

# مطالعه تطبیقی ساختار ورزش ایران و کشورهای منتخب اروپا

سید احمد سجادی<sup>۱</sup>

نازنین راسخ<sup>۲</sup>

سید محمدحسین رضوی<sup>۳</sup>

مرتضی دوستی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۳/۵

ساختار مناسب و کارآمد، اولین و مهم‌ترین عامل برای رسیدن به اهداف کلان در تمامی نظام‌ها از جمله نظام ورزش است. بنابراین هدف از اجرای تحقیق حاضر، مطالعه تطبیقی ساختار ورزش ایران و کشورهای منتخب اروپا بود. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و با روش توصیفی-تطبیقی در سال ۱۳۹۵ انجام گرفت. به منظور مقایسه ساختار ورزش ایران و کشورهای منتخب اروپایی (آلمان، استونی، بریتانیا، ترکیه، دانمارک، لهستان، نروژ و هلند) جنبه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفت. اطلاعات مربوط به ساختار ورزش کشورهای منتخب با بررسی کتب، مجلات علمی، پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و ... جمع‌آوری شد. اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل ساختار ورزش ایران نیز با مطالعه قانون اهداف، وظایف و تشکیلات سازمان‌های مختلفی که در عرصه ورزش فعال هستند، از طریق رجوع به سایت‌های سازمان‌ها و همچنین مطالعه اساسنامه تشکیلاتی و مطالعه کتب و برنامه‌های راهبردی سازمان‌های مربوط جمع‌آوری شد و سپس با استفاده از مدل بردی، چهار مرحله توصیف، تفسیر، هم‌جواری و مقایسه تطبیق ساختار انجام شد. نتایج نشان داد که در ارتباط با بعد ساختاری، علی‌رغم اشتراک در بسیاری از اصول و مبانی، روش و سازوکارهای اجرایی به کار گرفته شده در ایران و کشورهای منتخب با یکدیگر متفاوت است. کوچکی و کم‌حجم بودن ساختار، پرهیز از بوروکراسی، حذف وظایف موازی و مشترک دستگاه‌ها، توزیع متوازن اختیارات و قدرت میان واحدهای سازمانی، تبیین دقیق و روشن ارتباطات بین واحدها، مشخص نمودن شرح وظایف شفاف

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> دانشیار، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

<sup>۴</sup> استادیار، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

برای تمام نهادها، تقسیم‌کار ملی و هماهنگی بین نهادها و برقراری انسجام و یکپارچگی از مهم‌ترین اصولی است که باید رعایت گردد.

واژگان کلیدی: مطالعه تطبیقی، ساختار، سازمان‌های ورزشی، ایران و کشورهای اروپایی

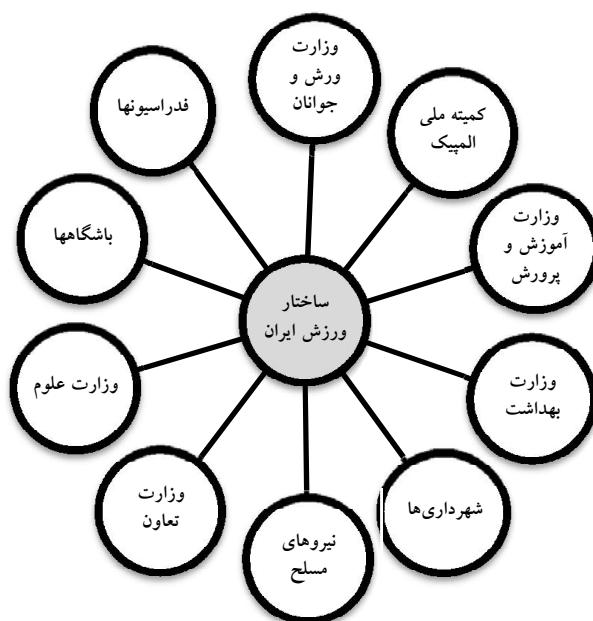


ساختار مناسب و کارآمد، اولین و مهم‌ترین عامل رسیدن به اهداف کلان در تمامی نظام‌ها از جمله نظام ورزش است. کشورهای که در ورزش پیشرفت داشته‌اند، سعی کرده‌اند با تدوین استراتژی و ارائه برنامه‌ها و ساختار مناسب، در جهت گسترش آن گام بردارند. به عبارتی، رشد ورزش قهرمانی و همچنین اقبال کشورهای توسعه‌یافته به ورزش همگانی و توفیق در تحقق این آرمان در سایه ساختار و مدیریتی اصولی و صحیح در ورزش بوده است (شعبانی، ۱۳۹۴). همه افراد (مدیران، مربیان و ورزشکاران) و سازمان‌ها و حامیان مالی و شرکای تجاری در رویدادهای بین‌المللی از طریق ورزش به شناخت جهانی دست پیدا کرده‌اند و به تعبیری دیگر، زبان مشترک همه آن‌ها مقوله ورزش است. بنیان‌های مدیریت ورزش بین‌الملل در روابط بین سازمان‌ها و فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش توسعه یافته است. ساختارها و سازمان‌های مهم بین‌المللی ورزش و فرآیندهای مدیریتی ورزش بین‌الملل از جمله ارتباطات درون و بین افراد و سازمان‌های ورزش و ارتباط آن‌ها با سایر حوزه‌های مرتبط، تصویر کلی از حوزه صنعت ورزش بین‌الملل و تحول و گسترش آن در آینده را نشان می‌دهد (میرزمانی، ۱۳۹۰: ۴۵-۴۴). تا اوایل دهه ۸۰ تشکیلات بین‌المللی ورزش بر پایه ورزش‌های غیرحرفه‌ای استوار بود، اما از سال ۱۹۸۵ به بعد سازمان‌های بسیاری به تشکیلات بین‌المللی ورزش از جمله بسیاری از سازمان ورزش حرفه‌ای، اتحادیه‌های ورزشکاران حرفه‌ای، دادگاه داوری ورزش و شرکای تجاری و حامیان سازمان‌های ورزشی و غیره افزوده شد (میرزمانی، ۱۳۹۰: ۴۶). امروزه ورزش برای حکومت‌ها اهمیتی دوچندان یافته است، چراکه با استفاده از ورزش اهداف متنوع در مسیر بهبود اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و سلامتی دنبال می‌شود و در صورت وجود مدیریت و ساختاری صحیح می‌توان به این اهداف دست پیدا کرد (آجرلو، ۱۳۹۲: ۲۵). به عبارت دیگر، امروزه فراگیر شدن ورزش به عنوان ابزاری برای توسعه در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... مطرح است. بنابراین لزوم تبیین عوامل مؤثر در رشد و توسعه این ابزار می‌تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های استراتژیک کشور مؤثر واقع شود. علاوه بر آن، در کشور ما به دلیل جوان بودن ساختار جمعیتی و تأثیر آن در نشاط و سلامت عمومی، ورزش اهمیتی دوچندان یافته است (قالیباغ، ۱۳۸۹: ۳). با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویت‌های راهبردی برنامه‌ریزان در کشورهای مختلف دنیا تبدیل شده است. بی‌تردید، پیشرفت در ورزش کشور را نمی‌توان جدا از پیشرفت سایر بخش‌ها تصور کرد. پیشرفت در ورزش به نوعی از پیشرفت

در ساختار سازمانی ورزش عبور می‌کند. به عبارت دیگر، بدون ساختار مناسب که در آن نقش‌ها به‌خوبی از هم تفکیک شده باشند و میان نهادهای مختلف مؤثر در حوزه ورزش تقسیم‌کار به‌درستی صورت گرفته باشد، حرکت به سمت پیشرفت صورت نمی‌گیرد (آجرلو، ۱۳۹۲: ۱۴). در ایران تشکیلات ورزش از بدو تأسیس "انجمن ملی تربیت‌بدنی و پیشاهنگی ایران" در سال ۱۳۱۳، تا امروز که سازمان‌ها و نهادهای مختلفی شکل گرفته‌اند، علی‌رغم اینکه تغییرات تشکیلاتی و ساختاری متعددی را تجربه کرده، نتوانسته است نقش شایسته خود را در رسیدن به اهداف ایفا نماید و جایگاه بایسته خود را به دست آورد.<sup>۱</sup> فقدان نظام مدیریتی یکپارچه، وجود سازمان‌های متعدد و بعضاً موازی و مشخص نبودن متولی امور ورزش تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای و همچنین توأمان بودن سیاست‌گذاری و اجرا در وزارت ورزش و جوانان، نارسایی‌هایی را در این بخش‌ها به وجود آورده که البته امکان رقابت از بخش خصوصی را نیز سلب کرده است. ساختار این سازمان‌ها مرتبط نبوده، با چالش عدم سازگاری ساختار و تشکیلات اجرایی با اهداف و مأموریت‌ها به‌عنوان یک مسئله اساسی مواجه است و به تدریج مشکلات و نارسایی‌های مربوط به این عدم هماهنگی خود را نشان می‌دهد. در این خصوص لازم به توضیح است که بسیاری از ارگان‌های مرتبط با ورزش (شکل ۱) مانند وزارت‌خانه‌های ورزش و جوانان، آموزش و پرورش، علوم، بهداشت و درمان، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، نیروهای نظامی و انتظامی و همچنین نهادهای عمومی غیردولتی مانند کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی و همچنین شهرداری‌ها برنامه‌هایی در زمینه همگانی کردن، ورزش قهرمانی، تربیتی و ... تدوین و اجرا می‌نمایند که هرچند در جای خود مناسب و اثربخش است، لکن در مرجع خاصی مورد هماهنگی قرار نمی‌گیرد تا اثربخشی آن بیشتر و از دوباره‌کاری و اتلاف سرمایه‌گذاری جلوگیری شود (دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۴: ۲۴).

---

<sup>۱</sup> لازم به ذکر است که بین فعالیت‌های فعلی ورزش با برخی احکام قانون سازمان تربیت‌بدنی سابق سازگاری وجود ندارد... باید در نظر داشت که از تصویب قانون سازمان تربیت‌بدنی ایران بیش از ۴۰ سال می‌گذرد و در طول این مدت نیازها تغییر نموده است، هماهنگی و هم‌خوانی لازم بین نیازهای فعلی با این قانون کم‌رنگ شده و جواب‌گو نیست. ضمن آنکه با تشکیل وزارت ورزش و جوانان برخی از موارد وجود دارد که باید در قانون مذکور لحاظ شود.. لذا ضروری است نسبت به تصویب اساسنامه جدید برای ورزش کشور اقدام گردد تا کاستی‌های موجود برطرف، از بروز مشکلات جلوگیری و امکان توسعه بیشتر ورزش فراهم شود (دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۴: ۲۵-۲۴).



شکل ۱: سازمان‌ها و دستگاه‌های دخیل در مدیریت ورزش کشور

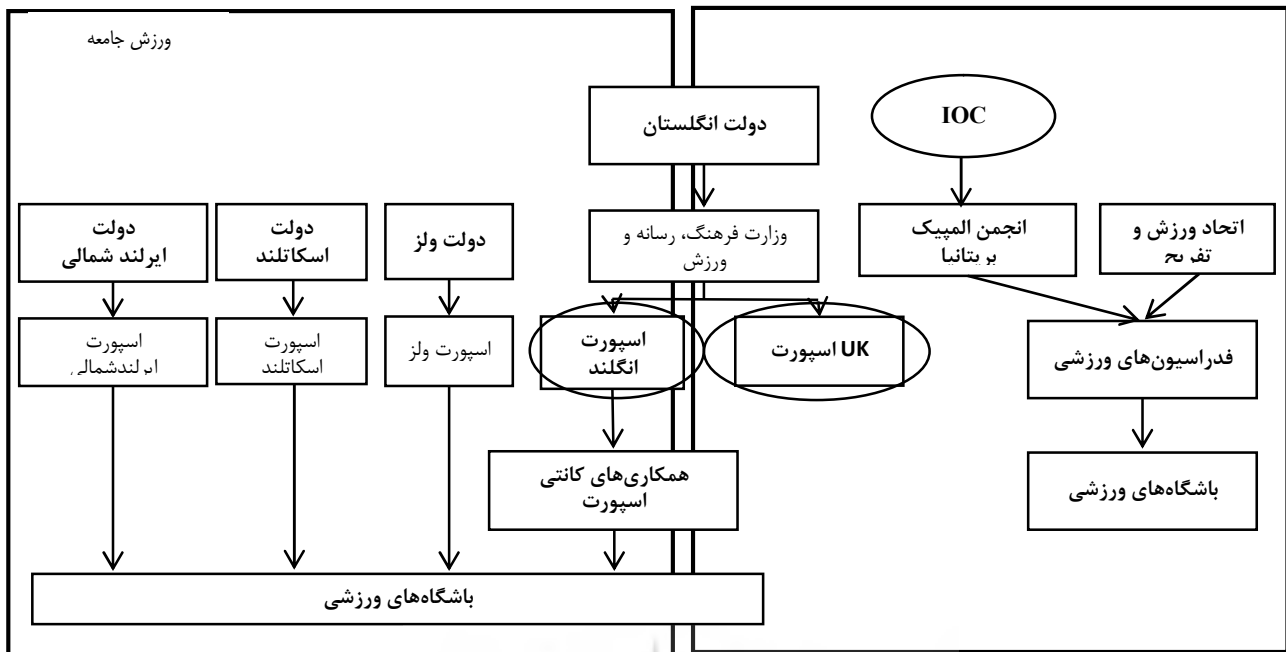
بر اساس گزارش برنامه ششم توسعه ورزش، بررسی اهداف، شرح وظایف و اختیارات این دستگاه‌ها، گویای وجود پاره‌ای از مشکلات و چالش‌ها می‌باشد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: عدم تقسیم‌کار ملی در بخش ورزش کشور؛ تعدد نهادهای تصمیم‌گیرنده در بخش ورزش؛ موازی‌کاری و هم‌پوشانی فعالیت‌ها و اقدامات و فقدان مرجعی جهت هماهنگی و سیاست‌گذاری کلان در بخش ورزش به دلیل عدم تشکیل شورای عالی ورزش کشور (وزارت ورزش و جوانان، ۱۳۹۴: ۱۱۵-۱۱۴). این ناسازگاری و عدم انسجام باعث شده تا در سایه شرایط موجود و در طول زمان، از هماهنگی بین بخش‌های مختلف ورزش کاسته شود و در نتیجه زمینه ضعف در استفاده بهینه از امکانات، کمبود بهره‌وری، تکراری بودن برنامه‌ها، دور افتادن از اهداف، عدم تطابق با تغییرات محیطی، کمبود نیروی متخصص، عدم پیشرفت ورزش کشور در حد مورد انتظار در سطوح همگانی و قهرمانی، کسب نتایج ضعیف در بازی‌های آسیایی، جهانی و المپیک در رشته‌های مختلف ورزشی و ... فراهم آید. بدیهی است که این مشکلات می‌تواند تأثیرگذاری ورزش را در توسعه ملی کمرنگ نماید. بنابراین به نظر می‌رسد که بازنگری‌هایی در سازماندهی و ساختار ورزش ایران نیاز باشد. یکی از شیوه‌های پژوهش در زمینه بازنگری و نوسازی ساختارهای ورزش کشورها، انجام دادن مطالعات تطبیقی<sup>۱</sup> است. مطالعات تطبیقی، راهبردهایی عقلایی جهت استفاده از تجارب دیگران است یا به عبارت دیگر، عملی است که در آن دو یا چند پدیده در کنار هم قرار می‌گیرند و وجوه اختلاف و یا تشابه

<sup>۱</sup> . Comparative Study

آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند (رفعتی و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۵۶). البته باید در نظر داشت که ساختار مدیریت ورزش در هر کشور متناسب با نظام‌های سیاسی، حکومتی و ساختار تشکیلات دولتی، شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی آن کشور طراحی گردیده است. لذا الگو برداری کامل از یک مدل برای سایر کشورها به دلیل تفاوت شرایط مختلف، اثربخشی لازم را در بر نخواهد داشت. حال آنکه با ترکیب برخی از ابعاد ساختار ورزش در کشورهای دیگر و با ملحوظ داشتن شرایط خاص ایران، می‌توان به الگویی مناسب برای کشور نائل گشت (شعبانی، ۱۳۹۴). بنابراین با مطالعه ساختار ورزش کشورهای مختلف باید اصول و مبانی را فراگرفت نه اینکه کپی برداری را آموخت، زیرا عواملی مانند محیط، فرهنگ و تاریخچه سازمان‌های ورزشی در هر کشوری متفاوت است. از این رو، در این تحقیق به مطالعه تطبیقی ساختار ورزش ایران و کشورهای اروپایی آلمان، استونی، بریتانیا، ترکیه، دانمارک، لهستان، نروژ و هلند می‌پردازیم. ساختار ورزش آلمان از اصولی مانند استقلال ورزش، حمایت، همکاری و مشارکت در ورزش ریشه گرفته است. به‌طور کلی مداخله آلمان در ورزش، در مقایسه با بسیاری از کشورها کمتر است. ساختار ورزش آلمان تا حد زیادی به وسیله ساختار فدرال کشور شکل گرفته است (سجادی، ۱۳۹۵: ۱۱۵). در استونی، کمیته المپیک<sup>۱</sup> بعد از اینکه در سال ۲۰۰۱ با اتحادیه مرکزی ورزش ادغام گردید، به سازمان مرجع ورزش این کشور تبدیل شد و مسئولیت توسعه ورزش کشور را بر عهده گرفت (سجادی، ۱۳۹۵: ۱۰۳). در بریتانیا، ورزش غیرمتمرکز می‌باشد. چهار بخش دولتی، غیردولتی، منطقه‌ای و محلی، هریک برای تعیین سیاست‌های ورزشی متفاوت، دارای قدرت هستند. سازمان‌های مسئول ورزش دارای ساختاری غیرمتمرکز، توسعه‌یافته و با سابقه طولانی هستند. شکل ۲، مدل ساختار ورزش بریتانیا را نشان می‌دهد (سجادی، ۱۳۹۵: ۱۱۷).

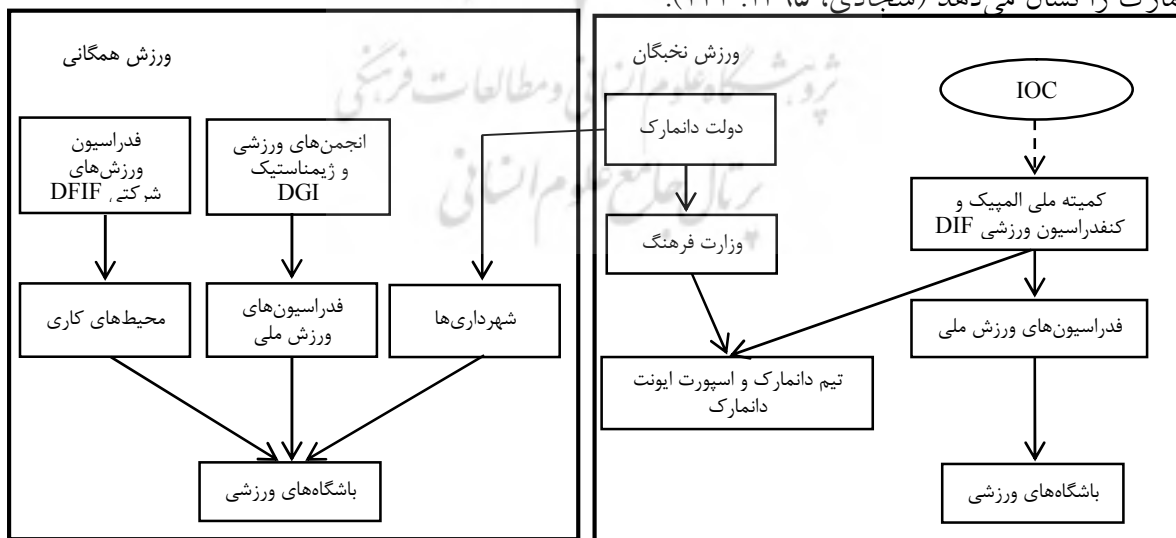
---

<sup>۱</sup> . Estonia Olympic Committee (EOC)



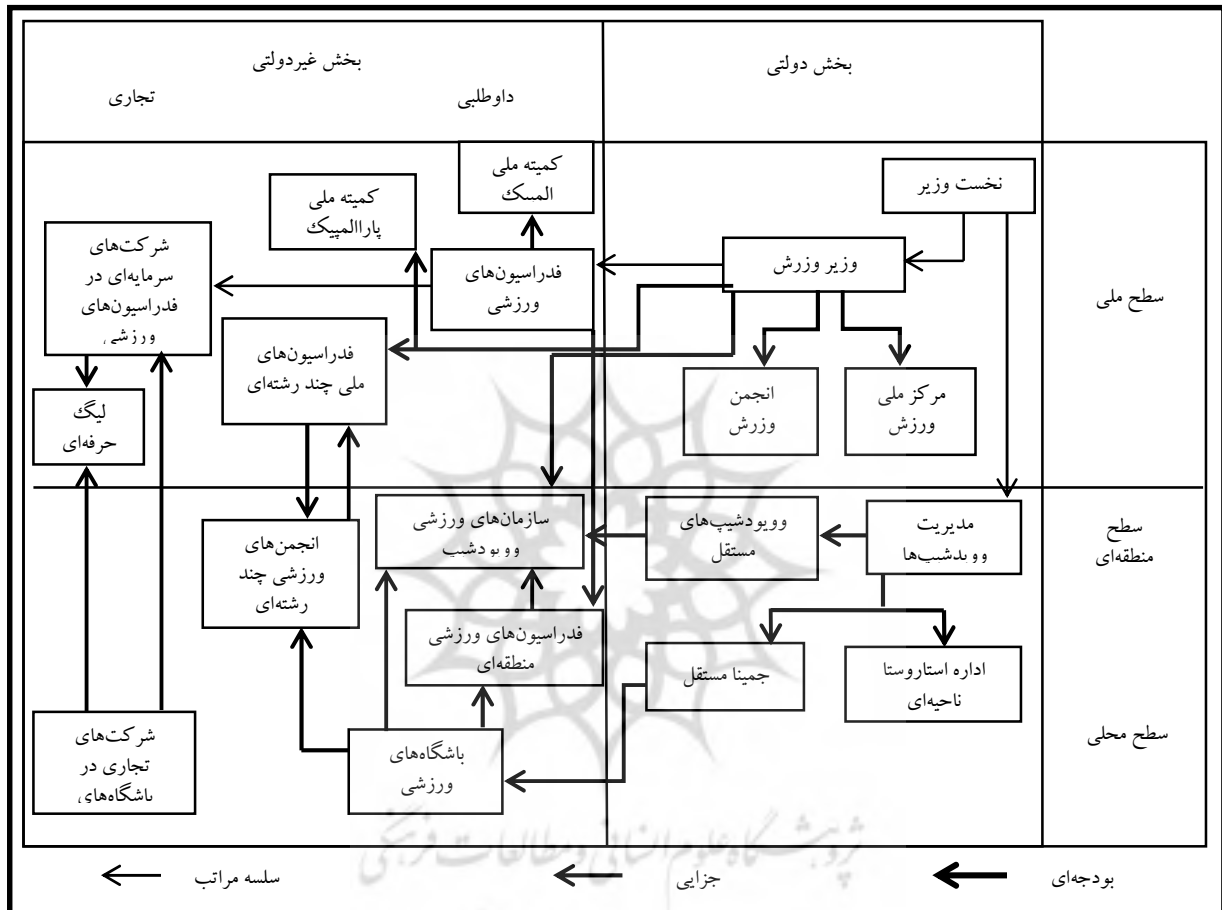
شکل ۲: مدل ساختار ورزش بریتانیا

ترکیه از کشورهایی می باشد که در قانون اساسی آن، ماده ای به ورزش اختصاص یافته است. وزارت ورزش و جوانان، به عنوان ستون فقرات ورزش ترکیه، در سال ۱۹۳۸ تأسیس شد (سجادی، ۱۳۹۵: ۱۰۴). ویژگی ورزش دانمارک، تعداد زیاد داوطلبانی است که مدیریت باشگاه ها را انجام می دهند و به عنوان مربی کار می کنند. این نوع از سازمان پایین به بالا، ریشه های تاریخی قدرتمندی دارد. شکل ۳، ساختار ورزش دانمارک را نشان می دهد (سجادی، ۱۳۹۵: ۱۲۱).



شکل ۳: مدل ساختار ورزش دانمارک

ساختار ورزش لهستان، براساس یک مدل ترکیبی دولتی - مدنی<sup>۱</sup> بنا نهاده شده است. مانند سیستم‌های ورزش کشورهای اروپایی، این مدل بر همکاری بین دو بخش دولتی و خصوصی بنیان گذاشته شده و بخش‌های تجاری و داوطلبی را در برمی‌گیرد. با این حال، برخلاف دیگر کشورهای اروپایی، دولت در سیاست‌های ورزش مداخله زیادی دارد. شکل ۴، ساختار ورزش لهستان را نشان می‌دهد (سجادی، ۱۳۹۵: ۱۲۶).

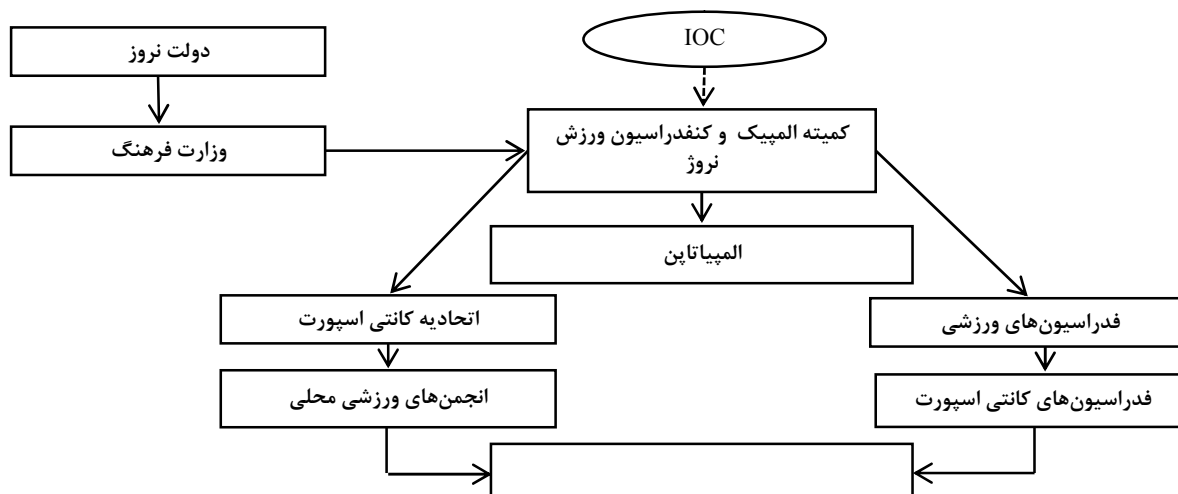


شکل ۴: مدل ساختار ورزش لهستان در سه بخش دولتی، تجاری و داوطلبانه

از سیستم ورزشی نروژ به‌عنوان بهترین نمونه یاد می‌شود. این کشور توانسته هم‌زمان یک برنامه موفق برای نخبگان و یک برنامه که برای هر شهروند طراحی شده را اجرا نماید. این توازن در صحنه‌های ورزش بین‌المللی امروزی نادر است. شکل ۵، ساختار ورزش نروژ را نشان می‌دهد (سجادی، ۱۳۹۵: ۱۳۱).

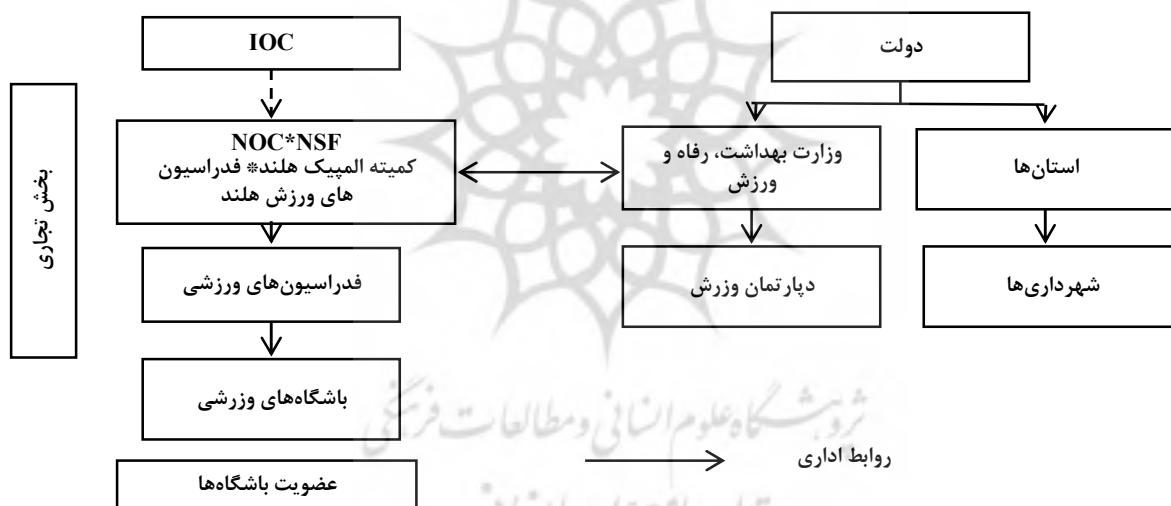
<sup>۱</sup> . State- Civic





شکل ۵: مدل ساختار ورزش نروژ

ویژگی ساختار ورزش هلند، سازمان پایین به بالای آن است. ساختار ورزش و باشگاه های ورزشی توسط بخش داوطلب و بدون کنترل مستقیم دولت سازماندهی شده است. مهم ترین ذی نفعان و سیاست گذاران آن مستقل از دولت هستند. شکل ۶، ساختار ورزش هلند را نشان می دهد (سجادی، ۱۳۹۵: ۱۳۵).



شکل ۶: مدل ساختار ورزش هلند

با توجه به آنچه گفته شد، تحلیل نارسایی ها و مشکلات ساختار تشکیلاتی موجود و اصلاح آن با بهره گیری از تجارب موفق دیگر کشورها، با لحاظ نمودن اصول قانونی و شرایط و اقتضات بومی، مفید خواهد بود و راهکارهای پیشنهادی می تواند مشکلات و کاستی های کنونی ساختار ورزش کشور را مرتفع نماید. لذا تحقیق حاضر با هدف پاسخ گویی به این سؤال اساسی صورت گرفته است:

وجوه اختلاف و تشابه ساختار ورزش ایران و کشورهای منتخب اروپایی کدامند؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و با روش توصیفی - تطبیقی در سال ۱۳۹۵ انجام گرفت. به‌منظور مقایسه ساختار ورزش کشورهای منتخب اروپایی و ایران، جنبه‌های مختلفی از جمله: سازمان اصلی متولی ورزش، نقش دولت در ورزش، نقش دولت‌های استانی، نقش دولت‌های شهری (شهرداری‌ها)، فدراسیون‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک، باشگاه‌ها، اسناد بالادستی و قوانین ورزشی و ساختار تأمین بودجه که از ارکان اصلی نظام ورزش کشورها می‌باشد، مورد بررسی قرار گرفت. لازم به ذکر است که معیار انتخاب کشورها، وجود اطلاعات مبنی بر پیش‌گامی و داشتن سابقه طولانی از لحاظ اجرای شیوه‌های مؤثر و کارآمد در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش و کسب دستاوردهای بین‌المللی ورزشی، تنوع نظام تربیت‌بدنی و ورزش، دارا بودن الگوی مشخص و قابل‌تعریف برای ساختار ورزش، قابل‌دستیابی بودن اطلاعات مورد نیاز این کشورها<sup>۱</sup> و امکان الگوبرداری و قابلیت اجرای آن با توجه به شرایط کنونی کشور ایران در نظر گرفته شد. به‌این ترتیب، هشت کشور آلمان، استونی، بریتانیا، ترکیه، دانمارک، لهستان، نروژ و هلند انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفتند. اطلاعات مربوط به ساختار ورزش کشورهای منتخب با بررسی کتب، مجلات علمی، پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و ... جمع‌آوری شد. اطلاعات مورد نیاز برای شناخت ساختار ورزش ایران نیز با مطالعه قانون اهداف، وظایف و تشکیلات سازمان‌های مختلفی که در عرصه ورزش فعال هستند، از طریق رجوع به سایت‌های سازمان‌ها و همچنین مطالعه اساسنامه تشکیلاتی و مطالعه کتب و برنامه‌های راهبردی سازمان‌های مربوط جمع‌آوری شد. مدل مورد استفاده در پژوهش حاضر، مدل بردی<sup>۲</sup> است. این مدل یک روش مطلق و انتزاعی از روش‌های مطالعات تطبیقی است که چهار مرحله توصیف<sup>۳</sup>، تفسیر<sup>۴</sup>، هم‌جواری<sup>۵</sup> و مقایسه<sup>۶</sup> را در مطالعات تطبیقی مشخص می‌کند. در مرحله توصیف، پدیده‌های تحقیق بر اساس شواهد و اطلاعات، یادداشت‌برداری و تدارک یافته‌های کافی برای بررسی و نقادی در مرحله بعد آماده می‌شوند. در مرحله تفسیر، اطلاعات واری شده در مرحله اول تحلیل می‌شوند. در مرحله هم‌جواری، اطلاعاتی که در مرحله قبل جمع‌آوری شده بودند به‌منظور ایجاد چهارچوبی برای مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌ها، طبقه‌بندی و

---

<sup>۱</sup>. لازم به ذکر است که دستیابی به ساختار ورزش اکثر کشورهای جهان بسیار دشوار بود. به همین سبب یکی از شاخص‌های انتخاب کشورها، جهت تحلیل و بررسی، دسترسی مشروح به نمودار و تشکیلات آن‌ها بوده است.

<sup>۲</sup>. Beredy

<sup>۳</sup>. Description,

<sup>۴</sup>. Interpretation

<sup>۵</sup>. Juxtaposition

<sup>۶</sup>. Comparison

در کنار هم قرار می‌گیرند. در مرحله مقایسه، مسئله تحقیق با توجه به جزئیات در زمینه شباهت‌ها و تفاوت‌ها و دادن پاسخ به سؤالات تحقیق بررسی و مقایسه می‌شوند (رفعتی و همکاران، ۱۳۹۴). بر اساس این مدل، ابتدا ساختار ورزش ایران و کشورهای منتخب مورد مطالعه دقیق قرار گرفت. سپس اطلاعات در قالب جداولی برای هریک از عناصر تطبیق، استخراج و خلاصه گردید و پس از تعیین شباهت‌ها و تفاوت‌ها، پیشنهادها و راه‌کارها ارائه شد.

## یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از مطالعه و مقایسه در مورد جنبه‌های مختلف از جمله: سازمان اصلی متولی ورزش، نقش دولت در ورزش، نقش دولت‌های استانی، نقش دولت‌های شهری، فدراسیون‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک، باشگاه‌ها، اسناد بالادستی ورزشی و ساختار تأمین بودجه در ایران و کشورهای منتخب اروپایی به تفکیک در جداول ۱ و ۲ توصیف (مرحله اول مطالعه تطبیقی) شده است.

جدول ۱: بررسی کشورهای مورد مطالعه بر اساس نهاد/ سازمان اصلی متولی ورزش

ردیف	کشور	نام سازمان	سال تأسیس	نهاد مرجع	ارتباط با دولت
۱	ایران	وزارت ورزش و جوانان	۱۳۸۹	دولت ایران	وابسته به دولت
۲	آلمان	کنفدراسیون ورزش‌های المپیکی	۲۰۰۶	-	مستقل از دولت
۳	استونی	کمیته المپیک	۲۰۰۱	-	مستقل از دولت
۴	بریتانیا	یو.کی اسپورت و اسپورت انگلند	۱۹۹۷	وزارت فرهنگ، رسانه و ورزش	وابسته به دولت
۵	ترکیه	وزارت ورزش و جوانان	۱۹۳۸	نخست‌وزیری	وابسته به دولت
۶	دانمارک	تیم دانمارک	۱۹۸۴	وزارت فرهنگ	وابسته به دولت
۷	لهستان	وزارت ورزش	۲۰۰۵	دولت لهستان	وابسته به دولت
۸	نروژ	کمیته المپیک و کنفدراسیون ورزش نروژ (NIF)	۱۹۹۶	-	مستقل از دولت
۹	هلند	کمیته المپیک هلند و فدراسیون‌های ورزش هلند (NOC*NSF)	۱۹۹۳	-	مستقل از دولت

جدول ۲: بررسی کشورهای مورد مطالعه بر اساس ساختار تشکیلات ورزش

ویژگی‌های ساختار ورزش	کشور
<p>در جمهوری اسلامی ایران، دستگاه‌های مختلفی در ورزش فعالیت دارند. وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی، وظیفه برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و نظارت بر ورزش تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای را بر عهده دارد. تربیت داوران و مربیان ورزش، تأسیس و اداره مراکز ورزشی، تدوین شاخص‌های صدور و لغو پروانه باشگاه‌ها و حمایت از فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی از جمله دیگر وظایف وزارت در حوزه ورزش است. اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها، وظایف اجرایی وزارت ورزش از جمله: پشتیبانی و هماهنگی هیئت‌های ورزشی، توسعه ورزش همگانی، توسعه مراکز ورزشی و همکاری با سازمان‌هایی که دارای فعالیت‌های ورزشی می‌باشند را انجام می‌دهد. کمیته ملی المپیک، نهاد عمومی غیردولتی به شمار می‌رود. گسترش ورزش قهرمانی در کشور از طریق بسترسازی و رشد استعدادها بالقوه و ارتقای توانایی‌های جسمی، روانی و فکری ورزشکاران، گسترش ورزش همگانی از طریق سازماندهی و ترغیب مردم به ورزش، مساعدت و حمایت از فدراسیون‌های ورزشی و تأیید اساسنامه آن‌ها، مدیریت و نظارت بر روند آماده‌سازی، تأیید و اعزام ورزشکاران کشور به بازی‌های المپیک و آسیایی، رویدادهای منطقه‌ای و سایر بازی‌های به رسمیت شناخته شده از سوی آی او سی و حمایت از سازمان‌های عمومی در ورزش کشور به‌ویژه باشگاه‌های ورزشی، تیم‌های دانشجویی، دانش‌آموزی و نیروهای مسلح از جمله مهم‌ترین وظایف کمیته ملی المپیک است. فدراسیون‌های ورزشی نیز مؤسسات عمومی غیردولتی هستند که به‌عنوان بالاترین مرجع ذی‌صلاح در هر رشته ورزشی تشکیل می‌شوند و با هماهنگی وزارت ورزش و جوانان فعالیت می‌نمایند. برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور در رده‌های سنی مختلف، تشکیل تیم‌های ملی و نظارت بر هیئت‌های ورزشی از جمله وظایف فدراسیون‌ها می‌باشد. هیئت ورزشی، نماینده فدراسیون مربوطه در استان بوده که فعالیت‌های مرتبط در سطح استان را با هماهنگی اداره کل ورزش و جوانان استان اجرا و نظارت می‌نماید. در ایران باشگاه‌داری دولتی رشد بیشتری پیدا نموده و بخش خصوصی قادر به حضور در رقابت با بخش دولتی نمی‌باشد. در هریک از دستگاه‌های دولتی وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، وزارت بهداشت، وزارت کار و نیروهای مسلح، ورزش جایگاه سازمانی مختلفی از سطح اداره تا معاونت دارد و به توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در بین جامعه هدف خود می‌پردازند. در این بین، دو وزارتخانه آموزش و پرورش و علوم، متولی ورزش تربیتی در مدارس و دانشگاه‌ها می‌باشند. همچنین، دو فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و دانشگاهی با فراهم نمودن حضور تیم‌های دانش‌آموزی و دانشجویی در مسابقات بین‌المللی و همچنین برگزاری مسابقات ورزشی، زیر نظر وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم در زمینه ورزش قهرمانی فعالیت می‌نمایند. فدراسیون ورزش کارگری همین وظیفه را در بین جامعه کارگری انجام می‌دهد و زیر نظر وزارت کار قرار دارد. شهرداری‌ها، مؤسسات عمومی غیردولتی هستند که بر اساس ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها، وظیفه کمک مالی به انجمن تربیت‌بدنی و ساخت ورزشگاه در شهرها را در راستای توسعه ورزش دارند. ایران به لحاظ قانون‌گذاری در ورزش به‌ویژه سیاست‌های توسعه و ساختار ورزش با ضعف‌های بسیاری روبه‌روست و تنها به ذکر مواردی مختصر و پراکنده در قالب برنامه‌های پنج‌ساله توسعه به ورزش اشاره شده است. در زمینه امور مالی نیز شفافیت وجود ندارد. تأمین مالی بیشتر از طریق منابع مالی دولتی صورت می‌گیرد و ورزش حرفه‌ای نیز از طریق منابع دولتی تأمین می‌شود.</p>	<p>ایران</p>
<p>مداخله آلمان در ورزش، در مقایسه با بسیاری از کشورها کمتر است. با توجه به ساختار فدرالی، مناطق فدرال</p>	

<p style="text-align: center;"><b>آلمان</b></p>	<p>سرمایه‌گذاری زیادی در ورزش دارند. در سطح منطقه‌ای هر هیئت حاکمه، بخشی دارد که مسئول ورزش است. در آلمان، وزارتخانه تخصصی و مستقلی برای اداره ورزش وجود ندارد. باین‌حال، در سطح دولت محلی، مسائل ورزشی بر عهده ادارات ورزشی تخصصی است. کنفدراسیون ورزش‌های المپیک تنها حامی سازمان‌های تحت نظر است. بخش عملکرد کنفدراسیون و ساختارهای معادل آن در سطح منطقه‌ای (کمیته عملکرد منطقه‌ای) مدیریت ورزش قهرمانی را بر عهده دارند. باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، بدنه اصلی سیستم ورزش قهرمانی را تشکیل می‌دهند. فدراسیون‌ها، مسئولیت سازماندهی مسابقات در کشور و اعزام تیم‌های ملی به مسابقات اروپایی و جهانی را برعهده دارند. مناطق فدرال، مسئول کمک‌های مالی به ورزش هستند. این کمک‌های مالی بیشتر در ورزش مدارس، ورزش دانشگاه، ورزش همگانی، فدراسیون‌ها و ساخت اماکن ورزشی هزینه می‌شود. باین‌حال، مسئولیت ورزش قهرمانی در دولت با وزارت کشور است که مانند یک بخش تخصصی عمل می‌کند و دیگر وزارت‌خانه‌ها را که مسئولیتی در ورزش قهرمانی دارند را هماهنگ می‌کند.</p>
<p style="text-align: center;"><b>استونی</b></p>	<p>کمیته المپیک استونی، زمانی که با اتحادیه مرکزی ورزش استونی ادغام گردید، به سازمان مرجع ورزش این کشور تبدیل شد. علاوه بر کارهای معمول، این کمیته مسئولیت عمومی توسعه ورزش را بر عهده دارد. این موضوع در بخش عضویت کمیته ملی المپیک آمده است که این کمیته متشکل از ۶۴ فدراسیون ورزشی المپیک و غیرالمپیک، ۱۹ اتحادیه ورزش منطقه‌ای و ۱۳ انجمن ورزشی متشکل از نمایندگان ورزش در دانشگاه‌ها، مدارس، پزشکی ورزشی و سایر عرصه‌های جنبش ورزش است. کمیته المپیک استونی، ساختاری ساده و روشن دارد. تمامی اعضا (۹۶ عضو قایقرانی و ۱۳ عضو عادی) شورایی را تشکیل می‌دهند که هر سال یک‌بار جلسه برگزار می‌کنند. طبق اساسنامه کمیته ملی المپیک، این شورا مجمع عمومی را با انتخاب آرا تعیین می‌کند. این شورا مرکب از ۵۹ نماینده است که بیش از نیمی از آن‌ها، نمایندگان فدراسیون‌های ورزشی المپیک هستند. این شورا همچنین ۱۷ تن از اعضای هیئت‌رئیس را انتخاب می‌کند. مرکز اداری کمیته المپیک استونی از ۱۰ نفر مدیر حقوق‌بگیر تشکیل شده است که دارای رئیس و دبیرکل می‌باشد. اعضای ستادی زیر نظر هیئت‌رئیس مسئولیت طیف وسیعی از فعالیت‌های مختلف جنبش ورزش را بر عهده دارند. آن‌ها این مسئولیت‌ها را با کمک کمیته‌ها و با همکاری سازمان‌های عضو، سازمان‌های دولتی و مسئولان محلی انجام می‌دهند. کمیته المپیک استونی به‌عنوان بالاترین سازمان ورزشی در کشور خود، اولویت‌های روشنی دارد؛ ورزش جوانان، ورزش همگانی، مربیان شایسته، خدمات پزشکی ورزش، مبارزه با دوپینگ، ورزش قهرمانی و برنامه‌ریزی بعد از دوران ورزشی و حمایت‌های شایسته از ورزشکاران.</p>
<p style="text-align: center;"><b>بریتانیا</b></p>	<p>بیشتر سازمان‌های فعال در ورزش بر ورزش همگانی و قهرمانی تمرکز دارند. دولت در هردو بعد دخالت می‌کند. دو نهادی که بیشترین نفوذ را دارند، اسپورت انگلند (ارتقاء و حمایت از مشارکت عمومی در ورزش) و یو.کی اسپورت (تخصیص بودجه و بررسی عملکرد فدراسیون‌ها) هستند. توسعه و تأمین مالی ورزش قهرمانی مسئولیت یو.کی اسپورت است که از طرف وزارت فرهنگ، رسانه و ورزش حمایت می‌شود. پادشاهی متحده شامل چهار هوم نیشن است. در هر هوم نیشن، وظایف ورزش همگانی برعهده انجمن‌های ورزشی است. اسپورت انگلند؛ اسپورت ایرلند شمالی؛ اسپورت اسکاتلند و اسپورت ویلز به دولت‌های خود وابسته هستند. انجمن‌ها مسئول اجرای سیاست‌های دولت هستند و به‌منظور افزایش مشارکت، مسئولیت تخصیص بودجه را میان پروژه‌های ورزش جامعه برعهده دارند. بودجه نهایتاً در اختیار باشگاه‌های ورزشی محلی قرار می‌گیرد. این باشگاه‌ها می‌توانند بودجه را صرف ارتقای تسهیلات محلی کنند. انجمن‌ها همکاری نزدیکی با فدراسیون‌های ورزشی دارند</p>

<p>و از طریق شناسایی پتانسیل افراد نقش مهمی را در پرورش استعدادها دارند. به همین دلیل برای اطمینان از در یک راستا قرارگرفتن اهداف، با UKS همکاری می‌کنند. وزارت فرهنگ، رسانه و ورزش بر UKS و اسپورت انگلند نظارت می‌کند، وظیفه تأمین بودجه و نقش هماهنگ‌کننده آن‌ها را دارد. وزارت می‌تواند برای ورزش همگانی و ورزش قهرمانی تعیین سیاست کند. همکاری‌های کانتی اسپورت، شبکه‌هایی هستند که دربرگیرنده سازمان‌های محلی فعال در ورزش مناطق هستند. مقامات، فدراسیون‌های ورزشی، شبکه‌های ورزش همگانی و سایر سازمان‌ها به منظور ایجاد فرصت‌های ورزشی برای جمعیت محلی با یکدیگر کار می‌کنند. اسپورت اسکاتلند، اسپورت ایرلند شمالی و اسپورت ولز از طریق هماهنگی و حمایت از ورزشکاران نخبه "خود" وظایف UKS را در هوم نیشن مربوطه تکمیل می‌کنند. انجمن المپیک بریتانیا BOA وظیفه اجرای برنامه‌ها و کمک به آماده‌سازی برای المپیک را دارد، اما تأمین مالی مستقیم ورزشکاران و فدراسیون‌های ورزشی المپیک برعهده UKS است. فدراسیون‌های ورزشی المپیک اعضای معمول BOA هستند.</p>	
<p>ترکیه از جمله کشورهایی می‌باشد که در قانون اساسی آن ماده‌ای به ورزش اختصاص یافته است. براساس ماده ۵۹ قانون اساسی، "دولت اقداماتی را برای توسعه سلامت جسمانی و ذهنی اتباع ترک در تمام گروه‌های سنی به عمل خواهد آورد و گسترش ورزش در میان توده‌ها را موردحمایت و تشویق قرار خواهد داد. دولت از ورزشکاران موفق حمایت خواهد کرد". وزارت ورزش و جوانان، به عنوان ستون فقرات ورزش ترکیه، برترین سازمان ورزش کشور به شمار می‌رود که وابسته به نخست‌وزیری می‌باشد. این وزارت، دارای اداره استانی است که ارائه خدمات در ۸۱ استان را تحت پوشش خود قرار داده‌اند. در چارچوب سازمانی این وزارت، در حال حاضر ۳۷ فدراسیون ورزشی وجود دارد. علی‌رغم اینکه برخی ورزش‌ها در ترکیه فدراسیون ندارند، لیکن در چارچوب سازمانی باشگاه‌های ورزشی فعالیت می‌کنند. همه‌ساله نخست‌وزیری برنامه‌های ورزشی را در راستای تقاضاهایی که از ادارات استانی ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها دریافت می‌کند، تهیه می‌نماید و دوره‌های مربیگری و نظارت و سمینارهای گوناگونی را جهت آموزش ورزشکاران به اجرا در می‌آورد. مهم‌ترین هدف وزارت ورزش و جوانان، فراهم‌آوردن شرایطی می‌باشد که شهروندان در تمام گروه‌های سنی بتوانند جهت سلامت جسمی و ذهنی خود به تمرینات ورزشی بپردازند. بر همین اساس، موفقیت در ورزش را توسعه ورزش در جامعه تشکیل می‌دهد. همچنین، مقوله ورزش برای همه و فعالیت‌های ورزشی گسترده، یکی از مهم‌ترین اجزای توسعه ورزش رقابتی را تشکیل می‌دهد. یکی از اهداف اساسی ورزشی در ترکیه توسعه ورزش برای عموم در باشگاه‌های ورزشی می‌باشد. کسانی که به ورزش حرفه‌ای اشتغال دارند نیز در چارچوب تشکیلات باشگاه‌ها به فعالیت می‌پردازند.</p>	<p>ترکیه</p>
<p>وزارت فرهنگ، موضوعات ملی ورزش را مدیریت می‌کند. سیاست‌های تعیین شده توسط وزارت، راهنمای سازمان‌های ورزشی است. مدیریت ورزش قهرمانی بر عهده تیم دانمارک است و تخصیص بودجه را میان فدراسیون‌های ورزشی برعهده دارد و از یک سیستم متخصصان در زمینه خدمات ورزش حرفه‌ای حمایت می‌کند. دولت عمدتاً بر توسعه ورزش همگانی نظارت دارد. مسئولیت‌های ورزش همگانی برعهده سازمان‌های متعددی است. علاوه بر سیستم گسترده باشگاه ورزشی داوطلبانه، سازمان‌های فراگیر ملی مانند کنفدراسیون ورزشی دانمارک (DIF) و انجمن‌های ژیمناستیک و ورزش دانمارک بر ورزش همگانی تأثیرگذارند. DIF در سطح باشگاهی بین سه سازمان ملی مسئول ورزش همگانی و ورزش قهرمانی بزرگ‌ترین سازمان است و به‌عنوان نماینده ورزشکاران نخبه فعالیت می‌کند. آن‌ها به تیم دانمارک یارانه پرداخت می‌کنند. انجمن ژیمناستیک و ورزش به‌عنوان نماینده‌ای برای ورزش‌های تفریحی فعالیت می‌کند و در ورزش قهرمانی دخالتی نمی‌کند و شامل ۱۵ اداره</p>	<p>دانمارک</p>

<p>منطقه‌ای است. گرچه این مناطق تاحدی مستقل هستند، هدف مشترک آن‌ها تشویق عضویت در باشگاه‌های ورزشی در میان عموم مردم است. فدراسیون ورزش شرکتی انجام تمرینات بدنی را در محیط کار تشویق می‌کند و دارای انجمن‌های ورزشی محلی است. حدود ۸۰۰۰ باشگاه ورزش شرکتی به این سازمان وابسته هستند. فدراسیون‌ها اعضای DIF هستند و مسئولیت‌های مرتبط با سطح قهرمانی را مدیریت می‌کنند. فدراسیون‌ها بر ورزش همگانی نیز نظارت می‌کنند. هم باشگاه‌های حرفه‌ای و هم باشگاه‌های آماتور در فدراسیون‌ها گنجانده شده‌اند. سیستم باشگاهی سیاست دولتی افزایش مشارکت در ورزش را اجرا می‌کند. باشگاه‌هایی که دارای بخش‌های حرفه‌ای هستند، در لیگ‌های قهرمانان مسابقه می‌دهند. بیشتر باشگاه‌ها تنها بر ورزش همگانی تمرکز دارند. کمک‌های مالی به‌وسیله دو سازمان تخصیص می‌یابد. DIF بودجه عمومی فدراسیون‌ها را تأمین می‌کند و تیم دانمارک بر آن‌هایی که بیشترین پتانسیل را برای موفقیت دارند، متمرکز است. بخش ورزش همگانی ساده‌تر است و باشگاه‌های ورزشی از دولت و مقامات محلی حمایت‌های مالی متعددی دریافت می‌کنند. زمانی که شهرداری درباره مخارج ورزشی خود تصمیم می‌گیرد، نیازهای باشگاه‌ها نیز مدنظر قرار می‌دهد.</p>	
<p>ساختار ورزش، بازتاب تقسیم قدرت بین بخش دولتی، بخش داوطلبی و بخش تجاری است. در سطح ملی وزارت ورزش مرکز تصمیم‌گیری برای تمام بخش‌ها (از جمله ورزش حرفه‌ای) است. در سطح منطقه‌ای، ساختار ورزش به‌وسیله سازمان‌های تخصصی در ادارات منطقه‌ای پشتیبانی می‌شود. سازمان‌های دولتی سطح محلی، دارای واحدهایی برای مدیریت و هماهنگی فعالیت‌های ورزشی هستند. آن‌ها بیشتر بر ورزش کودکان و جوانان تمرکز دارند و کمتر به ورزش قهرمانی توجه می‌کنند. کمیته المپیک متشکل از انجمن‌ها و باهدف تضمین حضور نمایندگان ملی لهستان در بازی‌های المپیک است. فدراسیون‌ها و انجمن‌های ورزشی با ورزش قهرمانی سروکار دارند. فدراسیون‌های ورزشی، انجمن‌هایی چند رشته‌ای هستند که از آن میان می‌توان انجمن ورزش دانشگاهی لهستان و فدراسیون ورزش‌های ارتش را نام برد. بیشترین پتانسیل ورزشی فدراسیون‌ها در سازمان‌های دانشگاهی و به‌ویژه باشگاه‌های علمی آمادگی جسمانی مشاهده می‌شود. انجمن‌های ورزشی لهستان سازمان‌های تک‌رشته‌ای هستند که برگزاری رویدادهای ورزشی و اهدای مجوز به باشگاه‌های ورزشی را به عهده دارند. انجمن‌های ورزشی و فدراسیون‌های چند رشته‌ای نمایندگان منطقه‌ای خود را دارند. در سطح محلی عملیات اصلی توسط باشگاه‌های ورزشی انجام می‌گیرد. باشگاه‌ها بر اساس گروه‌های اجتماعی مانند ورزش مدرسه، ورزش دانشگاهی، جوامع روستایی، ورزش نظامی و ورزش معلولان تقسیم می‌شوند. ساختارهای لیگ در رشته‌هایی پدید می‌آید که بیش از نیمی از باشگاه‌ها، وضعیت حقوقی شرکت‌های سهامی عام را داشته باشند. این نوع لیگ حرفه‌ای که به وسیله اشخاص حقوقی غیروابسته به انجمن‌های ورزشی مدیریت می‌شود، می‌تواند به تشکیل یک شرکت تجاری، یک شرکت با مسئولیت محدود یا یک شرکت سهامی اقدام کند. الگوهای مدیریتی مشابهی در سطح محلی در لیگ‌های حرفه‌ای مشاهده می‌شود که در آن فقط باشگاه‌هایی با شرایط شرکت سهامی عام اجازه ورود به رقابت‌ها را دارند. این مقررات تا حد زیادی مسیر توسعه ورزش حرفه‌ای را با تمرکز بر بخش تجاری هدایت می‌کنند. مشارکت در لیگ حرفه‌ای باشگاه‌های ورزشی در صورتی مورد تأیید رسمی قرار می‌گیرد که به شرکت‌های سهامی واگذار شوند.</p>	<p>لهستان</p>
<p>دپارتمان ورزش، مسئول تخصیص منابع مالی برای توسعه تسهیلات ورزشی است. این وزارتخانه به NIF انتقال پول می‌کند و تأمین مالی فدراسیون‌ها را بر عهده دارد. مقامات محلی از ورزش محله حمایت می‌کنند. NIF بالاترین مقام در ورزش و مستقل از دولت است. NIF یک نهاد فراگیر برای سازمان‌های ورزشی در سطوح</p>	

<p>نروژ</p>	<p>پایین‌تر کشور است و وظیفه اصلی آن تخصیص منابع مالی عمومی به فدراسیون‌ها و نماینده آن‌ها در سطح ملی می‌باشد. از زمان ادغام، نقش کمیته ملی المپیک را برعهده دارد، شرکت‌کنندگان و رهبران بازی‌ها را انتخاب می‌کند و شامل ۱۹ اتحادیه کانتی اسپورت (CSA) و ۵۴ فدراسیون ورزش ملی است. تمام باشگاه‌های ورزشی اعضای NIF هستند، این باشگاه‌ها پایه این سازمان را تشکیل می‌دهند. المپیاتپن (OLT) سازمان هماهنگ‌کننده مرکزی برای توسعه ورزش قهرمانی است و مسئولیت کامل نتایج ورزش قهرمانی را برعهده دارد. وظیفه OLT تخصیص منابع مالی به ورزشکاران نخبه است. مراکز ورزشی المپیک با دبیرستان‌های دولتی فعال در منطقه خود روابط قوی دارند. مدارس برنامه‌های آموزش ورزشی را با حمایت OLT راه‌اندازی کرده‌اند و بر یک ورزش واحد مانند اسکی، بیاتلون و ... تمرکز دارند. ۱۹ کانتی اسپورت در نروژ وجود دارد. هر کانتی CSA خود را دارد که به‌عنوان یک نهاد کلی برای ورزش منطقه عمل می‌کند. CSA بر اجرای سیاست ورزش نظارت دارد و نقش NIF را در کانتی انجام می‌دهد. فدراسیون‌های ورزش کانتی و انجمن‌های ورزش محلی در جلسه CSA حق رأی دارند. ۱۹ کانتی در مجموع به ۴۳۰ شهرداری تقسیم می‌شود. آنهایی که برای بیش از سه باشگاه ورزشی اقامتگاه تهیه می‌کنند، باید یک انجمن ورزش محلی برپا کنند. انجمن‌ها به‌وسیله CSAها اداره می‌شوند و وظیفه سازماندهی توسعه تسهیلات ورزش محلی را دارند. آن‌ها همچنین برای باشگاه‌های ورزشی فعال در شهرداری به عنوان هماهنگ‌کننده عمل می‌کنند. هر فدراسیون یک نهاد دولتی ملی برای یک ورزش است و مسئولیت اصلی فعالیت‌های ورزش قهرمانی را در ورزش خود برعهده دارند. بسیاری از فدراسیون‌ها در سطح کانتی تأسیس می‌شوند، زیرا تعداد اعضای باشگاه‌ها بسیار زیاد است و تنها از طریق یک نهاد واحد قادر به اداره آن‌ها خواهند بود.</p>
<p>هلند</p>	<p>ویژگی ساختار ورزش هلند، سازمان پایین به بالای آن است. ساختار ورزش و باشگاه‌های ورزشی بدون کنترل مستقیم دولت مرکزی سازماندهی شده است. مهم‌ترین سیاست‌گذاران آن مستقل از دولت هستند. NOC*NSF مهم‌ترین نهاد در سیستم ورزش است و وظایف کمیته ملی المپیک را انجام می‌دهد. NOC*NSF نماینده ورزش قهرمانی و همگانی است و به‌صورت مستقل از دولت فعالیت می‌کند و ایفاکننده نقش اصلی در تأمین مالی ورزش در سطح ملی است. فدراسیون‌ها تحت نظارت NOC*NSF قرار دارند. هر فدراسیون نماینده یک ورزش خاص است و وظایف تخصیص بودجه، سازماندهی رقابت‌های داخلی و تهیه مقدمات سیاست‌های ورزشی خاص را دارند. باشگاه‌ها، بخش‌های تشکیلاتی مهم سیستم ورزش هستند و عضو فدراسیون ملی ورزش های متناظر با خود می‌باشند. با تشکیل دپارتمان ورزش در وزارت بهداشت، رفاه و ورزش (VWS)، ورزش در سطح دولتی اهمیت زیادی پیدا کرده است. VWS از زمان تأسیس، چند سیاست تدوین کرده است. دولت کنترل مستقیمی بر مدیریت NOC*NSF یا سایر سازمان‌های بخش غیردولتی داوطلبانه ندارد. نقش اصلی آن همکاری با NOC*NSF و فدراسیون‌های ملی است. VWS و NOC*NSF در اتخاذ سیاست‌های جدید مشورت می‌کنند. استان‌ها انجمن‌های غیردولتی ورزش منطقه‌ای را تأمین مالی می‌کنند، این انجمن‌ها به باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزش محلی کمک‌های فنی و اداری ارائه می‌دهند. شهرداری‌ها بستر اولیه را برای سازمان‌های ورزشی داوطلب فراهم می‌کنند. شهرداری‌ها برای باشگاه‌های ورزشی سازمان اصلی محسوب می‌شوند و اجازه دارند هر نقشی را تا جایی که مغایر با سیاست ملی در ورزش نباشد، برعهده بگیرند. این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا ورزش محلی را سازماندهی کنند.</p>



با توجه به اطلاعات مندرج در جداول ۱ و ۲ و توصیف یافته‌ها، پدیده‌های مختلف تحقیق بر اساس شواهد و اطلاعات، یادداشت‌برداری و تدارک یافته‌های کافی برای تفسیر، هم‌جواری و مقایسه در مرحله بعد آماده شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی مطالعه حاضر، مقایسه ساختار مدیریت ورزش در کشورهای منتخب اروپا و ایران است. در قسمت سازمان متولی اصلی ورزش مشخص گردید که در هر یک از کشورهای منتخب، دستگاه خاصی متولی اصلی ورزش می‌باشد. در ایران نیز، وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی ورزش، وظیفه برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و نظارت بر ورزش تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای را بر عهده دارد. همتی‌نژاد (۱۳۷۵) نتیجه گرفت که در شرح وظایف واحدهای مختلف سازمان تربیت‌بدنی اشکالات و تداخل وظایف زیادی مشاهده می‌شود. رضوی (۱۳۸۵الف) نتیجه گرفت که نامشخص بودن وضعیت ورزش قهرمانی در کشور از این نظر که کدام نهاد یا سازمان، کمیته ملی المپیک یا سازمان تربیت بدنی متولی ورزش قهرمانی هستند، عملاً حرکات‌های موازی صورت می‌گیرد. میرمحمدی (۱۳۹۲) نیز نشان داد که بزرگ‌شدن دولت و افزایش بوروکراسی، تداخل در کار دیگر وزارت‌خانه‌ها و شکل‌گیری تعارض میان سازمان‌ها از معایب ادغام سازمان ملی جوانان و سازمان تربیت بدنی است.

در قسمت نقش دولت مشخص گردید که نظام مدیریت ورزش در اکثر کشورهای منتخب، از نظر پیچیدگی ساختار تشکیلاتی، ساده و کم‌حجم است. مداخله برخی از دولت‌ها در ورزش، در مقایسه با بعضی از کشورها کمتر است و در عوض برخی از دولت‌ها مداخله زیادی در ورزش دارند. در این کشورها یک وزارتخانه که مستقیماً در دولت قرار دارد، وظیفه سیاست‌گذاری در ورزش را بر عهده دارد. سیاست‌های تعیین‌شده توسط وزارت، راهنمای سازمان‌های ورزشی است. در ایران نیز دستگاه‌های مختلف دولتی و غیردولتی در حوزه ورزش فعالیت دارند و بسیاری از آن‌ها فعالیت‌های جداگانه‌ای را بدون لحاظ قراردادن برنامه‌های سایر دستگاه‌ها انجام می‌دهند که باعث تداخل وظایف، موازی‌کاری و ... شده است. همچنین سازمان‌های دولتی از جمله وزارت ورزش و جوانان نقش مهم‌تری را نسبت به سازمان‌های غیردولتی در ورزش دارند. بر اساس یافته‌های مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۷۹) ساختار تشکیلاتی فعلی ورزش کشور فاقد کارایی لازم است و عدم سازماندهی و تشکیلات صحیح و مناسب، از مهم‌ترین نقاط ضعف ورزش کشور است. همچنین، شعبانی (۱۳۹۴) نتیجه گرفت که تعدد و تداخل نهادهای سیاست‌گذار

از مهم‌ترین چالش‌های بیرونی ورزش قهرمانی کشور است. جوادی‌پور (۱۳۹۴) راهکارهای اجرایی کاهش پیچیدگی‌های اداری و تشکیلاتی و روشن‌سازی وظایف اداری جهت هماهنگی و همکاری و مساعدت هر چه بیشتر سازمان‌های ورزشی با یکدیگر را به‌منظور اصلاح مشکلات ارائه نمود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که با مشخص کردن شرح وظایف بخش‌های مختلف تشکیل‌دهنده ساختار ورزش کشور، از تداخل وظایف و موازی‌کاری‌ها جلوگیری شود. در مورد این یافته تحقیق که ساختار ورزش ایران دولتی است، مظفری و الهی (۱۳۸۸) بیان داشتند ورزش ایران از مالکیت گسترده دولتی و ساختار انحصاری بازار متحمل لطمات فراوانی شده است. رضوی (۱۳۸۵ب) نشان داد که اکثر مدیران ورزش کشور با تعدیل ساختاری ورزش کشور از طریق خصوصی‌سازی موافق بودند و باتوجه به دیدگاه مدیران نتیجه گرفته شد که با کوچک‌تر شدن ساختار موجود از طریق فروش و واگذاری اماکن و دخالت دادن بخش غیردولتی در سرمایه‌گذاری، سرعت کارها و کارایی بیشتر شده و خدمت‌رسانی بهتر می‌شود. بالک و رایبسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان دادند که ساختارهای رقابتی، احتمال موفقیت بین‌المللی ورزشکاران را افزایش می‌دهد. کارلیز<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نشان داد که ازجمله فرصت‌های کارآفرینی در ورزش کانادا، کاهش تصدی‌گری دولت در بخش ورزش است. کلت و راسل<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نیز نتیجه گرفتند که ازجمله عوامل مهم توسعه ورزش استرالیا، فقدان ساختار رسمی و کنترل زیاد در ورزش است. بنابراین، منطق سیاست کاهش تصدی‌گری دولت در چنین شرایطی، واگذاری بخشی از اختیارات موضوع تصدی‌گری در ورزش است که می‌تواند برای ارتقای بهره‌وری در ورزش مؤثر واقع شود. خصوصی‌سازی، فرایندی مؤثر در کاهش اندازه دولت است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد ضمن کاهش تصدی دولت همراه با حضور کارآمد آن، بخش غیردولتی نیز از نقش مهمی در این زمینه برخوردار باشد. به‌عبارت‌دیگر، تلاش گردد تا با حذف رویه‌های زائد و کاهش بوروکراسی، حذف وظایف مشابه و تکراری، رفع وظایف متداخل و موازی‌کاری‌ها و عدم پیچیدگی، علاوه بر لحاظ نمودن ویژگی‌های سادگی و چابکی و کاهش تصدی‌گری دولت در بخش ورزش، شرح وظایف روشنی برای تمام نهادهایی که می‌توانند در گسترش ورزش نقش داشته باشند، تعریف شود.

با توجه به ساختار فدرالی اکثر کشورها، مناطق فدرال تشکیلات ورزشی خاص خود را دارند و انجمن‌های غیردولتی ورزش منطقه‌ای را تأمین مالی می‌کنند. ورزش نخبه در سطح فدرال تحت حمایت قرار می‌گیرد. در ایران نیز اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها، وظایف اجرایی مربوط به وزارت ورزش و جوانان را انجام

<sup>۱</sup> . Boulk & Rabinson

<sup>۲</sup> . Karlis

<sup>۳</sup> . Kellet & Russel

می‌دهند. این نتایج تحقیق حاکی از آن است که در کشورهای منتخب، نظام مدیریت ورزش دارای برنامه‌ریزی متمرکز است، اما در مقام اجرا از یک نظام غیرمتمرکز پیروی می‌کند. نتایج تحقیق مکینن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) حاکی از کم‌شدن نقش دولت در ورزش و فعالیت‌های بدنی فنلاند بود. مدل هرمی سلسله‌مراتبی قدیمی سازمان اصلی با چندین سازمان مراکز عملکردی جایگزین شده و بخش‌بندی نمودن جنبش ورزش بدون اینکه یک قدرت مرکزی به‌طور آشکار وجود داشته باشد، از ایده‌آل‌های ساختار بود. تجزیه و تحلیل توسعه قلمرو ساختار ورزش فنلاند نشان داد که تلاش برای ایجاد یک سازمان فراگیر و چتری که هدایت همه قلمروها را بر عهده داشته باشد، شکست خورده است. یافته تحقیق آن‌ها حاکی از اهمیت عدم تمرکز می‌باشد. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۷۹) نتیجه گرفت که باید از تجربه کشورهای خارجی استفاده کرد. همچنین، رضوی (۱۳۸۵) نتیجه گرفت که اکثر مدیران ورزش کشور برای اصلاح ساختار، خواستار تمرکززدایی نظام اداری شدند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در سازماندهی ورزش ایران سعی گردد که با لحاظ نمودن اصول ساختار ورزش کشورهای منتخب، مانند برنامه‌ریزی متمرکز، عدم تمرکز قدرت، عدم پیچیدگی ساختار تشکیلاتی ورزش، کوچک و کم‌حجم بودن ساختار و تعادل میان ورزش پایه و قهرمانی، تفکیک وظایف اجرایی از حوزه ستادی و محدود نمودن فعالیت حوزه ستادی به اعمال سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و انتقال وظایف اجرایی به واحدهای استانی و شهر و به عبارتی با توزیع متوازن اختیارات و قدرت میان واحدهای سازمانی در راستای چابکی و پویایی ساختار ورزش کشور حرکت کرد.

در قسمت نقش دولت‌های شهری مشخص گردید که در کشورهای منتخب، شهرداری‌ها برای ساخت و ساز تسهیلات ورزش همگانی تأمین مالی می‌کنند و به باشگاه‌های منطقه خود کمک مالی دارند. در ایران نیز فعالیت‌های ورزشی جزو وظایف شهرداری‌هاست و ارائه کمک مالی به انجمن‌های تربیت‌بدنی و ساخت ورزشگاه در شهرها از جمله این وظایف می‌باشد. شهبازی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که راهکار مشخص کردن شرح وظایف تمام سازمان‌ها و نهادهای دست‌اندرکار و فراهم کردن زمینه‌های ورود بخش خصوصی به ورزش همگانی از اولویت بالایی برخوردار است. با توجه به اینکه، دولت‌های محلی و شهرداری‌ها نقش مهمی را در جذب مردم به ورزش و فعالیت‌های بدنی دارند، بنابراین ایجاد زمینه‌های فعالیت شهرداری‌ها برای توسعه زیرساخت‌ها ورزشی در جهت عمومی نمودن و تعمیم ورزش در سطح کشور (ورزش همگانی) از ضروریات مهم می‌باشد.

<sup>۱</sup> . Makinen et al

در کشورهای منتخب، فدراسیون‌ها در دو سطح ملی و استانی فعالیت می‌کنند و وظایف سازماندهی مسابقات قهرمانی کشور و همچنین مدیریت تیم‌های ملی را بر عهده دارند. فدراسیون‌های استانی نیز، ورزش را در مناطق خود ترویج می‌دهند. در ایران، فدراسیون‌های ورزشی، بالاترین مرجع هر رشته ورزشی هستند. برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور در رده‌های سنی مختلف، تشکیل تیم‌های ملی و نظارت بر هیئت‌های ورزشی از جمله وظایف فدراسیون‌ها می‌باشد. هیئت ورزشی، نماینده فدراسیون ورزشی مربوطه در استان است که فعالیت‌های مرتبط در سطح استان را با هماهنگی اداره کل ورزش و جوانان استان اجرا می‌نماید. بر اساس یافته‌های تحقیق جوادی‌پور (۱۳۹۴) روشن نبودن تقسیم کار ملی بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف مرتبط با ورزش قهرمانی، عدم همکاری سازمان‌ها و نهادهای موجود در ورزش قهرمانی و دخالت سازمان‌های سیاست‌گذار در ورزش قهرمانی در امور اجرا از جمله چالش‌ها و مشکلات ساختاری و تشکیلاتی ورزش قهرمانی است. مظفری و الهی (۱۳۸۸) بیان داشتند ورزش ایران از مالکیت گسترده دولتی و ساختار انحصاری بازار متحمل لطمات فراوانی شده است. یکی از راهبردهای پیشنهادی، افزایش تعامل سازمان یافته و اثربخش بین نهادهای ملی و منطقه‌ای ورزش قهرمانی بود. رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۰) برای حل چالش ورزش حرفه‌ای در کشور پیشنهاد دادند که ساختار تخصصی، در کنار فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌ها و کمیته ملی المپیک شکل بگیرد. از آنجاکه فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی بخش غیردولتی هستند، ضروری است که ساختار و اساسنامه این ارگان‌ها بازنگری و ضمن تمرکز بر وظایف اصلی، هریک از فدراسیون‌ها و هیئت‌ها در راستای ترویج و عمومی کردن ورزش تلاش نمایند.

در کشورهای منتخب، کمیته ملی المپیک مستقل از دولت است و در برخی از کشورها، کمیته المپیک متولی اصلی ورزش می‌باشد. این سازمان به منظور آماده‌سازی تیم‌ها و ورزشکاران برای المپیک، با فدراسیون‌ها همکاری می‌کند. کمیته ملی المپیک ایران نیز جزو نهادهای عمومی غیردولتی به شمار می‌رود. گسترش ورزش قهرمانی در کشور، گسترش ورزش همگانی، حمایت از فدراسیون‌های ورزشی و تأیید اساسنامه آن‌ها، مدیریت و نظارت بر روند آماده‌سازی، تأیید و اعزام ورزشکاران کشور به بازی‌های المپیک و آسیای و سایر بازی‌های به رسمیت شناخته شده از سوی کمیته بین‌المللی المپیک از جمله مهم‌ترین وظایف کمیته ملی المپیک است. بر اساس یافته‌های تحقیق مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۷۹)، عدم هماهنگی و همکاری در بین مراکز اجرایی که به نوعی به امر ورزش در کشور مرتبط می‌باشند، از مهم‌ترین نقاط ضعف ورزش کشور است. به‌طور کلی نتایج وضعیت موجود، نشانگر مواردی مانند عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و اجرای برنامه‌هاست که از ضعف ساختار تشکیلاتی دستگاه تربیت‌بدنی

کشور حکایت دارد. گاتورپ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز نشان دادند که کمبود همکاری در نظام ورزش قهرمانی استرالیا، به‌ویژه بین کمیسیون ورزش استرالیا (آی اس سی) و سازمان‌های ورزشی المپیک تابستانی وجود دارد. بنابراین در مورد ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت‌بدنی، ایجاد تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها و اتخاذ سیاست‌ها از طریق هماهنگی کلیه ارگان‌های ورزشی با سازمان تربیت‌بدنی به‌ویژه آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها و کمیته ملی المپیک پیشنهاد شد. با توجه به نقش و جایگاه کمیته ملی المپیک پیشنهاد می‌شود که تعامل و همکاری بین وزارت ورزش با کمیته ملی المپیک تقویت شود و وظایف کمیته ملی المپیک به وظایف اصلی سازماندهی، هماهنگی و اعزام تیم‌های ورزشی به بازی‌های آسیایی و المپیک محدود و استقلال سازمانی کمیته ملی المپیک نیز رعایت گردد.

باشگاه‌ها، بخش‌های تشکیلاتی مهم سیستم ورزش کشورهای منتخب هستند و فعالیت تمام بخش‌های ورزش کشور باید به‌نحوی در ارتباط با فعالیت آن‌ها می‌باشد. باشگاه‌ها هم در زمینه ورزش عمومی و هم در زمینه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای فعالیت دارند. باشگاه‌ها از طریق بخش خصوصی اداره می‌شوند. اما در ایران، باشگاه‌داری دولتی رشد پیدا نموده و بخش خصوصی قادر به رقابت با بخش دولتی نمی‌باشد. مظفری و الهی (۱۳۸۸) راه‌حلی که برای رفع ایرادات ساختاری تجویز نمودند، استقرار ساختار رقابتی، برون‌گرایی و توسعه تعامل با اقتصاد جهانی بود. چنین اهدافی با گسترش نقش و جایگاه بخش خصوصی و قرارگرفتن آن به‌عنوان اصلی‌ترین عنصر در فعالیت بنگاه‌های اقتصادی امکان‌پذیر است. تیری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نتیجه گرفتند که حضور باشگاه‌ها در بورس، راهی برای نظم بخشیدن و ایجاد تعادل در ساختار مالی باشگاه‌هایی است که در مورد بدهکاری و تعادل مالی خود نگرانی دارند. از آنجاکه باشگاه‌داری و حرفه‌ای‌گری در ورزش باید از طریق بخش خصوصی صورت گیرد و اختصاص اعتبارات دولتی برای این منظور با عدم جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و تعاونی در این زمینه مواجه شده و از سوی دیگر توان رقابت را از باشگاه‌های موجود خصوصی سلب گردیده، لذا از این منظر چاره‌ای جز مکلف نمودن دولت به واگذاری باشگاه‌های دولتی به بخش خصوصی وجود ندارد. جذابیت خصوصی‌سازی در ورزش زمانی افزایش می‌یابد که بدانیم بسیاری از باشگاه‌های ورزشی دولتی به‌جای درآمدزایی، هدر دهنده سرمایه هستند و از طرفی افزایش هزینه‌های تولید و بازیکنان از سوی باشگاه‌های ورزشی دولتی تعهدات دولت را بالا برده و

---

<sup>۱</sup> . Gowthorp et al

<sup>۲</sup> . Theiri et al

قرض‌های سنگینی ایجاد کرده است. همچنین، لازم است "طرح جامع نظام باشگاه‌داری در ایران" تدوین شود.

سیاست ورزش کشورهای منتخب، یک راهنمای کلی برای ذینفعان ورزش به‌شمار می‌آید. سیاست‌ها و قوانین مربوط به ورزش همگانی و نخبه کاملاً شفاف و مشخص می‌باشد، اما ایران به لحاظ وضعیت قانون‌گذاری در حوزه ورزش به‌ویژه سیاست‌های توسعه و ساختار ورزش با ضعف‌های بسیاری رو به روست. گرین و هولیهان<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نشان دادند که سه کشور کانادا، استرالیا و انگلستان در جهت ایجاد تعادل میان اهداف ورزش همگانی و قهرمانی گام برداشته‌اند. یافته‌های تحقیق گرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز تأیید کرد که این سه کشور کوشیده‌اند بین نیازهای ورزش قهرمانی و توسعه ورزش همگانی تعادل برقرار کنند. رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۰) نتیجه گرفتند که در ایران انقطاع و فاصله زیادی میان سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ورزش همگانی و آموزشی با ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وجود دارد. جوادی‌پور (۱۳۹۴) نیز نتیجه گرفت فقدان نظام حقوقی برای توسعه ورزش قهرمانی و وجود قوانین و مقررات ناهماهنگ و موازی و روشن نبودن سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های ورزش قهرمانی، موجب شده وضعیت حقوقی ورزش قهرمانی از وضع مناسبی برخوردار نباشد. همچنین، بر اساس یافته‌های شعبانی (۱۳۹۴) اکثر پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که دولت و مسئولان مربوطه در تدوین قانون پنج‌ساله پنجم کشور، همه نیازهای چهار بخش اصلی ساختار ورزش کشور را پوشش نداده و میزان توجه به آن‌ها ناکافی است. متأسفانه بررسی‌ها حاکی از این است که ایران به لحاظ وضعیت قانون‌گذاری در حوزه ورزش با ضعف‌ها و مشکلات بسیاری روبه‌روست. البته اقداماتی در خصوص تدوین آیین‌نامه‌ها و همچنین ذکر مواردی در قوانین برنامه‌های پنج‌ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور صورت گرفته است، اما این اقدامات ناکافی است و ساختار ورزش ایران نیازمند قوانین جامع، یکپارچه و شاخص‌های شفاف و مشخص در حوزه‌های ورزش چهارگانه است که از طرف قانون‌گذار به‌صورت ملی به تصویب برسد.

در بخش ساختار تأمین بودجه ورزش مشخص گردید که در کشورهای منتخب کانال تأمین مالی شفاف می‌باشد. سازمان ورزش قهرمانی کشور از طریق برنامه‌های مشخص از منابع مالی دولتی و غیردولتی استفاده می‌کند. تأمین مالی ورزش همگانی به استان‌ها و شهرداری‌ها واگذار شده است، اما در این زمینه در ایران شفافیت وجود ندارد. تأمین مالی ورزش بیشتر از طریق منابع مالی دولتی صورت می‌گیرد. این عدم شفافیت

<sup>۱</sup> . Green & Houlihan

<sup>۲</sup> . Green

و نحوه ناعادلانه توزیع منابع در بسیاری از مواقع فساد، اسراف و هدر رفتن منابع را به همراه داشته است. جوادی‌پور (۱۳۹۴) نتیجه گرفت که ورزش قهرمانی به شدت به منابع مالی دولت وابسته است و بخش خصوصی در ورزش قهرمانی سرمایه‌گذاری نمی‌کند. یافته‌های تحقیق کلت و راسل (۲۰۰۹) نشان‌دهنده آن است که محیط صنعت ورزش استرالیا با ایران متفاوت است. وابستگی کم به کمک‌های دولتی، وجود کارآفرینان و سرمایه‌گذاری زیاد و وجود تسهیلات و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش از جمله مواردی بودند که منجر به سرمایه‌گذاری زیاد در بخش ورزش استرالیا و رشد کارآفرینی در سطح ایده آل شده بود. فالن و استنلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) معتقدند که سیاست ورزشی معاصر در سوئد نشأت گرفته از ارتباط بسیاری طولانی بین دولت‌های ملی و محلی و باشگاهی ورزشی داوطلبانه، غیرانتفاعی و مبتنی بر عضویت که منجر به حمایت مالی گسترده از ورزش سازمان‌یافته است. از آنجایی که مدیریت یکپارچه منابع و تأمین مالی در ورزش از اهمیت بسیاری برخوردار است و می‌تواند برخی از ابهامات موجود را برطرف و آن را تکمیل نماید، پیشنهاد می‌شود که سیستم گردش مالی ورزش و مدیریت هزینه و درآمد در ورزش مشخص و شفاف گردد و بودجه به صورت عادلانه بین بخش‌های مختلف تقسیم گردد.

در پایان، باتوجه به ساختار ورزش کشورهای منتخب و ایران و همچنین نتیجه‌گیری مباحث و مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیقات مرور شده می‌توان چنین اظهار کرد که در بعد ساختاری، علی‌رغم اشتراک در بسیاری از اصول و مبانی، روش و سازوکارهای اجرایی به کار گرفته شده در کشورها با یکدیگر متفاوت است. در واقع، هر کشور با در نظر گرفتن زیرساخت‌ها و شرایط نظام سیاسی خاص خود، در راستای انجام وظایف و تحقق اهداف گام برداشته است. بنابراین الگوبرداری کامل از یک مدل به دلیل تفاوت شرایط مختلف، اثربخشی لازم را در بر نخواهد داشت؛ حال آنکه با ترکیب برخی از ابعاد ساختار ورزش در کشورهای پیشرو و با ملحوظ داشتن اصول و شرایط مختلف کشور، می‌توان به الگویی مناسب نائل گشت. همان‌طور که عنوان گردید در سازماندهی ورزش کشور نیز ضمن حذف وظایف موازی و مشترک دستگاه‌ها، توزیع متوازن اختیارات و قدرت میان واحدهای سازمانی، تفکیک وظایف اجرایی از حوزه ستادی و محدود نمودن فعالیت حوزه ستادی به اعمال سیاست‌گذاری، تقویت بخش خصوصی و مشخص نمودن ارتباطات بین واحدها، شرح وظایف روشنی برای تمام سازمان‌ها و نهادهایی که می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در گسترش ورزش نقش داشته باشند، تعریف شود و با هم‌سو کردن فعالیت‌ها با اهداف و سیاست‌ها، بین کلیه دستگاه‌ها انسجام و هماهنگی برقرار گردد.

---

<sup>۱</sup> . Fahlen & Stenling

## منابع

- آجرلو، مصطفی. (۱۳۹۲). راه پیشرفت: بررسی و تحلیل ساختار و تشکیلات ورزش کشور. چاپ اول، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)
- جوادی‌پور، محمد. (۱۳۹۴). "چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران". مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۳۰، ۱۲-۳۴.
- دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۳۹۴). "بررسی و تحلیل وضعیت تربیت بدنی و ورزش با تأکید بر احکام برنامه‌های پنجگانه توسعه". کد موضوعی ۲۷۰، شماره مسلسل ۱۴۵۱۹.
- رضوی، سید محمدحسین. (۱۳۸۵ الف). "خصوصی‌سازی، تمرکززدایی و انتقال وظایف ورزش قهرمانی به کمیته ملی المپیک". المپیک. شماره ۳۳، ۶۵-۷۵.
- رضوی، سید محمدحسین. (۱۳۸۵ ب). "خصوصی‌سازی و اصلاح ساختار ورزش قهرمانی در کشور". حرکت. شماره ۲۷، ۱۹-۳۱.
- رفعتی، فوزیه؛ خاندان، مریم؛ سبزواری، سکینه و نوحی، عصمت. (۱۳۹۴). "بررسی تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری پرستاری ایران و دانشگاه ویدنر". آموزش در علوم پزشکی. ۱۵ (۷۰)، ۵۵۵-۵۶۸.
- رضوانی‌نژاد، رحیم؛ عیدی، حسین و ریحانی، محمد. (۱۳۹۰). "بررسی و تحلیل مدل‌های توسعه ورزش و تربیت ورزشکاران نخبه". همایش مدیریت و برنامه‌ریزی در فوتبال پایه، آکادمی ملی فوتبال ایران.
- سجادی، سید احمد. (۱۳۹۵). "طراحی الگوی ساختار ورزش کشور". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران.
- شعبانی، عباس. (۱۳۹۴). "تحلیل محیطی ساختار ورزش ایران بر اساس مدل سلسله مراتبی ورزش". رساله دکتری رشته تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور مرکز، دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی.
- شهبازی، مهدی؛ شعبانی‌مقدم، کیوان و صفاری، مرجان. (۱۳۹۲). "ورزش همگانی (ضرورت، موانع و راهکارها)". مجلس و راهبرد. دوره ۲۰، شماره ۷۶، ۶۹-۹۷.



- قالیباف، محمدباقر. (۱۳۸۹). نگاه راهبردی به نظام ورزش در کشور از برنامه پیشرفت و عدالت. چاپ اول، تهران: نشر نگارستان حامد
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۳۷۹). "یک بررسی میدانی پیرامون موانع ورزش در ایران: موانع ورزش و چالش‌های سازمان تربیت‌بدنی". طرح پژوهشی، معاونت پژوهشی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- معاونت توسعه منابع و پشتیبانی وزارت ورزش و جوانان. (۱۳۹۴). "گزارش برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ورزش". ستاد تدوین برنامه ششم توسعه.
- مظفری، سید امیراحمد و الهی، علیرضا. (۱۳۸۸). "نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران". طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- میرزمانی، شهرام. (۱۳۹۰). ساختار بین‌المللی ورزش همگانی. تهران: انتشارات سلسله مهر
- میرمحمدی، سید محمد. (۱۳۹۲). "تحلیل کیفی و واکاوی ادغام دستگاه‌های دولتی: ادغام سازمان ملی جوانان و سازمان تربیت‌بدنی". پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی). ۱۷ (۱) (پیاپی ۷۸)، ۱۶۹-۱۸۸.
- همتی‌نژاد، مهرعلی. (۱۳۷۵). "بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران و چند کشور جهان و ارائه الگوی تشکیلاتی مناسب". رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- Bohlke, K; Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management Decision*. 47 (1), pp. 67-84.
- Fahlen, J., Stenling, C. (2016). "Sport policy in Sweden". *International Journal of Sport Policy*. 8 (3).pp. 515-531.
- Gowthorp, L., Toohey, K., & Skinner, J. (2016). "Government involvement in high performance sport: An australian national sporting organisation perspective". *International Journal of Sport Policy*, pp. 1-19.
- Green, M. (2007). "Policy transfer, lesson drawing and perspectives on elite sport development system". *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2, pp. 426-441.
- Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite sport development. Policy learning and political priorities*. Routledge, London and New York.
- Karlis, G. (2006). "The Future of Leisure, Recreation, and Sport in Canada: A SWOT for Small Sized Enterprises". *The Sport Journal*. 9 (2), pp.7-15.

- Kellet, P., Russel, R. (2009). "A comparison between mainstream and action sport industries in Australia: a case study of the skateboarding cluster". Sport Management. Review. 12(2), pp. 66-78.
- Makinen, K., Aarresola, O., Lamsa, J., Lehtonen, K and Nieminen., M. (2016). "Managing civic activities by performance: impacts of the government's performance-based funding system and the domain structure in Finnish sports policy". International Journal of Sport Policy. 8 (2),pp. 265–285 1-19.
- Thibault, L; Babiak, K. (2005). "Organizational Changes in Canada's Sport System: Toward an Athlete-Centred Approach". European Sport Management Quarterly, 5 (2).pp. 105-132.
- Theiri, S; Medabesh, A. Ati, A. (2012). "The Effect of Changing Status of Sport Clubs: From Association to the Company". Journal of Finance and Investment, International Scientific Press.1(1), pp.127-149.



# **Comparative Study of Sport Structure in Iran and European Countries**

**Seyyed Ahmad Sajjadi**

Ph.D. in Sport Management, Mazandaran University, Mazandaran, Iran

**Nazanin Rasekh**

Ph.D., Assistance Professor in Sport Management, Sport Science Research Institute, Tehran, Iran

**Seyyed Mohammad Hossein Razavi**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, Mazandaran University, Mazandaran, Iran

**Morteza Dousti**

Ph.D., Associate professor in sport management, Mazandaran University, Mazandaran, Iran

*Received:13 Feb. 2017*

*Accepted:26 May 2017*

An efficient structure is the most important factor for reaching goals in all systems including sport. Since, the purpose of this research is comparative study of sport structure in Iran and European countries. This descriptive-comparative study was carried out in 2016. In order to compare the of sports structure in Iran and European countries (Germany, Estonia, Great Britain, Turkey, Denmark, Poland, Norway and the Netherlands), various aspects were investigated. data for recognizing sport structure of European countries were collected by searching through book, magazine and internet, data for recognizing sport structure of Iran were collected by searching law of objective, duties of sport organization and compared using Bereday's four-stage model: description, interpretation, juxtaposition and comparison. Regarding the structural dimension, despite many similarities in principles, the applied methods and mechanism are different. Low size of structure, avoiding bureaucracy, elimination of parallel and common duties of organizations, symmetrical distribution of authorities and powers among organization units, clear definition of communications among units, identify clear job descriptions for all institutions, National division of work and Coordination between institutions and establishing integrity are the most important principles that must be regarded.

**Key words:** Comparative Study, Structure, Sport Organizations, Iran and European Countries