



Research Article

## The Framework for Applying Multi-Level Governance in the State Sports System of the Kurdistan Region of Iraq According to Crisis Conditions

Halmat Nasir Salih<sup>1</sup>, MehrAli HemmatiNejad<sup>2\*</sup>, Rahim RamezaniNejad<sup>3</sup>

1. Ph.d student of sports management in University of Guilan, Rasht, Iran - Faculty member of Sports Management, Faculty of Physical Education, University of Sulaymaniyah, Sulaymaniyah, Iraq.
2. professor of sports management, University of Guilan, Rasht, Iran.
3. professor of sports management, University of Guilan, Rasht, Iran.

**Received: 07/07/2023, Accepted: 13/03/2024, Online Published: 25/03/2024**

\* Corresponding Author: Mehr Ali Hemmati Nejad, E-mail: [hemati@gu.ac.ir](mailto:hemati@gu.ac.ir)

**How to Cite:** Salih, H. N., Hemmati Nejad, M. A., Ramezani Nejad, R. The Framework for Applying Multi-Level Governance in the State Sports System of the Kurdistan Region of Iraq According to Crisis Conditions. Sport Management Studies, 17(89), 63-90. In Persian. Doi: 10.22089/smrj.2024.14631.3860.

### Extended Abstract

#### Background and Purposes

Multilevel governance has emerged as one of the most widely accepted governance theories over the past two decades. This governance framework emphasizes the involvement of non-governmental actors and the interplay between middle and micro-level entities in guiding fundamental processes. Sport represents a domain with significant potential for the application of multilevel governance principles. Cooperation within sports systems is shaped by countries' overarching governance and management structures and influenced by an intricate network of public, private, and social institutions and organizations. Sports governance incorporates policy-making, planning, resource provision and support, implementation, monitoring, and evaluation processes, all aimed at facilitating the development of sport.

Evidence indicates that sports development in both Iraq's central government and the Kurdistan Regional Government suffers from a considerable need for advancement. However, an accurate understanding and comprehensive data concerning the governance status remain lacking. This study was therefore designed to formulate a framework for applying multilevel governance toward the development and management of sports amid crisis conditions in the Kurdistan region of Iraq.

#### Methods

This qualitative research employed a thematic analysis approach to examine governance intricacies. The study population comprised experts in relevant fields, including:

1. University professors specializing in sports management, political science, governance, economics, and development within the Kurdistan Region.



2. Sports managers and decision-makers operating within the Kurdistan Region's various governing bodies—such as councils related to sports development, ministries overseeing sports, the Olympic Committee, provincial sports organizations, physical education authorities, and municipal administrations.

Participants were selected via snowball sampling to ensure depth and representativeness, continuing until theoretical saturation was achieved. Sixteen individuals were ultimately interviewed. Data collection integrated exploratory interviews with comprehensive library research to contextualize findings. Validity was ensured by confirming the expertise of interviewees, assessing content validity of the interview framework, and verifying coder agreement (intercoder reliability of 0.72) facilitated by two sports management experts. Interviews adhered to a pre-established analytical framework. To enhance internal validity, feedback was solicited from participants during interview progression without influencing their responses. Data collection spanned six months, with saturation determined when no novel information arose from successive interviews. Instead of traditional validity metrics, qualitative criteria such as acceptability, transferability, and confirmability were applied. Expert peer review validated both the transcript contents and the interview instrument, supplemented by methodological rigor in coding and consensus among coders.

## Results

The study's conceptual framework extracted from the data comprises 184 core components, 60 sub-themes, 23 main themes, and 8 overarching conceptual substructures. These substructures are defined as:

- Challenges of Kurdistan sports governance
- Environmental adaptation of Kurdistan sports governance
- Alignment of sports governance levels
- Multilevel governance in Kurdistan sports
- Capacity building for governance implementation
- Multilevel governance implementation strategies
- Optimization processes in governance
- Consequences of multilevel sports governance in Kurdistan

The environmental adaptation substructure encompasses key perspectives, including developments in international sports governance, and an assessment of the effectiveness of Iraqi and Kurdistan Region sports governance capacities. The challenges substructure highlights environmental crises within sports governance, systemic obstacles, and barriers hindering the enactment of multilevel governance. The alignment substructure covers convergence among governance institutions, synchronization of executive governance levels, and coordination across sports management tiers.

Regarding multilevel governance itself, the framework details its fundamental requirements for sport and specific considerations pertinent to its implementation in sports. Capacity building spans four domains: management, economics, social dimensions, and scientific foundations related to sports governance. Implementation strategies reflect system efficiency, efforts toward internationalization of governance, and agility in responding to crisis contexts.

## Conclusion

The developed framework is instrumental for applying multilevel governance models within Iraqi sports. Given the complex challenges faced by developing countries, including Iraq and its Kurdistan Autonomous Region, successful adoption requires adaptation tailored to regional institutional structures and realities. Kurdistan's unique governance environment—operating alongside the central Iraqi government—offers a promising theoretical fit for multilevel sports governance.

The proposed theoretical model clarifies that sports policy development and execution are rarely confined to a single governance level; rather, they emerge from intricate inter-organizational interactions spanning multiple governmental and sporting bodies. This process-oriented and specialized approach necessitates addressing distinct contextual conditions and facilitating coordinated collaboration to realize governance objectives effectively.

**Keywords:** Sports Governance, Levels of Governance, Crisis Management, Iraqi Kurdistan

### **Article Message**

This research introduces an innovative framework for advancing multilevel governance in sports development and crisis management. Findings underscore that success hinges upon coordinated action across governance tiers, dynamic responsiveness to environmental shifts, and process optimization. Crucially, a systematic yet flexible governance perspective that simultaneously tackles structural challenges while enhancing organizational efficiency is required. This framework serves as a strategic reference for policymakers and sports administrators operating within complex political and social environments.

### **Ethical Considerations**

All ethical standards pertinent to research were rigorously observed. Participants engaged voluntarily, fully informed of study aims, retaining the right to withdraw at any time. Confidentiality of identities and data was strictly maintained. The study received approval by the relevant institutional ethics committee.

### **Authors' Contributions**

Derived from a doctoral dissertation, this work reflects collaborative contribution among the principal researcher (a doctoral student), primary and secondary supervisors, and advisory faculty members.

### **Conflict of Interest**

The authors declare no conflicts of interest. All stages of the research—from design through implementation and analysis—were executed impartially and adhered to established scientific standards. No financial or professional interests influenced the study.

### **Acknowledgments**

The authors extend sincere gratitude to the professors, experts, and specialists who participated in interviews and provided professional consultation. Their committed involvement was essential for the successful completion of this research.



مقاله پژوهشی

## چارچوب به کارگیری حکمرانی چندسطحی در سیستم ورزش ایالتی اقلیم کردستان عراق متناسب با شرایط بحران

هلمت ناصر صالح<sup>۱</sup>، مهرعلی همتی نژاد طولی<sup>۲\*</sup>، رحیم رضانی نژاد<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران - عضو هیئت علمی مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه سلیمانیه، سلیمانیه، عراق.
۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۳. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۱/۰۶

\*نویسنده مسئول: مهرعلی همتی نژاد طولی، E-mail: [hemati@gu.ac.ir](mailto:hemati@gu.ac.ir)

**How to Cite:** Salih H. N., Hemmati Nejad M. A., Ramezani Nejad R. The Framework for Applying Multi-Level Governance in the State Sports System of the Kurdistan Region of Iraq According to Crisis Conditions. Sport Management Studies, 17(89), 63-90. In Persian. Doi: 10.22089/smrj.2024.14631.3860.

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه چارچوب به کارگیری حکمرانی چندسطحی برای توسعه ورزش و مدیریت آن تحت شرایط بحران در اقلیم کردستان عراق بود. روش تحقیق از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بود. جامعه آماری پژوهش شامل همه صاحب نظران علمی (اساتید دانشگاه‌ها) و اجرایی (مدیران سازمان‌ها مرتبط با ورزش) حوزه موضوع پژوهش بود. انتخاب نمونه به تعداد لازم برای رسیدن به اشباع نظری و به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انجام شد (۱۶ نفر). ابزار پژوهش مصاحبه اکتشافی بود. روایی نتایج پژوهش براساس شایستگی حرفه‌ای نمونه مصاحبه‌شده، روایی محتوایی چارچوب مصاحبه، میزان توافق مصححان کدگذاری (۰/۷۲) تأیید شد. چارچوب مفهومی مستخرج شامل ۱۸۴ مؤلفه محوری، ۶۰ مضمون فرعی، ۲۳ مضمون اصلی و ۸ زیرسازه مفهومی بود. هشت زیرسازه چارچوب شامل چالش‌های زمینه‌ای، تطبیق محیطی، همسویی سطوح حکمرانی، زمینه‌یابی، ظرفیت‌سازی، راهبردها، بهینه‌سازی فرایندها و پیامدهای حکمرانی چندسطحی در ورزش اقلیم کردستان عراق بود. براساس نتایج می‌توان گفت که به کارگیری حکمرانی چندسطحی در ورزش و حصول پیامدهای مطلوب آن نیازمند تسهیل چالش‌ها و انطباق با شرایط محیطی، کارآمدسازی ساختاری و مدیریتی در سطوح ورزش، ظرفیت‌شناسی سیستمی، مداخلات راهبردی سازنده و بهینه‌سازی سازوکارها در نظام ورزش اقلیم کردستان عراق است.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی ورزش، سطوح حکمرانی، مدیریت بحران، کردستان عراق.



## مقدمه

امروزه حکمرانی از شیوه کلاسیک و نهادگرایی (دولت‌محور) به رویکردهای باز و چندسطحی تحول یافته است (رسایی‌راد و همکاران، ۲۰۲۳). در این راستا چالش‌های جدید ناشی از رقابت و شتاب جهانی توسعه سبب آشفتگی حکمرانی عمومی در کشورهای درحال توسعه (مانند عراق و ایران) شده است (محمد و براهیم، ۲۰۲۳). هرچند روابط بین کشورها و بهره‌گیری از تجربیات همدیگر سبب بهبود حکمرانی توسعه در هر یک از کشورها می‌شود، به دلیل تفاوت‌های متعدد تاریخی، فرهنگی، اقلیمی، سیاسی و اقتصادی بین کشورها، درنهایت الگوی حکمرانی باید حاصل همسوسازی خرده‌سیستم‌های درونی کشورها باشد (نæss<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳) و مدیران و سیاست‌گذاران نباید از رویکردهای تقلیدی استفاده کنند (آنسل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۰۹۶). مطالعه حکمرانی و توسعه حوزه مطالعاتی بین‌رشته‌ای است و با طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها پیرامون حکمرانی بین دو سیستم (سازمان، کشور، و...) ارتباط دارد (توماسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)؛ از این رو امروزه این موضوع پذیرفته شده است که الگوی توسعه هر کشوری مستلزم ظرفیت‌های اکوسیستمی، اقتصادی و اجتماعی آن است؛ بنابراین غالباً از دولت‌ها خواسته می‌شود تا سیستم خود را با تغییرات محیط بیرونی و ظرفیت‌های محیط درونی وفق دهند (هاموس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). محققان و صاحب‌نظران عرصه سیاست و توسعه، نقطه عطف شکوفایی جوامع و توسعه را وابسته به دو مقوله ظرفیت‌های بومی و شیوه حکمرانی می‌دانند (هوفباور و مک دوال<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

در همین راستا، منطق پژوهش حکمرانی بر پیکربندی و درک استراتژیک روابط زنجیره‌ای و واکنشی در اکوسیستم محیطی و رژیم نهادی برای توسعه قرار دارد. حکمرانی شامل تعامل بین مجموعه‌های ناهمگون از بازیگران، مذاکره در مورد منافع، و رقابت بر سر زبان و گفت‌وگو است؛ هرچند باید گفت که حکمرانی دارای فرایند پیچیده‌ای است و از طریق آن از بازیگران اجتماعی و سیاسی بسیاری با منافع متفاوت به منظور تدوین، ترویج و تحقق اهداف مشترک تعامل دارند. تاریخ مفهومی حکمرانی را می‌توان به سال‌های دهه ۱۹۴۰ و دهه‌های متعاقب آن مربوط دانست که در آن زمان سازمان‌های اقتصادی و اجتماعی مانند شرکت‌ها، اتحادیه‌ها و دانشگاه‌ها پیچیدگی بیشتری پیدا کردند (هاینن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲) و به اشکال جدیدی از مدیریت و فرایندهای تصمیم‌گیری نیاز پیدا کرده است. در این میان، مفهوم حکمرانی چندسطحی از پذیرفته‌شده‌ترین تئوری‌های حکمرانی در دو دهه اخیر است. در این نوع حکمرانی، فرایندهای اساسی با مشارکت بازیگران غیردولتی و سطح میانی و خرد هدایت می‌شوند (اکبری و همکاران، ۲۰۱۹). در همین راستا، مفاهیم حکمرانی چندسطحی<sup>۷</sup> برای توصیف ترتیبات پراکنده، چند بازیگر، مشارکتی و چندمرکزی برای اداره محیط‌ها و مناطق در اروپا در اواخر دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد. این حکمرانی در واقع شکل خاصی از ترتیبات حاکمیت شبکه‌ای درک شده بود و از دو مجموعه فرایندهای بالا به پایین و پایین به بالا در سیستم‌های سازمانی تشکیل شده است. حکمرانی چندسطحی چارچوبی برای درک سیاست تغییر ورزش منطقه‌ای در اروپا موفق بوده است (مارسدن و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴، ۶۱۹)؛ اما تا به امروز برای درک، توضیح و ترویج سیاست ورزش عمومی بهتر، به‌رغم تأثیر اغلب بین ملی سیاست ورزش عمومی، استفاده نشده است (رسایی‌راد و همکاران، ۲۰۲۳). فرض کلیدی نظریه حکمرانی چندسطحی این است که سطح

1. Næss
2. Ansell
3. Thompson
4. Hums
5. Hofbauer & McDowa
6. Heinen
7. Multilevel Governance
8. Marsden

ملی دولت لزوماً واحد سیاست‌گذاری غالب نیست و بسته به موقعیت، سیاست تنظیم و اجرا معمولاً در یک سیستم مذاکره مستمر بین دولت‌های همگرا صورت می‌گیرد (مارسدن و همکاران، ۲۰۱۴، ۶۲۱). این سطوح می‌توانند بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای، زیرمنطقه‌ای یا محلی باشند.

در میان خرده سیستم‌های اجتماعی، ورزش از همگرایی و پایگاه بین‌المللی ویژه‌ای برخوردار است. بسیاری از ابعاد ورزش تحت‌تأثیر قوانین و استانداردهای بین‌المللی آن است؛ بنابراین حکمرانی در خرده سیستم ورزش دارای تفاوت‌های اساسی با سایر خرده سیستم‌های اجتماعی است (اکبری و همکاران، ۲۰۱۹). هدف حکمرانی ورزشی، تحقق اهداف دوسویه بین هر دو رویکرد توسعه ورزش و ورزش برای توسعه است (هولیهان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۱۱۳). سیستم توسعه ورزش مشتمل بر ساختارها، برنامه‌ها، منابع، بسترها و فرایندهایی است که منجر به مشارکت افراد در رویدادهای ورزشی، رشد و بهبود تولید و خدمات صنعت ورزش، پویایی و نشاط فرهنگی و اجتماعی محیط‌های ورزشی، ارتقای سلامت و تندرستی عمومی و دستیابی به جایگاه مناسب در عرصه رقابت‌های ورزشی بین‌المللی می‌شود (دادا، ۲۰۲۰، ۹۰). حکمرانی ورزش تحت‌تأثیر حکمرانی و مدیریت کلی کشورها قرار دارد که متأثر از مجموعه نهادها و سازمان‌های دولتی، خصوصی و اجتماعی است که در فرایندهای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، تأمین و پشتیبانی، اجرا و نظارت و ارزیابی موجب هدایت و توسعه ورزش می‌شوند (هاموس و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به موارد یادشده، هدف تحقیق حاضر، بررسی حکمرانی چندسطحی و توسعه ایالتی ورزش در شرایط بحران ملی با تمرکز بر تحلیل نظام‌مند اقلیم کردستان عراق بود. در معرفی ساختار ورزش در اقلیم کردستان می‌توان نهادها و بخش‌های مختلفی از سطح ستادی تا اجرایی را نام برد که متناظر با ساختار مشابه آن در حکومت مرکزی عراق است. در پارلمان کردستان یک کمیسیون برای امور فرهنگ، ورزش و جوانان وجود دارد. مدیریت کل تربیت‌بدنی و ورزش در زیرمجموعه وزارت فرهنگ به‌عنوان متولی اصلی ورزش در اقلیم کردستان بوده که در استان‌ها و شهرستان‌ها دارای واحد سازمانی است. دیگر سازمان ستادی متولی ورزش کمیته المپیک کردستان<sup>۲</sup> در استان‌ها دارای نمایندگی است. فدراسیون رشته‌های ورزشی به همراه انجمن‌های نماینده استانی آن‌ها نیز اصلی‌ترین ساختارهای ورزشی در اقلیم کردستان هستند. در وزارتخانه‌های آموزش و پرورش و آموزش عالی نیز دو واحد سازمانی مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دانش آموزی و ورزش دانشجویی وجود دارد. همچنین در شهرداری واحد سازمانی برای مدیریت ورزش عمومی وجود دارد. باشگاه‌ها و تیم‌های رشته‌های ورزشی، مراکز خدمات ورزشی به همراه رسانه‌ها و سایر مؤسسات ورزشی نیز بخش اجرایی و صنعت ورزش هستند (جمع‌بندی محقق از منابع و اسناد). مشکلات اقتصادی و جنگ‌های یک دهه اخیر عراق در دو دهه آخر اثرات زیادی بر حکمرانی توسعه این کشور داشته است. بحران اقتصادی می‌تواند ظرفیت‌های توسعه در کشورهای توسعه‌نیافته را به حداقل برساند. مطالعه حکمرانی مناطق اطلاعات مناسبی را در زمینه کنترل منابع اضافی یا استفاده‌نشده (ظرفیت بالقوه) و تقاضا و نیاز موجود برای توسعه به دست می‌دهد. یکی از راهکارهای مناسب برای تاب‌آوری در بحران اقتصادی، استفاده از تحول حکمرانی برای توسعه است (برودهارست و گری<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). برطبق شواهد و اطلاعات، ورزش در هر دو دولت مرکزی عراق و حکومت اقلیم کردستان نیز نیاز بالقوه درخور توجهی به توسعه ورزش دارد، اما هنوز درک صحیح و اطلاعات کاربردی از وضعیت حکمرانی آن به دست نیامده است (داگه<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). برای ایالت‌های با ساختار مشابه اقلیم کردستان عراق، سطوح مختلف دولت فدرالی و دولت مرکزی، از نظر بودجه عمومی ورزش نیازمند

- 
1. Houlihan
  2. Kurdistan Olympic Committee
  3. Broadhurst & Gray
  4. Dodge

حکمرانی چندسطحی است (ثابت و جاسم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). سیاست‌ها و نتایج عملی متفاوت است، اما چالشی که ادبیات مطرح می‌کند، شناسایی این است که چه ترتیبات حاکمیتی می‌تواند سیاست را در سراسر این لایه‌ها از نظر ارزش بهینه کند (هاین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در چارچوب روابط بین‌المللی سنتی به ورزش و سیاست ورزشی توجه شده است، اما تحول ماهیت نظام بین‌المللی از لحاظ نظری و عملی، ابزارهای مورد استفاده دولت‌ها و کشورها را برای پیشبرد اهداف و منافع بین‌المللی شان دگرگون کرده است (هوفباور و مک دوال<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

در تبیین مسئله پژوهش به مرور مطالعات قبلی پرداخته شد. در مطالعات عراقی، ثابت و جاسم<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) اتخاذ حکمرانی الکترونیک در عرق را متأثر از انواع چالش‌ها و بحران‌های محیطی گزارش کردند. داگه<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در بررسی ابعاد نظام سیاستی عراق از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۹ گزارش کرد که تحول در آن نیازمند بازنگری در هویت سیاسی، ساختاری و اجرایی است. یاسین (۲۰۲۲) حکمرانی نظام آموزش عالی عراق در شرایط کوید-۱۹ را نیازمند بسترسازی الکترونیک و الگوی حکمرانی خوب گزارش کردند. در مطالعات ایرانی، گوهری مقدم و بشیری لحاقی (۲۰۱۷، ۷۲) در کاربست نظریات حکمرانی در طراحی چارچوب حکمرانی منطقه‌ای در حوزه ایران، چارچوبی سه‌وجهی در دسته‌بندی روابط ایران با کشورهای همسایه در حوزه‌های مفاهمه، معامله و مقابله ارائه کردند. اکبری و همکاران (۲۰۱۹) طراحی الگوی حکمرانی خوب در سازمان‌های چندسطحی را مبتنی بر عوامل محیطی، ساختاری و رفتاری ارائه کردند. کلیشومی و نیستیکو<sup>۶</sup> (۲۰۲۱، ۱۸) نشان دادند که اشتغال در ایران در تحریم‌های اقتصادی دچار تطبیق غیرنظام‌مند و رکود شده است و تعاملات با کشورهای همسایه یکی از راه‌حل‌های مناسب در این زمینه است. رسایی‌راد و همکاران (۲۰۲۳) چارچوب مفهومی حکمرانی خوب در ورزش را مبتنی بر کلان و ساختار، عمومیت، ارتباطات، فرایند و استاندارد گزارش کردند.

در مطالعات حوزه مدیریت ورزش در شرایط بحران، غالب تحقیقات بحران مربوط به ورزش رقابتی در شرایط بحران بود (براون، ۲۰۱۶، ۸؛ کامپتون و کامپتون، ۲۰۱۴، ۳۴۷). همچنین برون-دلیون و برون (۲۰۲۰، ۵۲) در پژوهشی با عنوان «وقتی بحران‌ها بازی را تغییر می‌دهند: ایجاد گونه‌شناسی بحران‌های مرتبط با ورزش» نشان دادند که ۱۲ نوع بحران برای شکاران و سازمان‌های ورزشی ممکن است ایجاد شود. تعدادی مطالعات تخصصی مرتبط با محورهای اصلی مسئله انجام شده است که نقد و بررسی خلأهای آن‌ها به تبیین بهتر مسئله محوری پژوهش کمک می‌کند. آرچی بوگی و فیلی پتی<sup>۷</sup> (۲۰۱۱، ۱۱۵۵) در بررسی نقش بحران اقتصادی در حکمرانی کشورهای اروپایی در حوزه نوآوری با استفاده از داده‌های کلان و خرد، گزارش کردند که بحران اقتصادی بر سرمایه‌گذاری بر نوآوری اثرگذار بوده است و کشورهای دارای بیشترین کاهش سرمایه‌گذاری بر نوآوری، بیشترین واگرایی را داشته‌اند. هولیهان<sup>۸</sup> (۲۰۱۲، ۱۱۲) در تحلیل حکمرانی فرایندهای مدیریت و سیاست ورزشی، گزارش کردند که فرضیه این حکمرانی هم در سطح نظری و هم در سطح اجرایی تأیید شده است. هالمای و واساری (۲۰۱۲، ۲۹۸) در بررسی بحران اقتصادی و حکمرانی در اتحادیه اروپا گزارش کردند که رکود اقتصادی ۲۰۰۸ اروپا بر حکمرانی اقتصادی کشورها تأثیر درخور توجهی داشته است. سیانووماگا<sup>۹</sup> (۲۰۱۵، ۷۲) در بررسی چالش‌های حکمرانی مدیریت ورزشی با سایر بخش‌های حوزه ورزش گزارش کردند که حکمرانی

1. Thabit & Jasim
2. Heinen
3. Hofbauer & McDowa
4. Thabit & Jasim
5. Dodge
6. Kelishomi & Nistico
7. Archibugi & Filippetti
8. Houlihan
9. Ciomaga

در حوزه علمی بیشتر از حوزه کاربردی است. همچنین کوپر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷، ۴۵) در بررسی تحقیقات مدیریت و توسعه ورزش انجام تحقیقات سیاست و حکمرانی را جزو مهم‌ترین خلأهای پژوهشی اولویت‌بندی کردند.

لنیکوف و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷، ۸۷۷) در بررسی حکمرانی چندسطحی در کشورهای در حال گذار در شاخص‌های شادی و نشاط اجتماعی گزارش کردند که در سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۱۶ حکمرانی شادی و رضایت از زندگی بین کشورهای پساکمونیستی کمتر از کشورهای مقابل آن‌ها بوده است. نیکانا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰، ۷۵۹) در بازبینی روابط متقابل ورزش و گردشگری در کامرون گزارش کردند که براساس یافته‌های کلیدی روابط متقابل بین ورزش و گردشگری در سطوح سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی نسبتاً ضعیف است. مک‌لئود و شیلبری<sup>۴</sup> (۲۰۲۰، ۲۷) در تحلیل محتوای حکمرانی حاکمیتی در ورزش هند گزارش کردند که درجه درخور توجهی از حکمرانی چندسطحی نهادهای متولی ورزش قرار دارد، اما بین میزان حکمرانی در انواع حوزه‌ها تفاوت وجود دارد. در سایر مطالعات نیز مولینکو و همکاران (۲۰۱۷، ۸۷۹) در بررسی سیستم توسعه ورزش آمریکا گزارش کردند که سطح میانی حکمرانی ورزش براساس ساختار ایالتی و فدرالی است. شیلبوری و فرینکس (۲۰۱۵، ۳۸۱) حکمرانی مشارکتی سازمان‌های ورزشی را نیازمند رفع تعارض بین سطوح ملی و ایالتی و همگرایی در سطوح مدیریت فدرالی می‌دانند. اولیری (۲۰۱۷، ۱۷۲) در بررسی قوانین شغلی ورزش حرفه‌ای آمریکا نشان داد که بین ایالتی در برخی موارد تفاوت وجود دارد که ناشی از تفاوت ساختاری و برنامه‌های ایالت‌ها است. شیلبوری و همکارانی (۲۰۱۶، ۴۸۲) توسعه ورزش- عملکرد آن ضرورت اجتماعی است. هوفباور و مک‌دوال<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) مدل حاکمیت چندسطحی در حوزه صنعت انرژی را مشتمل بر چالش‌ها و فرصت‌ها برای توسعه پایدار ارائه کردند. به باور هاینن<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۲) چارچوب حکمرانی چندسطحی در مدیریت منابع طبیعی و زیست‌محیطی مبتنی بر رویکرد چندمرکزی و چندسطحی است. برودهارست و گری<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) کارکرد حکمرانی چندسطحی در مواقع بحران اقتصاد را نیازمند برخورداری از قابلیت‌هایی مانند تاب‌آوری گزارش کردند. لهاتونن<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۲) اجرای حاکمیت واقع‌گرا و چندبعدی در ورزش نخبگان را نیازمند اعتمادپذیری گزارش کردند. توماسون و همکاران (۲۰۲۲) در مرور نظام‌مند مطالعات حکمرانی در ورزش گزارش کردند که روش‌های نوین حکمرانی هنوز نیازمند توجه جدی محققان است. محمد و براهیم (۲۰۲۳) چارچوب حکمرانی ورزش در مراکش را مشتمل بر محیط کلان، ساختار، چالش‌ها و چشم‌اندازها ارائه کردند. نائس (۲۰۲۳) اثربخشی حکمرانی ورزشی را متأثر از تغییر جغرافیای سیاسی و تاب‌آوری سازمانی گزارش کردند.

در جمع‌بندی تحقیقات مرور شده می‌توان گفت، از آنجاکه حکمرانی چندسطحی حوزه ورزش در حوزه مطالعات آکادمیک نسبتاً جدید است، دانش این حوزه هنوز فاقد معیار قابل‌سنجش برای تعیین منافع برای بازیگران در حکمرانی ورزش به ویژه بخش غیردولتی شرکت‌کننده است (اندرسون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷، ۶۷۰). مطالعات مرور تحقیقات بین‌المللی بحث‌های بیشتری برای شناسایی عوامل مداخله‌گری مطرح می‌کند که می‌تواند به حکمرانی کشورهای در حال توسعه برای دستیابی به مسیرهای توسعه پایدار کمک کند (مریم و جیان، ۲۰۱۸، ۲۴۹). همچنین می‌توان گفت، خلأ درخور توجهی در ادبیات

1. Cooper
2. Melnikov
3. Nyikana
4. McLeod & Shilbury
5. Hofbauer & McDowa
6. Heinen
7. Broadhurst & Gray
8. Lehtonen
9. Anderson

حکمرانی ورزشی و ورزش بین‌المللی به‌ویژه بین کشورها وجود دارد (آلن و سایمون، ۲۰۱۴، ۱۰۹۶). دانش‌پژوهان حوزه حکمرانی و سیاست ورزشی گزارش کرده‌اند که این حوزه مطالعاتی نیازمند مطالعات تجربی، موردی و... است تا شناخت بیشتری از قابلیت‌های مثبت و منفی ورزش در روابط بین‌الملل به دست آید (برگ، ۲۰۲۱، ۶). با وجود آنکه مطالعات مرور شده، چارچوب‌ها و الگوهای مختلفی در جهان برای حکمرانی چندسطحی کشورها وجود دارد، هر منطقه و نهادی به الگوی تخصصی و بومی نیاز دارد (هاینین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)؛ از این رو نیازمند ابزارها و روش‌های مناسب برای شناسایی اطلاعاتی است که در محیط داخلی و خارجی ورزش کشور عراق وجود دارد تا میزان انطباق بین چگونگی و به‌کارگیری روش‌ها را به‌درستی بسنجد. همچنین تحقیقات حکمرانی و سیاست ورزشی با رویکرد جامع و سیستماتیک در ابعاد کیفی و کمی کمتر مدنظر قرار گرفته‌اند و نمونه‌های محدودی از این تحقیقات در زمینه ورزش و به‌ویژه ورزش کشورهای همسایه صورت گرفته است. مطالعات خارجی نیز شرایط متفاوتی با ورزش کشور همگرا را بررسی کرده‌اند و به طور مستقیم برای شرایط کشورهای در حال توسعه مانند عراق تعمیم‌پذیر نیستند؛ این در حالی است که مطالعات تخصصی حکمرانی و توسعه و میان‌فرهنگی می‌توانند مکمل تحقیقات چارچوب‌محور و تحلیل راهبردی در حوزه ورزش باشند (توماسون و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع شناخت روندها و پارادایم‌های جهانی و محیطی به اطمینان بیشتری در برنامه‌ریزی منجر می‌شود. همچنین تحقیقاتی مبتنی بر تجربیات جهانی می‌توانند در برنامه‌ریزی و اقدامات آتی متناسب با شرایط بحران اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی ناشی از تحریم در کشور دامنه اطمینان بیشتری ایجاد کنند (هاینین و همکاران، ۲۰۲۲).

با توجه به مطالب یادشده، هدف تحقیق حاضر، بررسی حکمرانی چندسطحی و توسعه ایالتی ورزش در شرایط بحران ملی با تمرکز بر تحلیل نظام‌مند اقلیم کردستان عراق بود. مشکلات اقتصادی و جنگ‌های یک دهه اخیر عراق در دو دهه آخر اثرات زیادی بر حکمرانی توسعه این کشور داشته است (یاسین، ۲۰۲۲). بحران اقتصادی می‌تواند ظرفیت‌های توسعه در کشورهای توسعه‌نیافته را به حداقل برساند. مطالعه حکمرانی مناطق اطلاعات مناسبی را در زمینه کنترل منابع اضافی یا استفاده‌نشده (ظرفیت بالقوه) و تقاضا و نیاز موجود برای توسعه به دست می‌دهد. یکی از راهکارهای مناسب برای تاب‌آوری در بحران اقتصادی، استفاده از تحول حکمرانی برای توسعه است (برودهارست و گری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). برطبق شواهد و اطلاعات، ورزش در هر دو دولت مرکزی عراق و حکومت اقلیم کردستان نیز نیاز بالقوه درخور توجهی به توسعه ورزش دارد، اما هنوز درک صحیح و اطلاعات کاربردی از وضعیت حکمرانی آن به دست نیامده است. برای ایالت‌های با ساختار مشابه اقلیم کردستان عراق، سطوح مختلف دولت فدرالی و دولت مرکزی، از نظر بودجه عمومی ورزش نیازمند حکمرانی چندسطحی است. سیاست‌ها و نتایج عملی متفاوت وجود دارد، اما چالشی که ادبیات مطرح می‌کند، شناسایی این است که چه ترتیبات حاکمیتی می‌تواند سیاست را در سراسر این لایه‌ها از نظر ارزش بهینه کند. در چارچوب روابط بین‌المللی سنتی به ورزش و سیاست ورزشی توجه شده است، اما تحول ماهیت نظام بین‌المللی از لحاظ نظری و عملی، ابزارهای مورد استفاده دولت‌ها و کشورها را برای پیشبرد اهداف و منافع بین‌المللی‌شان دگرگون کرده است.

با مرور مطالعات و مبانی نظری می‌توان گفت، تا زمانی که محقق در پایگاه داده به بررسی مطالعات قبلی پرداخته است، مطالعه‌ای در زمینه حکمرانی و توسعه ایالتی ورزشی با در نظر گرفتن بحران‌های ملی و منطقه‌ای در اقلیم کردستان انجام نگرفته است؛ بنابراین با توجه به این خلأ پژوهشی، محقق درصدد شناسایی چالش‌ها و بحران‌های حکمرانی ورزش و ارائه چارچوب متناسب با آن‌ها است. همچنین با توجه به وجود بحران‌های و کشمکش‌های مختلف بین دولت مرکزی عراق و حکومت اقلیم کردستان، اهمیت بررسی این موضوع دوچندان می‌شود؛ بر این اساس، پژوهش حاضر در

1. Heinen
2. Broadhurst & Gray

راستای پاسخ به سؤالات مطرح شده درصدد است از طریق مطالعه توصیفی-تحلیلی به بررسی حکمرانی چندسطحی و توسعه ایالتی ورزش در شرایط بحران محیطی و ملی اقلیم کردستان عراق بپردازد و چارچوب راهبردی مناسب برای توسعه ایالتی ورزش اقلیم کردستان عراق ارائه دهد؛ از این رو مسئله محوری پژوهش این است که آیا حکمرانی چندسطحی می‌تواند الگویی برای کارآمدسازی حکمرانی توسعه ورزش در سیستم فدرالی اقلیم کردستان عراق و استراتژی برای کاهش بحران‌های آن باشد؟ در این صورت چارچوب تحلیل و راهنمای مناسب در زمینه چگونه می‌تواند باشد؟

## روش پژوهش

روش تحقیق مطالعه حاضر از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بود. جامعه آماری پژوهش (برای مصاحبه) شامل همه خبرگان و صاحب‌نظران حوزه موضوع پژوهش بود: ۱- اساتید دانشگاه‌های اقلیم کردستان (مدیریت ورزشی، سیاست و حکمرانی، اقتصاد و توسعه)؛ ۲- مدیران و تصمیم‌گیران حوزه ورزش اقلیم کردستان (مجلس و کمیسیون‌های مرتبط با توسعه ورزش، دستگاه‌های دولتی متولی ورزش، معاونت ورزش در وزارت فرهنگ، کمیته المپیک، فدراسیون‌های ورزشی، سازمان ورزش استانی، تربیت‌بدنی آموزش و پرورش، شهرداری‌ها و...). انتخاب نمونه به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انجام شد؛ از این رو نمونه آماری به تعداد قابل‌کفایت (رسیدن به اشباع نظری در استخراج مفاهیم) با روش قضاوتی نمونه‌گیری شد (۱۶ نفر).

استخراج یافته‌های حاضر یک رویکرد استقرایی (جزء به کل) براساس مصاحبه اکتشافی و مطالعه نظام‌مند کتابخانه‌ای برای تکمیل آن بود. روایی این بخش براساس شایستگی فردی نمونه مصاحبه‌شده، روایی محتوایی چارچوب انجام مصاحبه و میزان توافق مصححان کدگذاری (دو پژوهشگر خبره مدیریت ورزشی: ۰/۷۲) و استخراج مفاهیم صورت گرفت. انجام مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. در بخش مصاحبه، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخ‌گویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. همچنین پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی درباره الگو قصد داشت بیان کند، درباره آن بحث می‌شد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. از آنجاکه مؤلفه پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد، گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۶ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها نشان داد که داده جدید به داده‌های قبلی اضافه نشد؛ زیرا درصد زیادی از داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. پژوهشگران کیفی به جای واژه اعتبار و روایی، از واژه‌های مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده می‌کنند. روایی رونوشت مطالعه کتابخانه‌ای و ابزار مصاحبه ابتدا با استفاده از نظر متخصصان ارزیابی شد. سپس از طریق روش‌های روایی کدگذاری و توافق مصححان بررسی شد.

برای تحلیل، مفاهیم مستخرج از سه مرحله کدگذاری و دسته‌بندی استفاده شد. چارچوب پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت چارچوب سیستمی مفهومی ترسیم شد. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ به طوری که طبقات جدا شده یا ادغام می‌شوند تا نظریه در روند این فرایند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری استفاده می‌شوند. روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای برای چارچوب‌بندی مفهومی مؤلفه‌های

استخراجی استفاده می‌شود که عبارت است از اینکه کدگذاری شامل دو مرحله اصلی است: کدگذاری باز (محوری)، کدگذاری انتخابی (گزینشی) و کدگذاری نظری (موضوعی). در کدگذاری باز، داده‌ها به اجزای کوچک‌تر شکسته می‌شوند. سپس به لحاظ مفهومی گروه‌بندی شده و مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها تولید می‌شود. در این مرحله از کدگذاری، گردآوری آزاد داده‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات مقوله محوری مشخص شود. نمودار کدگذاری انتخابی به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مربوط به متغیر محوری هستند؛ به عبارتی زمانی که مقوله محوری آشکار شود، کدگذاری انتخابی آغاز می‌شود و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری می‌شوند. این فرضیه‌ها در یک نظریه با هم عمل می‌کنند و دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان را توضیح می‌کنند.

## نتایج

در ابتدا مشخصات نمونه مصاحبه شده پژوهش آورده شده است.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

Table 1- Characteristics of the interviewed people

جنسیت Gender	تحصیلات Education	مرتبۀ شغل / سازمان Job Level / Organization
مرد	دکتری	۱. استادیار مدیریت ورزشی/دانشگاه هلبجه
مرد	دکتری	۲. استادیار مدیریت ورزشی/دانشگاه بغداد
مرد	دکتری	۳. دانشیار مدیریت ورزشی/دانشگاه صلاح‌الدین اربیل
زن	دکتری	۴. دانشیار علوم سیاسی/دانشگاه سلیمانیه
مرد	دکتری	۵. دانشیار اقتصاد/دانشگاه صلاح‌الدین اربیل
مرد	دکتری	۶. استادیار مدیریت استراتژیک/دانشگاه صلاح‌الدین اربیل
مرد	کارشناسی ارشد	۷. عضو کمیسیون ورزش در پارلمان کردستان
مرد	کارشناسی ارشد	۸. مدیر ستادی در معاونت ورزش در وزارت فرهنگ اقلیم کردستان
مرد	دکتری	۹. عضو شورای تصمیم‌گیری در وزارت ورزش عراق
مرد	کارشناسی ارشد	۱۰. عضو هیئت مدیریت کمیته المپیک اقلیم کردستان
مرد	دکتری	۱۱. عضو هیئت مدیریت کمیته ملی المپیک عراق
مرد	کارشناسی ارشد	۱۲. عضو هیئت‌رئیس فدراسیون ورزش فوتبال عراق
مرد	دکتری	۱۳. عضو هیئت‌رئیس فدراسیون فوتبال اقلیم کردستان
زن	کارشناسی ارشد	۱۴. عضو مدیریت در فدراسیون شنای عراق
مرد	کارشناسی ارشد	۱۵. مدیر تربیت‌بدنی در وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان
مرد	کارشناسی ارشد	۱۶. مدیر امور ورزش شهرداری سلیمانیه

یافته‌های کیفی پژوهش شامل دو بخش چارچوب کدگذاری یافته‌ها و چارچوب مفهومی پژوهش بود. مفاهیم و یافته‌های نظری که با استفاده از مصاحبه از جامعه آماری استخراج شدند، پس از مراحل کدگذاری در چارچوب مفهومی تنظیم شدند. عوامل شناسایی‌شده دارای بیشترین تکرار در منابع و بیشترین میزان ارتباط با ماهیت و ساختار گزینش شدند. یک نمونه کدگذاری در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- نمونه کدگذاری برای مفاهیم استخراج شده از پژوهش

Table 2- Coding sample for research concepts

متن مصاحبه Interview transcript	مفهوم اولیه Axial component	مضمون فرعی Sub-theme	مضامین اصلی Main themes
در عراق به دلیل کمبودهای مالی و رکود اقتصادی، دولت برای بودجه و تأمین مالی ورزش با چالش‌های زیادی مواجه است و نظام سیاسی عراق باید به طور جدی سیستم تأمین و مخارج ورزش را بازنگری کند (مصاحبه‌شونده ۳)	تأثیر مشکلات مالی و ضعف اقتصادی دولت در تأمین مخارج عمومی ورزش	بحران‌های اقتصادی	بحران‌های محیطی حکمرانی ورزش کردستان

در نهایت ۱۸۴ مؤلفه محوری از کدگذاری اول (باز) به صورت جدول (۳) استخراج شد. سپس در کدگذاری دوم (گزینشی) کدهای اولیه (۱۸۴ مورد) مستخرج از کدگذاری اول به صورت مضامین فرعی (۶۰ مضمون) چارچوب‌بندی شدند.

جدول ۳- کدگذاری دوم: چارچوب‌بندی کدهای اولیه به مضامین فرعی

Table 3- Second coding: framing of primary codes into sub-themes

مفهوم اولیه Axial component	مضمون فرعی Sub-theme	مضامین اصلی Main themes
تأثیر مشکلات مالی و ضعف اقتصادی دولت در تأمین مخارج عمومی ورزش تأثیر ضعف صنایع تولیدی، خدماتی و تجاری اقلیم کردستان و وابستگی شدید به واردات بر ورزش	بحران‌های اقتصادی Economic crises	بحران‌های محیطی حکمرانی ورزش کردستان Environmental crises of sports governance in Kurdistan
مشکلات اشتغال و رفاه عمومی مردم و رشد مهاجرت و نقش آن بر ورزش بحرانی بودن بسیاری از شاخص‌های سلامت عمومی (درصد افراد و ...) و تأثیر آن بر مشارکت ورزشی	بحران‌های اجتماعی Social crises	
ضعف اعتماد عمومی و مشارکت اجتماعی در جامعه ناآرامی منطقه و وجود جنگ‌های در چند دهه اخیر (داعش، نزاع داخلی و ...) و نقش آن در محیط‌های ورزشی وجود گروه‌های مختلف شبه نظامی در اطراف اقلیم کردستان و تضعیف امنیت منطقه‌ای	بحران‌های امنیتی Security crises	
نقش اختلافات سیاسی و حاکمیتی اقلیم کردستان با حکومت مرکزی و دولت عراق بر سیستم ورزش نزاع سیاسی و کژکارکردی بین دو حزب غالب اقلیم کردستان در نظام سیاسی-اجرایی و توزیع منافع	بحران‌های سیاسی Political crises	مشکلات درون‌سیستمی ورزش کردستان
تأثیر ضعف زیرساخت‌های انرژی مانند آب، برق و گاز بر توسعه ورزش تأثیر خشکسالی و کاهش منابع طبیعی سرزمینی بر توسعه ورزش افزایش هزینه‌های و مخارج و ضعف مالی و وابستگی به بودجه محدود دولتی در سازمان‌های ورزشی	بحران‌های اکوسیستمی Ecosystem crises  مشکلات مالی Financial Problems	

مفهوم اولیه Axial component	مضمون فرعی Sub-theme	مضامین اصلی Main themes
اولویت نداشتن ورزش در سبد خانواده‌ها به دلیل مشکلات اقتصادی کمبود فضاهای ورزشی و توزیع نامناسب آن کمبود تجهیزات ورزشی به ویژه برای اقشار طبقات پایین جامعه کمبود و توزیع نامناسب فرصت‌های اشتغال برای مربیان و تحصیل کرده‌های ورزشی نبود سیستم مناسب آموزش، به کارگیری و توانمندسازی منابع انسانی در ورزش محدودیت‌های اجتماعی و فرهنگی برای فعالیت بانوان در حوزه ورزش بروز ناهنجاری‌های و رفتارهای نامناسب (مصرف مواد نپرواز، پرخاشگری و...) در محیط‌های ورزشی	ضعف امکانات ورزشی Weakness of sports facilities مشکلات منابع انسانی Human resource problems ضعف فرهنگی ورزش Cultural weakness of sports	Problems within the Kurdistan sports system
مشکلات امنیتی برای میزبانی رویدادهای بین‌المللی ورزشی رقابت‌پذیری کم باشگاه‌ها و مسابقات ورزشی ضعف فناوری اطلاعات و ارتباطات در مراکز و سازمان‌های ورزشی ضعف پژوهش و مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی فقدان ارتباط و همکاری مناسب بین دولت، دانشگاه، صنعت و جامعه در حوزه ورزش	رویدادهای ورزشی Sports events ضعف علمی و فناوری Scientific and technological weakness	
نظام‌مند نبودن اجرایی و جزیره‌ای و موازی بودن فعالیت‌ها در سازمان‌های ورزشی کردستان به ویژه بین دو منطقه سیاسی دولتی بودن عمده ساختار ورزش و فقدان خصوصی سازی و برون‌سپاری شناخت غیر تخصصی سیاست‌گذاران به مأموریت‌های ورزش و اولویت پایین آن در برنامه‌های کلان سیاست‌گذاری دولت تمرکز مسئولان ورزش ایالت بر نتیجه گرایی و برنامه‌های زودبازده به جای فرایندگرایی و اهداف بلندمدت نبود شفافیت عملکردی و رشد فزاینده فساد در ورزش تمرکز نهادهای بین‌المللی ورزش بر مناطق و کشورهای توسعه نیافته چارچوب‌های قانونی ورزش در سطح بین‌المللی و الزامات آن برای کشورها وجود برنامه‌ها و طرح‌های ورزشی فراگیر در سطح جهانی نظارت نهادهای بین‌المللی بر عملکرد نماینده‌های ملی خود قوانین ملی مدیریت و توسعه ورزش در عراق راهبردهای و برنامه‌های کلان توسعه عراق تحولات سیاسی عراق و اثرات آن بر سطح ملی ورزش نهادهای سیاست‌گذار و ساختارهای قانون‌گذاری در مدیریت ورزش نهادهای مجری و ساختارهای اجرایی در توسعه ورزش	موانع ساختاری Structural barriers موانع مدیریتی Management barriers ساختار بین‌المللی ورزش The international structure of sports مدیریت بین‌المللی ورزش Sports international management نظام سیاسی ورزش The political system of sports نظام اجرایی ورزش	موانع پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی ورزش Obstacles to the implementation of multi-level sports governance تحولات حکمرانی بین‌المللی ورزش Developments in international sports governance کارآمدی حکمرانی ورزش عراق The effectiveness of Iraqi sports governance

مفهوم اولیه Axial component	مضمون فرعی Sub-theme	مضامین اصلی Main themes
<p>نهادهای هماهنگ کننده و ساختارهای تسهیلگر در توسعه ورزش نهادهای تنظیم‌گر و ساختارهای نظارتی در مدیریت و ورزش وزارت‌خانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی در مدیریت ایالتی سیاست و خط‌مشی سیاستی توسعه (تصمیمات و مصوبات و...) سیستم اجرایی دولت ایالتی اقلیم کردستان فرهنگ و هنج‌های سیاسی در اقلیم کردستان اهمیت و جایگاه قانون در جامعه اقلیم کردستان مشروعیت نهادهای سیاست‌گذار (ذاتی و فرایندی) از نظر ذی‌نفعان نقش پارلمان اقلیم کردستان و کمیسیون‌های آن در حکمرانی ورزش نقش هیئت دولت و وزارتخانه‌های آن در حکمرانی ورزش</p>	<p>Executive system of sports ساختار حکمرانی governance structure مشارکت حکمرانی Governance participation نهادهای کلان دولتی Macro governmental institutions</p>	<p>ظرفیت حکمرانی اقلیم کردستان The governance capacity of the Kurdistan region همگرایی بین نهادهای حکمرانی Convergence between governance institutions</p>
<p>مدیریت کل ورزش کردستان در وزارت فرهنگ و ادارات ورزش استان‌ها نقش کمیته المپیک و فدراسیون‌های ورزشی در حکمرانی ورزش نقش کسب و کارها و مؤسسات ورزشی (باشگاه‌ها، شرکت‌ها و...) نقش دانشگاه‌ها و مراکز علمی آموزشی در سیاست‌گذاری ورزش نقش رسانه‌ها و نهادهای اجتماعی در حکمرانی ورزش درجه مشارکت‌پذیری در پست‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری احزاب و گروه‌های مختلف جایگاه ورزش در سیاست‌ها و برنامه‌های کلان توسعه دولت توجه دولت به ورزش در برنامه‌ها و اقدامات مرتبط با مدیریت بحران‌های اقتصادی و اجتماعی و سیاسی جایگاه ورزش در نظام‌های مختلف اجتماعی مانند نظام سلامت، نظام تعلیم و تربیت، نیروهای مسلح و سایر تفویض اختیارات و تخصیص منابع بین نهادهای سطح استانی قطب‌بندی منطقه‌ای برای بخش‌های ورزش و سرمایه‌گذاری روی ورزش‌های پربازده اختیارات محلی در مدیریت ورزش مشارکت نهادهای محلی در توسعه ورزش مدیریت تربیت بدنی مدارس و ورزش دانش آموزی مدیریت ورزش دانشجویی و دانشگاهی مدیریت ورزش پایه و آموزشگاه‌های رشته‌های ورزشی مدیریت سیستم استعدادیابی و مدیریت استعداد ورزشی ورزش مراکز فیتنس و سالن‌های فعالیت ورزشی مدیریت مشارکت اقشار مختلف در فضاهای فعالیت ورزشی</p>	<p>نهادهای ورزشی Sports institutions نهادهای غیردولتی عمومی Public non-governmental organizations حکمرانی ایالتی ورزش State governance of sports حکمرانی استانی ورزش Provincial governance of sports حکمرانی محلی ورزش Local sports governance مدیریت ورزش پرورشی Management of recreational sports مدیریت ورزش همگانی</p>	<p>همسویی سطوح اجرایی حکمرانی Alignment of executive levels of governance همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management</p>

مفهوم اولیه Axial component	مضمون فرعی Sub-theme	مضامین اصلی Main themes
مدیریت ورزش شهروندی و ورزش پارک‌ها و فضاهای روباز شهری	Public sports management	
مسابقات آماتوری تیم‌ها در رشته‌های ورزشی		
نظام باشگاه‌داری ورزشی و لیگ‌های سطح برتر رشته‌های ورزشی	مدیریت ورزش رقابتی	
حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی	Competitive sports management	
حضور در تیم‌های ملی ورزشی عراق برای بین‌المللی و دستیابی به مدال‌های جهانی		
غیرمتمرکز بودن این نوع حکمرانی و تمرکززدا بودن در سطح مناطق		
اصلاحات نهادی و بازسازی بوروکراسی و مشارکت‌دهی مناطق و نهادهای		
همگرایی حکمرانی ایالتی و ملی برای پاسخ به پیچیدگی نهادی چند سطحی ورزش	انطباق‌پذیری سیستمی	الزامات حکمرانی چندسطحی برای ورزش
تناسب ساختاری و کارکردی حکمرانی چندسطحی با ماهیت چندسطحی نظام ورزش	System adaptability	Multi-level governance requirements for sport
جلب حمایت عمومی و اجتماعی از طریق ورزش برای حکمرانی		
مشارکت‌دهی گروه‌ها و پاسخ‌گویی به نیروهای دموکراتیک	تطبیق با محیط اجتماعی	
الزام مشارکت‌پذیری زیاد در حکمرانی چندسطحی و وجود آن در ورزش	adaptation to the social environment	
تطبیق حکمرانی با فرهنگ محیط ورزش کشور		
انطباق حکمرانی چندسطحی با الگوی حکمرانی شبکه‌ای و اهداف حکمرانی خوب	همخوانی با مفروضات علمی	
درجه نظام‌مندی ورزش و راهبردپذیری سازمان‌های ورزشی اقلیم کردستان	Concordance with scientific assumptions	ملاحظات ورزش برای حکمرانی چندسطحی
قابلیت تنظیم‌گیری و رهبری فرابخشی در ورزش کردستان	رویکرد فرابخشی توسعه ورزش	Exercise considerations for multilevel governance
سازگاری تغییر دولت‌ها با محیط‌های و منافع جدید ورزش		
تناسب توزیع منابع و حمایت‌ها در بین سطوح ورزش پرورشی، همگانی و رقابتی	Cross-sectoral approach to sports development	
تلقی شدن صنعت ورزش به عنوان یک بازار و سیستم اقتصادی		
ظرفیت‌سنجی ورزش برای توسعه در شرایط بحران ملی و محیطی	ملاحظات مدیریت بحران	
شناخت تجارب پیشین حکمرانی چندسطحی برای بحران‌ها	Crisis management considerations	
الزامات حکمرانی چندسطحی برای شرایط بحران		
جلوگیری از رابطه‌گرایی و مساعدسازی فضای انتخاب و شایسته‌سالاری		
انتصاب مسئولان سازمان‌های ورزشی		
پیشگیری از خطاهای مدیریتی و سلیقه‌ای مدیران در سطوح اجرایی ورزش	تصدی‌گری و رهبری ورزش	ظرفیت‌سازی مدیریتی ورزش
کاهش سقف شیشه‌ای در سازمان‌ها با تأکید بر مشارکت‌دهی زنان و اقلیت‌ها		
در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری	Management and sports leadership	Sports management capacity building
کاهش شکاف و ناهماهنگی میان تخصص و مسئولیت‌ها در امور مربوط به ورزش		
مشارکت نمایندگان پارلمان وزیران و مدیران نهادهای دولتی عمومی	مشارکت نقش‌های فردی	

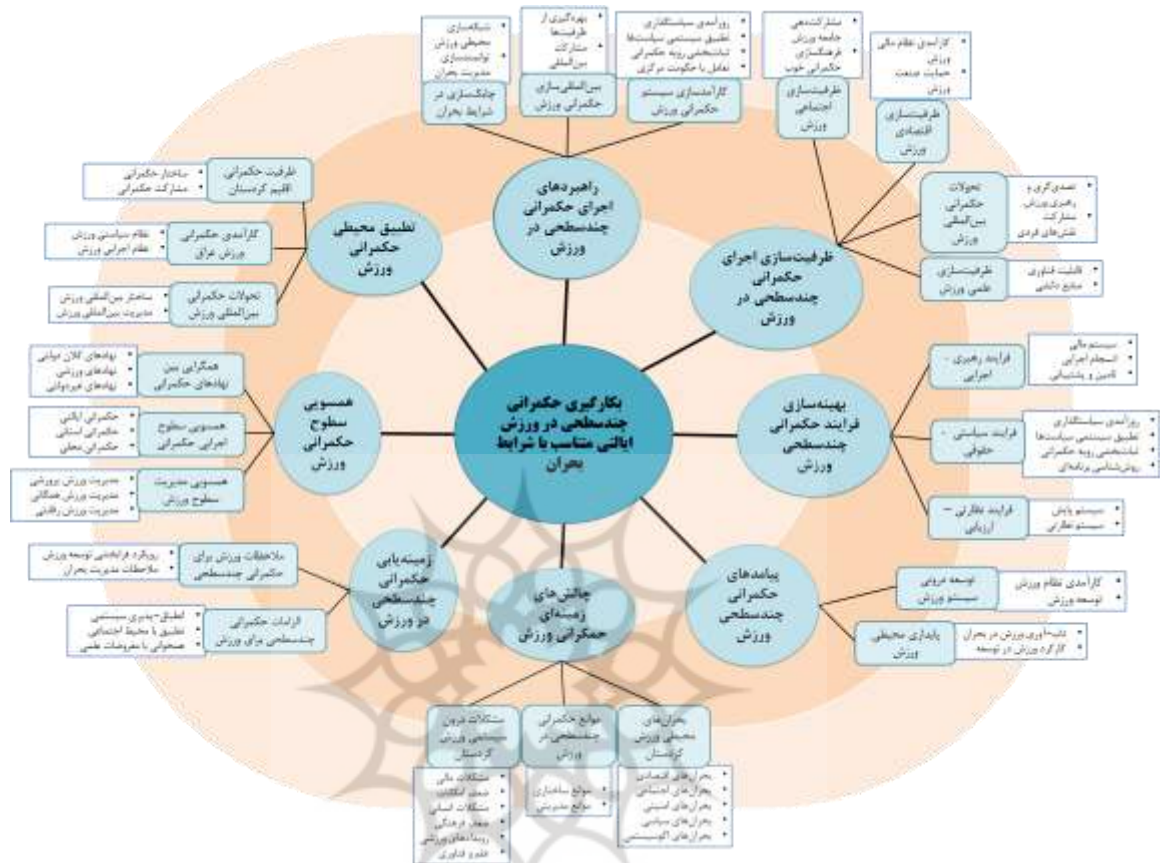
مفهوم اولیه Axial component	مضمون فرعی Sub-theme	مضامین اصلی Main themes
اعضای شوراهای تصمیم‌گیری و هیئت مدیره‌ها و مدیران سازمان‌های ورزشی نقش اساتید دانشگاهی و تحلیلگران علمی مشارکت نقش فعالان رسانه، بازار و صنعت ورزش مشارکت زنان و اقلیت‌ها در مدیریت و سیاستگذاری ورزش	Contribution of individual roles	
رونق‌بخشی اقتصادی ورزش از طریق خصوصی‌سازی و برون‌سپاری در ورزش کمک به سازمان‌های ورزشی برای تأمین مالی و درآمدزایی استفاده از نوآوری و تحقیق و توسعه در ورزش کارآفرینی و تجاری‌سازی ایجاد تناسب بین سرمایه‌گذاری و هزینه‌های اقتصادی	کارآمدی نظام مالی ورزش The efficiency of the financial system of sports	ظرفیت‌سازی اقتصادی ورزش
افزایش رقابت پذیری بازار ورزش از طریق مشارکت‌دهی بخش‌های غیردولتی افزایش امنیت ریسک و سرمایه‌گذاری اقتصادی در ورزش بازنگری در سیستم مدیریت مالی سازمان‌های ورزشی کاهش هزینه‌های جاری	حمایت صنعت ورزش Sports industry support	Economic capacity building of sports
جلب توجه سیاست‌گذاران به ظرفیت‌های اقتصادی ورزش برای بهبود اقتصاد ملی نظام‌مندسازی بازار و صنعت ورزش و از طریق مستندسازی فعالیت‌ها و اطلاعات		
مسئولیت اجتماعی نهادهای ورزشی نسبت به جامعه و سایر نهادها نسبت به ورزش مدیریت تنوع جمعیت و ذی‌نفعان در ورزش (ورزشکاران، مربیان، هواداران و سایر)	مشارکت‌دهی جامعه ورزش Sports community participation	ظرفیت‌سازی اجتماعی ورزش
تأمین امنیت اجتماعی فضاهای مختلف ورزش اقلیم کردستان تکنیک‌های بازاریابی اجتماعی مطابق با خرده فرهنگ‌ها گفتمان‌سازی در جامعه ورزش برای حکمرانی چندسطحی جریان‌سازی رسانه‌ای برای بهبود حکمرانی ورزش با رویکرد شبکه‌های اجتماعی	فرهنگ‌سازی حکمرانی خوب Cultivation of good governance	Social capacity building of sports
استفاده از نوآوری‌ها و توسعه تحقیق و پژوهش‌های مرتبط با سیاست‌گذاری ورزش استفاده از ابزارهای دانش و فناوری برای کاهش پیچیدگی سیاست‌گذاری عمومی	قابلیت فناوری Technological capability	ظرفیت‌سازی علمی ورزش Scientific capacity building of sports
وجود دانش سیاست‌گذاری و خبرگی برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی تخصصی‌سازی حکمرانی و تعیین مراجع تخصصی برای سیاست‌گذاری در ورزش	منابع دانشی Knowledge resources	
به‌روزرسانی سیاست‌ها در هر دوره تغییرات در دولت مهندسی مجدد فرایندهای سیاستی-ساختاری ورزش کردستان روزآمدی ساختارهای سازمانی متناسب با تحولات محیطی تناسب بین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	روزآمدی سیاست‌گذاری Modernization of policy making	کارآمدسازی سیستم حکمرانی ورزش

مفهوم اولیه Axial component	مضمون فرعی Sub-theme	مضامین اصلی Main themes
میزان همسویی سیاست‌ها با اسناد بالادستی همخوانی و تطبیق سیاست‌ها با شرایط اقتصادی و منافع سیاسی انطباق سیاست‌ها با توانمندی‌های بومی در اقلیم کردستان در توسعه ورزش	تطبیق سیستمی سیاست‌ها Systematic implementation of policies	Efficiency of sports governance system
ضرورت پیوستگی سیاست‌گذاری در دوره‌های سیاسی و انتخاباتی هماهنگی بین سطح سیاستی، برنامه‌ای و اجرایی کاهش نفوذپذیری سیاسی ساختار و تشکیلات ورزشی ثبات رویه در اجرای سیاست‌ها با تغییرات دوره‌ای دولت و پارلمان پیگیری امور اقلیم کردستان در سیستم دولتی عراق تخصیص منابع و فرصت‌ها از حکومت مرکزی به حکومت اقلیم کردستان تعامل و همکاری ایالت با حکومت مرکزی در حوزه ورزش بهره‌گیری از تجارب کشورهای پیشرو در زمینه ورزش الگو برداری از ساختارهای ورزش سایر کشورها بهره‌گیری از تجارب کشورهای موفق در زمینه مدیریت بحران. انطباق سیاست‌ها با تحولات جهانی	ثبات بخشی رویه حکمرانی Stabilization of the governance procedure تعامل با حکومت مرکزی Interaction with the central government بهره‌گیری از ظرفیت‌های بین‌المللی Taking advantage of international capacities	بین‌المللی‌سازی حکمرانی ورزش Internationalization of sports governance
کسب کرسی بین‌المللی (فدراسیون‌ها، مجمع‌ها) در ورزش ارتقای جایگاه ورزش در ارتباطات و فعالیت‌های بین‌المللی رفع چالش‌های موجود در روابط خارجی و توسعه روابط بین‌المللی ایجاد قابلیت‌های مدیریتی مناسب در جهت استفاده از فرصت‌های محیطی یکپارچه‌سازی سیستم پایش و اطلاعات محیطی و توسعه ورزش کردستان توسعه ارتباطات و همکاری بین‌سازمانی در حوزه ورزش با رویکرد هم‌افزایی شناخت بحران‌ها و ارتباط آن‌ها با ابعاد حکمرانی توانمندی مدیریت بحران در سازمان‌های ورزشی به ویژه در شرایط بحران اقتصادی و اجتماعی	مشارکت بین‌المللی International partnership شبکه‌سازی محیطی Environmental networking توانمندسازی مدیریت بحران Empowering crisis management	چابک‌سازی در شرایط بحران Agility in crisis conditions
نوع شناسی بحران‌های محیطی ورزش و نحو تأثیرگذاری آن‌ها ایجاد آمادگی رفتاری برای مدیریت بحران کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی در سیاست‌گذاری بازبینی سیاست‌های پیشین و موجود شناخت و بررسی ملی، منطقه‌ای و جهانی پشتوانه حقوقی و حمایت ساختاری به‌کارگیری فنون‌های آینده پژوهی برای سیاست‌گذاری ورزشی گرایش به تصمیم‌سازی در کنار تصمیم‌گیری در نهادهای سیاست‌گذار متناسب‌سازی ساختارهای سازمانی ورزش برای اجرای حکمرانی چندسطحی تجهیز نهادهای ورزشی ملی سیاست‌گذار ورزش به ابزارهای سیاستی چارچوب زمانی مشخص برای بودجه و بودجه‌ی حسابرسی مالی و بودجه سازمان‌های ورزشی	سیاست‌گذاری ورزش Sports policy روش‌شناسی برنامه‌ای Programmatic methodology سیستم مالی و بودجه‌بندی	فرایند سیاستی-حقوقی Political-legal process فرایند رهبری-اجرایی

مفهوم اولیه Axial component	مضمون فرعی Sub-theme	مضامین اصلی Main themes
یکپارچه‌سازی هم‌افزایی و همکاری هماهنگی	Financial system and budgeting	Executive leadership process
اجرائی‌سازی مصوبات توسعه ورزش با مشارکت بین‌سازمانی	انسجام اجرایی	
تقسیم کار میان بخشی و بین‌سازمان در تعامل دانشگاه، صنعت، دولت	Executive coherence	
و جامعه برای توسعه ورزش		
پیش‌بینی منابع برای اجرای سیاست‌های توسعه ورزشی	تأمین و پشتیبانی	
بهره‌گیری از توان علمی و سرمایه انسانی دانشگاه‌ها	Supply and support	
پایش شاخص‌های عملکردی سیاست‌ها، برنامه‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری	سیستم پایش	
کارایی شبکه اطلاعاتی و پایش محیطی نهادهای دولتی	Monitoring system	فرایند نظارتی-ارزیابی
ارزیابی جامع و مستمر بهره‌وری سازمان‌ها و تشکیلات ورزشی		Monitoring process - evaluation
پیشگیری و کنترل از فساد و کج کارکردی در ورزش	سیستم نظارتی	
عدالت در توزیع و تخصیص منابع دولتی حوزه ورزش	Monitoring system	
ارتقای شفافیت و گزارشگری برنامه‌ای و عملکردی		
ارتقای نهادی و حقوقی ورزش در نظام دولت و حاکمیت	کارآمدی نظام ورزش	
ارتقای شفافیت و کاهش فساد در مدیریت ورزش	The efficiency of the exercise system	توسعه درونی سیستم ورزش
ارتقای بهره‌وری و عملکرد سازمان‌های ورزشی		
توسعه منابع فیزیکی و بهبود توزیع زیرساخت ورزشی	توسعه ورزش	Internal development of the sports system
رشد صنعت و بازار محصولات و خدمات ورزشی	Sports development	
افزایش مشارکت ذی‌نفعان و متقاضیان در ورزش		
همسوسازی جریان توسعه «بالا به پایین» و «پایین به بالا» ورزش		
توازن توسعه بین حوزه‌های ورزش پرورشی، همگانی و رقابتی	تاب‌آوری ورزش در بحران	
تأمین و دسترسی منابع ورزش در شرایط بحران طبیعی و اقتصادی	Resilience of sport in crisis	پایداری محیطی ورزش
سازگاری سیستم ورزش با تغییرات و نوسانات اقتصادی و سیاسی		
حفظ بهره‌وری و توسعه ورزش در شرایط بحران و چالش‌های محیطی		
نقش ورزش در توسعه زیستی و انسانی جامعه (سلامت و...)	کارکرد ورزش در توسعه	Environmental sustainability of sports
کارکرد ورزش در توسعه اجتماعی و فرهنگی (مشارکت، نشاط و...)	The function of exercise in development	
نقش ورزش در توسعه اقتصادی (اشتغال‌زایی، رونق بازار و...)		
کارکرد ورزش در توسعه سیاسی (متزلت بین‌المللی، همبستگی ملی و...)		
نقش ورزش در توسعه پایدار (زیست‌محیطی و...)		

براساس مراحل کدگذاری ذکرشده، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) ترسیم شد. ترتیب و روابط کلی بین سازه‌ها براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش به همراه نظرات گروه کانونی و مصححان کدگذاری انجام شد. در کدگذاری سوم به شکل‌دهی مضامین اصلی از تم‌های فرعی اقدام شد؛ از این رو ۶۰ مضمون فرعی در چارچوب ۲۳ مضمون اصلی کدگذاری شد. سپس به دلیل تعداد زیاد مضامین فرعی به کدگذاری چهارم، کدگذاری نظری، اقدام شد. در واقع استخراج

زیرسازهای مفهومی از مضامین اصلی با استفاده از کدگذاری نظری انجام شد. براساس نتایج کدگذاری نظری، ۲۳ مضمون اصلی به صورت هشت سازه مفهومی چارچوب‌بندی شدند.



شکل ۱- شبکه مضامین مستخرج از کدگذاری چندمرحله‌ای

Figure 1- Thematic network extracted from multi-stage coding

**بحث و نتیجه‌گیری**

هدف این پژوهش ارائه چارچوب تحلیل مفهومی برای به‌کارگیری حکمرانی چندسطحی در ورزش اقلیم کردستان عراق متناسب با شرایط و چالش‌های محیطی بود. یافته‌ها نشان داد که چارچوب مفهومی مستخرج شامل ۱۸۴ مؤلفه محوری، ۶۰ مضمون فرعی، ۲۳ مضمون اصلی و ۸ زیرسازه مفهومی است. تبیین چارچوب و زیرسازهای آن براساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش، شواهد محیطی و تجربیات و مستندسازی سازمانی انجام گرفت. براساس نتایج تحقیق، زیرسازه مفهومی تطبیق محیطی حکمرانی ورزش کردستان شامل منظرهای (مضامین اصلی) تحولات حکمرانی بین‌المللی ورزش، کارآمدی حکمرانی ورزش عراق و ظرفیت حکمرانی اقلیم کردستان بود. منظر تحولات حکمرانی بین‌المللی ورزش دربرگیرنده دو بُعد ساختار بین‌المللی ورزش و مدیریت بین‌المللی ورزش بود. منظر کارآمدی حکمرانی ورزش عراق شامل دو بُعد نظام سیاسی ورزش و نظام اجرایی ورزش بود. همچنین منظر حکمرانی ظرفیت حکمرانی اقلیم کردستان مشتمل بر ساختار حکمرانی و مشارکت حکمرانی بود. در تبیین نتایج این زیرسازه می‌توان گفت، مضامین اصلی به سه محیط بین‌الملل، عراق و ایالت کردستان دلالت دارند (داگه، ۲۰۲۰) که حکمرانی چندسطحی ورزش باید

با آن‌ها سازگار و انطباق داشته باشد. به باور گوهری مقدم و بشیری لاحقی (۲۰۱۷، ۷۳)، کاربست حکمرانی در سطح منطقه‌ای و حوزه همسایگی را دارای بیشترین تعمیم است. در نهایت می‌توان گفت، بستر اصلی برای حکمرانی چندسطحی ورزش کشورها در واقع اکوسیستم و محیط ورزش آن‌ها است که محدود به مجموعه تعامل سیستم ورزش با عناصر و پویایی موجود در محیط فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، جغرافیایی در پهنه استانی، ملی و بین‌المللی است (سیائوماگا، ۲۰۱۵، ۳۰۲). به دلیل ماهیت پویا و پیچیده محیط و اثرات چندگانه آن بر سیستم‌ها (ورزش)، لازم است تطبیق به صورت مستمر و هدایت‌شده صورت بگیرد. مهم‌ترین مصادیق تطبیق محیطی را می‌توان تحولات ساختاری و محتوایی در نظر گرفت (اکبری و همکاران، ۲۰۱۹). اهمیت تطبیق محیطی به دلیل تغییرات و شتاب جهانی شدن ورزش است و حکمرانی ورزش بیش از پیش در کانون توجه دولت‌های قرار گرفته است (برون و بیلینگز، ۲۰۱۳، ۷۷)؛ برای مثال می‌توان به برخی دولت‌های منطقه خاورمیانه مانند قطر و عربستان اشاره کرد. کلیات مضامین این زیرسازه توسط یافته‌های مطالعات تأیید می‌شود.

زیرسازه مفهومی چالش‌های زمینه‌ای حکمرانی ورزش شامل مضامین اصلی بحران‌های محیطی حکمرانی ورزش کردستان، مشکلات درون‌سیستمی ورزش کردستان و موانع پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی ورزش بود. انواع بحران‌های محیطی شامل بحران‌های اقتصادی، بحران‌های اجتماعی، بحران‌های امنیتی، بحران‌های سیاسی و بحران‌های اکوسیستمی بود. همچنین انواع مشکلات درون‌سیستمی ورزش مشتمل بر مشکلات مالی، ضعف امکانات ورزشی، مشکلات منابع انسانی، ضعف فرهنگی ورزش، رویدادهای ورزشی و ضعف علمی و فناوری بود. علاوه بر این، موانع پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی شامل موانع ساختاری و موانع مدیریتی بود. کلیات چالش‌ها و بحران‌های شناسایی شده مرتبط با سه منظر اجرای حکمرانی، سیستم ورزش و محیط آن‌ها است (رسایی‌راد و همکاران، ۲۰۲۳). برخی مطالعات پیشین این نتایج را تأیید کردند؛ برای مثال، براساس تحقیقات درباره کشورهای در حال توسعه، حکمرانی سیستم‌ها و سازمان‌ها دارای چالش یا ابهامات اساسی بیشتری است؛ بنابراین دارای ضرورت بیشتری نیز برای تحقیق و توسعه است (منظمی، ۲۰۲۰، ۱۰۴)؛ به ویژه اینکه وضعیت حکمرانی این کشورها تحت تأثیر عوامل مختلف و کمتر مشخص یا کنترل‌شدنی قرار دارد. بررسی انواع بحران‌هایی که سازمان‌های ورزشی با آن مواجه می‌شوند، به دنبال پاسخ‌گویی به درخواست است. کلیات مضامین و چارچوب این سازه با تحقیقات پیشین همسویی دارد (کوربر و زابارا، ۲۰۱۷، ۱۹۴). کلیات مضامین این سازه در تحقیقات پیشین تأیید شده است (براون، ۲۰۱۶، ۸؛ کامپتون و کامپتون، ۲۰۱۴، ۳۴۷). پیامدهای بحران‌های اخیر مرتبط با ورزش نشان می‌دهد که تأثیر آن‌ها فراتر از حوزه ورزش است و بر سلامت و بهره‌وری اجتماعی اثرات مخرب دارد (برون و برون، ۲۰۲۰، ۵۹). بررسی تأثیر بحران‌های نیازمند مطالعه مؤلفه اصلی بحران محیطی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی) است. سطح مسئولیت نسبت بحران برای یک سازمان ورزشی در مقیاس ایالتی وابستگی به بیشتری به حکمرانی دارد. اهمیت توجه به این چالش‌ها و بحران به دلیل شرایط نامناسب چند دهه اخیر عراق و بخش کردستان آن است که بدون توجه به آن‌ها اجرای حکمرانی مقدور نیست. در واقع تنها با رفع موانع اجرایی نمی‌توان اجرای الگوی حکمرانی چندسطحی را متصور بود (ثابت و جاسم، ۲۰۱۹)، بلکه باید بحران‌های محیطی و چالش‌های درونی سیستم ورزش را نیز برطرف کرد.

1. Ciomaga
2. Brown & Billings
3. Koerber & Zabara
4. Brown & Brown

زیرسازه مفهومی همسویی سطوح حکمرانی ورزش مشتمل بر سه مضمون اصلی همگرایی بین نهادهای حکمرانی، همسویی سطوح اجرایی حکمرانی و همسویی مدیریت سطوح ورزش بود. همگرایی بین نهادهای حکمرانی شامل سه مضمون فرعی نهادهای کلان دولتی، نهادهای ورزشی و نهادهای غیردولتی عمومی بود. همچنین همسویی سطوح اجرایی حکمرانی شامل حکمرانی ایالتی ورزش، حکمرانی استانی ورزش و حکمرانی محلی ورزش بود. علاوه بر این، همسویی مدیریت سطوح ورزش شامل مدیریت ورزش پرورشی، مدیریت ورزش همگانی و مدیریت ورزش رقابتی بود. می‌توان گفت که این زیرسازه هسته چارچوب مفهومی محسوب می‌شود؛ زیرا سطوح حکمرانی را با سطوح ورزش همسو و تطبیق می‌دهد. درواقع اجرای حکمرانی ورزش را می‌توان از سطح ملی عراق تا سطح ایالتی و سپس محلی فرض کرد. همچنین مصادیق دقیق‌تر آن را می‌توان در جریان بین سطوح ورزش پرورشی، ورزش همگانی و ورزش رقابتی تصور کرد (لهاتون و همکاران، ۲۰۲۲). شیلیوری و فرینکس (۲۰۱۵، ۳۸۱) حکمرانی مشارکتی سازمان‌های ورزشی را نیازمند رفع تعارض بین سطوح ملی و ایالتی و همگرایی در سطوح مدیریت فدرالی می‌دانند. در سطوح مختلف دولت از اهرم‌های سیاستی متفاوتی استفاده می‌کنند یا از آن استفاده می‌کنند و برای این مقاله، دیدگاه‌های متفاوتی دارند. دیدگاه دولت به طور منحصربه‌فردی با دولت‌های ملی یا فراملی مرتبط است (باسین، ۲۰۲۲) که نگاه کلان‌تری به جهان دارند تا یک مقام محلی. افزایش نقش دولت در حکمرانی سطوح نظام ورزش می‌تواند به تعیین عملکرد دستگاه‌های ورزشی، تسلط بر روش‌های اقتصادی مدیریت ورزش و وضع قوانین جدید ورزشی بپردازد. همچنین شرایط و عوامل باعث ایجاد روش‌های مدیریتی و مقررات قانونی می‌شود که به خروج ورزش از بحران عمیقی که در آن در جامعه متلاشی شده است، کمک می‌کند و ورزش را قادر می‌سازد در شرایط اصلاح اقتصادی فعالیت کند (شیلیوری و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۸۶). نقطه محوری جریان چندسطحی حکمرانی را نهادهای مختلف مرتبط با ورزش شکل می‌دهد. برخی مطالعات پیشین یافته‌های این زیرسازه را تأیید کرده‌اند (مانند هوفباور و مک دوال، ۲۰۲۲). مک‌لئود و شیلیوری (۲۰۲۰، ۲۸) گزارش کردند که درجه درخور توجهی از حکمرانی چندسطحی نهادهای متولی ورزش مشاهده می‌شود، اما بین میزان حکمرانی در انواع حوزه‌ها تفاوت وجود دارد.

زیرسازه مفهومی زمینه‌یابی حکمرانی چندسطحی در ورزش شامل مضامین اصلی الزامات حکمرانی چندسطحی برای ورزش و ملاحظات ورزش برای حکمرانی چندسطحی بود. الزامات حکمرانی چندسطحی شامل انطباق‌پذیری سیستمی، تطبیق با محیط اجتماعی و همخوانی با مفروضات علمی بود. همچنین ملاحظات ورزش برای حکمرانی چندسطحی شامل رویکرد فرابخشی توسعه ورزش و ملاحظات مدیریت بحران بود (نیکانا و همکاران، ۲۰۲۰). ماهیت این زیرسازه بر پیش‌فرض‌های اجرای حکمرانی ورزش دلالت دارد. درواقع حکمرانی چندسطحی برای پیاده‌سازی و اجرا مانند هر سیستم یا الگوی دیگری نیازمند رعایت مفروضات و ملاحظات اجرایی آن است و بدون توجه به آن‌ها شکست برنامه‌ها محتمل خواهد بود. درک چگونگی این سیستم نیازمند ظرفیت و پویایی اکوسیستم کارآفرینی مرتبط با زمینه و سطوح حکمرانی است (راتن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ۲۶۹)؛ ازاین‌رو به دست آوردن اطلاعات دقیق و تحلیل‌های علمی درمورد حکمرانی ورزش برای پیش‌بینی تغییرات ساختاری و واکنش نهادها به بحران‌ها را می‌توان براساس شرایط متنی تغییر داد (ذولفقاری و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۱۵۹). به باور سیائوماگا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵، ۳۱۰)، چالش‌های حکمرانی ورزشی در حوزه نظری (الزامات، مفروضات و...) بیشتر از حوزه کاربردی (اجرایی و...) است. شواهد نشان می‌دهد، اکثر کشورهای درحال توسعه

1. Ratten
2. Ciomaga

به دلیل تأخیر در شاخص‌های توسعه با تأخیر در گرایش به حکمرانی چندسطحی مواجه بوده‌اند. این شواهد در مقایسه بین کشورهای آسیای شرقی، اروپا، آفریقا و آمریکای جنوبی به‌وضوح تأیید می‌شود (پاپروتنی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۲۱۷).

زیرسازه مفهومی ظرفیت‌سازی اجرای حکمرانی چندسطحی شامل مضامین اصلی ظرفیت‌سازی مدیریتی ورزش، ظرفیت‌سازی اقتصادی ورزش، ظرفیت‌سازی اجتماعی ورزش و ظرفیت‌سازی علمی ورزش بود. ظرفیت‌سازی مدیریتی ورزش مشتمل بر تصدی‌گری و رهبری ورزش و مشارکت نقش‌های فردی بود. همچنین ظرفیت‌سازی اقتصادی ورزش شامل کارآمدی نظام مالی ورزش و حمایت صنعت ورزش بود. ظرفیت‌سازی اجتماعی ورزش شامل مشارکت‌دهی جامعه ورزش و فرهنگ‌سازی حکمرانی خوب بود. همچنین ظرفیت‌سازی علمی ورزش مشتمل بر قابلیت فناوری و منابع دانشی مدیریت ورزش بود. در تبیین این زیرسازه می‌توان گفت، عوامل شناسایی و چارچوب‌بندی‌شده در این زیرسازه می‌تواند به تحلیلگران و مدیران کمک کند تا ظرفیت و بستر اجرای حکمرانی چندسطحی را در ورزش اقلیم کردستان کند؛ بنابراین نتایج این مطالعه می‌تواند بینش جدیدی از ظرفیت‌سازی اجرای حکمرانی چندسطحی برای ورزش ایالتی را ارائه دهد که تا کنون توجه محدودی به افزایش هم‌شکل سیستم‌های حکمرانی در صنعت حرفه‌ای شدن ورزش جهانی داشته است (مکلثود و شیلبری، ۲۰۲۰). برای کشورهای دارای بحران، فعال‌سازی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های خالی یا استفاده‌نشده نیازمند کارآمدی مدیریت منابع و زنجیره تأمین است (دلیون و بورن، ۲۰۲۰). به دلیل ماهیت اکوسیستمی امروز صنایع، کارآمدی مدیریت زنجیره تأمین در شرایط بحران نیازمند حکمرانی صنعت است. در این میان، ورزش عراق و اقلیم کردستان نیز به دلیل نوپا بودن وابستگی بیشتری به الگوی حکمرانی دارد. تغییر در هر ساختاری نیازمند وجود قابلیت و ظرفیت لازم برای آن تغییر است؛ بنابراین برای چندسطحی‌سازی حکمرانی ورزش ایالتی نیز باید ظرفیت‌های آن شناسایی یا ایجاد شود. مطابق کدهای استخراج‌شده می‌توان گفت که ظرفیت‌سازی باید تمامی قابلیت‌های ضروری را ارتقا دهد. تفاوت‌های درخور توجهی در ظرفیت‌پذیری الگوهای حکمرانی بین حوزه‌ها و حتی سازمان‌ها وجود دارد (مکلثود و شیلبری، ۲۰۲۰، ۴۷).

زیرسازه مفهومی راهبردهای اجرای حکمرانی چندسطحی شامل مضامین اصلی کارآمدسازی سیستم حکمرانی ورزش، بین‌المللی‌سازی حکمرانی ورزش و چابک‌سازی در شرایط بحران بود. کارآمدسازی سیستم حکمرانی ورزش شامل روزآمدی سیاست‌گذاری، تطبیق سیستمی سیاست‌ها، ثبات‌بخشی رویه حکمرانی و تعامل با حکومت مرکزی بود. همچنین بین‌المللی‌سازی حکمرانی ورزش شامل بهره‌گیری از ظرفیت‌های بین‌الملل و مشارکت بین‌المللی بود. علاوه بر این، چابک‌سازی در شرایط بحران مشتمل بر شبکه‌سازی محیطی و توانمندسازی مدیریت بحران بود. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت، براساس جمع‌بندی شواهد رابطه بین گسترش حکمرانی ورزش بر سطوح دولتی و نتایج سیستم حکمرانی چندسطحی ورزش به گونه‌ای است که انتظار می‌رود سطوح بالاتر دولت نتایج بهتری را برای پیوندها فراهم کند و سطوح پایین‌تر دولت انتظار می‌رود ارائه دهند. همچنین اجرای هر سیستمی نیازمند استراتژی مناسب است؛ بنابراین بسترسازی و پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی نیز مستلزم پیش‌بینی و به‌کارگیری راهبردهای مناسب است (توماسون و همکاران، ۲۰۲۲). آنچه از دیدگاه صاحب‌نظران استخراج و با مطالعه نظری تکمیل شد، دلالت بر سه منظر کارآمدی ساختاری، انطباق بین‌المللی و چابکی محیطی دارد. کلیات این یافته‌ها با نتایج مطالعات پیشین همسویی دارد (کلیشومی و نیستیکو، ۲۰۲۱؛ هاینن و همکاران، ۲۰۲۲). سیستم فدرالیسم با راهبرد تمرکززدایی سطوح مختلف حکمرانی بهینه می‌کند. درک سیاست‌های ورزش عمومی در حوزه‌های قضایی مبتنی بر استفاده از حاکمیت چندسطحی به‌عنوان چارچوبی برای درک چگونگی ایجاد ترکیبی از پیوند و توسعه سیاست است (نئاس، ۲۰۲۳)

1. Paprotny

زیرسازه مفهومی بهینه‌سازی فرایند حکمرانی چندسطحی شامل سه مضمون اصلی فرایند سیاستی-حقوقی، فرایند رهبری-اجرایی و فرایند نظارتی-ارزیابی بود. فرایند سیاستی-حقوقی شامل سیاست‌گذاری ورزش و روش‌شناسی برنامه‌ای بود. همچنین فرایند رهبری-اجرایی مشتمل بر سیستم مالی و بودجه‌بندی، انسجام اجرایی و تأمین و پشتیبانی بود. علاوه بر این، فرایند نظارتی-ارزیابی شامل سیستم پایش و سیستم نظارتی بود. در تبیین یافته‌های این زیرسازه می‌توان گفت، فرایند اجرای حکمرانی چندسطحی نیز چندمرحله‌ای است که از سطح سیاستی تا نظارتی را در بر می‌گیرد (بروده‌ارست و گری، ۲۰۲۲). مولینکو و همکاران (۲۰۱۷، ۸۷۷) در بررسی سیستم توسعه ورزش آمریکا گزارش کردند که سطح کلان و میانی حکمرانی ورزش براساس ساختار ایالتی و فدرالی است. پیچیدگی‌های حکمرانی ورزش نشان می‌دهد که چگونه دولت‌ها به دنبال بهینه‌سازی فرایندها به‌ویژه در اهداف ناهمسو مانند بهره‌وری اجتماعی، اهداف شمول اجتماعی، نگرانی‌های زیست محیطی هستند (محمد و براهیم، ۲۰۲۳). همچنین کوپر و همکاران (۲۰۱۷، ۴۹) گزارش کردند که حکمرانی چندسطحی در سیستم فدرالیسم عمدتاً متمرکز بر ابعاد مالی به توزیع بودجه در سطوح مختلف برای دولت می‌پردازد. درواقع حکمرانی اساساً ماهیتی فرایندی دارد و زنجیره‌ای از عناصر و عوامل از سطوح کلان و سیاستی به سطح عملیاتی و اجرایی را در بر می‌گیرد.

درنهایت زیرسازه مفهومی پیامدهای حکمرانی چندسطحی ورزش شامل دو مضمون اصلی توسعه درونی سیستم ورزش و پایداری محیطی ورزش بود. توسعه درونی سیستم ورزش مشتمل بر کارآمدی نظام ورزش و توسعه ورزش بود. همچنین پایداری محیطی ورزش شامل تاب‌آوری ورزش در بحران و کارکرد ورزش در توسعه بود. شناسایی و تبیین پیامدها آخرین حلقه از تحلیل‌های نظام‌مند در مدیریت و سیاست است. در تبیین کاربردی‌تر می‌توان گفت، استفاده از ظرفیت‌های ورزشی در توسعه برای اینکه بتواند دارای کارکردها و پیامدهای قابل توجهی مانند رشد و بهره‌وری آن از جمله کاهش هزینه‌های اقتصادی باشد، نیازمند الگوی مناسبی از حکمرانی است؛ حتی کارکردهای ملموس‌تر ورزش در جامعه مانند ارتقای سلامت عمومی و کاهش هزینه‌های درمان و پزشکی، افزایش بهره‌وری شغلی و اجتماعی، تولید رفاه و خوشی عمومی، کاهش آسیب‌های اجتماعی، و هزینه‌های آن‌ها برای جامعه، ارتقای مشارکت و سرمایه اجتماعی و... همبستگی مستقیم با کارآمدی حکمرانی چندسطحی سیستم ورزش دارد (رسایی‌راد و همکاران، ۲۰۲۳)؛ ازاین‌رو در چارچوب پژوهش حاضر نیز پیامدهای اجرای حکمرانی چندسطحی استخراج و تبیین شدند. مطابق ماهیت سیستم ورزش و نظام حکمرانی، انواع پیامدها در دو منظر درون و برون‌سیستمی تعریف شد. تلاش‌های محققان و تجارب مدیران نشان می‌دهد که چگونه حکمرانی ورزش و توسعه آن به هم‌افزایی ابعاد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کمک می‌کند (بانیستر، ۲۰۱۳، ۳۱). نیکانا و همکاران (۲۰۲۰، ۷۷۱) تأثیرات متقابل سیاست‌های توسعه ورزش با سایر حوزه‌ها را بررسی کردند. حکمرانی چندسطحی کشورها در زمینه‌های زیست‌محیطی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی بر فرایندهای توسعه تأثیر درخور توجهی دارد.

روابط کلی بین زیرسازه‌های مفهومی به‌ترتیب شامل چالش‌های زمینه‌ای حکمرانی ورزش کردستان، تطبیق محیطی حکمرانی ورزش کردستان، همسویی سطوح حکمرانی ورزش، زمینه‌یابی حکمرانی چندسطحی در ورزش کردستان، ظرفیت‌سازی اجرای حکمرانی، چندسطحی در ورزش راهبردهای اجرای، حکمرانی چندسطحی در ورزش، بهینه‌سازی فرایند حکمرانی چندسطحی ورزش و پیامدهای حکمرانی چندسطحی ورزش کردستان بود. چارچوب حاضر می‌تواند به تطبیق‌دهی الگوی حکمرانی چندسطحی در ورزش عراق کمک کند. در این راستا می‌توان گفت، از آنجاکه حکمرانی نوین ورزش مبتنی بر شیوه چندسطحی برای کشورهای درحال توسعه با چالش‌ها و موانع مختلفی مواجه است، به بازتعریف و تطبیق آن برای سیستم و مناطق مختلف نیاز است (مکلنود و شیلبری، ۲۰۲۰). در این پژوهش، ایالت کردستان عراق در منطقه خاورمیانه به دلیل نوع حکمرانی آن در موازات حکومت عراق شرایط منحصربه‌فردی دارد و به نظر می‌رسد

تئوری‌پذیری زیادی برای الگوی حکمرانی چندسطحی ورزش داشته باشد. در واقع بین اقلیم کردستان و دولت مرکزی عراق کشمکش‌های فراوانی وجود دارد که باعث شده است از سمت دولت مرکزی امکانات و زیرساخت‌های کمتر و محدودتری برای اقلیم کردستان فراهم شود؛ به طوری که باعث شده است در زمینه ورزش نیز دچار کمبودهای زیادی شود؛ بنابراین این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل تشدیدکننده بحران‌های ژئوپولیتیک و اثر آن بر توسعه ورزش اقلیم کردستان بود. براساس نتایج می‌توان گفت، حکمرانی چندسطحی در ورزش رویکردی تخصصی و فرایندنگر است که دستیابی به آن در اقلیم کردستان تحت تأثیر شرایط و عواملی شناسایی شده است. تئوری ارائه شده برای اجرای حکمرانی چندسطحی در سیستم اقلیم کردستان عراق تبیین می‌کند که توسعه و اجرای سیاست‌های ورزشی اغلب در رابطه با یک سطح از ورزش و حکمرانی مشخص نیست و در عمل، همه سطوح دولت و ورزش در تعاملات بین‌سازمانی هستند. هولیهان (۲۰۱۲، ۱۲۷) در تجزیه و تحلیل حکمرانی چندسطحی ورزش، گزارش کردند که فرضیه این حکمرانی هم در سطح نظری و هم در سطح اجرایی تأیید می‌شود، اما برای کشورهای در حال توسعه باید بازنگری و تطبیق صورت گیرد. کاربست و پیشنهادهای پژوهش را می‌توان براساس یافته‌های گزارش شده در چند منظر کلی اشاره کرد: ۱- ساختار فدرالیسم اقلیم کردستان هرچند در خاورمیانه ویژه و خاص است، تعارض‌های داخلی و همسایگی این اقلیم ظرفیت حکمرانی آن را تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌دهد و همواره توسط سیاستمداران، رسانه‌ها و حتی محققان به چالش کشیده می‌شود. با توجه به کمبود اطلاعات و یافته‌های علمی قابل اکتفا در این زمینه، نتایج این پژوهش و مطالعات مشابه می‌تواند آغازگر گفتمان مناسبی در این زمینه باشد؛ ۲- سیستم ورزش اقلیم کردستان از اجزای مختلف و روابط بین آن‌ها و محیط بیرونی سیستم تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند. حکمرانی در چنین سیستمی پیچیده خواهد بود. الگوی حکمرانی چندسطحی به مدیران کمک می‌کند که با ساده‌سازی کل سیستم ورزش و انطباق آن با محیط به درک بهتری از تمامیت سیستم و سازوکارهای آن دست یابند و برای توسعه آن اقدام کنند؛ ۳- نتایج این پژوهش می‌تواند برای اقدامات و مطالعات آتی در زمینه مدیریت و توسعه ظرفیت حکمرانی چندسطحی ورزش اقلیم کردستان عراق به کار گرفته شود. نتایج این تحقیق برنامه و راهنمای اجرایی برای شناسایی، بهره‌برداری و توسعه ارائه نمی‌دهد، اما اطلاعات و چارچوب‌های مناسبی برای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی در اختیار سازمان‌ها و متولیان قرار می‌دهد؛ ۴- شناخت ظرفیت‌های حکمرانی و ارزیابی آن‌ها در حوزه ورزش برای دو منطقه داخل (حکومت مرکزی عراق و حکومت فدرالی اقلیم کردستان) کشور نیازمند مستندسازی رسانه‌ای و تأمین پشتوانه اطلاعاتی است؛ از این رو نتایج این پژوهش می‌تواند در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی سازمان‌های ورزشی کشور عراق و اقلیم کردستان، آموزش و پژوهش دانشگاه‌های و همچنین تحلیل، تولید و انتشار محتوای رسانه‌ای مورد استفاده متولیان، فعالان و مخاطبان قرار گیرد؛ ۵- کاربرد حکمرانی چندسطحی برای نظام ورزش به اطلاعات جامع و راهبردی نیاز دارد؛ به طوری که بسترها، رویکردها و کارکردهای آن در تطبیق با ورزش مدنظر قرار گیرند. مطالعه حکمرانی و توسعه، امکان شناخت جایگاه در بستر محیطی و با توجه به شرایط را فراهم می‌آورد.

## پیام مقاله

این پژوهش با ارائه چارچوبی نوآورانه، نقش حکمرانی چندسطحی را در توسعه ورزش و مدیریت بحران بررسی کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت این رویکرد نیازمند هماهنگی بین سطوح مختلف، انطباق پویا با شرایط محیطی و بهینه‌سازی فرایندهای مدیریتی است. پیام اصلی مطالعه تأکید بر ضرورت نگرشی نظام‌مند و انعطاف‌پذیر است که بتواند هم‌زمان با حل چالش‌های ساختاری، به ارتقای کارایی سیستم ورزشی بینجامد. این چارچوب پیشنهادی می‌تواند الگویی راهبردی برای سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی در شرایط پیچیده باشد.

## ملاحظات اخلاقی

در انجام این پژوهش، تمامی اصول اخلاقی رعایت شده است. مشارکت‌کنندگان (اعم از صاحب‌نظران علمی و اجرایی) با اطلاع کامل از اهداف پژوهش، داوطلبانه در مطالعه شرکت کردند و حق انصراف در هر مرحله از تحقیق برای آن‌ها محفوظ بود. محرمانه ماندن هویت افراد و اطلاعات دریافتی کاملاً رعایت شد و داده‌ها صرفاً برای اهداف علمی این پژوهش استفاده شد. همچنین مصاحبه‌ها با رضایت کامل مشارکت‌کنندگان و در محیطی مناسب انجام شد. پژوهشگران متعهد شدند که نتایج را بدون سوگیری و با حفظ صداقت علمی تحلیل و گزارش کنند. این مطالعه به تأیید کمیته اخلاق در پژوهش‌های مرتبط رسیده است.

## مشارکت نویسندگان

مقاله مستخرج از رساله دکتری بوده و نقش و مشارکت اعضای تحقیق شامل دانشجو، استاد راهنمای اول و دوم، استاد مشاور اول و دوم است.

## تعارض منافع

براساس اظهار نویسندگان، این مقاله فاقد هرگونه تعارض منافع است. تمامی مراحل پژوهش، از طراحی تا اجرا و تحلیل نتایج، با رعایت بی‌طرفی علمی و براساس استانداردهای پژوهشی انجام شد. نویسندگان تأکید می‌کنند که هیچ‌گونه رابطه مالی یا حرفه‌ای که بتواند بر قضاوت یا نتایج این تحقیق تأثیر بگذارد، وجود نداشته است.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از همه اساتید، متخصصان و کارشناسانی که با مشارکت دلسوزانه در مصاحبه‌ها و ارائه نظرات کارشناسی، ما را در تکمیل این تحقیق یاری کردند، صمیمانه سپاسگزاری نمایند.

## منابع

1. Ershad, E., Aziziani, M., & Mahmoudi, A. (2023). Identifying effective factors in the development of sports and physical activity in children (a contextual model). *Journal of Sports Management*, 15(3), 175-194. <https://doi.org/10.22059/jsm.2022.330967.2821> [In Persian].
2. Anari, G., & Ghasemi, H. (2019). The role of media consumption on physical activity based on the model of perceived health and physical literacy in Iranian students. *Quarterly Journal of Applied Research in Sports Management*, 9(2), 97-114. [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_85670.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_85670.html) [In Persian].
3. Raanaei, V., Dadipour, S., Davoudi, H., Aghamollaei, T., & Pilehvar, Z. (2019). The effectiveness of interventions based on social marketing theory in promoting healthy eating behaviors: A systematic review. *Journal of Education and Community Health*, 7(2), 135-143. [Link](#) [In Persian].
4. Saberi, A., Bagheri, G., Khobiri, M., Yazdani, H., & Alidoost Ghahfarkhi, E. (2018). Understanding the process of social marketing formation for the development of public sports. *Research in Educational Sports*, 6(15), 293-316. <https://doi.org/10.22089/res.2018.1374> [In Persian].
5. Sadeghpour, A., Moharramzadeh, M., Imanzadeh, M., & Azizian-Kohan, N. (2018). Developing a paradigmatic model of strategies for developing physical literacy of first-grade primary school boys in Iranian public schools. *Research in Educational Sports*, 10(28), 17-48. <https://doi.org/10.22089/res.2022.13453.2300> [In Persian].
6. Tatari, E., Ehsani, M., Kozechian, H., & Norouzi Seyed Hosseini, R. (2019). Designing a model of the requirements for implementing social marketing in recreational sports in the country using data-based theory. *Sports Management Studies*, 11(53), 33-58. <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.4345.1833> [In Persian].

7. Kashaninia, A. (2019). Investigating the relationship between some substructures of physical literacy and the executive functions of elementary school students (Master's thesis). Shahid Rajaei Teacher Training University, Faculty of Sport Sciences. [https://res.ssrc.ac.ir/article\\_2926.html](https://res.ssrc.ac.ir/article_2926.html) [In Persian].
8. Karimi, H., Saberi, A., & Bagheri, Q. (2019). Strategies for developing physical activity in the elderly in Qom: A social marketing approach. *Research in Educational Sports*, 8(18), 179-204. <https://doi.org/10.22089/res.2019.6313.1523> [In Persian].
9. Mohammadzadeh, M., Sheikh, M., Homenian, D., Bagherzadeh, F., & Kazemnejad, A. (2019). Presenting a conceptual model for developing physical literacy in Iran: Applying grounded theory. *Research in Educational Sports*. <https://doi.org/10.22089/res.2021.9268.1933> [In Persian].
10. Mohammadi, M., Naseri Jahromi, R., Mohammadjafari, K., Nabii, P., Maaref, P., Mirghaffari, F., Naseri Jahromi, R., & Hesampour, Z. (2019). Designing a competency framework for students' physical literacy - a meta-synthesis approach. *Research in Educational Sports*. <https://doi.org/10.22089/res.2020.9253.1932> [In Persian].
11. Nasrasefahani, A. (2019). Presenting a paradigmatic model for developing physical literacy in students (PhD dissertation). Urmia University. [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_88886.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_88886.html) [In Persian].
12. Vajdani, S., Nayeبزadeh, S., & Hataminasab, S. H. (2023). Presenting an emotional marketing model that affects the behavior of children's sportswear consumers using structural-interpretive modeling. *Journal of Sports Management*. [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_95378.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_95378.html) [In Persian].
13. Valdi, S., & Hamidi, M. (2020). Investigating the level of physical literacy of 8-12 year old students. *Research on Educational Sports*, 8(20), 205-226. <https://doi.org/10.22089/res.2018.5090.1388> [In Persian].
14. Bell, B., & Daniels, J. (2018). Sport development in challenging times: Leverage of sport events for legacy in disadvantaged communities. *Managing Sport and Leisure*, 23(4-6), 369-390. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1563497>
15. Debra, D. P., Zhang, J. J., Pease, D. G., & Gaa, J. P. (2016). Dimensions of spectator identification associated with women's professional basketball game attendance. *International Journal of Sport Management*, 4(1), 59-91. <https://doi.org/10.1123/ijsm.2015-0031>
16. Cairney, J., Dudley, D., Kwan, M., Bulten, R., & Kriellaars, D. (2019). Physical literacy, physical activity and health: Toward an evidence-informed conceptual model. *Sports Medicine*, 49(3), 371-383. <https://doi.org/10.1007/s40279-019-01063-3>
17. Campelo, A. M., & Katz, L. (2018). Physical literacy promotion in older adults using active video gaming: A sense of presence and attitudes towards exercise. 2018 IEEE Games, Entertainment, Media Conference (GEM), 163-166. <https://doi.org/10.1109/GEM.2018.8516453>
18. Carl, J., Barratt, J., Toepfer, C., Cairney, J., & Pfeifer, K. (2022). How are physical literacy interventions conceptualized? A systematic review on intervention design and content. *Psychology of Sport and Exercise*, 58, 102091. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.102091>
19. De Grace, L. A., Knight, C. J., Rodgers, W. M., & Clark, A. M. (2017). Exploring the role of sport in the development of substance addiction. *Psychology of Sport and Exercise*, 28, 46-57. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2016.10.001>
20. Durden-Myers, E. J., Green, N. R., & Whitehead, M. E. (2018). Implications for promoting physical literacy. *Journal of Teaching in Physical Education*, 37(3), 262-271. <https://doi.org/10.1123/jtpe.2018-0131>
21. Emmonds, S., Till, K., Weaving, D., Burton, A., & Lara-Bercial, S. (2024). Youth sport participation trends across Europe: Implications for policy and practice. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 95(1), 69-80. <https://doi.org/10.1080/02701367.2022.2158802>
22. Fujihira, H., Kubacki, K., Ronto, R., Pang, B., & Rundle-Thiele, S. (2015). Social marketing physical activity interventions among adults 60 years and older: A systematic review. *Social Marketing Quarterly*, 21(4), 214-229. <https://doi.org/10.1177/1524500415603303>
23. George, A. M., Rohr, L. E., & Byrne, J. (2016). Impact of Nintendo Wii games on physical literacy in children: Motor skills, physical fitness, activity behaviors, and knowledge. *Sports*, 4(1), 3. <https://doi.org/10.3390/sports4010003>
24. John, L. S., Dudley, D., & Cairney, J. (2021). A longitudinal examination of enjoyment of physical education in children with developmental coordination disorder through a physical literacy lens. *Prospects*, 50(1), 127-139. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09503-9>

25. Lynch, T., & Soukup, G. J. (2016). "Physical education", "health and physical education", "physical literacy" and "health literacy": Global nomenclature confusion. *Cogent Education*, 3(1), 1217820. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1217820>
26. Myers, E. J. (2013). ICT and Physical Literacy: The use of podcast as an educational tool to promote motivation and raise attainment in development knowledge and understanding in physical education. *ICSSPE*, 65. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25824.20480>
27. Olive, L., Telford, R., & Byrne, D. (2015). Physical literacy development in Australian youth: A current concern: Psychological consequences of physical literacy in primary school children. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 19, e64. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2015.12.152>
28. Orunbayev, A. (2023). Social sports marketing. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 3(12), 121-134. <https://doi.org/10.37547/tajsshr/Volume03Issue12-18>
29. Owen, K. B., Foley, B. C., Wilhite, K., Booker, B., Lonsdale, C., & Reece, L. J. (2022). Sport participation and academic performance in children and adolescents: A systematic review and meta-analysis. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 54(2), 299-306. <https://doi.org/10.1249/MSS.0000000000002786>
30. Pushkarenko, K., Dunn, J. C., & Wohlers, B. (2021). Physical literacy and inclusion: A scoping review of the physical literacy literature inclusive of individuals experiencing disability. *Prospects*, 50(1), 107-126. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09504-8>
31. Randle, E., Nicholson, M., O'Halloran, P., Seal, E., & Kingsley, M. (2018). Paper 2: Initial perceptions of the draft ASC physical literacy standard from the sport, health and education sectors. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 21, S56. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsams.2018.09.128>
32. Rudd, J. R., Pesce, C., Strafford, B. W., & Davids, K. (2020). Physical literacy-A journey of individual enrichment: An ecological dynamics rationale for enhancing performance and physical activity in all. *Frontiers in Psychology*, 11, 1904. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01904>
33. Tweneboah-Koduah, E. Y., Adams, M., & Acheampong, G. (2019). The role of theories in social marketing in predicting physical activity behavior among the youth. *Journal of Social Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-07-2018-0075>
34. Zhang, D., Shi, L., Zhu, X., Chen, S., & Liu, Y. (2023). Effects of intervention integrating physical literacy into active school recesses on physical fitness and academic achievement in Chinese children. *Journal of Exercise Science & Fitness*, 21(4), 376-384. <https://doi.org/10.1016/j.jesf.2023.09.004>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی