



Research Paper

Designing the Conceptual Framework of Capacity Building for Development of Sport for All in Iran

Zahra Taghipour¹ , Rahim Ramezaninejad^{2*} , Hamidreza Gouharrostami³ 

Received: Dec 28, 2022

Revised: Aug 08, 2023

Accepted: Aug 06, 2023

ABSTRACT

Objective: The purpose of this research was to identify key themes and provide a conceptual framework for capacity building on the development of Sport for all in Iran.

Methodology: The method was qualitative with a thematic approach. The research participants included scientific experts (university professors and researchers) and executive experts (managers and experts of the research organizations). The number of samples was selected according to the theoretical saturation of 15 people. Sampling was also done in a theoretical (judgmental) way. The research tool was semi-exploratory interview (semi-directed) along with library and document study. The validity of research tools and results was evaluated and confirmed based on the desirability of the scientific and executive competence of the interviewees, the validity of the content of the interview framework by expert researchers, and the level of agreement between the two coders. Multi-stage conceptual coding method was used to analyze the findings.

Results: The framework derived from the qualitative findings included 4 main themes, 9 sub-themes, 30 key themes and 88 central concepts. The four conceptual themes in the sequence of overall effectiveness-effectiveness of their subcategory themes in the model include; The environmental base of capacity building (drivers and inhibitors), the ability of the multi-sectoral system of capacity building (strategies, processes and levels), the capacity building of the pillars of development (axis of resources and mechanisms) and the functions of capacity building of sport for all (development of capacities) and sustainable development capacities).

Conclusion: The capacity building of the development of sport for all is depended on sustainable capacities of IRAN; and environmental capabilities and the perceived limitations impact on the integration of the strategic system and multi-level management of Sport for all. Therefore, it is suggested to the managers of of sport for all to pay attention to capacity building, as an executive strategy, and from the framework and components for development planning and monitoring of sport for all.

Keywords: Capacity Management; Capacity Building Model; Development Capacities; Sports Development; Sport for All

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

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

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

* **Corresponding author's e-mail address:** rramguil@yahoo.com

Cite this article: Taghipour, Z., Ramezaninejad, R., & Gouharrostami, H.R. (2025). *Designing the Conceptual Framework of Capacity Building for Development Axes of Community Sports in Iran*. *Journal of Sport Management and Development*, 14(4), 69-86.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23517.2759>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

According to reports, diseases and physical complications caused by lack of movement and artificial and virtual entertainment are increasing in Iranian society. Especially in the last few years, due to the economic crisis and livelihood problems, this challenge has become more complex and deeper. Hence, the need to carry out interventions to change people's lifestyle and public services to promote an active and sports-oriented life is very necessary (Safari, 2017). In this regard, the international experiences of sports development show that it is not possible to make positive interventions in people's common lifestyles (mostly inactive and inactive) without improving capacity building and capacity productivity (Bell & Daniels, 2018). The review of the internal research in the background section of the research shows that although capacity building in sports has recently received the attention of researchers, it is still considered a nascent field of study and the effort to provide scientific frameworks with specialized conceptualization of development Sports are at the beginning of their theoretical development. Despite the fact that foreign studies have examined more specialized and comprehensive dimensions of capacity building in sports, but according to the emphasis of many of their researchers, the generalization of their results and frameworks for developing countries And unsuitable environmental conditions (such as Iran) require adaptation and local investigation. The purpose of this research was to identify key themes and provide a conceptual framework for capacity building in the development of sport for all in Iran.

Methodology

The research method was qualitative with a thematic approach. The research participants included scientific experts (university professors and researchers) and executive experts (managers and experts of the research organizations). The number of samples was selected according to the theoretical saturation of 15 people. Sampling was also done in a theoretical (judgmental) way. The research tool was semi-exploratory interview (semi-directed) along with library and document study. The validity of research tools and results was evaluated and confirmed based on the desirability of the scientific and executive competence of the interviewees, the validity of the content of the interview framework by expert researchers, and the level of agreement between the two coders. Multi-stage conceptual coding method was used to analyze the findings. The research model was drawn as a conceptual framework based on the identified relationships. At the same time as the data was collected, the work of analyzing them in three stages of open, central and selective coding also started. After extracting the codes, they were classified and by constant comparison, the differences and similarities between these codes were revealed, then the classes were separated or merged so that the theory was formed in the process of this process. Available sources and texts were also used in the process of completing the theory.

Results

The framework derived from the qualitative findings included 4 main themes, 9 sub-themes, 30 key themes and 88 central concepts. The four conceptual themes in the sequence of overall



effectiveness-effectiveness of their subcategory themes in the model include; The environmental base of capacity building (drivers and inhibitors), the ability of the multi-sectoral system of capacity building (strategies, processes and levels), the capacity building of the axes of development (axis of resources and mechanisms) and the functions of capacity building of public sports (development of capacities) and sustainable development capacities).

Discussion and Conclusion

Based on the findings, it can be said that building the capacity of the development of sport for all is a specialized and process-oriented approach, the achievement of which is productive and sustainable capacities depending on the result of the impact of the environmental capabilities and the perceived limitations on the integration of the system. It is strategic and multi-level for capacity management. Therefore, it is suggested to the managers of sport for all to pay attention to capacity building beyond a theoretical knowledge, as an executive strategy, and from the framework and components presented in this research for development planning and monitoring. Use the sports facilities for everyone. Specifically, it is suggested for future studies to define and explain the capacities of developing sport for all and other sports sectors for the country's policy makers and managers in an operational and executive manner, so that sports are a suitable priority for them and Major development plans are put in place. Also, the bylaws, laws, documents and programs for the development of sport for all should be reviewed and capacity building should be defined and communicated as a central part. In addition to this, it is suggested to become an organizational circular so that through media stimuli, the demands of researchers and sports activists, capacity building becomes a discourse within and between the trustees and beneficiaries of this field. For the future better participation of academic researchers in this field, programs and incentives for scientific, research, innovation and educational activities among active professors and researchers in the country's universities are suggested for active participation in the study of development capacity building. Sports should be compiled and published by the Ministry of Sports and its affiliated centers.

Originality/Value

This study provides the first empirically derived conceptual framework for capacity building in Iran's public sports development, addressing a critical gap in regional sports policy. By integrating insights from both academic and executive experts, it identifies 4 key themes, 9 sub-themes, and 88 core concepts that reveal capacity building as a dynamic, multi-level process shaped by environmental, systemic, and resource factors. Beyond theory, the research offers practical tools for policymakers to implement sustainable sports development strategies, emphasizing strategic integration, equitable resource allocation, and operational monitoring. The findings advance sports governance literature by proposing a holistic, context-sensitive model applicable to similar developing nations.

Research Limitations/Implications

While this study provides a foundational framework for capacity building in Iranian public sports, its qualitative design and reliance on expert interviews (n=15) may limit generalizability to other contexts. Future research could benefit from quantitative validation across broader stakeholder groups. The findings nevertheless offer critical insights for sports policymakers, highlighting the need for integrated strategies that address environmental, systemic, and resource-based barriers. Practitioners can leverage



the proposed model to design context-specific interventions, though its implementation requires adaptation to local institutional dynamics.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

To ensure compliance with ethical standards, participants were provided with a comprehensive explanation at the outset of the interview regarding the study's purpose, methodology, assurances of confidentiality and data protection, and their right to voluntarily participate or withdraw. Subsequently, participants completed an informed consent form. Also, the authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research received no financial support.

Authors' contribution

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest related to this research.

Acknowledgments

The authors express their sincere gratitude to all participants for their contributions to this research.

References

- Safari, M. (2017). *Designing a model for the development of public sports in Iran*. [Doctoral thesis of Tarbiat Modares University], Tehran, Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- 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. [[Link](#)]



ارائه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی توسعه ورزش همگانی ایران

زهرا تقی‌پور^۱، رحیم رمضانی‌نژاد^{۲*}، حمیدرضا گوهررستمی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۷

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، شناسایی مضامین کلیدی و ارائه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی توسعه ورزش همگانی در ایران بود. **روش‌شناسی:** روش پژوهش از نوع کیفی با رویکرد تماتیک بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل صاحب‌نظران علمی (استاد و پژوهشگران دانشگاهی) و صاحب‌نظران اجرایی (مدیران و کارشناسان سازمان‌ها) موضوع پژوهش بودند. تعداد نمونه بر حسب رسیدن به اشباع نظری ۱۵ نفر و به روش نظری (قضاوتی) انتخاب شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه اکتشافی (نیمه هدایت شده) به همراه مطالعه کتابخانه‌ای و اسنادی بود. روایی ابزار و نتایج پژوهش بر اساس مطلوب بودن شایستگی علمی و اجرایی مصاحبه‌شوندگان، تایید روایی محتوای چارچوب مصاحبه توسط پژوهشگران خبره و میزان توافق بین دو مصحح کدگذاری ارزیابی و تایید شد. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای استفاده شد.

یافته‌ها: چارچوب مستخرج از یافته‌های کیفی شامل ۴ تم اصلی، ۹ تم فرعی، ۳۰ مضامین کلیدی و ۸۸ مفهوم محوری بود. چهار تم مفهومی به توالی اثرگذاری-اثرپذیری کلی مضامین زیرمجموعه آن‌ها در مدل شامل بستر محیطی ظرفیت‌سازی (پیشران‌ها و بازدارنده‌ها)، قابلیت سیستم فرابخشی ظرفیت‌سازی (راهبردها، فرایند و سطوح)، ظرفیت‌سازی محورهای توسعه (محورهای منابع و سازوکارها) و کارکردهای ظرفیت‌سازی ورزش همگانی (توسعه ظرفیت‌ها و ظرفیت‌های توسعه پایدار) می‌باشد. **نتیجه‌گیری:** ظرفیت‌سازی توسعه ورزش همگانی به استفاده از ظرفیت‌های پایدار کشور وابسته است و قابلیت‌های محیطی و محدودیت‌های ادارک شده بر یکپارچه‌سازی سیستم راهبردی و چندسطحی مدیریت ورزش همگانی اثرگذار است. از این رو، به مدیران حوزه ورزش همگانی پیشنهاد می‌شود برای برنامه‌ریزی و تحقق ظرفیت‌سازی این حوزه از چارچوب و مولفه‌های این پژوهش به عنوان راهنمای توسعه ورزش همگانی استفاده نمایند.

واژه‌های کلیدی: الگوی ظرفیت‌سازی، ظرفیت‌های توسعه، مدیریت ظرفیت‌ها، توسعه ورزش، ورزش همگانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

۲. استاد مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: ramguil@yahoo.com

استناد: تقی‌پور، زهرا؛ رمضانی‌نژاد، رحیم و گوهررستمی، حمیدرضا. (۱۴۰۴). ارائه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی محورهای توسعه ورزش همگانی کشور. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۴(۴)، ۶۹-۸۶.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23517.2759>

نواوری پژوهش و پیام کلی

این مطالعه با ارائه چارچوب مفهومی چندسطحی برای ظرفیت‌سازی ورزش همگانی ایران، تعامل پیچیده‌ی عوامل محیطی، راهبردی، و محتوایی را در این حوزه تبیین می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت ورزش همگانی نیازمند یکپارچه‌سازی «پیشران‌های محیطی» (مانند سیاست‌گذاری فرابخشی) با «قابلیت‌های درونی» (مانند مدیریت منابع و سازوکارهای پایدار) است. پیام کلیدی پژوهش این است که ظرفیت‌سازی، فرآیند پویا و وابسته به بسترها و زمینه‌های خاصی است و مدیران باید از چارچوب پیشنهادی این پژوهش به عنوان راهنمای عملیاتی برای طراحی برنامه‌های توسعه ورزش همگانی استفاده کنند.





مقدمه

یکی از اشتباهات مدیران ورزش کشورهای در حال توسعه این است که از تقلید برای تحول در مدیریت و توسعه سازمان خود استفاده می‌کنند، بدون لحاظ اینکه رویکرد انتخابی متناسب با ظرفیت و سیستم سازمانی آن‌ها می‌باشد یا خیر (استیونز،^۱ ۲۰۱۷). مثلاً، باشگاهی که هنوز به اصول مشتری‌مداری توجه مناسب ندارد، نمی‌تواند از ابزارهای پیشرفته بازاریابی استفاده کند. هم چنین مدیریت فدراسیونی که هنوز ذینفعان ورزش خود را به درستی نمی‌شناسد نمی‌تواند برنامه‌ای قابل قبولی برای مشارکت آنان ارائه دهد. این مساله در کشورهای با شرایط پیچیده سیاسی و وضعیت کلی ورزش مانند ایران دارای چالش‌های عمیق‌تری است. در واقع این مدیران تمایل ظاهری به رویکردهای نوین را به عنوان راه‌حل بسیاری از مشکلات در پیش می‌گیرند (هدروی،^۲ ۲۰۱۸)، اما در عمل تحول قابل توجهی مشاهده نمی‌شود. از این رو، برخی محققان تاکید کرده‌اند که مدیران ورزش در کشورهای در حال توسعه برای دستیابی به اهداف واقعی باید فراتر از فرایندها و برنامه‌ها، به ظرفیت‌سازی‌در سیستم‌های سازمانی و حوزه‌های اجتماعی حرکت کنند (مک‌کولاهگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). در ظرفیت‌سازی برای توسعه ورزش همگانی، ابتدا باید ابعاد مختلف این حوزه را شناخت، همان طور که اسوارت و مارتین^۴ (۲۰۲۱) و بیل و دنیل (۲۰۱۸) تغییرات محیط اجتماعی و اقتصادی را دارای بیشترین اثرگذاری بر توسعه ورزش گزارش کرده‌اند. یا بگوچ^۵ (۲۰۲۰) و هوانگ و تان^۶ (۲۰۱۵)، سیاست‌های توسعه ورزش و تغییرات آن را را متماثل به ظرفیت‌های جغرافیایی و بومی می‌دانند؛ و راتن و جونز^۸ (۲۰۱۸) و سونسون و لیون^۹ (۲۰۱۷) و جانسون و تیبورگ^{۱۰} (۲۰۱۰) نیز آینده توسعه ورزش را بیشتر متأثر از تغییر قابل توجه در مشارکت، فراغت و ظهور ورزش‌های نوین می‌دانند که هر کدام از این موارد در ظرفیت‌سازی بومی ورزش نقش دارند.

اصطلاح ظرفیت‌سازی از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات بین‌المللی توسعه پدید آمده است و امروزه در برنامه‌های بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی و ملی برای رشد و توسعه بکار می‌رود. ظرفیت‌سازی در سطح فردی و اجتماعی عمدتاً به تقویت مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های افراد و جوامع در توسعه نظام‌مند گفته می‌شود تا آن‌ها بتوانند بر علل محرومیت‌ها و رنج‌ها غلبه کنند (ویلیم و اسپیردر،^{۱۱} ۲۰۱۷). ظرفیت‌سازی سازمانی و سیستمی نیز توسط سازمان‌ها برای هدایت توسعه داخلی و فعالیت‌هایشان بکار می‌رود (استیونز، ۲۰۱۷). در تحقیقات اولیه، اجرای برنامه ظرفیت‌سازی توسط سازمان‌ها به آمادگی سازمان، استراتژی تحول، فرایندها و منابع سازمانی وابسته است. مطالعات بعدی بیشتر به موضوعاتی مانند پایدارسازی، پشتیبانی سیستم سازمانی پرداخته‌اند (کیسی و همکاران،^{۱۲} ۲۰۱۲). ظرفیت‌سازی و مدیریت ظرفیت‌ها در واقع دلالت بر این موضوع دارد که ظرفیت سازمانی چگونه می‌تواند تحول و توسعه در یک سیستم را ارتقا دهد (استیونز، ۲۰۱۷). ظرفیت‌سازی به توسعه مستمر و پویای ظرفیت در سیستم‌ها، مناطق یا جوامع از طریق رفع موانع، بهره‌برداری از ظرفیت‌های استفاده نشده و همچنین نوآوری و تحول برای ایجاد یا جذب ظرفیت

¹ Stevens

² Hadrawi

³ Capacity building

⁴ McCullough et al

⁵ Swart & Martín

⁶ Begović

⁷ Huang & Tan

⁸ Ratten & Jones

⁹ Svensson & Levine

¹⁰ Jonasson & Thiborg

¹¹ Willem & Scheerder

¹² Casey et al



جدید اشاره دارد (میلار و دوهرتی، ۲۰۲۱). در همین راستا، برای ظرفیت‌سازی توسعه ورزش همگانی کشور نیاز به ارائه مدل‌ها و چارچوب‌های تحلیل علمی وجود دارد (جوادی‌پور و همکاران، ۲۰۱۹). چارچوب‌ها و مدل‌های ارائه شده توسط محققان به مدیران، تحلیلگران و مجریان کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کلیات سیستم ورزش به درک بهتری از تمامیت آن دست یابند. در این میان مدل‌های اکتشافی و بومی معمولاً مسائل را بهتر طبقه‌بندی می‌کنند و شانس یافتن پاسخ‌های صحیح را بالا می‌برند تا تصمیم‌گیری به یافته‌های جزئی و پراکنده بر مبنای چارچوب‌های فکری برخاسته از نظر خبرگان و مبانی علمی قرار بگیرد. همچنین کشف، تبیین و تفسیر داده‌های پژوهشی در چارچوب مدل‌سازی بهتر می‌تواند روابط پدیده‌های علمی را توضیح دهد و درک محورها و سازوکارهای توسعه را آسان‌تر کند (بنار و همکاران، ۲۰۱۸).

در همین رابطه، تاکنون محققان زیادی به ارائه مدل‌های مفهومی برای مدیریت و توسعه ورزش همگانی پرداخته‌اند. به طور مثال غفوری و همکاران (۲۰۲۲)، رهبری و همکاران (۲۰۲۱)، مشتاقی و همکاران (۲۰۲۱)، کشاورز (۲۰۲۰) و جوادی‌پور و همکاران (۲۰۱۹) منظرهای مدیریتی، اقتصادی، قانون، آموزشی، علمی و رسانه‌ای را مورد بررسی قرار داده‌اند. غفوری و همکاران (۲۰۱۹) برای توسعه ورزش همگانی بیشترین نقش سازمانی را برای شهرداری‌ها و مهم‌ترین حوزه را امکانات ورزشی گزارش کرده‌اند. برخی پژوهش‌ها نیز مدل تخصصی ارائه نموده‌اند که می‌توان از الگوی حمایت مالی ورزش همگانی کشور (جوادی‌پور و همکاران، ۲۰۱۹)، مدل پارادایمی توسعه ورزش همگانی (وفایی مقدم و همکاران، ۲۰۱۹)، مدل شهر دوستدار فعالیت بدنی (صفاری و لطیفی‌فرد، ۲۰۱۸)، الگوی توسعه مشارکت ورزشی منظم (خطیب‌زاده، ۲۰۱۶؛ سبحانی و هاشمی، ۲۰۱۷) و فراتحلیل مطالعات توسعه ورزش همگانی (حیدری و همکاران، ۲۰۱۸) نام برد. این مطالعات واقعیت‌های بسیاری را در ابعاد مختلف ورزش همگانی آشکار کرده‌اند. با وجود این، محققان این حوزه هنوز نیاز به مطالعات بیشتری برای پیشبرد مفهومی و اجرایی را ضروری می‌دانند (استیونز، ۲۰۱۷)، زیرا ظرفیت‌سازی برای توسعه در یک سازمان، جامعه یا منطقه دارای پیچیدگی و متاثر از عوامل و شرایط محیط درونی و بیرونی است. از این رو، تعداد معدودی از سازمان‌ها در عمل می‌توانند موفق به ظرفیت‌سازی مناسب می‌شوند (لیم و همکاران، ۲۰۱۱). یکی از دلایل آن فقدان الگوی علمی و کاربردی برای تحلیل و برنامه‌ریزی براساس نظرات خبرگان و شواهد محیطی است. مدل‌های اکتشافی و جامع‌نگر می‌توانند به ارتقای ذهنی مدیران و بهبود محتوایی برنامه‌های فعلی کمک کنند و از جزیره‌ای عمل کردن در توسعه جلوگیری نمایند (بنار و همکاران، ۲۰۱۸). برخی از محققان عنوان کرده‌اند که خروجی‌های الگوی ظرفیت‌سازی باید به صورت نتایج کمی یا کیفی قابل ارائه باشد و بتواند یادگیری و بهبود مستمر در سازمان را پشتیبانی کند.

ضرورت ظرفیت‌سازی با پشتوانه چارچوب‌های علمی به این دلیل است که علی‌رغم اثبات ضرورت اساسی و مزایای جسمانی و روانی مربوط به فعالیت بدنی و ورزشی به همراه بسترسازی گسترده برای ترویج آن در جامعه هنوز سرانه فعالیت بدنی و مشارکت ورزشی در جامعه ایران در سطح پایینی قرار دارد (وفایی‌مقدم و همکاران، ۲۰۱۹). در مقابل بر طبق گزارش‌ها، بیماری‌ها و عارضه‌های جسمانی ناشی از فقر حرکتی و سرگرمی‌های مصنوعی و مجازی در جامعه ایران رشد فزاینده‌ای دارد (بنار و همکاران، ۲۰۱۸). به ویژه در چندسال اخیر به دلیل شرایط بحران اقتصادی و مشکلات معیشتی این چالش به پیچیدگی و عمق بیشتری رسیده است. از این رو، نیاز به انجام مداخلاتی برای تغییر سبک زندگی مردم و خدمات عمومی برای ترویج زندگی فعال و ورزش‌مدار بسیار ضروری است (صفاری، ۲۰۱۱). در همین راستا تجربیات بین‌المللی توسعه ورزش نشان می‌دهد که انجام مداخلات مثبت در سبک زندگی رایج مردم (غالباً غیرفعال و کم‌تحرک) بدون ارتقای ظرفیت‌سازی و بهره‌وری ظرفیت‌ها امکان‌پذیر نیست (بل و دانیلز، ۲۰۱۸). در همین راستا با

¹ Millar & Doherty

² Lim et al

³ Bell & Daniels



توجه به اینکه ورزش همگانی مشتمل بر فعالیت تمامی افراد در همه سنین و به اشکال مختلف فعالیت‌های بدنی، تمرین، بازی و مسابقات محلی با هدف تندرستی و نشاط است (دی گریس و همکاران^۱، ۲۰۱۷). بنابراین ظرفیت‌سازی برای توسعه آن نیازمند یک سیستم فراگیر است. زیرا اساس توسعه ورزش همگانی مانند هر حوزه دیگری، جریانی است که با تحول در ساخت‌های یک سیستم آغاز و به نظامی نوین در آن منتهی می‌شود (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۸).

پژوهش‌های اندکی به طور خاص به بررسی مدیریت ظرفیت‌ها و ظرفیت‌سازی توسعه ورزش پرداخته‌اند. مثلاً، ریحانی و همکاران (۲۰۲۲) توسعه ظرفیت‌های اقتصادی ورزش را مشتمل بر سه فرایند ظرفیت‌سنجی، ظرفیت‌سازی و بهره‌برداری گزارش کرده‌اند. فرج‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) ظرفیت‌سازی ورزش را وابسته به عوامل زمینه‌ای و راهبردی گزارش کرده‌اند. قاسم‌زاده (۲۰۲۰) ارتباط بین ظرفیت‌سازی و حکمرانی خوب در سازمان‌های ملی ورزش؛ و وطن‌خواه و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأثیر بهبود ظرفیت‌سازی سازمان‌های ورزشی بر ایفای مسئولیت اجتماعی آن‌ها را تأیید کرده‌اند. کوک^۲ و همکاران (۲۰۲۱) و گویتا^۳ و همکاران (۲۰۲۲) توسعه رویدادها و فضاهای ورزشی را وابسته به ظرفیت اکوسیستمی و کارآفرینی در بازار آن می‌دانند. کاسی و همکاران (۲۰۱۲) و میلار و دوهرتی (۲۰۲۱) توسعه و بکارگیری ظرفیت سازمان‌های ورزشی را وابسته به آمادگی سازمان گزارش کرده‌اند. پیچی^۴ و همکاران (۲۰۱۸) آن را برای فرایند اجرای استراتژی ضروری می‌دانند. ویلم و اسپچردر (۲۰۱۷) نقش سیاست‌ها و حمایت‌های دولتی و هامبریک^۵ و همکاران (۲۰۱۹) نقش روابط بین سازمانی را در ظرفیت‌سازی سازمان‌های ورزشی تأیید کرده‌اند. استیونز (۲۰۱۷) ظرفیت‌سازی مستمر و با کارکرد پایدار را برای سازمان‌های ورزشی را پیشنهاد کرده‌اند. هانلون^۶ و همکاران (۲۰۲۲) نقش ظرفیت‌سازی باشگاه‌های ورزشی عمومی در افزایش مشارکت زنان را موثر گزارش کرده‌اند.

مرور پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که هر چند اخیراً ظرفیت‌سازی در ورزش مورد توجه محققان قرار گرفته است اما هنوز یک حوزه مطالعاتی نوپا محسوب می‌شود و تلاش برای ارائه چارچوب‌های علمی با مفهوم‌سازی تخصصی توسعه ورزش در ابتدای پیشرفت نظری خود قرار دارند. مطالعات خارجی نیز علی‌رغم اینکه ابعاد تخصصی‌تر و جامع‌تری از ظرفیت‌سازی در ورزش بررسی نموده‌اند اما مطابق تأکید بسیاری از محققان آن‌ها، تعمیم نتایج و چارچوب‌های آن‌ها برای کشورهای در حال توسعه و شرایط نامناسب محیطی (مانند ایران) به تطبیق و بررسی بومی نیاز دارد. در کنار خلأ دانشی و پژوهشی مذکور و توصیف قبلی از وضعیت نامطلوب و شرایط نامساعد توسعه ورزش همگانی در ایران (سرانه پایین فعالیت ورزشی، فضای ورزشی و اندازه مکان ورزشی) لازم است ظرفیت‌سازی به عنوان یک راهبرد و برنامه اساسی مورد توجه مدیران و سازمان‌های ورزشی کشور قرار گیرد. تحقق چنین هدف نیاز به تبدیل ظرفیت‌سازی به یک گفتمان دانشگاهی، دولتی و رسانه‌ای دارد و در این میان، نقش محققان و مطالعات آن‌ها می‌تواند محرک، جهت‌بخش و موثر باشد. اما به نظر می‌رسد براساس مقایسه و تطبیق یافته‌های علمی (دانشگاهی) با گزارش‌ها و اطلاعات (سازمانی)؛ شکاف نظری بین گزارش‌های محققان و برنامه‌ها، شواهد اجرایی و عملکرد مدیران وجود دارد. در واقع بین ظرفیت‌های شناسایی شده با ظرفیت‌های پایش شده، توسعه یافته و مورد استفاده تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای وجود دارد. براین اساس، سوال محوری پژوهش این است که ظرفیت‌سازی محورهای توسعه ورزش همگانی کشور تحت تأثیر چه شرایط و متاثر از چه عواملی است؟ و چارچوب راهبردی تحقق آن با تعدیل اثرات شرایط و عوامل شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

¹ de Grace et al

² Cook

³ Guaita

⁴ Peachey

⁵ Hambrick

⁶ Hanlon



روش‌شناسی

روش پژوهش از نوع مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل مضمون (تماتیک) بود. مشارکت کنندگان پژوهش (جامعه آماری) شامل صاحب‌نظران علمی و اجرایی موضوع پژوهش بود. نمونه موردنظر برای مصاحبه به طور مشخص از بین الف) صاحب‌نظران علمی مشتمل بر اساتید و محققان خبره مدیریت و توسعه ورزش دانشگاه‌ها (۷ نفر) و ب) مدیران و کارشناسان خبره در سازمان‌های حوزه ورزش همگانی شامل؛ وزارت ورزش و فدراسیون ورزش همگانی (۳ نفر)، اداره‌های ورزش و جوانان و هیات‌های ورزش همگانی استان‌ها (۳ نفر)، سازمان ورزش شهرداری‌ها (۲ نفر) برآورد و نمونه‌گیری شد. نمونه‌گیری به روش نظری (قضاوتی) انجام گرفت. در این پژوهش، کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۵ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چون درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. در واقع برآورد تعداد نمونه براساس اشباع نظری مؤلفه‌های استخراجی است.

ابزار پژوهش شامل مصاحبه نیمه اکتشافی (نیمه هدایت شده) برای استخراج مولفه‌ها و مفاهیم بود. از مطالعه نظری منابع اطلاعاتی (پژوهش‌ها، اسناد، رسانه) برای تکمیل و کدگذاری یافته‌های مصاحبه استفاده شد. مصاحبه به دو روش حضوری (۶ نفر) و مجازی (۹ نفر) انجام گرفت (در فاصله ۴ ماه و میانگین زمان نیم ساعت). روایی محتوایی ابزار مصاحبه ابتدا با استفاده از نظر متخصصان (۳ پژوهشگر خبره) ارزیابی و تایید شد. سپس از طریق روش‌های روایی کدگذاری و توافق مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره) بررسی شد (حدود ۷۲ درصد همسویی داشتند). کدگذاری و مدل مفهومی مستخرج در نهایت توسط یک گروه کانونی ۵ نفره بررسی، تصحیح و تایید شد. با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی بدست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض جهت‌گیری انجام شود.

از روش کدگذاری چند مرحله‌ای جهت چارچوب‌بندی مؤلفه‌های استخراجی استفاده خواهد شد. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) انجام شد تا مقوله‌ها تبدیل به مولفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم شد. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی شدند و با مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها آشکار شد، سپس طبقات جدا و یا ادغام شدند تا نظریه در روند این فرآیند شکل بگیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار گرفتند.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش شامل دو بخش چارچوب کدگذاری یافته‌ها و مدل مفهومی پژوهش بود. یک نمونه از کدگذاری پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. برای هر مفهوم محوری فراوانی تکرار مفاهیم کلیدی کد در سایر کدها گزارش شده است.



جدول ۱. یک نمونه کدگذاری یافته‌های پژوهش

Table 1. An example of coding research findings

فراوانی تکرار مفاهیم کلیدی کد در سایر کدها Frequency of repetition of key concepts of the code in other codes	مستخرج از کدگذاری اول مفاهیم مستخرج از مصاحبه Concepts extracted from the interview	مفهوم محوری Central concept	کدگذاری دوم مضامین کلیدی Key themes	مستخرج از کدگذاری سوم تم فرعی Sub- theme	تم اصلی Main theme
۳	- به دلیل ویژگی‌های ساختاری و نهادی ایران، ظرفیت‌سازی بدون الزامات قانونی و سازمانی بالادستی مسیر نیست و شواهدات مختلفی این را اثبات می‌کند (مصاحبه شونده ۳)	الزامات حقوقی و ساختاری ظرفیت‌سازی ملی	الزامات ظرفیت‌سازی	پیشران‌های ظرفیت‌سازی	بستر محیطی ظرفیت‌سازی ورزش همگانی

مطابق جدول ۲ و شکل ۱، چارچوب مستخرج از یافته‌های کیفی شامل ۴ تم اصلی، ۹ تم فرعی، ۳۰ مضامین کلیدی و ۸۸ مفهوم محوری بود.

جدول ۲. چارچوب مفاهیم مستخرج از کدگذاری سه مرحله‌ای

Table 2. Framework of concepts extracted from three-stage coding

فراوانی Frequency	مفهوم محوری Central concept	مضامین کلیدی Key themes	تم فرعی Sub-theme	تم اصلی Main theme
۳	- الزامات حقوقی و ساختاری ظرفیت‌سازی ملی مانند وزارت ورزش	الزامات ظرفیت‌سازی	پیشران‌های ظرفیت‌سازی	بستر محیطی ظرفیت‌سازی ورزش همگانی
۳	- مسئولیت اجتماعی نهادهای ورزشی خصوصی (باشگاه‌ها) در توسعه ورزش همگانی			
۴	- ضرورت‌های مدیریت بحران در شرایط موجود توسعه ورزش کشور			
۶	- وجود تعداد و تنوع بسیاری از سازمان‌ها و فضاها و ورزشی در کشور	فرصت‌های محیطی		
۹	- وجود ظرفیت‌های طبیعی و جغرافیایی متنوع برای ورزش‌های همگانی			
۵	- رشد دانش، خدمات و فناوری ورزشی در کشور به ویژه در نظام دانشگاهی و علمی			
۶	- اثرات جهانی شدن و پیشرفت‌های ورزش همگانی در سطح بین‌المللی	قابلیت‌های ورزش همگانی		
۴	- نقش ورزش همگانی در سلامت جسمانی و روانی			
۵	- نقش ورزش همگانی در نشاط و مشارکت اجتماعی			
۳	- امکان توانمندسازی اقشار خاص و کم توان از طریق ورزش			
۲	- نقش ورزش همگانی در غنی‌سازی تفریحات و فراغت	چالش‌های درونی تهدیدهای محیطی	بازدارنده‌های ظرفیت‌سازی	
۸	- ضعف سرانه فضای ورزشی و توزیع نامناسب آن			
۹	- ضعف مالی سازمان‌های متولی توسعه ورزش همگانی			
۴	- مشکلات ساختاری و اجرایی در فرایندهای توسعه ورزش همگانی			
۷	- رشد گرایش به زندگی غیرفعال، تفریحات مجازی و ناسالم در جامعه			
۶	- شرایط بحران اقتصادی و وضعیت معیشتی نامناسب مردم			
۶	- ضعف زنجیره تامین محصولات و بازار خدمات ورزشی			
۵	- هماهنگی و تقسیم کار سازمان‌های ورزش همگانی (دولتی، نیمه			شبکه‌سازی با



۸	- تامین مالی و درآمدزایی مراکز ورزش همگانی	منابع دانشی و اطلاعات		
۹	- حمایت‌های مالی نهادی و مردمی ورزش همگانی			
۴	- دانش و محتوای علمی دانشگاهی حوزه ورزش همگانی			
۷	- اطلاعات فضای سازمانی در ورزش همگانی			
۹	- اطلاعات فضای رسانه‌ای و اجتماعی ورزش همگانی	رویدادها و فعالیت‌ها		
۷	- فعالیت‌های ورزشی تندرستی و تناسب اندام			
۹	- رویدادهای تفریحی و گردشگری ورزشی			
۹	- رویدادهای همگانی رشته‌های ورزشی و مسابقات محلی و آماتوری			
۵	- پوشش رسانه‌ای صدا و سیما و رسانه‌های ملی (شبکه ورزش و...)	رسانه‌ای و ارتباطی		
۳	- حمایت خبرگزاری‌ها و رسانه‌های تخصصی			
۲	- ورزش همگانی در شبکه‌های اجتماعی و فضاهای مجازی			
۸	- فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزارهای در ورزش همگانی			
۴	- نوآوری و فعالیت‌های خلاق در ورزش همگانی	نوآوری و فناوری	ظرفیت‌سازی سازوکارهای ورزش همگانی	
۶	- خدمات پایش و مشاوره ورزشی و تندرستی			
۳	- ارائه آموزش‌های فعالیت ورزشی در باشگاه‌ها و مجموعه‌ها			
۷	- تامین پوشاک و محصولات ورزشی			
۱۲	- خدمات تغذیه ورزشی و مکمل‌ها و داروهای ورزشی	تولید و خدمات		
۵	- ترویج فرهنگ بدنی و سواد حرکتی شهروندان			
۲	- یادگیری فعالیت‌های بدنی و مهارت ورزشی			
۹	- تعاملات و مشارکت ورزشی شهروندان			
۶	- سرانه میزان فعالیت بدنی و مشارکت ورزشی شهروندان	ارتقای کمی ظرفیت‌ها	توسعه ظرفیت‌های ورزش همگانی	
۹	- سرانه فضای ورزشی و توزیع منطقه‌ای آن			
۵	- سرانه مصرف ورزشی و هزینه ورزش در سبد خانوار			
۶	- رضایت مردم و مشارکت کنندگان ورزش همگانی			
۴	- ارتقای استانداردهای ملی و بین‌المللی ورزش همگانی	ارتقای کیفی ظرفیت‌ها		
۱۰	- نهادینه شدن فرهنگ ورزش و تفریحات فعال در جامعه			
۴	- ارتقای سرمایه فرهنگی و انسانی جامعه از طریق ورزش			
۳	- ترویج سبک زندگی فعال و فراغت سالم در جامعه			
۳	- بهبود نشاط و سلامت عمومی از طریق ورزش همگانی	ورزش برای توسعه اجتماعی	کارکردهای ظرفیت‌سازی ورزش همگانی	
۱۰	- کارکرد ورزش همگانی در اشتغالزایی و رشد کسب و کار و بازار			
۹	- نقش ورزش در کاهش هزینه سلامت و درمان			
۷	- نقش ورزش در بهره‌وری شغلی نیروی انسانی شاغل			
۷	- نقش ورزش همگانی در حفظ محیط زیست و توجه به آن	توسعه زیستی محیطی	ورزش همگانی برای توسعه پایدار	
۲	- نقش فعالیت بدنی و ورزش همگانی در کاهش استفاده از وسایل آلاینده			

تم مفهومی بستر محیطی ظرفیت‌سازی ورزش همگانی شامل دو مضمون اصلی: پیشران‌های ظرفیت‌سازی و بازدارنده‌های ظرفیت‌سازی است. تم مفهومی قابلیت سیستم فرابخشی ظرفیت‌سازی ورزش همگانی شامل سه مضمون اصلی: راهبردی ظرفیت‌سازی، سطوح ظرفیت‌سازی و فرآیند ظرفیت‌سازی ورزش همگانی می‌باشد. تم مفهومی ظرفیت‌سازی محورهای توسعه ورزش همگانی شامل ظرفیت‌سازی محورهای منابع و ظرفیت‌سازی سازوکارهای ورزش

همگانی است. تم مفهومی کارکردهای ظرفیت‌سازی ورزش همگانی نیز شامل دو مضمون اصلی؛ توسعه ظرفیت‌های ورزش همگانی و ورزش همگانی برای توسعه پایدار می‌باشد. مضمون پیش‌ران‌های ظرفیت‌سازی شامل مضامین فرعی؛ الزامات ظرفیت‌سازی، فرصت‌های محیطی و قابلیت‌های ورزش همگانی بود.

مضمون بازدارنده‌های ظرفیت‌سازی شامل مضامین فرعی؛ چالش‌های درونی و تهدیدهای محیطی است. راهبردهای ظرفیت‌سازی ورزش همگانی شامل مضامین فرعی؛ شبکه‌سازی با فناوری ارتباطات، زنجیره تامین با کارآفرینی، تنوع‌بخشی با جمع‌سپاری و فرهنگ‌سازی با جریان‌سازی بود. سطوح ظرفیت‌سازی ورزش همگانی شامل مضامین فرعی؛ سطح فردی، سطح سازمانی، سطح اجتماعی و سطح محیطی می‌باشد. فرایند ظرفیت‌سازی ورزش همگانی شامل مضامین فرعی؛ ظرفیت‌شناسی و نیازسنجی، خلق و توسعه ظرفیت‌ها، فعال‌سازی و بهره‌گیری ظرفیت‌ها است. ظرفیت‌سازی محور منابع ورزش همگانی شامل مضامین فرعی؛ منابع انسانی و امکانات، منابع انسانی و دینفعان، منابع و امور مالی، منابع دانشی و اطلاعات بود. ظرفیت‌سازی سازوکارهای ورزش همگانی شامل مضامین فرعی؛ نوآوری و فناوری، خدمات و محصولات، فرهنگ و مشارکت بود. توسعه ظرفیت‌های ورزش همگانی شامل مضامین فرعی؛ ارتقای کمی ظرفیت‌ها و ارتقای کیفی ظرفیت‌ها است. ورزش همگانی برای توسعه پایدار شامل مضامین فرعی؛ ورزش برای توسعه اجتماعی، ورزش برای توسعه اقتصادی و توسعه زیستی محیطی است. مدل مفهومی برخاسته از کدگذاری مفاهیم در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual research model

بحث

چارچوب مستخرج از یافته‌های کیفی شامل ۴ تم اصلی، ۹ تم فرعی، ۳۰ مضامین کلیدی و ۸۸ مفهوم محوری بود، بنابراین از به صورت نسبی می‌توان گفت جامعیت و دامنه مفهومی نسبتاً مناسبی برای تحلیل و بررسی برخوردار است.



همچنین مفاهیم شناسایی شده در تم‌ها شامل انواع عوامل مبتنی بر شرایط و سیستم‌ها مرتبط با ورزش همگانی است که به تعمیم‌پذیری آن در عمل کمک می‌نماید. همچنین فرایندنگر بودن مدل و زنجیره مفهومی می‌تواند برای توصیف جریان کلی توسعه ورزش همگانی در محورهای مختلف آن مناسب باشد.

در تم مفهومی اول مدل؛ مجموعه مولفه‌های مربوط به بستر محیطی ظرفیت‌سازی ورزش همگانی قرار گرفته است که شامل دو مضمون اصلی پیشران‌ها و بازدارنده‌های ظرفیت‌سازی می‌باشد. پیشران‌های تعیین شده در واقع دارای سه ماهیت الزامات ساختاری، فرصت‌های محیطی و قابلیت‌های اساسی در ورزش همگانی هستند. در تناظر با پیشران‌ها، بازدارنده‌های ظرفیت‌سازی نیز به تفکیک دو بخش چالش‌های درونی و تهدیدهای محیطی شناسایی شدند. انطباق پیشران‌ها و بازدارنده‌ها از نظر ماهیت محیط درونی و بیرونی ورزش همگانی بیانگر تاثیرپذیری متقابل و همزمانی آن‌ها نسبت به هم دارد. در تبیین نظری اهمیت مولفه‌های مذکور می‌توان گفت جریان توسعه بدون در نظر گرفتن عوامل و شرایط شناسایی شده محیطی و زمینه‌ای برای ورزش همگانی نمی‌تواند به اهداف مورد انتظار ظرفیت‌سازی آن برسد و برنامه‌ها و سیاست‌ها مانند روند کنونی در عمل با شکست مواجه می‌شوند. محققان پیشین نیز نقش عوامل محیطی را منظرهایی مانند عوامل سه شاخگی (وطن‌خواه و همکاران، ۲۰۲۰)، محیط کلان و خرد (غفوری و همکاران، ۲۰۲۲) و دسته‌بندی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی (فرج‌زاده و همکاران، ۲۰۲۱) بررسی نموده‌اند که با این نتایج همسویی دارند. حتی برخی محققان مانند اسوارت و مارتین (۲۰۲۱)، بیل و دنیل (۲۰۱۸) و کوک و همکاران (۲۰۲۱) توسعه ورزش را دارای وابستگی نسبتاً مستقیم به تغییرات محیط اجتماعی و اقتصادی و تحولات اکوسیستمی گزارش کرده‌اند. از منظری دیگر نیز می‌توان گفت شناخت عوامل محیطی در دو رویکرد پیشران (محرك و سوق دهنده) یا پس‌ران (بازدارنده و مانع) می‌تواند وضوح بیشتری برای برنامه‌ریزی و اقدامات مدیران در پیش بینی عوامل محیطی ایجاد نماید. از این رو می‌توان گفت عوامل پیشران توسعه ورزش همگانی می‌تواند با تاثیرات سازنده سبب تسريع و تقویت فرایندهای ظرفیت‌سازی توسعه ورزش همگانی شوند اما باید بتوانند همزمان تاثیرات کاهنده عوامل بازدارنده را تعدیل نمایند.

تم مفهومی دوم؛ قابلیت‌های سیستمی و فرابخشی ظرفیت‌سازی ورزش همگانی از سه منظر راهبردی، چندسطحی و فرایندی تعیین شده‌اند. مصاحبه شوندگان جهت پرهیز از ارائه راهکارهای تکراری با تجربه ناموفق، بر بکارگیری راهبردهای نوگرا و تحول‌آفرین تاکید داشتند و شبکه‌سازی مبتنی بر فناوری ارتباطات، زنجیره تامین مبتنی بر کارآفرینی، تنوع‌بخشی مبتنی بر جمع‌سپاری و فرهنگسازی مبتنی بر جریان‌سازی اجتماعی پیشنهاد دادند. این راهبردها در واقع جزو رویکردهای نوین در مدیریت توسعه جوامع امروزی هستند و دارای ویژگی‌های تاثیرگذاری و فراگیری برای کل یک زیرسیستم اجتماعی مانند ورزش همگانی هستند. این راهبردها باید بتوانند ظرفیت‌سازی را در سطوح فردی، سطح، اجتماعی و محیطی اجرا و توزیع نمایند. مطابق تئوری‌های جدید، جریان ساختاری ظرفیت‌سازی توسعه به صورت یک سویه بالا به پایین یا پایین به بالا در توالی سطوح فردی، سازمانی، اجتماعی و محیطی نیست بلکه جریان دو سویه است. هدایت جریان ظرفیت‌سازی نیازمند پیش بینی مراحل مشخص است که مطابق یافته‌های تم فرعی سوم شامل سه زیرفرایند است. نخست ظرفیت‌شناسی و نیازسنجی ورزش همگانی باید صورت بگیرد و سپس خلق و توسعه برای ظرفیت‌های شناخته و نیازبایی انجام شود در نهایت ظرفیت‌های آماده شده فعال‌سازی و بهره‌برداری شوند. در تأیید این یافته‌ها، پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده‌اند که در کنار ظرفیت‌یابی سازمان‌ها و سازماندهی فرایندها لازم است تا مشارکت‌های بین بخشی برای توسعه ورزش صورت بگیرد (غفوری و همکاران، ۲۰۲۲). برخی پژوهش‌های خارجی هم تایید کرده‌اند که مشارکت‌های بین سازمانی و ایجاد ظرفیت توسعه بایستی از سطح کلان تا عملیاتی تعریف و هدایت شود (هامبریک و همکاران، ۲۰۱۹) و در این میان ظرفیت سازمان‌های ورزشی، تحت تأثیر



سیستم‌های ورزشی محیطی و توجه دولت‌ها، تغییر و توسعه می‌یابد (هانلون و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین ظرفیت‌سازی می‌تواند وابستگی توسعه به نقش دولت‌ها را کاهش دهد (ویلیم و اسپچر، ۲۰۱۷). فرآیند و مراحل تعیین شده برای ظرفیت‌سازی با نتایج ریحانی و همکاران (۲۰۲۲) همسویی دارد. راهبردهای تعیین شده نیز با استراتژی‌های پیشنهادی میلار و دوهرتی (۲۰۲۱)، قاسم‌زاده (۲۰۲۰)، هامبریک و همکاران (۲۰۱۹) و گویتا و همکاران (۲۰۲۲) نیز همسویی دارد. در تبیین همسویی بین سه تم فرعی می‌توان گفت پیش‌بینی راهبردها بدون کارآمدی فرایندها (به دلیل ماهیت چند مرحله‌ای بودن و تفاوت مراحل با هم) و برقراری جریان سطحی (به دلیل ماهیت چندسطحی بودن و تفاوت سطوح با هم) نمی‌تواند موجب ظرفیت‌سازی شود.

تم مفهومی سوم به طور تخصصی دلالت بر محورهای ظرفیت‌سازی توسعه ورزش همگانی دارد و در دو منظر منابع و سازوکارهای ورزش همگانی مفهوم‌سازی و شاخص‌یابی شده است. تقسیم منابع ورزش همگانی به انواع؛ منابع فیزیکی و امکانات، منابع انسانی و ذینفعان، منابع و امور مالی، منابع دانشی و اطلاعات براساس ماهیت و کارکرد آن‌ها انجام شده است. منابع فیزیکی، مالی و انسانی جزو سرمایه‌های مرسوم و اساسی هستند و منابع دانشی و اطلاعاتی مطابق رویکردهای نوین در بهره‌گیری از علم و فناوری برای توسعه هستند. بکارگیری این منابع برای ظرفیت‌سازی توسعه ورزش همگانی در طی سازوکارها و فرآیندهایی مانند رویدادها و فعالیت‌ها، رسانه‌ای و ارتباطی، نوآوری و فناوری، تولید و خدمات، فرهنگ و مشارکت اتفاق می‌افتد. بنابراین علاوه بر منابع، نیاز به ظرفیت‌سازی آن‌ها وجود دارد. مولفه‌های تعیین شده در این بخش از مدل توسط محققان پیشین مانند رهبری و همکاران (۲۰۲۱) برای منابع مالی ورزش همگانی، مشتاقی و همکاران (۲۰۲۱) برای ابعاد ارتباطی و رسانه‌ای توسعه ورزش همگانی، هانلون و همکاران (۲۰۲۲) ظرفیت‌سازی خدمات ورزشی تأیید می‌شوند. در تبیین بیشتر اهمیت این عوام می‌توان گفت که از نظر ماهیت نیز می‌توان گفت ظرفیت‌های توسعه در محیط واقعی نیز اساساً یا جنبه یک سرمایه (منابع) دارد و یا جنبه ابزار (سازوکارها). از منظر دیگری نیز می‌توان گفت که برای توسعه محورهای ورزش همگانی، سازوکارها از منابع تغذیه و پشتیبانی می‌شوند یا در واقع سازوکارها از مصرف منابع به نتایج منتهی می‌شوند.

در تم مفهومی اصلی چهارم، انواع کارکردهای ظرفیت‌سازی ورزش همگانی شناسایی و چارچوب‌بندی شده‌اند و متمرکز بر دو بخش ظرفیت توسعه ورزش همگانی و ورزش همگانی برای توسعه پایدار است. ظرفیت‌های توسعه در دو جنبه شاخص‌های کمی و کیفی است. کارکردهای اجتماعی ارائه شده برای ورزش همگانی با مطالعات تخصصی پیشین مانند سبجانی و هاشمی (۲۰۱۷) همسویی دارد. فریز و همکاران (۲۰۲۰)، بیهاری و بیرو (۲۰۱۹) و دی‌گریس و همکاران (۲۰۱۷) نقش ورزش در توسعه پایدار را مورد تأیید قرار داده‌اند. کمیت و کیفیت‌گرایی در توسعه یک چالش کلاسیک است که حتی مباحثی مانند تفاوت رشد و توسعه از آن استنتاج شده است. در واقع توازن و برابری توسعه در توجه به هر دو جنبه‌های کیفی و کمی است. توسعه ورزش همگانی در توسعه عمومی و پایدار (اجتماعی، فرهنگی، زیستی و...) نقش دارد. این تم در واقع بیانگر پیامدهای ظرفیت‌سازی توسعه ورزش همگانی است و به تکمیل شدن زنجیره عوامل شناسایی و تبیین شده در سه تم اصلی دیگر کمک می‌کند. زیرا بدون شناخت و ارزیابی کارکردها و پیامدهای سازمان‌های ورزش همگانی نمی‌توانند پیشرفت نسبی را تشخیص و تحقق بخشند (بنار و همکاران، ۲۰۱۸) و یا آن را با سایر حوزه‌های توسعه یا با سایر کشورها مقایسه نماید.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

براساس چارچوب کلی مدل، چهار تم مفهومی شامل بستر محیطی، قابلیت سیستم فرابخشی، ظرفیت‌سازی محورهای توسعه و کارکردهای ورزش همگانی می‌باشند. براساس کلیات مدل می‌توان گفت ظرفیت‌سازی توسعه ورزش همگانی به ظرفیت‌های



پایدار و تأثیر قابلیت‌های محیطی و محدودیت‌های ادراک شده بر یکپارچه‌سازی سیستم راهبردی و چندسطحی برای مدیریت ظرفیت‌ها وابسته است.

محدودیت‌ها

این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی بود. سه محدودیت ممکن و ابتکار مورد نیاز برای اصلاح آنها به شرح زیر است: ۱. عدم همکاری برخی صاحب‌نظران و سازمان‌ها (استفاده از منابع علمی تکمیلی برای تعدیل این محدودیت) ۲. فقدان اطلاعات محیطی مستند در مورد موضوع پژوهش (استفاده از مثال‌ها و شواهد رویدادها برای تعدیل این محدودیت) ۳. جهت‌گیری انتقادی و تفاوت دیدگاه افراد مختلف نسبت به برخی از جنبه‌های موضوع پژوهش (استفاده از حداقل دو نفر در هر تخصص مرتبط با موضوع برای تعدیل این محدودیت).

پیشنهاد برای مطالعات آتی

به طور مشخص برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود تا به صورت عملیاتی و اجرایی نیز ظرفیت‌های توسعه ورزش همگانی و سایر بخش‌های ورزش برای سیاست‌گذاران و مدیران کشور مشخص و تبیین شود تا ورزش در اولویت مناسبی برای آن‌ها و برنامه‌های کلان توسعه قرار گیرد. همچنین در آیین‌نامه‌ها، قوانین، اسناد و برنامه‌های توسعه ورزش همگانی بازنگری انجام شود و ظرفیت‌سازی به عنوان یک بخش محوری تعریف و ابلاغ شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود تا از طریق محرک‌های رسانه‌ای، مطالبات محققان و فعالان ورزش همگانی، ظرفیت‌سازی به گفتمانی در درون و بین نهادهای متولی و ذینفع این حوزه تبدیل شود.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

تمامی موارد مربوط به مسائل اخلاق پژوهش رعایت شده است.

منابع مالی

پژوهش حاضر از هیچ حمایت مالی برخوردار نبود و هزینه‌ها توسط محققین پرداخت شده است.

مشارکت نویسندگان

مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول بوده و همه نویسندگان سهم مساوی در انجام پژوهش حاضر داشتند.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی بین نویسندگان این مقاله وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

جا دارد از همه مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر تقدیر و تشکر نمایم.

References

- 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. [Link]
- Benar, N., Dastoom, S., & Goharostami, H.R. (2017). Analysis of the development of sports participation in Gilan province: services, layers, factors, trustees, needs, challenges and solutions. *Sports Management Studies*, 10(48), 15-42. [https://doi.org/10.22089/smrj.2017.2348.1480] [In Persian]
- Bihari, D. T., & Biró, M. (2019). Examining the knowledge of future sports professionals in connection with water rescue and life-saving. *Stadium - Hungarian Journal of Sport Sciences*, 2(1), 1-12 [https://doi.org/10.36439/shjs/2019/1/2930]
- Casey, M.M., Payne, W.R., & Eime, R.M (2012). Organisational readiness and capacity building strategies of sporting organisations to promote health. *Sport Management Review*, 15(1), 109-124. [https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.01.001]



- Cook, D., Biscaia, R., Papadas, K., Simkin, L., & Carter, L (2021). The creation of shared value in the major sport event ecosystem: understanding the role of sponsors and hosts. *European Sport Management Quarterly*, 23(3), 811-832. [<https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1931394>]
- De Grace, L.A., Knight, C.J., Rodgers, W.M., & Clark, A.M. (2017). Exploring the role of sport in the development of substance addiction. *Psychology of Sport and Exercise*, 28(3), 46-57. [<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2016.10.001>]
- Farajzadeh, Sh., Kashaf, S.M., & Behnam, M. (2021). Investigating contextual, environmental factors and capacity building strategies for sports in Iran. *New Approaches in Sports Management*, 9(32), 50-39. [[Link](#)] [In Persian]
- Ferriz-Valero, A., García Martínez, S., Olaya-Cuartero, J., & García-Jaén, M (2020). Sustainable Sport Development: The Influence of Competitive-Grouping and Relative Age on the Performance of Young Triathletes. *Sustainability*, 12(17), 6792. [<https://doi.org/10.3390/su12176792>]
- Ghafouri, F., Alavi, S., & Sharaftmandiari, H. (2022). Identification of the Requirements and the Roles of Organizations in the Policy Process of sport for all. *Sports Management Studies*, 15(77), 187-214. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2022.10195.3340>] [In Persian]
- Ghafouri, F., Memarzadeh, M.S., & Alavi, S. (2019). Determining the Contribution and Role of the Executive Organizations in Development of community Sport. *Applied Research of Sport Management*, 8(1), 11-32. [<https://doi.org/10.30473/arsm.2019.5843>] [In Persian]
- Guita Martinez, J.M., Martin Martin, J.M., Ostos Rey, M.S., & Ribeiro Soriano, D.E (2022). Entrepreneurs' perceptions of official sporting events' capacity to promote their business in the long term. *Sport in Society*, 25(8), 1584-1602. [<https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1932818>]
- Hadrawi, H.K (2018). The Impact of Web Knowledge Networks on E-service Innovation in Iraqi Tourism Companies. *Webology*, 15(2), 54- 65. [[Link](#)]
- Hambrick, M.E., Svensson, P.G., & Kang, S. (2019). Using social network analysis to investigate interorganizational relationships and capacity building within a sport for development coalition. *Sport Management Review*, 22(5), 708-723. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.002>]
- Hanlon, C., Millar, P., Doherty, A., & Craike, M (2022). Building capacity of community sport clubs to increase female participation. *Leisure Sciences*, 44(7), 827-846. [<https://doi.org/10.1080/01490400.2019.1686445>]
- Heidari, M., Saberi, A., & Kargar, Gh.A. (2018). Meta-Analysis of Studies Factors and Strategies Attract People to the Development of Sport for All in the Last 10 Years. *Research on Educational Sport*, 6(14), 111-130. [<https://doi.org/10.22089/res.2017.3267.1213>] [In Persian]
- Javadipour, M., Rouhi Dehkordi, M., Rahbari, S., & Taefi, H, (2019). Pathology the Process of Policy-Making in Sport for All in Iran and Presentation the Model. *Sports Management Studies*, 10(52), 17-42. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2017.4090.1789>] [In Persian]
- Khatibzadeh, M. (2016). *Designing a pattern of regular sports participation*. [Doctoral dissertation, Sport Management], Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. [In Persian]
- Lim, S.Y., Warner, S., Dixon, M., Berg, B., Kim, C., & Newhouse-Bailey, M (2011). Sport participation across national contexts: A multilevel investigation of individual and systemic influences on adult sport participation. *European Sport Management Quarterly*, 11(3), 197-224. [<https://doi.org/10.1080/16184742.2011.579993>]
- McCullough, B. P., Pfahl, M.E., & Nguyen, S.N. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, 19(7), 1040-1065. [<https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251>]
- Millar, P., & Doherty, A (2021). Readiness to build capacity in community sport organizations. *Managing Sport and Leisure*, 26(1-2), 22-40. [[Link](#)]



- Moshtaghi, M., Ghasemi, H., & Rasakh, N. (2021). Designing the Role of the Mass Media Role in the Development of Public Sports of the Country and Its Strategies. *Sports Management Studies*, 13(66), 363-392. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8214.2813>] [Persian]
- Peachey, J.W., Cohen, A., Shin, N., & Fusaro, B. (2018). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 21(2), 160-175. [[Link](#)]
- Qasemzadeh, M. (2019). *Investigating the relationship between capacity building and good governance in Iran's national sports organizations*. [Master's Thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences], Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. [In Persian]
- Rahbari, S., Khodayari, A., Honari, H., & Amirtash, A.M. (2021). Sponsorship Pattern Design of Sport for All in Iran Using Grounded Theory. *Research in Educational Sports*, 9(23), 235-266. [<https://doi.org/10.22089/res.2018.6227.1510>] [In Persian]
- Reyhani, M., Dastoom, S., & Rouhani, M. (2022). Presenting and explaining the conceptual model of developing the economic capacities of Iranian sports. *Sports Management Studies*, 14(74), 219-248. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2022.10968.3440>] [In Persian]
- Safari, M. (2017). *Designing a model for the development of public sports in Iran*. [Doctoral thesis of Tarbiat Modares University], Tehran, Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- Safari, M., & Latifi Fard, M. (2018). The Model of Physical Activity-Friendly City with the Active Cities, Active Communities, Active Citizens Approach. *Sports Management Studies*, 10(48), 89-112. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2017.3926.1758>] [In Persian]
- Sobhani, B., & Hashemi, S.Z. (2016). Social functions of sport for all with an emphasis on social trust. *Sports Management Studies*, 9(42), 185-202. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2017.1238.1298>] [In Persian]
- Stevens, J. (2017). *Organizational capacity and sport, the environment, and sustainability: Making the case for capacity building*. Routledge handbook of sport and the environment: Taylor & Francis Group, pp 99-108. [[Link](#)]
- Svensson, P.G., & Levine, J. (2017). Rethinking sport for development and peace: The capability approach. *Sport in Society*, 20(7), 905-923. [[Link](#)]
- Swart, K., & Martín-González, R. (2021). *Sport and development in South Africa: Sport in a changing society and economy*. Routledge handbook of Sport and Development in Emerging Nations: Taylor & Francis, pp 154-170. [[Link](#)]
- Vafai Moghadam, A., Farzan, F., Razavi, S.M.H., & Afshari, M. (2019). Serving the Development Causes of Sport for All Based on Grounded Theory. *Sports Management Studies*, 10(52), 43-72. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2017.3818.1745>] [In Persian]
- Vatan Khah, H., FahimiNezhad, A., & Tayebi Sani, S.M. (2020). Study of Factors Affecting the Capacity Building of Organizations in Response to Social Responsibility of Three-Branch Theory. *Sport Management Studies*, 11(58), 201-218. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2019.7803.2701>] [In Persian]
- Willem, A., & Scheerder, J. (2017). Conclusion : the role of sport policies and governmental support in the capacity building of sport federations. In J. Scheerder, A. Willem, & E. Claes (Eds.), *Sport policy systems and sport federations : a cross-national perspective* (pp. 303-320). [https://doi.org/10.1057/978-1-137-60222-0_15]