

مطالعه تطبیقی وضعیت حکمرانی ورزشی در ایران و کشورهای منتخب

ابوالفضل فراهانی^{۱*}، مصطفی محمدی رئوف^۲، رضا شجیع^۳، علی ملکی^۴

۱. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران.

۴. استادیار پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت، دانشگاه صنعتی شریف.

تاریخ دریافت: (۹۸/۰۲/۲۸) تاریخ پذیرش: (۹۸/۰۷/۰۹)

Comparative Study of Sport Governance status in Iran and Selected Countries

A. Farahani^{1*}, M. Mohammadi Raouf², R. Shajie³, A. Maleki⁴

1. Professor of Sport Management, Paym Noor University, Iran.

2. Ph.D. Student of Sport Management, Paym Noor University, Iran.

3. Assistant Professor of Sport Management, Paym Noor University, Iran.

4. Assistant Professor of Sharif Policy Research Institute (SPRI).

Received: (2019 May 18)

Accepted: (2019 October 1)

Abstract

Sport development is one of the main concerns of any country, including the Islamic Republic of Iran. One of the new approaches to development is the governance model. In this theory, the paradigm shift of the role of government and government provides a ground for the equal participation of civil society, the private sector and the state in the decision-making process. In this regard, taking advantage of the experiences of other leading sporting countries using the comparative study method can be effective in this regard. The purpose of this article is to introduce and categorize the sporting structure of selected states from a governmental, private and civilian perspective, and how to interact and collaborate with one another and in a word of sport governing. This research is descriptive in terms of purpose, in terms of library method and based on the analysis and study of documents and resources. 11 countries of Brazil, the United States, England, Germany, Australia, Iran, South Africa, China, Japan, Finland and Canada were studied. Finally, according to the results of the study, suggestions were made for the development of a model of Iranian sport management.

Keywords

Sport Development, Sport Governance, Adaptive Study.

چکیده

توسعه ورزش از دغدغه‌های اصلی هر کشوری از جمله جمهوری اسلامی ایران است. همچنین یکی از رویکردهای نوین در توسعه، الگوی حکمرانی است. در این تئوری تغییر پارادایم نقش دولت و حکومت‌ها بیان و زمینه را برای مشارکت یکسان و برابر جامعه مدنی، بخش خصوصی و دولت را در فرایند تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد. در این راستا بهره‌گیری از تجربیات سایر کشورهای پیشرو در زمینه ورزش با استفاده از روش مطالعات تطبیقی می‌تواند در این امر تأثیرگذار باشد. هدف این مقاله معرفی و بررسی ساختار کلان ورزش کشورهای منتخب از منظر دولتی، خصوصی و مدنی بودن و نحوه تعامل و همکاری با یکدیگر و در یک کلام حکمرانی ورزشی است. این پژوهش از لحاظ هدف به صورت توصیفی، به لحاظ روش کتابخانه‌ای و مبتنی بر تحلیل و مطالعه اسناد و منابع انجام شده است. ۱۱ کشور برزیل، ایالات متحده آمریکا، انگلستان، آلمان، استرالیا، ایران، آفریقای جنوبی، چین، ژاپن، فنلاند و کانادا مورد بررسی قرار گرفتند، در پایان نیز با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهایی جهت تدوین الگوی حکمرانی ورزشی ایران ارائه شده است.

کلید واژه‌ها

توسعه ورزش، حکمرانی ورزشی، مطالعه تطبیقی.

مقدمه

توسعه در جهان امروز از مفاهیم کلیدی است که در مطالعات مختلف سیاسی، جامعه‌شناسی، اقتصادی و فرهنگی به آن اشاره می‌شود و به عنوان یک عامل تفکیک‌کننده کشورها و مناطق مطرح است. هدف اصلی توسعه، ارتقاء سطح زندگی و کیفیت زندگی مردم است (قدیری، ۱۳۷۹). از سوی دیگر ورزش یکی از ارکان اساسی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است و به عنوان مقوله‌ای فرهنگی یک پدیده مفید اجتماعی محسوب می‌شود که تأثیرگذاری بسیار عمیقی در توسعه کشورها دارد (قائدی، ۱۳۹۵). مطمئناً ساختارهای صنعتی و اقتصادی و سیاسی جامعه در دنیای امروز ارتباط متقابلی با ورزش دارند؛ یعنی از طرفی توسعه صنعتی و اقتصادی بر ارتقای کیفیت ورزشی در کل جامعه تأثیر می‌گذارد و در مقابل توجه به ورزش در سطوح تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای عامل مؤثری جهت تأمین نیروی انسانی سالم و بانشاط و در نتیجه شکوفایی صنعتی، اقتصادی و اجتماعی است (سجادی، ۱۳۹۳). بنابراین توسعه ورزش از دغدغه‌های اصلی هر کشوری من جمله جمهوری اسلامی ایران است. نظریه حکمرانی خوب از دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان یک الگوی مطلوب توسعه و مدیریت جوامع مورد توجه قرار گرفته است (حشمت زاده، ۱۳۹۶). این الگو مربوط به فرایندهای سیاسی و نهادی است که نتایج لازم برای دستیابی به اهداف توسعه فراهم می‌کند. بنابراین تعجب‌آور نیست که در حوزه ورزش نیز تأثیرگذار باشد. در این تئوری تغییر پارادایم نقش دولت و حکومت‌ها بیان و زمینه را برای مشارکت یکسان و برابر جامعه مدنی، بخش خصوصی و دولت را در فرایند تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد و بیان‌کننده این واقعیت است که حکمرانی متعلق به مردم است و توسط مردم شکل می‌گیرد (مقیمی و اردکانی، ۱۳۹۰). بنابراین، با نگرشی کلان به حوزه ورزش کشور، پرسش‌های اساسی عبارت است از اینکه در شرایط فعلی با توجه با اهمیت توسعه ورزش از منظر سلامت، اقتصاد، اجتماعی، سیاسی و ... چه سیاست‌هایی باید در سطح کلان اتخاذ شود؟ و آیا ساختار کنونی بخش ورزش کشور بستر مناسبی برای اجرای این سیاست‌ها است یا نیاز به اصلاح دارد؟ یکی از روش‌های پاسخ به این پرسش‌ها، مطالعه ساختار ورزش کشورهای هم‌تراز با ایران و کشورهای پیشرو در این عرصه است، چرا که تفکر بدون مقایسه قابل تصور نیست و در غیاب مقایسه، هیچ اندیشه و پژوهش علمی نیز امکان‌پذیر نیست. روش تطبیقی، که مبتنی بر مقایسه برای فهم مشابهت‌ها و تفاوت‌هاست، یکی از قدیمی‌ترین روش‌ها در این زمینه است (غفاری، ۱۳۸۸). در پژوهش حاضر با رویکرد پیش گفته، ساختار

حکمرانی کشورهای منتخب را با توجه به شاخص‌های زیر مورد بررسی و تحلیل قرار دادیم:

ساختار، ماهیت نهاد متولی ورزش، جهت‌گیری ساختار، بخش‌های فعال ساختار ورزش، جایگاه باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش، نقش دولت، ساختار تصمیم‌گیری، ماهیت نهادهای متولی رشته‌های ورزشی، مؤلفه‌های توسعه ورزش، ارتباط مؤلفه‌های توسعه ورزش، واحدهای تخصصی نهاد متولی ورزش، انواع باشگاه ورزشی، قوانین و نظام‌های مدیریتی، تمرکز سیاست‌های توسعه از منظر مخاطب. در پایان نیز، مسائل مهم حاصل از تطبیق را دسته‌بندی و پس از مقایسه آن‌ها با وضعیت ورزش ایران پیشنهادهایی برای حکمرانی مطلوب در سطح کلان ورزش کشور ارائه خواهیم داد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در رابطه با مفهوم توسعه همچنین باید گفت؛ این مفهوم در معانی متعددی به کار برده شده است. از یک طرف توسعه معادل با رشد، تکامل و تغییر قرار داده شده است. از طرف دیگر توسعه به معنای فرآیند، داشته انسانی، رشد اقتصادی، بسیج سیاسی، امری مطلوب و ارزشی به کاربرد شده است (آزاد ارمکی، ۱۳۹۰: ۲). اندیشمندان مختلف علوم اجتماعی در این موضوع به نظریه‌پردازی و اندیشه‌ورزی پرداختند و هریک مسیرها و الگوهای متفاوتی بر ای رسیدن به مقصد توسعه ترسیم کردند. یکی از رویکردهای نوین به توسعه الگوی حکمرانی خوب است. می‌توان گفت الگوی حکمرانی خوب با ترتیبات و مناسبات اجتماعی عصر جدید هماهنگی دارد. عصری که بر اساس تمرکززدایی در حوزه‌های مختلف استوار است (امام جمعه‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). الگوی حکمرانی خوب با بازسازی نیروهای اجتماعی در ساختار شبکه‌ای، هماهنگ و منسجم، دولت را بر اساس ویژگی‌ها و ماهیتی خاص در کنار جامعه‌ای با بازیگران متنوع قرار می‌دهد که بر اولویت‌دهی به نقش دولت یا جامعه در مسیر توسعه غلبه می‌کند. هرچند می‌توان گفت فرآیندها و روش‌های طراحی شده در تشکیلات کلان و خرد، دولت را به‌عنوان بخش بنیادی و اساسی در الگوی حکمرانی خوب مطرح می‌کند. به‌نوعی دولت باید گام‌های ابتدایی را هدفمند و برنامه‌ریزی شده بردارد تا پیش‌زمینه‌های ساختاری الگوی حکمرانی خوب ایجاد شود. اما در قالب حکمرانی خوب دولت آن تمرکز و نقش حداکثری خود بر عرصه اجتماعی از دست می‌دهد. بدین‌سان بخش خصوصی و نیروهای گوناگون اجتماعی در قالب جامعه مدنی و در جایگاه خود و در جهت‌دهی به توسعه در یک چارچوب

حال تبدیل به اولین نهاد حاکمیتی ورزشی دانمارک است که مسئولیت اجتماعی شرکتی را پذیرفته است. آن‌ها اشاره کردند حرفه‌ای‌سازی، رهبری مبتنی بر ارزش و هنجارها، شفافیت، توانایی و دموکراسی، قانون و نظم و همچنین مفهوم مسئولیت اجتماعی، مفاهیم اصلی مطرح‌شده در حکمرانی ورزش دانمارک هستند. لیانگ یی یونگ^۶ (۲۰۱۴) اظهار داشت با اینکه در ۳۰ سال اخیر توجه به مبحث حکمرانی ورزشی به دلیل تجاری‌سازی و حرفه‌ای‌گری افزایش پیدا کرده است با این حال مدل‌های مختلف حاکمیتی ورزش در بسیاری از کشورها شکل گرفته که برخلاف زمینه تاریخی، فرهنگی و اقتصادی آن کشورها است. وی همچنین اشاره داشت: کاربرد تئوری ذینفعان در حکمرانی ورزشی توسعه ورزش را در یک سیستم شفاف و ساختار قدرت متعادل تضمین می‌کند. هانا ایتکونین^۷ و آنا کاترینا سالمیکانگاس^۸ (۲۰۱۵)، در مقاله‌ای با عنوان "تغییر نقش بخش خصوصی، مدنی و دولتی در فرهنگ ورزش فنلاند" به تغییرات به وجود آمده در این سه بخش در صدسال اخیر اشاره کردند. توسعه در بخش مدنی ورزش و فعالیت بدنی به دنبال تغییرات بزرگ در جامعه و سایر سازمان‌های مدنی به وجود آمد. در اواخر دهه ۱۹۶۰ اداره عمومی (بخش عمومی یا دولتی) فنلاند شروع به گسترش کرد. نگاه ویژه دسترسی به ورزش بود، بر این اساس تمرکز روی شهرداری‌ها برای در نظر گرفتن نیازهای کلیه گروه‌ها شد. لیو کرفت^۹ (۲۰۱۷)، در رابطه با حکمرانی ورزشی اظهار داشت؛ فلسفه سیاسی به‌عنوان بررسی توزیع قدرت در جوامع انسانی و سازمان‌ها تعریف می‌شود. در دوره قبلی که مسائل هویت مهم‌ترین رویکرد سیاسی بود، فلسفه ورزش باید به‌طور عمده با تبعیض و بیشتر با توزیع قدرت در حکمرانی ورزش مواجه بود. رسوایی‌های اخیر نشان داد که این‌گونه حوادث در سطح بالای نهادهای حاکمیتی ورزشی اتفاق می‌افتد. و حتی بیشتر، این حوادث شخصیت سیاسی توزیع قدرت آزاد و بدون محدودیت در ورزش را نیز افشاء کرد. به همین دلیل است که فقط تبلیغات و آگاهی بخشی برای جلوگیری از آن کافی نیست. ضروری است که توزیع قدرت را تغییر دهیم، مدل‌های کنترل قدرت سیاسی در ورزش را اصلاح کنیم و کل سیستم حکمرانی را در ورزش بازنویسی کنیم. آیان اوبویل و دیوید شیلبری^{۱۰} (۲۰۱۸)، در رابطه با ایجاد تئوری حکمرانی ورزشی بیان داشتند؛ در زمان بکارگیری سیستم حکمرانی مشارکتی در حوزه ورزش

مشخص و در تعامل و هماهنگی با همدیگر و در جهت دستیابی به هدفی یکسان به ایفای نقش می‌پردازند (همان منبع).

تعریفی که گروه ورزش استرالیا^۱ (۲۰۰۴) از حکمرانی کرده عبارت است از؛ ساختارها و فرآیندهای مورد استفاده یک سازمان، برای توسعه اهداف و قواعد استراتژیک خود، نظارت بر عملکرد آن در برابر این اهداف و اطمینان حاصل شود که هیئت‌مدیره آن به منافع عمومی اعضا عمل می‌کند. در تعریفی دیگر حکمرانی، سامانه‌ای است که توسط آن سازمان‌ها مدیریت و هدایت می‌شوند (گروه ورزش استرالیا، ۲۰۱۲).

در حالی که تعریف جهان‌شمولی از حکمرانی ورزشی نیست، با این وجود تلاش‌های زیادی در جهت تعریف آن انجام‌شده است. حکمرانی ورزشی یک اصطلاح بسیار گسترده است. در گستره وسیع‌تر آن، اعمال قدرت در ورزش است (کینگ^۲، ۲۰۱۷). در این راستا پژوهش‌هایی نیز انجام‌شده است که در ادامه به آن‌ها خواهیم پرداخت. صابونچی و همکاران (۱۳۸۸) معتقدند، ساختار سازمانی سازمان تربیت‌بدنی گرایش بیشتری به ساختار مکانیکی دارد، که یکی از عوامل کمبود توفیق سازمان در دستیابی به اهدافش یعنی ورزش همگانی و قهرمانی و ... این مهم بود. رفیعی (۱۳۹۱) نیز در پژوهشی سازمان‌های مردم‌نهاد را در زمره مهم‌ترین بخش جوامع مدنی به‌حساب آورد؛ و اظهار داشت توانایی‌ها و تأثیرگذاری این سازمان‌ها در حدی است که به‌جد می‌توان سازمان‌های مردم‌نهاد را بازوان دولت‌ها و عاملان توسعه و پیشرفت جامعه قلمداد نمود. همچنین سجادی (۱۳۹۵)، اظهار داشت، کاهش تصدی‌گری دولت و توانمندسازی بخش غیردولتی، از مهم‌ترین اصول اصلاح ساختار تشکیلات ورزش کشور است. کالیویی سوتیریادو^۳ (۲۰۰۹)، روش توسعه سیستم ورزش استرالیا را که در دهه ۱۹۷۰ رو به سقوط بود و امروزه باعث حیرت سایر کشورها شده است را نشان داد. وی به بررسی زمان تنزل، رشد و قدرت سیستم ورزش استرالیا و مشارکت ذینفعان پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد در مواجهه با ناپایداری و وابستگی به منابع مالی دولتی، ذینفعان ورزش به دنبال منابع دیگر هستند. ساختار ورزش استرالیا انعطاف‌پذیر و توانایی سازگاری با هرگونه تغییرات محیطی را به‌واسطه همکاری ذینفعان دارد. اچ. توماس^۴ آر و پرسون^۵ (۲۰۱۱) اشاره کردند؛ اتحادیه فوتبال دانمارک در

6 . Liang Yi Yong
7 . Hannu Itkonen
8 . Anna-Katriina Salmikangas
9 . Lev Kreft
10 . David Shilbury and Ian O'Boyle

1 . Australian Sports Commission
2 . King
3 . Kalliopi (Popi) Sotiriadou
4 . H. Thomas R. Persson
5 . R. Persson

و دخالت دولت در این امر به افزایش رفاه مردم کمک خواهد کرد. با این وجود، دولت استرالیا قبل از سال ۱۹۷۳، حضور کم‌رنگی در بخش ورزش و سلامت داشته است. اما، در آن سال‌ها و با وجود این شرایط، ورزشکاران استرالیایی در مسابقات بین‌المللی بسیار موفق ظاهر شدند. تأسیس وزارت گردشگری و تفریحات در دولت ویتلام^{۱۱}، در سال ۱۹۷۳ نقطه عطف شروع سیاست‌گذاری و حمایت دولت از ورزش محسوب می‌شود. این اقدام در پاسخ به افزایش جمعیت شهرنشینی و به خطر افتادن سلامت مردم در طول سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ اتفاق افتاد. در حال حاضر دولت استرالیا رویکردی تماماً ورزشی در جهت توسعه ورزش اتخاذ کرده است. این رویکرد بر افزایش مشارکت ورزشی و موفقیت در مسابقات بین‌المللی و رقابت‌های ملی متمرکز است. دولت همچنین از ظرفیت ورزش به منظور توسعه مشارکت‌های اجتماعی و افزایش سطح سلامتی مردم استفاده می‌کند. ساختار کلی سیستم ورزش استرالیا در شکل شماره (۱) نشان داده شده است. این ساختار، سطح مسئولیت‌های دولت فدرال مشترک‌المنافع، دولت‌های ایالتی و دولت‌های محلی را منعکس می‌کند. وزیر ورزش دولت، از طریق «دپارتمان منطقه‌ای استرالیا، دولت محلی، هنر و ورزش»^{۱۲} و با استفاده از هماهنگی و تدوین سیاست‌های توسعه‌ای، حوزه ورزش و تفریحات را مدیریت می‌کند. دولت مشترک‌المنافع همچنین در جهت احداث زیرساخت‌ها و پشتیبانی از برنامه‌های ورزشی سرمایه‌گذاری می‌کند. کمیسیون ورزش استرالیا^{۱۳}، بازوی قانونی دولت فدرال و محل تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های ورزشی دولت است. همکاری با دولت در جهت اجرای طرح‌های ورزشی سلامت‌محور بدنه دولتی هر سازمان ملی ورزش را نمایندگانی از انجمن‌های ورزشی ایالات و مناطق تشکیل می‌دهند. کنفدراسیون ورزش استرالیا^{۱۴} در رأس نهادهای ورزش استرالیا قرار دارد. اکثریت اعضای آن را افراد عضو سازمان‌های ملی ورزش استرالیا، انجمن‌های صنعتی و شرکت‌های مرتبط با ورزش تشکیل می‌دهند. سازمان‌های ورزشی ایالتی هر کدام یک‌رشته ورزشی مشخص را در سطح ایالت مدیریت و اداره می‌کنند. سازمان‌های ملی ورزش، باهدف حمایت از برنامه‌های استعدادیابی و افزایش مشارکت، دارای همکاری نزدیکی با

غیرانتفاعی می‌بایست عوامل موثر و موانع تعمیم و اجرای این نوع حکمرانی را باید مشخص کرد، همچنین باید درک افراد را نسبت به عوامل موثر و موانعی که با ساختارهای حاکمیتی روبرو هستند افزایش و توانایی آن‌ها را جهت تحلیل ارتباط با حکمرانی مشارکتی بهبود بخشید.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات تطبیقی و توصیفی و با تکیه بر روش تحقیق کتابخانه‌ای و استفاده از تکنیک بررسی اسناد و مدارک انجام شده است. در این تحقیق، از استراتژی تحقیق کیفی استفاده شده است. با بهره‌گیری از روش مطالعه کتابخانه‌ای، داده‌ها را از منابع آرشیوی جهت انجام مطالعه تطبیقی استخراج شد. بدین منظور، ابتدا با مطالعه منابع اولیه و ثانویه، اطلاعات موردنیاز را جمع‌آوری و سپس این مراحل را برای رسیدن به نتایج مطلوب طی کردیم. با توجه به شاخص‌های چهارده‌گانه، کشورهای پیشرو در ورزش جهت انجام مطالعه انتخاب شدند. این کشورها شامل یازده کشور برزیل، ایالات متحده آمریکا، انگلستان، آلمان، استرالیا، ایران، آفریقای جنوبی، چین، ژاپن، فنلاند و کانادا بودند. از بین این کشورها، چین و ژاپن به دلیل هم‌قاره‌ای بودن، آفریقای جنوبی به علت هم‌تراز بودن و سایر کشورها را به دلیل پیشرو بودن در توسعه ورزش مورد بررسی قرار گرفتند. البته معیار میزان دسترسی به اطلاعات و آمار نیز در انتخاب این کشورها مؤثر بوده است. سپس، اطلاعات تفصیلی این کشورها با توجه به معیارهای ذکر شده، جمع‌آوری و خلاصه آن‌ها درج شد. مسائل کلیدی مربوط به حکمرانی ورزشی کشورهای منتخب را استخراج و آن‌ها را با یکدیگر و با ایران، مقایسه کردیم؛ نکات مهم و کلیدی آن‌ها را دسته‌بندی و به عنوان نتایج راهبردی جهت تدوین راهبردهای کلان حکمرانی در ورزش ایران پیشنهاد دادیم.

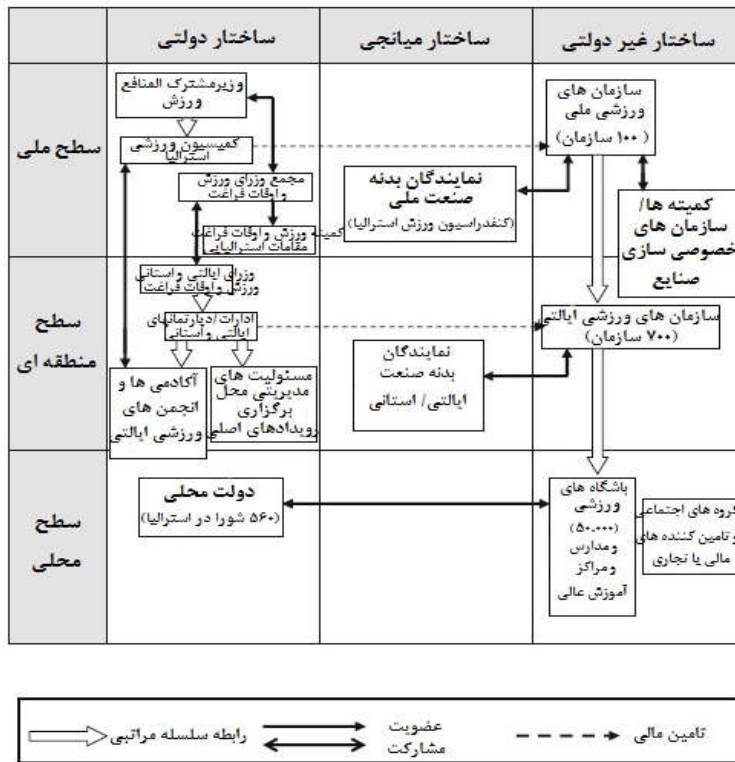
یافته‌های پژوهش

۱. استرالیا

در استرالیا ارائه خدمات ورزشی با رویکرد همگانی و تفریحی ریشه در این باور دارد که ورزش و تفریح برای جامعه مفید بوده

3. Australian Sports Commission (ASC)
14. Confederation of Australian Sport (CAS)

11. Whitlam
2. Department of Regional Australia, Local Government, Arts and Sport



شکل ۱. ساختار ورزش استرالیا

منبع: هالمن و پترای (۲۰۱۳)

ورزش در بریتانیا از ساختار و نظام پیچیده‌ای برخوردار است. وظیفه توسعه ورزش قهرمانی بر عهده نهادهای ورزشی بریتانیای کبیر است، اما مسئولیت ورزش همگانی بر عهده نهادهای ورزشی هر کدام از کشورهای انگلستان، ایرلند شمالی، اسکاتلند و ولز است. هر کدام از این کشورها دارای شوراهای ورزشی برای سیاست‌گذاری در حوزه ورزش همگانی هستند. شبکه سازمانی ورزش انگلستان در چهار سطح ملی (دولت)^{۱۵}، ملی (نهادهای غیردولتی)^{۱۶}، منطقه‌ای^{۱۷} و محلی^{۱۸} قابل تقسیم بندی است. دپارتمان فرهنگ، رسانه و ورزش^{۱۹} در دولت انگلستان مسئولیت ورزش را بر عهده دارد. البته بخش‌های دیگری نظیر دپارتمان سلامت، دپارتمان کودک، مدارس و خانوارها، دپارتمان تجارت، کسب‌وکار و تنظیم مقررات، دپارتمان مجامع و دولت محلی در دولت مرکزی وجود دارند که با ورزش مرتبط هستند. این امر نشان می‌دهد که ورزش در انگلستان مقوله‌ای فرابخشی است که در موضوعات مهم اجتماعی نظیر کاهش جرائم، امور شهروندی، سلامت، تربیت و

سازمان‌های ورزشی ایالتی هستند. مسئولیت‌های سازمان‌های ورزشی ایالتی، همان مسئولیت سازمان‌های متناظر آن‌ها در سطح کشوری است. سازمان‌های ورزشی ایالتی، با دولت‌های منطقه‌ای و ایالتی در جهت تدوین سیاست‌ها و تأمین زیرساخت لازم همکاری می‌کنند. سازمان‌های ورزشی ایالتی همچنین با ارائه‌دهندگان خدمات ورزش همگانی، باشگاه‌های محلی و سایر گروه‌های اجتماعی به منظور افزایش مشارکت ورزشی مردم همکاری می‌کنند. باشگاه‌های ورزشی با سازمان‌های ملی ورزش و سازمان‌های ورزشی ایالتی همکاری نزدیکی دارند. سایر گروه‌های اجتماعی مانند انجمن مردان مسیحی جوان، باشگاه شهروندان پلیس جوان و ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی انتفاعی (نظیر مراکز پرورش اندام) طیف وسیعی از خدمات مرتبط با ورزش باهدف ترویج فرصت مشارکت مردم در ورزش‌های سازمان‌یافته را عرضه می‌کنند.

۲. انگلستان

18. Local

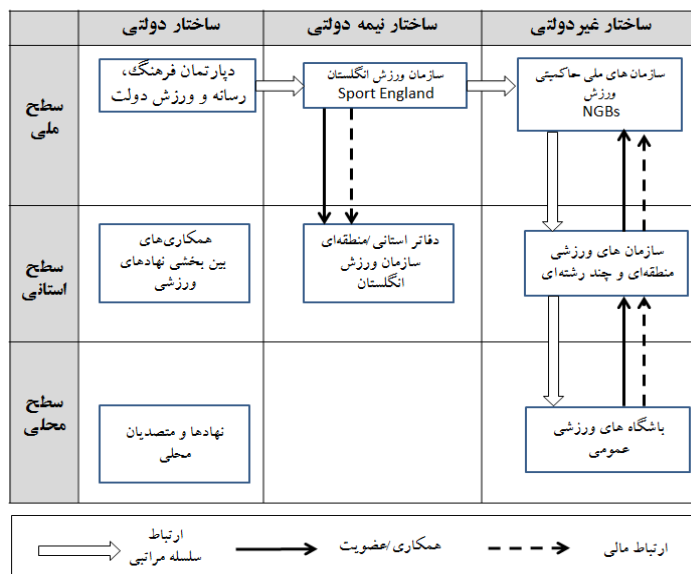
19. Department of Culture, Media and Sport (DCMS)

15 National (government)

16. National (nongovernment)

17. Regional

اقتصاد تأثیر گذار است.



شکل ۲. وضعیت ساختار ورزش انگلستان

منبع: هالمن و پترای (۲۰۱۳)

- بخش خصوصی نظیر باشگاه های سلامت و آمادگی جسمانی

- شوراهای ورزش محلی، انجمن ها و باشگاه های ورزشی^{۲۸} به طور کلی جهت گیری ساختار ورزش انگلستان، پایین به بالا بوده و با بستر سازی مشارکت حداکثری مردم، کلیت ساختار به ساختاری نیمه دولتی و خصوصی تبدیل شده است. ضمن اینکه سازوکار نظارت هم به صورت شورایی در هر سه سطح محلی، استانی و ملی پیش بینی شده و حقوق بخش خصوصی نیز از طریق اتحادیه ها پیگیری می شود.

۳. آفریقای جنوبی

در سال ۲۰۰۳، این کشور با یکپارچه سازی هفت نهاد ورزشی مستقل به دو نهاد کلان ورزشی، رویکرد عقلانی در این زمینه پیش گرفت. این نهادهای ورزشی مستقل عبارت بودند از:

- سازمان ورزش و تفریح آفریقای جنوبی (دولت ملی)^{۲۹}

- کمیسیون ورزش آفریقای جنوبی^{۳۰} (نماینده منافع مستقل نهادهای ورزشی دولتی)

سازمان ورزش انگلستان^{۲۰} یک سازمان عمومی ناظر، شبه دولتی و مستقل است که توسط دولت تأسیس شده و مسئولیت اصلی آن سیاست گذاری در حوزه ورزش است. در سطح منطقه ای ورزش انگلستان، نهادهای زیر فعالیت می کنند:

- ادارات دولتی^{۲۱}

- دفاتر منطقه ای سازمان ورزش انگلستان^{۲۲}

- هیئت های ورزشی شهرستانی^{۲۳}

- نمایندگان نهادهای ملی حاکمیتی در سطح منطقه ای و شهرستانی^{۲۴}

سازمان های محلی، قلب اصلی بخش ورزش انگلستان هستند و باشگاه های ورزشی و فرمانداری های محلی، اصلی ترین نقش را در این میان ایفا می کنند. به طور کلی در سطح محلی ورزش انگلستان، نهادهای زیر فعالیت می کنند:

- فرمانداری های محلی^{۲۵}

- شبکه های عمومی ورزش^{۲۶}

- مدارس

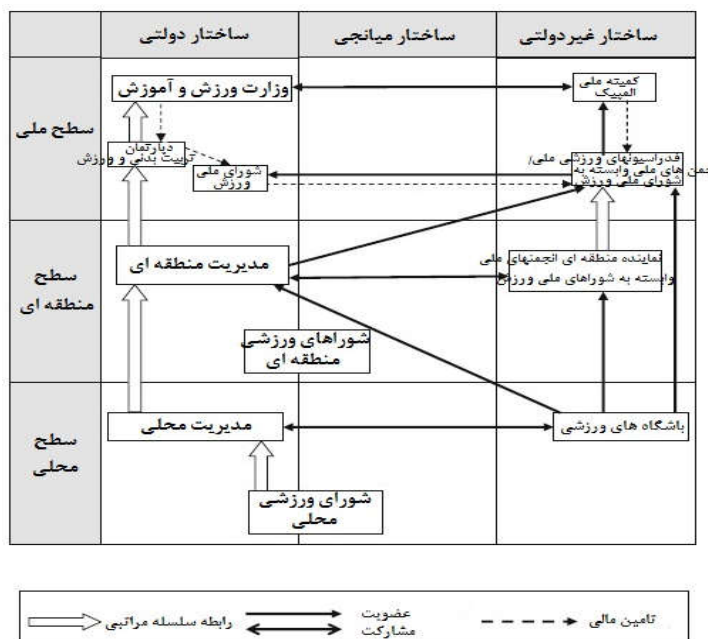
- دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی

- سازمان های غیرانتفاعی و معتمد محلی^{۲۷}

27. Local trusts and not-for-profit organizations
 28. Local sports councils, sports clubs, and associations
 29. Sport and Recreation South Africa (national government)
 30. South African Sports Commission

20. Sport England
 21. Government offices
 22. Sport England regional offices
 23. County Sports Partnerships
 24. NGBs at regional and county levels
 25. Local authorities
 26. Community Sports Networks

- کمیته ملی المپیک آفریقای جنوبی^{۳۱} (پاسخگو به آنوکا^{۳۲} و کمیته بین‌المللی المپیک)



شکل ۳. ساختار ورزش آفریقای جنوبی

منبع: هالمن و پترای (۲۰۱۳)

- است.
۴. آلمان
- ساختار ورزش آلمان تا حد بسیار زیادی شبیه ساختار فدرال است که مشخصه جمهوری فدرال آلمان محسوب می‌شود. این ویژگی باعث می‌شود ورزش آلمان از ساختاری مستقلی بهره‌مند باشد. همان‌طور که در شکل شماره (۴)، نشان داده شده است ساختار ورزش آلمان در سطح فدرال دارای دو بخش است:
- ادارات دولتی^{۳۷}
 - ساختار دولایه و مستقل مدیریت ورزشی^{۳۸}.
- از زمان ادغام سازمان داسچر اسپورت باند^{۳۹} و کمیته ملی المپیک آلمان^{۴۰} در ماه مه ۲۰۰۶ و ایجاد کنفدراسیون المپیک آلمان^{۴۱}، این سازمان به‌عنوان تنها سازمان چتر گونه ورزش آلمان مطرح شد.
- ۹۸ سازمان با حدود ۲۹ میلیون عضو مردمی عضو کنفدراسیون ورزش‌های المپیک آلمان هستند که هر فرد حدوداً در دو یا چند باشگاه ورزشی عضو است. سازمان‌های عضو
- سازمان ورزش معلولین آفریقای جنوبی^{۳۳}
- انجمن بازی‌های مشترک‌المنافع آفریقای جنوبی^{۳۴} (سازمان‌دهی فعالیت‌ها جهت مشارکت در بازی‌های مشترک‌المنافع)
- اتحادیه ورزش دانشجویان آفریقای جنوبی^{۳۵} (هماهنگی فعالیت‌های ورزشی در مؤسسات آموزشی مانند دانشگاه‌ها و کالج‌ها)
- انجمن ورزش مدارس^{۳۶} (هماهنگی ورزش در سطح مدارس) اعضای هیئت دولت، در راستای تحقق چشم‌انداز ورزش، طرح تشکیل دو نهاد ملی ورزشی وابسته به دولت را در سال ۲۰۰۳ تصویب کردند. نظام ملی ورزش آفریقای جنوبی بر پایه دو نهاد؛ دولت و سازمان‌های غیردولتی استوار است. دولت از سه بخش مرتبط ولی مستقل دولت ملی، استانی و محلی و ورزش سازمان‌های غیردولتی از طریق کنفدراسیون ورزش غیردولتی و کمیته المپیک در سطح ملی، کنفدراسیون ورزشی منطقه‌ای و طیفی از انجمن‌های منطقه‌ای، شهری و محلی تشکیل شده

37. public administration

38. two-tier pillar of autonomous or self-administration of sport

39. Deutscher Sportbund (DSB)

40. National Olympic Committee NOC

41. Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

31. National Olympic Committee of South Africa

32. ANOCA

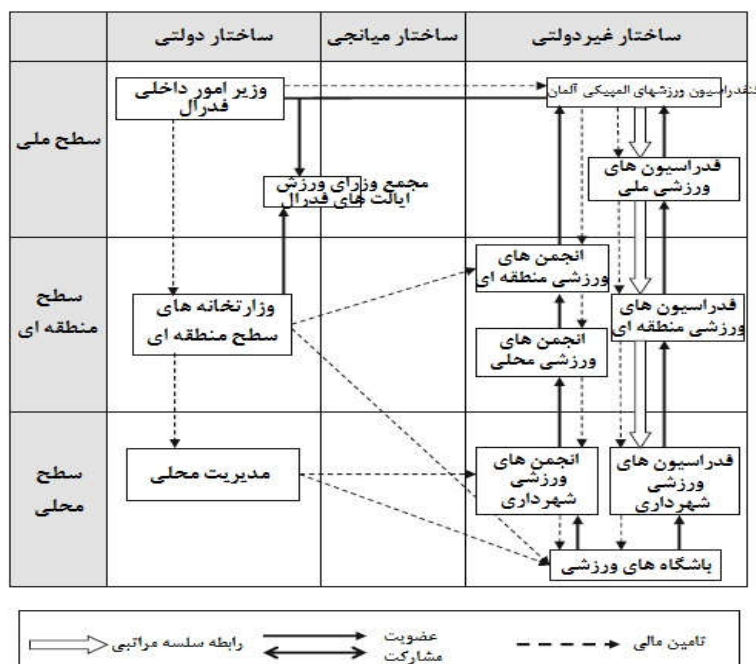
33. Disability Sport South Africa

34. South African Commonwealth Games Association

35. South African Students Sports Union

36. United Schools Sport Association

کنفدراسیون ورزش‌های المپیک آلمان عبارت‌اند از:



شکل ۴. ساختار ورزش جمهوری فدرال آلمان

منبع: هالمن و پترای (۲۰۱۳)

مانند بسیاری از کشورها، سازمان دولتی شبیه به وزارت ورزش که مسئول توسعه و اجرای سیاست‌های ورزش و توسعه ورزش همگانی باشد، ندارد. چارچوب کلی نظام ورزش آمریکا در شکل شماره (۵)، ارائه شده است. در سطح ورزش حرفه‌ای، اغلب معتقدند که پنج لیگ حرفه‌ای به‌نوعی محور و چشم‌انداز ورزش آمریکا محسوب می‌شوند. هرکدام از این لیگ‌های حرفه‌ای دارای انجمن مستقل و ساختار سازمانی مربوط به خود هستند. بعد از لیگ‌های حرفه‌ای، مسابقات بین دانشگاهی بخصوص در رشته‌های فوتبال و بسکتبال دومین ساختار و فضا برای ورزش محسوب می‌شود. بزرگ‌ترین بخش مدیریت ورزش دانشگاه‌ها، اتحادیه ملی ورزش دانشگاهی آمریکا^{۴۵} است. این اتحادیه در سال ۱۹۰۶ تأسیس و مقر اصلی این اتحادیه در ایندیاناپولیس^{۴۶} واقع شده است. مسابقات بین دانشگاهی در بسیاری از دانشگاه‌های برجسته کشور، از جمله دانشگاه‌های بزرگ دولتی، تبدیل به یک سرمایه‌گذاری چند میلیون دلاری شده است. نقش تحصیلات متوسطه در ورزش آمریکا منحصر به فرد است، میلیون‌ها نفر از دانش‌آموزان به‌عنوان اعضای تیم‌های دبیرستان و تیم‌های دانشگاهی به رقابت می‌پردازند.

- ۱۶ فدراسیون/کنفدراسیون ورزشی دولت فدرال
 - ۶۲ فدراسیون ملی (۳۴ فدراسیون المپیک و ۲۸ فدراسیون غیر المپیک)
 - ۲۰ سازمان ورزشی با وظایف خاص (مثل؛ جامعه المپیک آلمان^{۴۲}، انجمن علوم ورزشی آلمان^{۴۳}، انجمن مربیان تربیت‌بدنی^{۴۴} و...)
- در سطح کلان ورزش آلمان، هم دولت فدرال (از طریق وزارت کشور) و هم ۱۶ دولت ایالتی (به‌عنوان مثال؛ از طریق وزارت کشور یا وزارت فرهنگ دولت ایالتی) مسئولیت سیاست‌گذاری در ورزش منطقه تحت پوشش خود را بر عهده دارد. در نتیجه هیچ وزارتخانه مستقلی با نام وزارت ورزش در آلمان وجود ندارد.

۵. ایالات متحده آمریکا

ایالات متحده آمریکا، نظام و ساختار ورزشی مشخص و کاملاً متفاوت با ساختار ورزش اکثر کشورهای توسعه‌یافته دارد و برخلاف آن‌ها، دولت آمریکا قصد مداخله در تمام سطوح (ملی، منطقه‌ای و محلی) ورزش را ندارد. در این کشور دولت فدرال نقش محدودی در سازمان‌دهی و هدایت ورزش بر عهده دارد، و

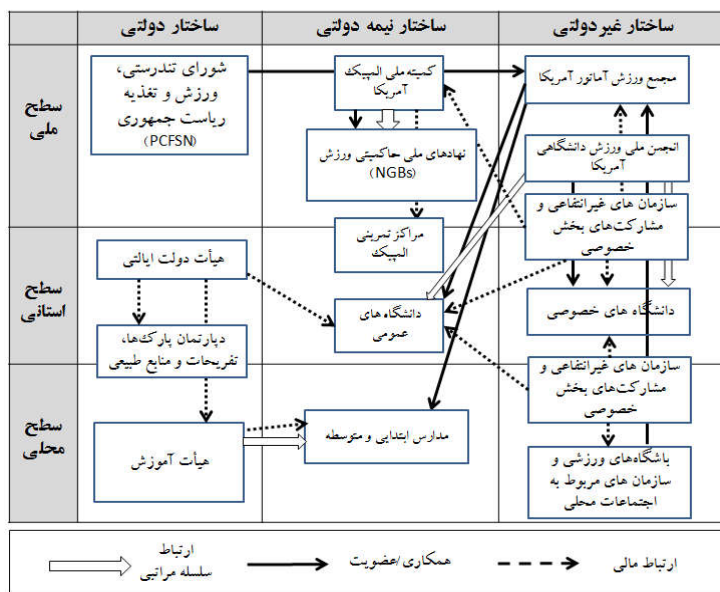
45. National Collegiate Athletic Association (NCAA)

46. Indianapolis

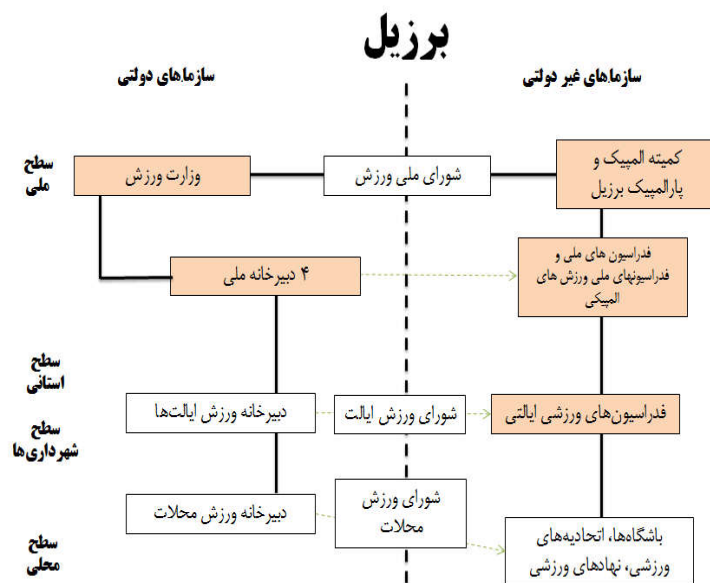
42. German Olympic Society

43. German Association for Sport Science

44. German Association of Physical Education Teachers



شکل ۵. ساختار ورزش ایالات متحده آمریکا
منبع: هالمن و پترای (۲۰۱۳)



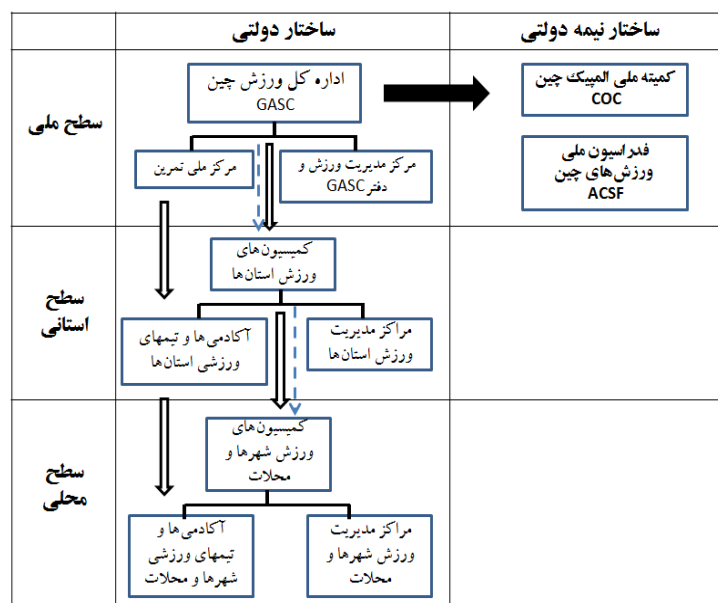
شکل ۶. ساختار ورزش برزیل

همگانی- تفریحی و چه در سطح حرفه ای از طریق باشگاه ها به خصوص باشگاه های محلی است.

۶. برزیل

برزیل سیاست های ورزش خود را در اولین روزهایی که تبدیل به حکومت جمهوری شد، تصویب کرد. بخش تربیت بدنی

دانش آموزان مدارس ابتدایی علاقه مند به شرکت در مسابقات بین مدارس هستند، به امید آنکه در مسابقات مقطع دبیرستان نتایج بهتری کسب کنند و بتوانند در مسابقات بین دانشگاهی به رقابت بپردازند. برای برخی لیگ های حرفه ای به ویژه فوتبال و بسکتبال، لیگ های مدرسه ای و دانشگاهی تیم های سطح امید محسوب می شوند. سومین مسیر مشارکت ورزشی مردم آمریکا، چه در سطح



شکل ۷. وضعیت سلسله‌مراتب و روابط مالی ساختار ورزش جمهوری خلق چین

منبع: هالمن و پترای (۲۰۱۳)

تجاری‌سازی ورزش نیز در این کشور تغییر کرد و الگوی آن از تکیه و حمایت مالی یک‌جانبه دولت خارج و به یک بخش اقتصادی دارای استقلال تبدیل شد.

همان‌طور که در شکل فوق مشاهده می‌شود، ساختار ورزش چین، ساختاری یکپارچه، سلسله‌مراتبی و بالا به پایین است که تکلیف نهادهای ورزشی از بالاترین سطح تا پایین‌ترین سطح یعنی باشگاه‌های ورزشی عمومی و خرد در آن مشخص شده است. شکل شماره (۷)، سلسله‌مراتب و نحوه حمایت مالی نهادهای فرادستی را به شکل دیگری نشان می‌دهد. جهت‌نمای مشکی در سطح ملی، نشان‌دهنده فرایند نظارت بر دو نهاد نیمه‌دولتی کمیته ملی المپیک و فدراسیون ملی ورزش‌های چین است. جهت‌نمای سفید ارتباط سلسله‌مراتبی نهادهای جهت‌نمای نقطه چین نیز ارتباط مالی این نهادها با یکدیگر را به‌خوبی نشان می‌دهد. بدنه دولتی ورزش در جمهوری خلق چین از سال ۱۹۵۲ تاکنون سه بار تغییر نام داده است؛ یعنی از سال ۱۹۵۲ تا ۱۹۵۴ با نام کمیته ورزش جمهوری خلق چین^{۵۱}، از سال ۱۹۵۴ تا ۱۹۹۸ با نام اداره عمومی ورزش چین^{۵۲} و از سال ۱۹۹۹ تاکنون با نام اداره کل ورزش چین، مستقیماً متولی ورزش این کشور بوده است.

وزارت آموزش و فرهنگ که در سال ۱۹۳۷ تأسیس شده بود در ۱۹۷۰ به دپارتمان تربیت‌بدنی و ورزش^{۴۷} تغییر نام داد. در سال ۱۹۹۰ این دپارتمان، با دبیرخانه ورزش ریاست جمهوری^{۴۸} جایگزین شد. در سال ۱۹۹۵ وزارت کشور برای ورزش‌های ویژه و در سال ۱۹۹۸، وزارت ورزش و گردشگری^{۴۹} تشکیل شدند و نهایتاً در سال ۲۰۰۳ وزارت ورزش برزیل^{۵۰} تأسیس شد. وزارت ورزش برزیل مسئول اجرای سیاست ملی ورزش، تشویق مردم به مشارکت در ورزش قهرمانی و طبق قانون اساسی دولت فدرال اجرای کمپین‌هایی جهت تسهیل دسترسی همه شهروندان برزیل به ورزش است. مهم‌ترین وظیفه وزارت ورزش برزیل، سازمان‌دهی و اجرای سیاست‌های ملی ورزش در این کشور است. در این سیاست‌ها، علاوه بر توسعه ورزش قهرمانی، فعال‌سازی و توسعه کمپین‌های مشارکت ورزشی همگانی از طریق چهار دبیرخانه مورد توجه قرار دارد.

۷. چین

از سال ۱۹۴۹ یعنی از سال تأسیس جمهوری خلق چین، ورزش نقش مهمی را در این جمهوری ایفا می‌کند و سازمان‌های ورزشی و سیاست‌های آن به‌خوبی تبیین و طراحی شده‌اند. از زمان آغاز طرح تحول اقتصادی چین یعنی اواخر دهه هفتاد، شکل

50. Ministry of Sports

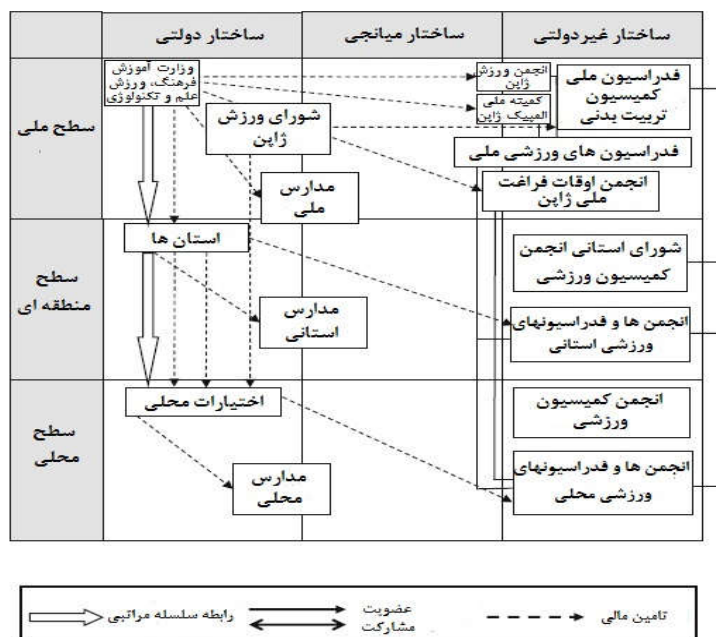
51. Sport Committee of the People's Republic of China

52. General Administration of Sport of China

47. Department of Physical Education and Sports

48. Sports Secretariat of the Presidency of the Republic

49. Ministry of Sport and Tourism



شکل ۸. ساختار ورزش ژاپن

منبع: هالمن و پترای (۲۰۱۳)

ورزش ژاپن^{۵۴} است که یکی از نهادهای اجرایی و مستقلی است که از طریق دو شرکت «توسعه سرمایه‌گذاری ورزش»^{۵۵} و «توسعه بخت‌آزمایی در ورزش»^{۵۶}، کمک‌های مالی مناسبی را به پروژه‌های مرتبط با ورزش همگانی و قهرمانی تزیق می‌کند. این سازمان مسئول پژوهشگاه علوم ورزشی ژاپن و مراکز ملی تمرین این کشور است و نقش مهمی را در گسترش ورزش ژاپن ایفا می‌کند؛ اما سطح سوم انجمن ورزش‌های ژاپن، کمیته ملی المپیک ژاپن و فدراسیون‌های وابسته به آن است. انجمن ورزش‌های ژاپن مسئول فعالیت‌های ورزش ملی و کمیته ملی المپیک ژاپن مسئول پیشبرد ورزش در عرصه‌های بین‌المللی ژاپن محسوب می‌شود. این دو سازمان دارای مسئولیت سنگینی هستند و بر این اساس کاملاً نزدیک و فشرده با یکدیگر همکاری می‌کنند. در آخرین سطح ساختار ورزش ژاپن انجمن فرهنگ بدنی مدارس ابتدایی^{۵۷} و فدراسیون ورزش مدارس عالی^{۵۸} ژاپن قرار دارند. آن‌ها مسئول گسترش تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی خارج از برنامه درسی در مدارس ابتدایی، متوسطه و دبیرستان هستند. ضمن اینکه

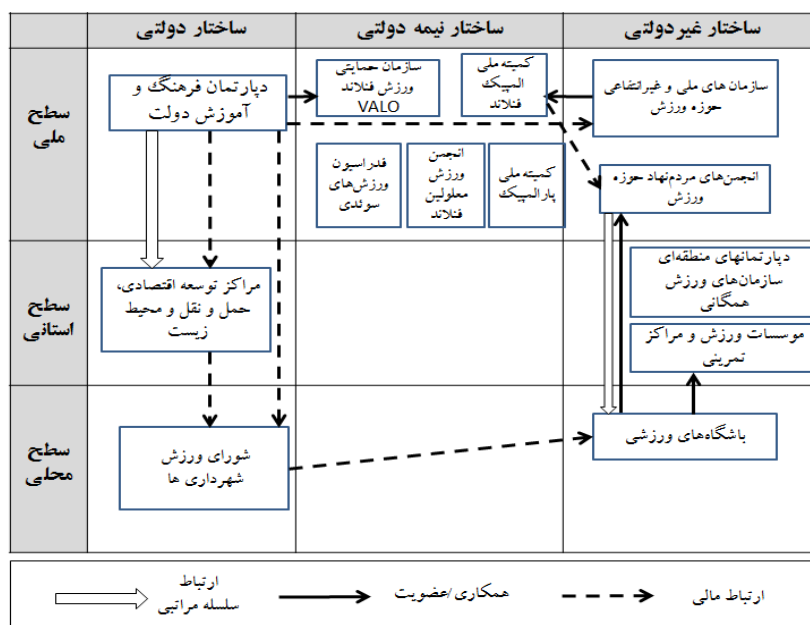
این سازمان زیر نظر شورای دولتی^{۵۳} فعالیت می‌نماید. فدراسیون ورزش‌های چین و کمیته ملی المپیک چین تأثیرگذارترین سازمان‌های غیردولتی و غیرانتفاعی ورزش در سطح ملی این کشور هستند و بنا بر دلایل تاریخی و سیاسی، این دو سازمان دارای پیوندی عمیق و نزدیک با اداره کل ورزش چین هستند. از سال ۱۹۸۰ زمینه برای توسعه سازمان‌های غیردولتی در محلات و واحدهای کاری فراهم شد. حکومت، این بخش را به‌عنوان بدنه داوطلبی ورزش پذیرفت و اتفاقاً به دلیل نقش اثرگذار آن‌ها در ارائه خدمات عمومی به مردم، سیاست‌هایی را در جهت گسترش و حمایت از آن‌ها تبیین نمود. به‌طور کلی شواهد نشان می‌دهد؛ هر سه سازمان اداره کل ورزش چین، فدراسیون ورزش‌های چین و کمیته ملی المپیک چین علی‌رغم مسئولیت‌ها و تعهدات متفاوت، دارای مشارکت و هم‌افزایی بسیاری هستند و تصمیم‌های کلیدی ورزش چین با مشارکت هر سه نهاد گرفته می‌شود.

۸. ژاپن

ساختار ژاپن به چهار سطح تقسیم می‌شود؛ سطح اول سازمان‌های دولتی ملی و محلی هستند. سطح دوم شورای

56. Sports Promotion Lottery
57. Nippon Junior High School Physical Culture Association
58. All-Japan High School Athletic Federation

53. State Council of China
54. Japan Sport Council (JSC)
55. Sports Promotion Fund



شکل ۹. ساختار ورزش فنلاند

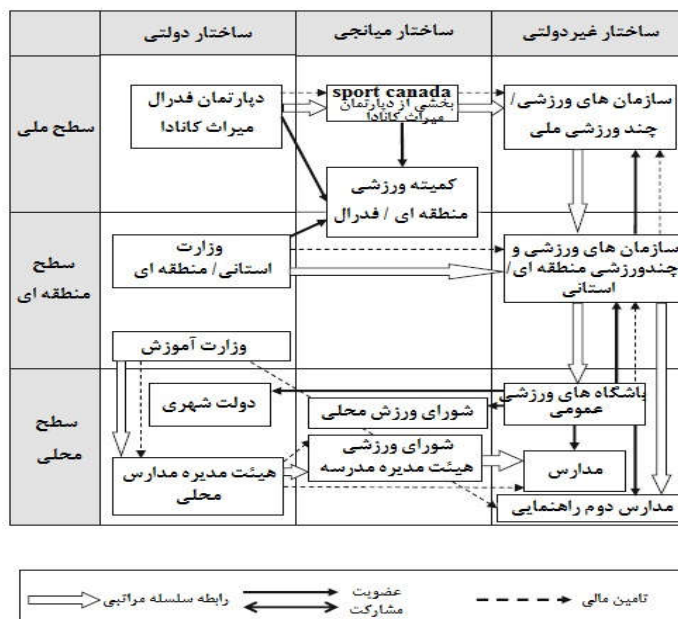
منبع: هالمن و پترای (۲۰۱۳)

مرکزی ورزش فنلاند یا والو هستند. ضمن اینکه تنها فدراسیون ورزش‌های ملی فنلاند در سال ۱۹۹۳ منحل شد و دو فدراسیون ورزش‌های کارگری و فدراسیون ملی ورزش‌های سوئدی همچنان به فعالیت خود ادامه می‌دهند. بنابراین سازمان مرکزی ورزش فنلاند و سازمان‌های ملی و غیردولتی ورزش همگانی، هرکدام دارای تشکیلات زیرمجموعه‌ای در سطوح منطقه‌ای هستند که برای باشگاه‌های محلی زیرمجموعه خود فعالیت می‌کنند. مشخصه کلیدی فرهنگ بدنی و ورزش فنلاند، ساختار پایین به بالای آن است. این پدیده در فنلاند به نهضتی فراگیر در سراسر کشور تبدیل شد. علت آن تحول در رویکرد و افزایش سازمان‌ها و تشکیلات خودجوشی بود که به صورت مدنی در جامعه فنلاند ظهور پیدا کردند. در سال ۱۹۸۰، تمامی شهرداری‌های فنلاند دارای بدنه مدیریتی ورزش شدند. هم‌زمان با توسعه ورزش در شهرداری‌ها، بدنه دولتی ورزش هم فرهنگ عنوان کمیته ملی ورزش و زیر نظر وزارت آموزش و فرهنگ فنلاند در سال ۱۹۲۰ تأسیس شد تا نسبت به سیاست‌گذاری، هدایت و هماهنگ‌سازی بخش ورزش شهروندی و همگانی اقدام نمود. تشکیلات دولتی و غیردولتی فنلاند تقریباً در شکل شماره (۹)، نشان داده شده‌اند. مسئولیت‌های دقیق «والو» به عنوان یک سازمان ورزشی جدید

سازمان‌های غیرانتفاعی و مردم‌نهاد نیز می‌توانند در سطح محلی نسبت به حمایت و گسترش ورزش‌های خود اقدام کنند. شکل شماره (۸)، سلسله‌مراتب و نحوه حمایت مالی نهادهای فرادستی را به شکل دیگری نشان می‌دهد.

۹. فنلاند

می‌توان نظام ورزش فنلاند را از سه بخش و منظر متفاوت موردتوجه قرارداد. بخش عمومی که بیش از هر چیز شامل شهرداری‌ها و کلیسای دولتی انجیل لوتری^{۵۹} است، بخش خصوصی که شامل کسب‌وکارهای تجاری و ورزشکاران حرفه‌ای است و بخش سوم که باشگاه‌های ورزشی و سازمان‌های داوطلبانه را دربرمی‌گیرد. در سال ۱۹۹۳ یک سازمان ورزشی جدید با عنوان فدراسیون ورزش فنلاند با هدف حمایت و پوشش تمامی سازمان‌های ورزشی کشور در قالب یک سازمان چتر تأسیس شد. هدف این فدراسیون حمایت و پیگیری منافع فدراسیون‌ها و نهادهای مردم‌نهاد ورزشی در یک بازه زمانی بلندمدت بود. هدفی که پس از ۲۰ سال یعنی در سال ۲۰۱۳ با تأسیس یک سازمان پوششی و چتر جدید با عنوان «والو»^{۶۰} تحقق و تداوم یافت. مهم‌ترین وظیفه والو ایجاد توازن و هماهنگی میان فدراسیون‌ها و نهادهای مردم‌نهاد ورزش فنلاند است. باشگاه‌های ورزشی فنلاند زیر نظر سازمان‌های غیردولتی ورزش همگانی و به صورت غیرمستقیم تحت نظارت سازمان



شکل ۱۰. ساختار ورزش کانادا
منبع: هالمن و پترای (۲۰۱۳)

عمومی و غیرانتفاعی ورزشی حمایت می‌کنند. در سطح ملی، ورزش تحت نظارت و کنترل دپارتمان میراث کانادا یا به عبارت ساده‌تر میراث کانادا^{۶۴} قرار دارد. میراث کانادا، دپارتمانی در دولت کانادا است که مسئولیت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های هنر، فرهنگ، رسانه، شبکه‌های اجتماعی، زبان‌های رسمی، زنان و ورزش را بر عهده دارد. به‌عبارت‌دیگر، ورزش کانادا شاخه‌ای از دپارتمان میراث کانادا است. سازمان‌های ورزشی ملی^{۶۵}، نهادهای دولتی ملی هستند که امور مرتبط با رشته‌های ورزشی را انجام می‌دهند. سازمان‌های ملی چندگانه ورزشی^{۶۶} سازمان‌هایی مأموریت محور یا مخاطب محور هستند که یک‌رشته ورزشی خاص اختصاص ندارند. سازمان‌های مانند انجمن مربیان کانادا^{۶۷}، کمیته المپیک و پارالمپیک کانادا^{۶۸}، مرکز اخلاق ورزشی کانادا^{۶۹} که توسط سازمان ورزش کانادا نظارت می‌شوند و البته دارای شعب ایالتی نیز هستند. ورزش وسیله‌ای منحصربه‌فرد برای ایجاد همکاری بین بخشی دولتی در کانادا است که نمونه بارز آن توسط کمیته ورزش مناطق/ایالت-فدرال نشان داده

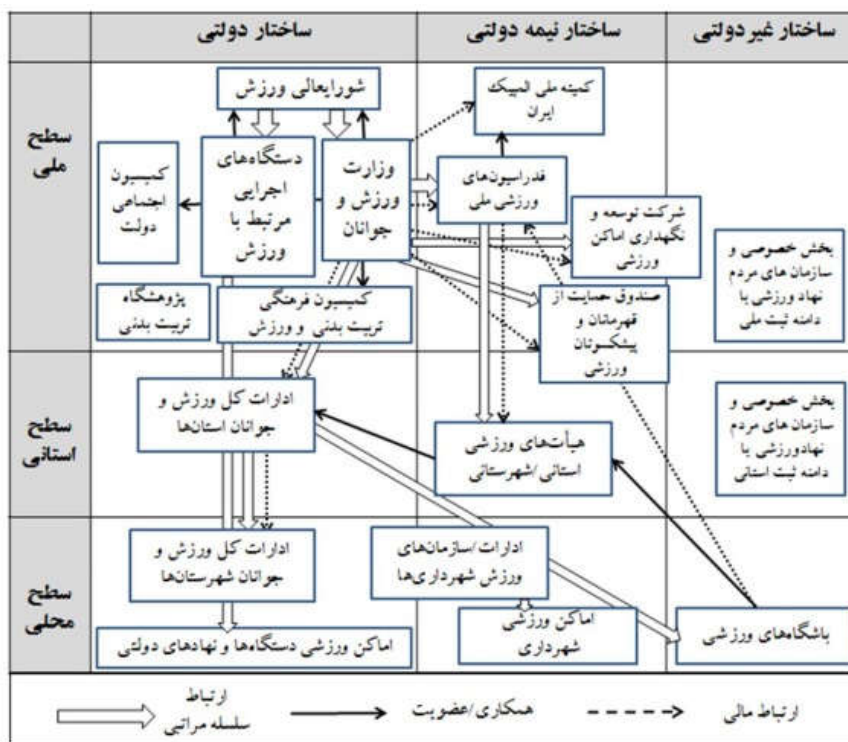
تا حدودی جایگزین فدراسیون ورزشی فنلاند شده و وظایف کمیته ملی المپیک فنلاند آن‌طور که باید شفاف و مشخص نیست. سازمان‌های مشابه دیگری نظیر فدراسیون مرکزی ورزش‌های سوئدی^{۶۱}، کمیته پارالمپیک و انجمن ورزشی افراد معلول^{۶۲} نیز وجود دارند که هم‌راستا با «والو» فعالیت می‌کنند. آنچه در این تصویر نامشخص است، نقش بخش خصوصی و به‌طور مشخص سرمایه‌گذاران و صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی است. عنصر اصلی سیستم ورزشی فنلاند را شرکت‌های خصوصی تشکیل می‌دهند.

۱۰. کانادا

نظام ورزش کانادا بر اساس الگوی زیر در سه سطح محلی، ایالتی و ملی برنامه‌ریزی می‌شود، که درعین‌حالی که مجزا و مستقل از یکدیگر هستند، اما مکمل یکدیگر بوده و دارای مدیریت یکپارچه هستند. در درجه اول خدمات ورزش این کشور توسط سازمان‌های عمومی و غیردولتی^{۶۳} ارائه می‌شود؛ اما تعدادی از شرکت‌های تجاری در برنامه‌هایی نظیر ساخت و توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی، و حمایت مالی از سازمان‌های

66. National Multisport Service Organizations
67. Coaching Association of Canada
68. Canadian Olympic Committee
69. Canadian Center for Ethics in Sport

61. Swedish Central Sports Federation (CIF)
62. Finnish Sports Association of Persons with Disabilities
63. Nonprofit and public organizations
64. Canadian Heritage
65. National sport organizations (NSOs)



شکل ۱۱. وضعیت سلسله‌مراتب و روابط مالی ساختار ورزش جمهوری اسلامی ایران

۱۱. ایران

در رابطه با ساختار نیز باید گفت؛ ورزش ایران دارای ساختاری دولتی و نیمه‌دولتی است و برنامه‌ای برای کاهش تمرکز و همچنین حمایت از بخش خصوصی مشاهده نمی‌شود. در سطح ملی با ترفیک نهادهای تصمیم‌ساز و اجرایی مواجه هستیم و هر چه از سطح ملی به سطح عملیاتی نزدیک می‌شویم، از سطح نظارت و مشارکت دولت کاسته می‌شود. در ادامه به بررسی جایگاه و روابط سازمان‌های ورزشی ایران به تفکیک سه سطح ملی، استانی و محلی خواهیم پرداخت.

در سطح محلی شهرداری‌ها هم به‌طور جداگانه و فراز سیاست‌های دولت و وزارت ورزش و جوانان، به ارائه خدمات ورزشی ارزان‌تر می‌پردازند و اماکن ورزشی بعضاً خودگردانی را در اختیار دارند. به دلیل فقدان نظام باشگاه‌داری در ایران، واژه «باشگاه ورزشی» طیف وسیعی از مدل‌های ارائه خدمات ورزشی از باشگاه‌های حاضر در لیگ‌های حرفه‌ای تا خدمات آمادگی جسمانی، تناسب‌اندام در یک محله (باشگاه خرد) را در بر می‌گیرد.

در ایران ۵۲ فدراسیون ملی ورزشی وجود دارد که ذیل هر کدام در هر استان، هیئت‌های ورزشی استانی فعالیت

شده است. این کمیته برای تسهیل گفت‌وگو بین مقام‌های دولتی در هر دو سطح مشارکت ملی و تأمین منابع مالی طرح‌های ملی تأسیس شده است. این کمیته از نمایندگان سازمان ورزش کانادا و نمایندگان مناطق و ایالت‌ها تشکیل شده است. وظیفه این کمیته برنامه‌ریزی و ساماندهی بازی‌های کانادا (المپاد ملی سراسری با حضور ورزشکاران برخی از رشته‌های ورزشی که هر دو سال یکبار در تابستان و زمستان برگزار می‌شود)، برنامه تأیید و صدور مدارک مربیگری^{۷۰} و برگزاری رقابت‌ها و جشنواره‌های بومی و محلی است. مبنای توسعه ورزش کانادا در سطح پایه و محلات اتفاق می‌افتد، جایی که ورزش سازمان‌یافته در باشگاه‌های ورزشی محلات، مدارس و شهرداری‌ها ارائه می‌شود. نقش حیاتی دولت محلی در سیستم ورزشی کانادا فراهم آوردن تجهیزات و امکانات ورزشی است. بیشتر باشگاه‌های ورزشی برای اجرای برنامه‌هایشان، فاقد امکانات و تجهیزات لازم هستند و باید آن‌ها را از سایر نهادهای شهری مثل مدارس اجاره کنند. معمولاً زمین‌های هاک، بیسبال، دوومیدانی و غیره در اختیار شهرداری‌ها هستند و این امکان وجود دارد که آن‌ها این اماکن را به باشگاه‌های ورزشی اجاره دهند. در کانادا، باشگاه‌ها، شهرداری‌ها و مدارس همکاران خیلی خوبی برای هم هستند و این مؤلفه مهم توسعه ورزش در کشور کانادا است.

سیاست گذار و نهاد اجرا در پایین ترین سطح ممکن قرار دارد و این موضوع به مدیریت بهتر منابع منجر شده است. البته یافته دیگر آن است که ساختار ورزش کشورها به میزان قابل توجهی تحت تأثیر ساختار سیاسی است و این ساختار سیاسی است که میزان و نحوه انعطاف پذیری نهاد ورزش را تعیین می کند.

۲. ماهیت نهاد متولی ورزش

ماهیت نهاد متولی ورزش در اکثر کشورها دولتی است و تنها دو کشور آمریکا و آلمان است که تصدی گری ورزش به طور کامل به کمیته های ملی المپیک این کشورها واگذار شده و عدم دخالت در امور ورزش، به طور جدی در دستور کار نهادهای حاکمیتی هر دو کشور قرار دارد. ضمن اینکه در کشورهای انگلیس، فنلاند و کانادا، نهاد متولی ورزش ماهیت شبه دولتی داشته و در سایر کشورها این دولت است که از طریق یک سازمان یا وزارتخانه تحت نظارت خود، تولی گری بخش ورزش را بر عهده دارد.

۳. جهت گیری ساختار

نکته دیگر جهت گیری ساختار است که یافته های مطالعه تطبیقی نشان می دهد؛ اکثر کشورها دارای جهت گیری بینابینی هستند؛ بدین معنا که نهادهای دولتی نظیر وزارتخانه، ادارات کل استانی و ادارات شهرستانی از بالا منصوب می شوند و موازی آن ها فدراسیون ها و هیأت های استانی و شهرستانی از پایین شکل گرفته و در نهایت رئیس فدراسیون منتخب روسای هیأت های استانی محسوب می شود. الگوی فدراسیون-هیأت ها؛ الگویی مبتنی بر نظام های فدراتیو مثل آلمان است و پیش فرض این الگو آن است که هر هیأت استانی به طور کاملاً مستقل و خوداتکا اداره می شود، و آن ها هستند که رئیس نهاد مستقل ملی با عنوان فدراسیون ملی را انتخاب می کنند. بنابراین همین موضوع که چقدر الگوی «فدراسیون های استانی/شهرستانی مستقل (هیأت ها)- فدراسیون ملی مستقل» که مورد تأیید و اتفاق نظر نهادهای بین المللی است با نظام سیاسی ایران همخوانی دارد، نکته ای است که باید مورد توجه قرار گیرد. آنچه مسلم است هماهنگی میان هیأت ها و ادارات کل استانی در برخی موارد با چالش روبرو شده و هنوز راهکار جدی برای آن پیش بینی نشده است. رئیس هیأت خود را زیرمجموعه فدراسیون ملی می داند و در مواقعی که با مدیرکل استانی با رئیس ورزش شهرستان با مشکل مواجه می شود، عملاً راهکاری مشخصی برای حل این چالش پیش بینی نشده است. اداره کل استان تنها می تواند هیأت ناهماهنگ

می کنند. اگرچه در مورد اساسنامه این فدراسیون ها و توجه به حساسیت کمیته بین المللی المپیک مبنی بر عدم دخالت دولت در امور فدراسیون های ورزشی ملی، همچنان چالش هایی وجود دارد؛ اما در سال های اخیر انتخابات هیأت ها و فدراسیون ها به شکل آزادتر و دموکراتیک تری برگزار می شود. فدراسیون های المپیکی و غیر المپیکی فارغ از تفاوت بودجه، تقریباً از شرایط یکسانی برخوردارند و غیر از بررسی تقویم سالانه فدراسیون ها پیش از انعقاد تفاهم نامه سالانه، عملاً نظارتی بر روند برنامه های راهبردی فدراسیون ها صورت نمی گیرد. در هر استان کشور، ادارات کل ورزش و جوانان استان ها قرار دارند که نماینده رسمی و قانونی وزارت ورزش و جوانان در سطح استان محسوب شده و دارای وظایف متنوع و بسیاری هستند. ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها که زیر نظر استان فعالیت می کنند، به نوعی مسئول انجام وظایف فوق در سطح شهرستان هستند. امری که با توجه به گستره جغرافیایی برخی شهرستان ها، پیچیده به نظر می رسد. در حالی که دستگاه های اجرایی نظیر آموزش و پرورش، نیرو، نفت، دانشگاه ها و غیره هر کدام دارای اماکن ورزشی خاص خود هستند، برنامه ای برای هماهنگی میان این اماکن و ارائه خدمات محلی مشاهده نمی شود.

بحث و نتیجه گیری

۱. ساختار

یافته های مطالعه تطبیقی نشان می دهد که اکثر کشورهای پیشرو در حوزه ورزش، دارای ساختاری متمرکز هستند و تلاش می کنند سیاست گذاری و مدیریت ورزش را به صورت متمرکز پیش ببرند. بالا بودن اهمیت حضور در رقابت های بین المللی و کسب افتخار در این رویدادها، حاکمیت کشورها را به سمتی سوق داده که تا حد امکان متمرکز عمل کرده و قدرت تصمیم گیری را در سطح ملی متمرکز کنند. اگرچه این موضوع برای کشورهای کانادا، آلمان، انگلیس و آمریکا صدق نمی کند اما سایر کشورها از این قضیه مستثنی نیستند. لازمه ایجاد ساختارها متمرکز و اعمال تصمیم گیری از بالا به پایین، برخورداری از یک ساختار سازمان دهی عمودی است که بتواند فرایند انتقال تصمیم از بالاترین سطح به پایین ترین سطح هرم سازمانی را تکمیل کند. در اینجا اولین نقطه ضعف ساختار ورزش کشور نمایان می شود؛ اینکه هرم ساختار در سطح شهرستان به تدریج ضعیف می شود؛ و عملاً در بخش های پایینی هرم ساختاری؛ شاهد تضعیف منابع و همچنین نظارت هستیم. این در حالی است که در کشورهای آمریکا، آلمان، انگلیس و کانادا فرآیند تفکیک افقی است و بر این اساس فاصله نهاد

دستور کار اکثریت کشورهای پیشرو در زمینه ورزش قرار دارد. نکته دیگر، فعال بودن سازمان‌ها و نهادهای عمومی (شبه‌دولتی) و غیردولتی است و روند حرکتی کشورهای پیشرو نشان می‌دهد؛ تلاش آن‌ها در طی سال‌های اخیر، کوچک‌تر کردن حداکثری دولت و واگذاری امور و به‌ویژه امور اجرایی به نهادهای شبه‌دولتی و حتی غیردولتی (خصوصی) است. این در حالی است که در ایران، نهادهای دولتی حوزه ورزش، تلاش می‌کنند همچنان به تصدی‌گری و اجرا ورود کرده و روند جذب منابع انسانی آن‌ها در سال‌های اخیر و نحوه عملکرد اجرایی آن‌ها از بزرگتر شدن بی‌رویه این نهادها خبر می‌دهد.

۵. جایگاه باشگاه‌های ورزشی در ساختار ورزش

علاوه بر طراحی رابطه ساختارمند نهاد متولی ورزش با شهرداری‌ها، مدارس و دانشگاه‌ها، باشگاه‌های ورزشی هم از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و عملاً در اکثر کشورهای پیشرو، باشگاه‌های ورزشی محور توسعه ورزش محسوب می‌شوند. اگرچه در مورد نحوه صدور مجوز باشگاه‌ها در کشورهای مختلف تفاوت وجود دارد و در برخی کشورها نیز شهرداری‌ها متولی باشگاه‌های ورزشی هستند اما در سیاست‌های توسعه ورزش کشورهای پیشرو به‌ویژه کشورهای سرآمد در حوزه ورزش همگانی، نقش شفاف و ویژه‌ای برای باشگاه‌های ورزشی تعریف شده و باشگاه‌ها به‌عنوان اعضای فعال فدراسیون‌ها یا نهادهای متولی رشته‌های ورزشی، نقش بسیار مهمی در استعدادیابی و همچنین تأمین مالی ورزش ایفا می‌کنند.

۶. نقش دولت

در آمریکا نقش دولت در راهبری و مدیریت ورزش صرفاً به عنوان سرمایه‌گذار و حامی مالی، در کشورهای آلمان و استرالیا به عنوان سیاست‌گذار، ارزیاب عملکرد و حامی مالی است. در انگلیس به عنوان سیاست‌گذار و حامی مالی و در سایر کشورهای منتخب، دولت هر چهار نقش سیاست‌گذار، ارزیاب عملکرد، حامی مالی و مجری سیاست‌ها را ایفا می‌کند. بررسی روند حرکتی کشورهای پیشرو در زمینه توسعه ورزش نشان می‌دهد هر چه دولت‌ها از اجرا فاصله گرفته و اجرا را به مردم و بخش خصوصی واگذار کنند و از آن طرف به تقویت نقش‌های نظارتی، حمایتی و پشتیبان خود بپردازند موفق‌تر هستند. این موضوع نیازمند اراده سیاسی است و اینکه لازمه این امر توانمندسازی بخش خصوصی و مردمی در یک بازه زمانی بلندمدت است. بر این اساس کشورهایی که دارای ساختارهای ورزشی متمرکز با دخالت مستقیم دولت و تخصیص مستقیم اعتبارات دولتی برای بخش ورزش هستند، به ناچار برای کنترل

بسیاست‌های خود را از مزایای اعتباری و پشتیبانی محروم کند و در مواقعی که هیأت از پشتیبانی فدراسیون ملی برخوردار است، عملاً موضوع گره می‌خورد. این موضوع یکی از چالش‌های فراگیر ساختارهای «بینایی» است و بخش اعظم انرژی و منابع سیستم صرف مدیریت همین روابط می‌شود. ضمن اینکه فدراسیون‌ها و هیأت‌ها نهادهای عمومی غیردولتی محسوب شده و از این رو در چارچوب اساسنامه، حقوق مشخصی برای آن‌ها پیش‌بینی شده است. این چالش در کشورهایی که دارای جهت‌گیری پایین-بالا و یا بالا-پایین هستند مشاهده نمی‌شود. در کشورهای کانادا، فنلاند، برزیل، ایران، انگلیس، استرالیا، ژاپن و آفریقای جنوبی جهت‌گیری ساختار به صورت بینایی، در کشورهای آمریکا و آلمان به صورت پایین به بالا و در کشور چین جهت‌گیری ساختار به صورت بالا به پایین است. لازم به ذکر است کشورهایی که تمایل به حفظ تمرکز تصمیم‌گیری در نهاد دولت دارند، مجبور هستند برای جلب نظر مساعد نهادهای بین‌المللی ورزش و پذیرش نهادهای عمومی غیردولتی (مثل فدراسیون‌ها و هیأت‌ها) به وجود یک ساختار بینایی رضایت دهند. با این حال نحوه هماهنگ‌سازی این نهادها با ساختارهای دولتی و پرهیز از موازی‌کاری اجرایی، نکته‌ای است که در برخی کشورها موردتوجه قرار گرفته و در برخی دیگر از کشورها مثل ایران، سازوکار و برنامه جدی برای آن مشاهده نمی‌شود.

۴. بخش‌های فعال ساختار ورزش

در مورد بخش‌های فعال ورزش در نظام ورزش کشورها، یافته‌های مطالعه تطبیقی نشان می‌دهد که نظام ورزش کشور چین صرفاً دارای دو بخش دولتی و شبه‌دولتی است. در آفریقای جنوبی نهادهای ورزشی دولتی یا غیردولتی هستند. در ایالات متحده آمریکا و انگلیس تنها دو بخش غیردولتی و شبه‌دولتی فعال هستند و در آلمان نوع اداره نهادهای ورزشی به صورت غیردولتی و مردمی/داوطلبانه است. در ایران به جزء بخش داوطلبی، سایر بخش‌ها فعال هستند و در سایر کشورها، هر چهار بخش دولتی، شبه‌دولتی، غیردولتی و مردمی به صورت فعال وجود دارد. بر این اساس به نظر می‌رسد فقدان بخش فعال داوطلبی در ساختار ورزش ایران نکته مهمی است که باید موردتوجه قرار گیرد. بخش داوطلبی، بخشی است که ضعف ناشی از ساختار عمودی و نبود نظارت و نیروی انسانی کافی در بخش‌های پایین هرم ورزش هر کشور را تکمیل می‌کند. در اکثر کشورهای دارای نظام و بخش داوطلبی فعال، خروجی مالی قابل‌توجهی از سمت نیروهای داوطلبی نصیب دولت‌ها شده و بر این اساس سرمایه‌گذاری برای توسعه این بخش در

رشته ورزشی را بر عهده دارند و البته اسم و ماهیت آن‌ها در کشورهای مختلف متفاوت است. یافته‌های مطالعه تطبیقی نشان داد که؛ در برزیل نهادهای ورزشی متولی رشته‌های ورزشی دارای ماهیتی دولتی هستند. در ایران و ژاپن این نهادها به صورت عمومی غیردولتی (شبه دولتی) اداره می‌شوند و در سایر کشورهای منتخب، نهادهای متولی رشته‌های ورزشی تقریباً غیردولتی هستند. البته در کشوری مثل ایران که دولت سرمایه‌گذار تام محسوب شده و عملاً بدون حمایت مالی و زیرساخت‌های دولتی، روند حرکتی ورزش با مشکل مواجه می‌شود، ماهیت نهاد عمومی غیردولتی می‌تواند تا حدی نظارت‌های بیرونی به‌ویژه نظارت‌های مالی دولت را بر فدراسیون‌های ورزشی حفظ نموده و با توجه به ماهیت «ملی» آن‌ها، به نوعی ضمانت اجرای سیاست‌های خود را تأمین نماید. با این حال نگاه عمومی به فدراسیون‌های ورزشی و وابستگی آن‌ها به بودجه دولتی، چالشی است که ورزش کشور با آن مواجه است. البته در سال‌های اخیر بر اساس تفاهم‌نامه مالی وزارت ورزش و جوانان با فدراسیون‌های ورزشی، فدراسیون‌ها موظف به تأمین بخشی از هزینه‌های خود از طریق بازاریابی، جذب حامیان مالی و منابعی غیر از منابع دولتی هستند که خود این امر نیز به دلیل فقدان زیرساخت‌های کافی و نبود مشوق‌های لازم، غیر از فدراسیون‌های رسانه‌ای و پرمخاطب، باقی فدراسیون‌ها را با چالش مواجه ساخته است. بر اساس شواهد موجود بخش اعظم بار درآمدزایی فدراسیون‌ها بر دوش آموزش قرار گرفته و نگاه اقتصادی سطحی و سنگینی بر این حوزه که ذاتاً باید کیفی، دانش محور و سخت‌گیرانه باشد حاکم شده است. بر این اساس، عمومی بودن ماهیت یک سازمان ورزشی نظیر فدراسیون، همواره و به صورت بالقوه دست حمایت دولت را به همراه داشته و برداشته شدن این دست حمایتی، هر فدراسیونی حتی فدراسیون‌های پول‌ساز و پرمخاطب را با چالش جدی مواجه خواهد ساخت.

۹. مولفه‌های توسعه ورزش

معمولاً از ۵ مؤلفه ورزش تربیتی (پرورشی)، ورزش همگانی، ورزش قهرمانی، ورزش رقابتی و ورزش حرفه‌ای به عنوان مؤلفه‌های توسعه ورزش یاد می‌شود که در برخی کشورها بر سه یا چهار مؤلفه تأکید شده و در الگوی توسعه ورزش کشورها مورد توجه قرار گرفته است. اما نکته مهم در مورد این مؤلفه‌ها تغییر ماهیت و تعریف آن‌ها در کشورهای مختلف است. در حالی که قبلاً ورزش قهرمانی طیف وسیعی از فعالیت‌های مرتبط با قهرمان پروری از سطح خرد تا تیم‌های ملی را شامل می‌شد،

و تضمین هزینه کرد صحیح اعتبارات، مجبورند به سطح اجرا ورود کنند. تجربه مدیریت دولتی ورزش در کشورهای نظیر ایران نشان می‌دهد که میزان هدررفت منابع بالا بوده و به نسبت سرمایه‌گذاری‌های وسیع صورت گرفته، خروجی‌های ملموس و مورد انتظاری حاصل نشده است. بر این اساس، یکی از مهم‌ترین ضروریات توسعه ورزش، شفاف‌سازی نقش دولت و باز کردن عرصه برای فعالیت مستمر و هدفمند نهادهای غیردولتی، مردم‌نهاد و البته داوطلبی است.

۷. ساختار تصمیم‌گیری

یافته‌ها نشان می‌دهد؛ اکثر کشورها دارای ساختارهای تصمیم‌گیری بین بخشی در سطح ملی هستند. البته در آمریکا ساختار تصمیم‌گیری مشخصی برای بخش ورزش وجود ندارد. ضمن اینکه در استرالیا، ژاپن و ایران فقط شورا یا کمیسیون ملی وجود دارد، در چین شورای استانی/ایالتی و محلی و در سایر کشورهای منتخب، هر سه نوع شورا یا کمیسیون تصمیم‌گیری مشاهده می‌شود. این امر اهمیت هماهنگی و هم‌افزایی در حوزه ورزش را نشان می‌دهد و اینکه اساساً مدیریت اثربخش ورزش بدون هماهنگی‌های بین بخشی غیرممکن است. متأسفانه در ایران شوراهای تصمیم‌گیری نظیر شورای عالی ورزش فاقد انسجام و هدفمندی خاصی هستند و بر همین اساس نمی‌توانند هدف بنیادین خود یعنی ایجاد هماهنگی‌های بین بخشی را به‌خوبی محقق سازند. یافته مهم در مطالعه تطبیقی حاضر، وجود شوراهای تصمیم‌گیری مرتبط با ورزش در سطح محلی است که اهمیت مشارکت سازمان‌یافته در سطح محلات و روستاها برای توسعه و گسترش ورزش را به‌خوبی نشان می‌دهد. اگرچه در سطح استانی شورای عالی ورزش استان در برخی استان‌ها آن هم به صورت نامنظم و غیرمستمر تشکیل می‌شود، اما این شوراهای هم عملاً فاقد هدف و برنامه کلان بوده و به علت فقدان اسناد بالادستی، نمی‌توانند تحول خاصی را در مجموعه ورزش استان خود ایجاد کنند. البته فقدان مشورت‌پذیری و نگاه مشارکتی در مدیران اجرایی هم در ایجاد وضعیت مذکور دخیل بوده است. ضمن اینکه حاکم شدن گفتمان طرح جامع ورزش باعث نهادینه شدن یک نگاه وظیفه محور جزیره‌ای به جای یک نگاه فرایندی مشارکتی شد و زمینه انحرافات راهبردی جدی در شیوه مدیریتی ورزش کشور را فراهم نمود.

۸. ماهیت نهادهای متولی رشته‌های ورزشی

یکی دیگر از سؤالات مهم مطالعه حاضر، بررسی ماهیت نهادهای متولی رشته‌های ورزشی در کشورهای منتخب بود. منظور از نهادهای متولی رشته‌های ورزشی، سازمان‌های ورزشی نظیر فدراسیون‌های ملی است که هر کدام وظیفه توسعه یک یا چند

لیگ حرفه‌ای یکی از اجزای ورزش رقابتی محسوب می‌شود. در نهایت تجاری‌سازی و اقتصاد ورزش در کشورهای آلمان، آمریکا، انگلیس، برزیل و چین به‌عنوان یک اولویت محسوب شده و در سرفصل برنامه‌های توسعه این کشورها قرار دارد. مؤلفه ورزش قهرمانی نیز در اکثریت کشورها به جز کشورهای فنلاند و کانادا در اولویت قرار دارد.

۱۰. ارتباط مؤلفه‌های توسعه ورزش

با توجه به موارد فوق، نحوه برقراری ارتباط میان مؤلفه‌های ورزش، مسیر اجرای اثربخش سیاست‌های توسعه کشورها را تعیین می‌نماید. در کشور آمریکا ارتباط بین مؤلفه‌ها ماتریسی است، به این معنا که به عنوان مثال مؤلفه‌های تربیتی و رقابتی در یکدیگر ادغام شده‌اند. در کشورهای آلمان، انگلستان، چین، ژاپن و کانادا ارتباط مؤلفه‌ها به صورت سامانمند و فرایندی طراحی شده و در سایر کشورها نیز هیچ‌گونه ارتباطی بین مؤلفه‌ها مشاهده نمی‌شود. طراحی ارتباط میان مؤلفه‌های ورزش با رویکرد استفاده از خروجی برنامه‌ها و فعالیت‌های انجام‌شده در دو حوزه ورزش تربیتی و همگانی به ورزش قهرمانی با تأکید بر تقویت حلقه بینابینی یعنی ورزش رقابتی، نکته بسیار مهمی است که باید موردتوجه قرار گیرد. در چنین حالتی است که قهرمان‌پروری از حالت گلخانه‌ای خارج شده و اتفاقاً با گسترش و ترویج ورزش و فعالیت بدنی در میان اقشار مختلف و طیف‌های گسترده‌تر، به شکل طبیعی امکان ظهور و بروز استعدادها و ورزشی افزایش‌یافته و مسیر رشد و تعالی آن‌ها شفاف می‌شود. وضعیت فعلی ارتباط مؤلفه‌های توسعه ورزش در ایران از رویکردی جزیره‌ای خبر داده و تا زمانی که این ارتباط طراحی و تقویت نشود، نمی‌توان چشم‌انداز روشنی را پیش‌بینی نمود.

۱۱. واحدهای تخصصی نهاد متولی ورزش

نهادهای ملی و متولی ورزش در هر کشور برای پیشبرد سیاست‌ها و اولویت‌های برنامه‌ای خود، واحدهای تخصصی وظیفه محوری را در ساختار سازمانی خود پیش‌بینی کرده‌اند که همین امر، اراده آن‌ها برای اجرایی‌سازی سیاست‌های تعیین‌شده را نشان می‌دهد. بر اساس یافته‌های مطالعه تطبیقی، اکثر کشورها به جز آمریکا و فنلاند دارای هر دو واحد تخصصی ورزش همگانی و ورزش قهرمانی در ساختار سازمانی خود هستند. اکثر کشورها در ساختار سازمانی نهاد ملی و متولی ورزش خود دارای واحدهای تخصصی ورزش همگانی، قهرمانی و توسعه و نگهداری زیرساخت‌ها هستند. آفریقا و ژاپن دارای واحد تخصصی برای مدارس، انگلیس و چین دارای واحد تخصصی

امروزه ورزش قهرمانی صرفاً تیم‌های ملی را در بر گرفته و ورزش رقابتی به عنوان مؤلفه‌ای تأثیرگذار در الگوهای توسعه کشورها مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین ورزش رقابتی که رویدادهای ورزش حرفه‌ای (لیگ‌ها) را نیز در بر می‌گیرد به فعالیت‌های سازمان‌یافته و مشتمل بر مسابقات و لیگ‌ها از سطوح محلی تا حرفه‌ای دلالت دارد که در آن فرایند استعدادیابی و نخبه‌پروری اجرا شده و از طریق آن زمینه رشد و ورود ورزشکاران به تیم‌های ملی (ورزش قهرمانی) فراهم می‌شود. بر این اساس در یک نگاه فرایندی ورزش رقابتی راهبرد ورزش قهرمانی (تیم‌های ملی موفق) است و بر این اساس کشورهایی نظیر آمریکا و ژاپن، این مؤلفه را به طور جدی در دستور کار خود قرار داده‌اند و انتظار دارند با سرمایه‌گذاری و تمرکز بر ورزش رقابتی (یعنی پیش‌بینی لیگ‌ها و مسابقات ملی کارآمد) به طور خودکار، از تیم‌های ملی قدرتمند بهره‌مند شوند. مشابه همین وضعیت برای ورزش تربیتی و همگانی هم وجود دارد؛ بدین معنا که ورزش تربیتی به نوعی راهبرد ورزش همگانی (مشارکت منظم و خودجوش در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی) محسوب شده و از طریق سرمایه‌گذاری در ورزش تربیتی است که ورزش همگانی رونق می‌یابد. با همین استدلال، کشورهای ژاپن، فنلاند و کانادا ورزش تربیتی را در اولویت قرار داده و دارای برنامه جدی و بلندمدت برای توسعه آن هستند. همان‌طور که پیش از این نیز اشاره شد، در هر سه کشور ژاپن، فنلاند و کانادا، ورزش تربیتی صرفاً مختص مدارس و دانشگاه‌ها نبوده و طیف وسیعی از نهادهای تأثیرگذار نظیر خانواده، مهدهای کودک، خانه‌های بازی، باشگاه‌های ورزش کودکان، مدارس طبیعت و غیره را در بر می‌گیرد. علی‌رغم این تفاسیر، اکثریت کشورها به دلیل عبور بالا رفتن میانگین سنی و خطرات ناشی از کم‌تحرکی، ورزش همگانی را در اولویت برنامه‌های توسعه ورزش قرار داده‌اند.

نکته مهم اینکه عملاً دیگر مؤلفه‌ای به نام ورزش حرفه‌ای مشاهده نمی‌شود، در اکثریت کشورهای منتخب این مؤلفه به دو مؤلفه ورزش رقابتی و اقتصاد ورزش تجزیه شده و طیف وسیعی از فعالیت‌ها و برنامه‌ها برای تجاری‌سازی ورزش را در بر می‌گیرد. بنابراین بر اساس شواهد و مطالعه کشورهای منتخب، عملاً ورزش حرفه‌ای دیگر یک مؤلفه محسوب نمی‌شود و استفاده از آن در کنار سایر مؤلفه‌ها صحیح به نظر نمی‌رسد. بر اساس مطالعه تطبیقی؛ ورزش حرفه‌ای صرفاً یک رویکرد است که آنتی‌تز ورزش آماتوری محسوب شده و به عنوان صفت توصیفی برای ورزشکاران و تیم‌های شاغل در لیگ‌های برتر برخی رشته‌های ورزشی که دارای گردش مالی و اقتصادی مشخص هستند استفاده می‌شود. بر این اساس همان‌طور که اشاره شد،

است، باشگاه محلی است که با محوریت ارائه خدمات ارزان و در دسترس به شهروندان یک محله خاص تأسیس می‌شود. نکته مهم در مورد این باشگاه‌ها مردمی بودن آنهاست و اینکه به میزان قابل توجهی از ظرفیت داوطلبان به عنوان مدیر و مربی برای اداره آنها استفاده می‌شود. در اکثر کشورهای منتخب، شهرداری‌ها و نهادهای ورزشی موظف به ارائه خدمات به این باشگاه‌ها هستند تا حتی الامکان هزینه‌های خود را کاهش دهند. این باشگاه‌ها که در کشورهای آفریقا، آمریکا، استرالیا، انگلیس، برزیل، چین، ژاپن و فنلاند رواج یافته‌اند، در راستای تقویت هویت محلی از طریق ورزش فعالیت کرده و به میزان قابل توجهی زمینه توسعه ورزش سلامت‌محور را فراهم نموده‌اند. شهرداری‌ها از طریق تأمین فضای موردنیاز باشگاه‌ها، رفع موانع احتمالی، کاهش هزینه‌ها و حمایت‌های مالی، زمینه گسترش این دسته از باشگاه‌ها را فراهم می‌کنند. به طور کلی نظام باشگاه داری ایران از دارای وضعیتی از هم گسیخته بوده و برنامه‌ای برای ساماندهی آن با رویکردهای به روز و کارآمد مشاهده نمی‌شود.

۱۳. قوانین و نظام‌های مدیریتی

بر اساس یافته‌های مطالعه تطبیقی، کشورهای آمریکا، انگلستان و آفریقا هیچ‌گونه قانونی در رابطه با مدیریت کلان ورزش ندارند. کشورهایی که فقط یک قانون کلان در حوزه ورزش دارند، عبارت‌اند از؛ آلمان که دارای نظام داوطلبی، برزیل دارای قانون بورسیه ورزشکاران مستعد است. کشورهایی که دارای دو قانون هستند عبارت‌اند از؛ کانادا (دارای قانون جامع ورزش، و نظام داوطلبی)، فنلاند (دارای نظام داوطلبی، بورسیه ورزشکاران مستعد)، ژاپن (دارای قانون جامع ورزش و نظام آموزش بخش ورزش)، چین (دارای قانون جامع ورزش، نظام داوطلبی)، ایران (بورسیه ورزشکاران مستعد، دارای قوانین تضمین اشتغال قهرمانان) و استرالیا تنها کشوری است که دارای بیشترین قانون و نظام در حوزه مدیریت کلان ورزش است. این کشور برای بخش‌های داوطلبی، آموزش، بورسیه ورزشکاران مستعد و اشتغال قهرمانان دارای مقررات شفاف و کارآمدی است. شاید نیاز به یادآوری نباشد که وجود مقررات و نظام‌های کارآمد در زمینه ورزش، می‌تواند فرایند توسعه را تسهیل کرده و ورزش را بر روی ریل پیشرفت قرار دهد. یکی از نکات مهم در همین راستا، طولانی بودن فرایند تصویب قوانین، مقررات و نظام‌های مدیریتی است که عملاً انعطاف‌پذیری قوانین و مقررات را به حداقل رسانده و امکان سازگاری و واکنش سریع سازمان‌های ورزشی با تحولات روز را به حداقل می‌رساند. بنابراین استفاده از ظرفیت‌های قانونی نظیر

برای توسعه اقتصاد ورزش و در نهایت چین، ژاپن و کانادا دارای واحد تخصصی برای توسعه ورزش رقابتی هستند. در بین ۱۴ کشور منتخب، ایران تنها کشوری است که دارای واحدهای تخصصی برای توسعه حوزه‌های فرهنگی و ورزش بانوان بوده و با توجه به ماهیت فرهنگی دستگاه متولی ورزش در ایران، وجود این واحدهای تخصصی منطقی به نظر می‌رسد. با این حال، به نظر می‌رسد هنوز در ایران طراحی ساختار مقدم بر سیاست‌گذاری است و لازم است ساختار سازمانی و فرایندهای اجرایی آن بر مبنای سیاست‌های توسعه ورزش طراحی و مهندسی شود. اقدامی که تاکنون انجام نشده است.

۱۲. انواع باشگاه ورزشی

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، باشگاه‌های ورزشی به‌منزله کسب‌وکارهای خرد و پیشخوان ارائه خدمات ورزشی و سلامت به مردم، محور توسعه ورزش همگانی و سلامت‌محور در اکثر کشورهای مورد بررسی قرار داشته و بررسی نوع و ماهیت آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در مطالعه تطبیقی کشورهای منتخب، در حدود ۶ نوع باشگاه با عناوین حرفه‌ای، تندرستی یا سلامت، جامع یا چندمنظوره، آمادگی جسمانی، عمومی و محلی مشاهده شد. در حالی که تمامی کشورها دارای باشگاه حرفه‌ای هستند، تنها کشورهای آمریکا، آلمان، برزیل و کانادا دارای باشگاهی با عنوان باشگاه تندرستی هستند. این دسته از باشگاه‌ها به طور کامل دارای رویکرد سلامت‌محور بوده و با هماهنگی نهادهای متولی سلامت و بهداشت کشورها تشکیل می‌شوند. باشگاه‌های ورزشی جامع یا چندمنظوره که در کشور ژاپن مشاهده می‌شوند، باشگاه‌هایی هستند که طیف وسیعی از ورزش‌ها و فعالیت‌ها را به مخاطبین ارائه کرده و دارای تمیزی عمده با باشگاه‌های تک‌رشته‌ای هستند. باشگاه‌های بدنسازی و آمادگی جسمانی، مراکزی هستند که با هدف کسب منافع اقتصادی از سوی فعالان بخش خصوصی تأسیس شده و معمولاً خدمات ورزشی خود را با رویکرد انتفاعی ارائه می‌کنند. باشگاه‌های ورزشی عمومی باشگاه‌هایی هستند که در کشورهای آلمان و کانادا مشاهده می‌شوند و با حمایت شهرداری‌ها، مجموعه خدمات ارزان و در دسترس را به طیف گسترده‌ای از مخاطبان و شهروندان ارائه می‌دهند. در ایران اگرچه شهرداری‌ها به شکلی محدود نسبت به ارائه خدمات ارزان‌قیمت به مردم از طریق اماکن و فضاهایی که در اختیار دارند اقدام می‌کنند، اما این اماکن و خدمات باشگاه محور نبوده و بر اساس یک الگوی مشترک و یکپارچه فعالیت نمی‌کنند. اما ششمین نوع باشگاه ورزشی که در اکثر کشورهای پیشرو از اهمیت بسزایی برخوردار

مخاطبان و رده‌های سنی تدوین و اجرا نموده‌اند. کشور کانادا تنها کشوری است که برای تمامی گروه‌های سنی و به‌ویژه نوزادان برنامه داشته و سیستم توسعه ورزش خود را بر مبنای یک برنامه توسعه بلندمدت و فرایندی طراحی نموده است. کشورهای ژاپن، کانادا، آلمان، آفریقا و آمریکا کشورهایی هستند که دارای برنامه ویژه‌ای برای سالمندان بوده و تقریباً تمامی کشورها با سطوح و کیفیت‌های مختلف دارای برنامه‌های ویژه برای کودکان و نوجوانان هستند. به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین رویکردها در الگوی توسعه ورزش کشورهای پیشرو، نگاه سیستمی به فرایند حرکتی شهروندان از دوره نوزادی تا سالمندی است و نظام ورزشی موفق است که نگاه جامعی به تمامی گروه‌های سنی داشته و برنامه و امکانات متناسب با هر سن ارائه نماید. البته تغییر افزایش جمعیت سالمندان در سال‌های اخیر، ضرورت برنامه‌ریزی ویژه برای جوانان، افراد میان‌سال و سالمندان را یادآور شده و بر ضرورت آینده‌نگری در این حوزه تأکید می‌کند.

شورای عالی ورزش، کمیسیون فرهنگی تربیت‌بدنی شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌تواند در حل چالش مذکور تأثیرگذار باشد. نکته قابل‌توجه دیگر، موضوع نظام آموزش ورزش است که در کشورهای استرالیا و ژاپن موردتوجه قرار دارد. موضوع اعتباربخشی و کنترل مدارک آموزشی، رصد دائم مربیان و دوره‌های آموزشی و به‌ویژه مربیگری و همچنین یکپارچه‌سازی محتوای آموزشی از اقدامات بسیار مهمی است که از سوی کشورهای مذکور در حوزه آموزش دنبال می‌شود. در موضوع نظام داوطلبی، کشورهای آلمان، استرالیا، چین، فنلاند و کانادا پیشرو هستند و مهم‌ترین دلیل تأکید این کشورها بر توسعه نظام داوطلبی، آورده ملموس اقتصادی آن و همچنین نقش مؤثر آن در تأمین منابع انسانی مورد نیاز برای توسعه ورزش همگانی است.

۱۴. تمرکز سیاست‌های توسعه از منظر مخاطب

بر اساس یافته‌های مطالعه تطبیقی، در اکثر کشورها، تمرکز برنامه‌ها و سیاست‌ها بر روی کودکان و نوجوانان، جوانان و شهروندان غیرفعال متمرکز است و آمریکا، کانادا و آلمان جزء کشورهای هستند که برنامه و سیاست ویژه‌ای برای همه

REFERENCES

- Australian Sports Commission (2012). Sports Governance Principles.
- Azad Armaki, T. (1390). Sociology of Development: Principles and Theories, Alam Publications, Tehran. (In Persian)
- David Shilbury ; Ian O'Boyle (2018). Identifying enablers and barriers: shaping collaborative sport governance theory, 60(4): 352-330.
- Ghadiri Masoom, M. (1379). A Journey in Different Concepts and Dimensions of Development, *Journal of the Faculty of Literature and Humanities University of Tehran*, 44 (156): 15-1. (In Persian)
- Ghaffari, Gh. (1388). Logic of Comparative Research, *Iranian Journal of Social Studies*, 3 (4): 76-92. (In Persian)
- H. Itkonen; Anna. Salmikangas (2015). The Changing Roles of Public, Civic and Private Sectors in Finnish Sports Culture, DOI:10.13165/ V PA-15-14 - 4 - 0 4.
- H. Thomas; R. Persson (2011). Good governance and the Danish Football Association: between international and domestic sport governance, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(3): 384-373.
- Heshmatzadeh, M. B (1396). Investigating Barriers to Good Governance in Iranian Political Culture, *Contemporary Political Essays*, 8 (1): 24-1. (In Persian)
- Imam Jomehzadeh, S. Javad; Shahram Nia, A. M; Safarian Garmakhani, R. (2015). Good Governance Model: Partner Society and Efficient Government in Development Management, *Political Science Quarterly*, 12 (36): 40-8. (In Persian)
- K. Hallmann and K. Petry (2013.). Comparative Sport Development: Systems, Participation and Public Policy, *Sports Economics, Management and Policy*. Published by Springer.
- Kalliopi (Popi) Sotiriadou (2009). The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships, *Sport in Society*, 12:7, 842-860.
- Lev Kreft (2017) The Governance of Sport, Sport, Ethics and Philosophy, 11:1,119-131, DOI: 10.1080/17511321.2017.1294196.
- Liang, Yiyong (2014) Corporate governance of the football industry -the stakeholder approach towards the games marketisation and professionalisation in China. PhD thesis, Birkbeck, University of London.
- Moghimi, S. M; Ardakani Alaei, M.(1390). Assessing the indicators of good governance and the role of e-government in promoting it, *Journal of Information Technology Management*, 3 (8): 188-171. (In Persian)
- Neil King (2017). Sport governance: An introduction, First published, Routledge, New York.

- Qaedi, A. (1395). Investigating the role of championship sports on social development indicators, *Journal of Applied Research in Sports Management*, 5 (1): 35-47. (In Persian)
- Rafiei, Farshad (1391). The role of youth NGOs in the national development of sports, Master Thesis in Sports Management, Azad University, Central Tehran Branch. (In Persian)
- Sabounchi, R; Hadavi S. F; Mozaffari, S. A. A. (2009). Explaining the organizational structure of the Physical Education Organization of the country, *Journal of Motor Sciences and Sports*, 7 (13): 144-137. (In Persian)
- Sajjadi, N. (1393). Challenges of Sports Managers in Iran, *Sports Management Studies*, 22: 62-39. (In Persian)
- Sajjadi, S. A. (1395). Designing the model of the country's sports structure, PhD thesis in sports management, Mazandaran University. (In Persian)

