), 395-410. (in Persian)
- Nobakht, M., Abbaspour, A., Taheri, M., Abdollahi, H. & Khorsandi Taskoh, A. (2021). A narrative review of policy enactment theory in educational organizations: pragmatic approach. *Journal of Public Administration*, 13(2), 329- 353. (in Persian)
- Peters, B. G. (2018). *American public policy: Promise and performance*. Washington, D.C.: Cq Press.
- Pourezat, A. (2021). Policy making literacy and governance in disciplines. *Journal of Public Administration*, 13(2), 182-183. (in Persian)
- Rabin, J. (2003). *Encyclopedia of public administration and public policy*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Roberts, K. (2017). Sport in Europe's era of austerity: crisis or adaptation? *International journal of sociology and social policy*, 37(1/2), 123-130.
- Sargit, S. (2017). Sport Malaysia: policies and development strategies for the populace. In *2nd International Sport for All Congress*, Tehran.
- Schneider, A. L. & Ingram, H. M. (1997). *Policy design for democracy*. Lawrence, KS: University Press of Kansas
- Stuij, M. & Stokvis, R. (2015). Sport, health and the genesis of a physical activity policy in the Netherlands. *International journal of sport policy and politics*, 7(2), 217-232.
- Tinaz, C., Turco, D. M. & Salisbury, P. (2014). Sport policy in Turkey. *International journal of sport policy and politics*, 6(3), 533-545.
- Vaezi, S. K., Dargahi, S., Anvari, Z. & Ali Esfahani, Z. (2023). Behavioral nudges and public policy; implications to overcome policy makers biases. *Journal of Public Administration*, 15(1), 41-66. (in Persian)

- Vafaei Moghadam, A., Farzan, F., Razavi, M. H. & Afshari, M. (2017). Analysis of the sport for all development factors, based on Grounded theory. *Sport Management Studies*, 10(52), 43-72. (in Persian)
- Van Poppel, M., Claes, E. & Scheerder, J. (2018). Sport policy in Flanders (Belgium). *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(2), 271-285.
- Widdop, P., King, N., Parnell, D., Cutts, D. & Millward, P. (2018). Austerity, policy and sport participation in England. *International journal of sport policy and politics*, 10(1), 7-24.
- Xiaodong, L., Xiaoping, L. & Feng, F. (2019). Research on Citizen Participation in the Implementation of Public Policy in Big Data Age. *Journal of Physics*, 1168 (3).
- Yousefi Amiri, M., Khaef Elahi, A. A., Mortazavi, M. & Fani, A. A. (2022). Analyzing and designing a model of public service culture in public organizations. *Journal of Public Administration*, 14(3), 346-370. (in Persian)