

الگوی پارادایمی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران

سید محمدعلی مؤیدی‌جاهد^۱، ابوالفضل فراهانی*^۲، حمید قاسمی^۳، معصومه حسینی^۴

چکیده

هدف: حکمرانی سازمان‌های ورزشی نیازمند کسب مشروعیت و اعتبار است. هدف پژوهش طراحی الگوی پارادایمی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران است.

روش‌شناسی: پژوهش از نظر راهبرد، کیفی و اکتشافی با هدف کاربردی- توسعه‌ای به روش نظریه‌سازی داده بنیاد با رویکرد اشتراک و کوربین (۱۹۹۸) است. مشارکت‌کنندگان در تحقیق: خبرگان دانشگاهی مدیریت ورزشی و مدیران فدراسیون ورزش‌های همگانی ایران با نمونه‌گیری به روش نظری (قضای) بودند که طی مصاحبه با صاحب‌نظر بیستم اشباع نظری حاصل گشت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی اسناد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در طی پنج دور مصاحبه تا رسیدن به اجماع نظری جهت شناسایی مقوله‌های پدیده مرکزی، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها صورت گرفت. ابزار پژوهش برگه‌های کدگذاری طبق دستورالعمل محقق ساخته بودند که روایی آن توسط اعضای گروه پژوهش تأیید شد و پایایی آن نیز با معیار پی‌اسکات (ضریب توافق بین کدگذاران) ۰/۹۵ محاسبه شد.

یافته‌ها: نتایج کیفی در قالب ۳۳ مقوله، ۱۱۶ کد مفهومی و ۱۳۴ گویه در دل ۶ سازه الگوی پارادایمی به‌صورت شرایط علی (۷ مقوله، ۱۰ مفهوم و ۱۵ گویه)، پدیده اصلی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی (۴ مقوله، ۷ مفهوم و ۱۲ گویه)، راهبردها (۶ مقوله، ۲۰ مفهوم و ۲۰ گویه)، شرایط زمینه‌ای (۵ مقوله، ۲۲ مفهوم و ۲۵ گویه)، شرایط مداخله‌گر یا میانجی (۵ مقوله، ۲۵ مفهوم و ۲۸ گویه) و پیامدها (۶ مقوله، ۲۰ مفهوم و ۲۰ گویه) جای گرفتند.

نتیجه‌گیری: جهت تحقق حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی، پذیرش اجتماعی، کسب نتایج فراملی، افزایش اعتبار، نتایج فردی - درونی و بیرونی و حاکمیت عقلانیت در ورزش همگانی نیازمند اجرای اصلاحات و راهبردهای ساختاری، مدیریتی و حرفه‌ای است.

واژه‌های کلیدی: توسعه ورزش، حکمرانی شبکه‌ای، حکمرانی در ورزش، ورزش همگانی.

۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور تهران، ایران

۲ استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور تهران، ایران، نویسنده مسئول afarahani@pnu.ac.ir

۳ دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور تهران، ایران.

۴ استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور تهران، ایران

مقدمه

در یک نگاه جامع توسعه و پیشرفت ورزش در کشورها با اقتدار و قدرت آن‌ها رابطه متقابل و نزدیکی دارد. امروزه ورزش با جذب مخاطبان زیاد در ایجاد مهارت‌های محلی، دانش و منابع، افزایش انسجام اجتماعی، تسهیل ساختارها و سازوکارهای گفتگوی جامعه، توسعه رهبری، مشروعیت حکمرانی و تشویق به مشارکت مدنی، بسیار اثرگذار و مؤثر است. در چند سال اخیر با توجه به سلامت جسمی نامطلوب جامعه، ورزش همگانی به عنوان پایه ورزش قهرمانی و عملکرد ورزشکاران کشور در میادین ورزشی بین‌المللی، ورود مدیران سیاسی در عرصه مدیریت کلان ورزش کشور و عدم تعریف شرایط احراز برای کسب پست مدیریت در ورزش، فقدان پاسخگویی مدیران از عملکرد خود در فدراسیون‌ها و تیم‌های ورزشی خصولتی، شکایت مربیان و بازیکنان خارجی فوتبال از فدراسیون و تیم‌های ورزشی در محاکم بین‌المللی ورزش، عدم استفاده از دانش آموختگان مدیریت ورزش در مدیریت اجرایی و تصمیم‌گیری ورزش کشور، همواره انتقادات زیادی به مدیریت ورزش و حکمرانی در سازمان‌های ورزش در قالب بحث‌های کارشناسی و برنامه‌های گفتگو محور در رسانه‌ها به ویژه برنامه تلویزیونی «جایگاه ویژه» از شبکه ورزش مطرح شده است. چرا که حکمرانی به نحوه تعامل دولت‌ها و سایر سازمان‌های اجتماعی با یکدیگر، شیوه ارتباط آن‌ها با شهروندان و اتخاذ تصمیم‌های پیچیده اشاره دارد و فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها و جوامع، تصمیم‌های مهم خود را می‌گیرند و مشخص می‌کنند که چه کسی در این فرایند درگیر شود و چگونه وظیفه خود را به انجام رساند (۲).

دویست سال اخیر، رویکردهای مختلفی همچون اداره عمومی سنتی، مدیریت دولتی نوین، نهضت خدمات عمومی، مدیریت ارزش عمومی، حکمرانی شبکه‌ای و حکمرانی عمومی نوین پا به عرصه وجود گذاشته اند (۳)؛ همچنین امروزه حکمرانی شبکه‌ای به عنوان چارچوبی برای درک مدیریت از سوی دیگر، انقلاب ارتباطات و ظهور شبکه‌ها، با بهره‌گیری از ابزارهای عمومی شناخته می‌شود (۴). سورنسن و تورفینگ^۲ (۲۰۱۸)، پالوموناوارو و ناویوماکرو^۳ (۲۰۱۷) و فاوکت و همکاران^۴ (۲۰۱۷) بیان داشتند حکمرانی شبکه‌ای به مجموعه‌ای از بازیگران دولتی و غیردولتی اشاره دارد که به منظور تصمیم‌گیری در رابطه با حل مسائل و مشکلات عمومی، ایجاد ارزش عمومی و ارائه خدمات عمومی با یکدیگر به طور رسمی یا غیررسمی تعامل و مشارکت دارند یا با به اشتراک گذاری دانش، به هماهنگی فعالیت‌ها و ارائه راه‌حل‌های مشترک می‌پردازند (۵، ۶، ۷). حکمرانی شبکه‌ای به مثابه شکل مطلوب اداره امور به کار می‌رود که در نتیجه انعطاف‌پذیری و فراهم بودن زمینه مشارکت، برقرار می‌شود. پژوهش لستر و رکهو^۵ (۲۰۱۳) از حکمرانی شبکه‌ای به عنوان راه‌حل یاد کرده که در پی تغییر و بهبود تعاملات سازمان‌ها می‌باشد (۸). حکمرانی ورزشی یک اصطلاح بسیار گسترده است؛ در گستره وسیع‌تر آن، اعمال قدرت در ورزش است (۹). لیو کرفت^۶ (۲۰۱۷) حکمرانی ورزشی را یک فلسفه سیاسی به عنوان بررسی توزیع قدرت در جوامع انسانی و سازمان‌ها تعریف نمود (۱۰). همچنین اوبویل و شیلبری^۷ (۲۰۱۸) در رابطه با ایجاد تئوری حکمرانی ورزشی بیان داشتند: در زمان بکارگیری سیستم حکمرانی مشارکتی در حوزه ورزش غیرانتفاعی می‌بایست عوامل مؤثر و موانع تعمیم و اجرای این نوع حکمرانی را باید مشخص کرد، همچنین باید درک افراد را نسبت به عوامل مؤثر و موانعی که با ساختارهای حاکمیتی روبرو هستند افزایش و توانایی آن‌ها را جهت تحلیل ارتباط با حکمرانی مشارکتی بهبود بخشید (۱۱). به عقیده کشاورز (۱۳۹۹) برای حکمرانی خوب در ورزش علاوه بر تعریف نقش و مسئولیت‌ها، شناسایی همه بازیگران ورزش و تدوین نظام ارزیابی کاری ضروری است و باید به نقش مدیران، ساختار، مسئولیت‌پذیری، تعداد مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی، دموکراسی، نحوه انتخابات و انتصابات، شفافیت و ارتباطات، تصمیم‌گیری و بازنگری در تصمیمات، همبستگی و شناسایی همه سلیقه‌ها توجه شود (۱۲). لیانگ^۸ (۲۰۱۴) نیز به شکل‌گیری مدل‌های مختلف حکمرانی ورزشی به دلیل افزایش تجاری‌سازی و حرفه‌ای‌گرایی در ورزش بر خلاف زمینه تاریخی، فرهنگی و اقتصادی آن کشورها اشاره داشت (۱۳). ملاجعفری و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند در توسعه ورزش همگانی، سازمان شهرداری‌های کشور و سازمان نیروهای مسلح و آموزش و پرورش و وزارت علوم تحقیقات و فناوری

1. Sports management and Governance
2. Sørensen & Torfing
3. Palomo-Navarro & Navío-Marco
4. Fawcett & et al.
5. Lester & Reckhow
6. Lev Kreft
7. O'Boyle & Shilbury
8. Liang

و وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی و سازمان صدا و سیما و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نقش دارند. با وجود آنکه همه نهادهای متولی ورزش همگانی خواستار بهبود وضعیت ورزش همگانی هستند اما مشارکت جامعه در ورزش همگانی کم است (۱۴). کرمی تیره‌شبانکاره و همکاران (۱۴۰۰) پنج عامل کلی: مسائل فردی، جنبه‌های حمایتی به‌عنوان عوامل علی و عوامل زیرساخت‌های فنی، جنبه‌های قانونی و مسائل امنیتی به‌عنوان عوامل معلولی مؤثر بر توسعه حکمرانی داده محور در ورزش ایران را مشخص نمودند (۱۵). همچنین فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) با مطالعه تطبیقی وضعیت حکمرانی ورزشی در ایران و ۱۱ کشور منتخب در ۱۴ بخش: 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 و تمرکز سیاست‌های توسعه از منظر مخاطب، پیشنهادهایی جهت تدوین الگوی حکمرانی ورزشی ایران ارائه دادند (۱۹). کشاورز (۱۳۹۹) چالش‌های حکمرانی در ورزش همگانی ایران را: توجه بیش از حد مدیران به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، ساختار ضعیف ورزش همگانی در سطح کشور، عدم استقبال کافی رسانه‌ها از ورزش همگانی، عدم تعادل بین اعتبارات ورزش قهرمانی و حرفه‌ای با ورزش همگانی، عدم هماهنگی بین نهادهای فعال در ورزش همگانی، انجام فعالیت‌های موازی بین نهادهای مختلف، عدم تقسیم کار ملی در ورزش همگانی، انحراف در مأموریت برخی نهادی فعال در ورزش همگانی، عدم شفافیت در تعریف و مفهوم ورزش همگانی، نبود الگوی حکمرانی مناسب در ورزش همگانی و وجود برخی فدراسیون‌ها و انجمن‌های ورزشی فعال در بخش ورزش قهرمانی در زیر مجموعه مدیریت ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان، معرفی نمود و دولت را اولین عامل مؤثر در مدل حکمرانی ورزش همگانی در ایران دانست (۱۲). غفوری و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که سازمان ورزش شهرداری‌های کشور برای توسعه ورزش همگانی ۷ سازمان ورزش نیروهای مسلح ۶، آموزش و پرورش ۸، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۱۳، وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی ۷، سازمان صدا و سیما ۱۱ و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ۸ وظیفه اصلی بر عهده دارد (۲۰). ملاجعفری و همکاران (۱۳۹۶) با تحلیل سیر تحولات مدیریت ورزش همگانی طی سال‌های ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۳، اظهار داشتند که در طول ۵ برنامه توسعه به صورت مقطعی بر جهت‌گیری‌ها، برنامه‌ها و اقداماتی نظیر ورزش محلات و ساختارسازی در ورزش همگانی؛ توسعه ورزش کارکنان و برگزاری همایش‌های ورزش همگانی؛ توسعه ورزش روستائی، نقش رسانه‌ها در ورزش و تدوین چشم‌انداز و راهبرد در ورزش همگانی در افق ۱۴۰۴، پرداخته شده است (۱۴). گائو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در مطالعه مدل حاکمیت شبکه‌ای در ارائه خدمات ورزشی منتخب دولت، دانشگاه‌ها، شرکت‌ها، انجمن‌ها و ساکنان منطقه مورد مطالعه نشان دادند که به دلیل توزیع سنی نسبتاً جوان آزمودنی‌ها، دارای درک و پذیرش بالاتری از خدمات ورزشی بودند (۲۱). دولت، دانشگاه‌ها و انجمن‌ها تأثیر بسزایی در نقش رهبری خدمات ورزشی و کاهش موانع ارتباطی بین افراد دارند. محیط جامعه نقش واسطه‌ای در ورزش ساکنان و استفاده از خدمات ورزشی بنگاه‌ها و خدمات ورزشی ایفا می‌کند. حاکمیت شبکه‌ای باید توجه بیشتری به مشارکت افراد مختلف داشته باشد. دکتر میسائیل مارکتجیک^۲ (۲۰۱۶) بیان نمود که چارچوب حکمرانی، همچنین تجزیه و تحلیل حکمرانی در ورزش باید بیشتر توسعه پیدا نماید و معیارهای بیشتری همچون استقلال، مشروعیت یا اعتبار را مورد بررسی قرار دهد (۲۲). با توجه به نیازمندی‌ها و مشکلات عدیده موجود در ورزش همگانی اعم از تأمین زیرساخت‌ها، تأمین منابع مالی، تأمین منابع انسانی، برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و سازماندهی، وسعت جغرافیایی کشور و پراکندگی مخاطبان ورزش همگانی (که تمامی افراد جامعه از کودک تا کهنسال را در بر می‌گیرد)، راهبری ورزش همگانی به مسأله‌ای بغرنج تبدیل گردیده است (۲۳). عدم هماهنگی و تداخل نقش سبب تلف شدن منابع سازمان‌ها گردیده است و نیاز به سیاست‌گذاری، جهت‌دهی و ایجاد سیستم یکپارچه، احساس می‌گردد. حکمرانی شبکه‌ای به عنوان استعاره‌ای برای توصیف رشد مسائل پیچیده، مجزا شدن فزاینده جامعه و پلی برای عبور از مرزهای بخشی به کار رفته و پاسخی از سوی سیاست‌گذاران به پویایی تعاملات محیط تغییر یافته است. چارچوب حکمرانی شبکه‌ای پذیرفته است که سیاست‌های عمومی دیگر تنها بوسیله دولت تدوین نمی‌شود، بلکه شبکه‌ای از ارتباطات میان بازیگران مختلف مانند سیاستمداران، بوروکرات‌ها، شرکت‌های خصوصی، گروه‌های فشار و شهروندان تعیین کننده آنها هستند (۲۴). پژوهشگران رشته مدیریت از مفهوم حکمرانی شبکه‌ای برای برقراری هماهنگی‌های غیررسمی یا نیمه رسمی به جای ساختارهای سلسله مراتبی و روابط قراردادی رسمی استفاده می‌کنند (۲۵). در نتیجه این پژوهش

1. Gao & et al.

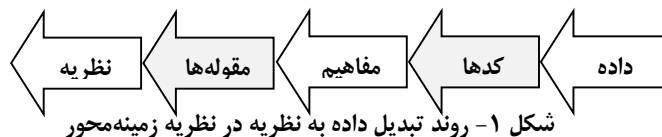
2. Dr. Michaël Mrkonjic

درصد است تا با طراحی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی کشور، مزایای استفاده از آن به عنوان یک چارچوب نظری بیان نماید. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی الگوی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی کشور است. با توجه به اینکه کم‌ترکی در جامعه ما پس از دوره قرنطینه خانگی ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا (کووید-۱۹) به یک بحران تبدیل شده است، از سوی دیگر به دلیل مشکلات اقتصادی درصد کمی از مردم به فعالیت بدنی منظم روزانه می‌پردازند دستگاه‌های نقش‌آفرین در توسعه ورزش‌های همگانی در جامعه نتوانسته‌اند به اهداف خود دست یابند. توسعه ورزش همگانی نیازمند همگرایی نهادهای متولی ورزش همگانی است؛ همچنین ورزش همگانی نیازمند نگاه جامع است و فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌تواند در راهبری و بکارگیری ظرفیت‌ها نقش‌آفرینی نماید. با توجه به نیازمندی‌ها و مشکلات عدیده موجود در ورزش همگانی اعم از تأمین زیرساخت‌ها، تأمین منابع مالی، تأمین منابع انسانی، برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و سازماندهی، وسعت جغرافیایی کشور و پراکندگی مخاطبان ورزش همگانی (که تمامی افراد جامعه از کودک تا کهنسال را در بر می‌گیرد)، حضور تمامی متولیان و اثرگذاران ورزش همگانی و بسیج امکانات به شکل حکمرانی شبکه‌ای پر اهمیت است. از این رو نیازمند نقشه راه و الگوی پارادایمی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی جهت پیشبرد اهداف ترسیم شده و جلوگیری از عدم هماهنگی و تداخل نقش‌ها که موجب تلف شدن منابع سازمانی گردیده‌اند، می‌باشیم. حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی این امکان را فراهم می‌آورد تا ضمن پویایی تعاملات در محیط تغییر یافته، چارچوبی برای برقراری ارتباط میان بازیگران اصلی ورزش همگانی در کشور فراهم گردد تا سبب افزایش پرداختن مردم به ورزش، کاهش هزینه‌های درمانی و بیمه، افزایش امید به زندگی و سبک زندگی سالم و پویا و جامعه‌ای با نشاط پدیدار گردد و به دنبال آن افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌ها، عدم موازی‌کاری و ارائه خدمات مطلوب‌تر از سوی فدراسیون ورزش‌های همگانی کشور شود.

با عنایت به مطالب مطرح شده و اهمیت ظرفیت‌های انسانی و فرصت‌های ورزشی و اجتماعی - فرهنگی موجود در حکمرانی شبکه‌ای ورزش همگانی، وجود تحقیقات و نتایج مرتبط با این حوزه و نیز عدم وجود سیاست‌ها و راهبردهای لازم در این حوزه، پیش‌گیری از موازی‌کاری نهادهای متولی ورزش همگانی و مهمتر از همه نبود الگوی بومی و دانش‌بنیان این پرسش مطرح می‌گردد که الگوی مطلوب برای توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران چگونه است؟ در نتیجه قضا، مقوله‌های کلیدی و مؤثر بر توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی کشور به روش نظریه‌سازی داده بنیاد با رویکرد کوربین و اشتراس (۱۹۹۸) چگونه است؟

روش شناسی

ماهیت پژوهش از نظر استراتژی (راهبرد) کیفی است که از روش نظریه‌سازی داده بنیاد با رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) و طرح پژوهش اکتشافی به روش استقرایی به شناسایی و تدوین الگوی پارادایمی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی کشور با انجام مطالعات اسنادی و مصاحبه پرداخته شد. کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی^۱ اسناد و مطالعات پیشین و مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند با مشارکت: خبرگان دانشگاهی مدیریت ورزشی و مدیران فدراسیون ورزش‌های همگانی ایران به روش استقرایی تا رسیدن به اشباع نظری^۲ و اجماع نظری جهت شناسایی گویه‌ها و مقوله‌های ۶ سازه اصلی توسعه ورزش ایران در ۵ دور مصاحبه نیمه متمرکز انجام شد. طرح تحقیق نظام‌مند^۳ بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و کدگذاری انتخابی تأکید دارد و همچنین به عرضه پارادایم^۴ منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می‌پردازد. در طی این سه مرحله و با کدگذاری داده‌ها، طبق شکل ۱، نظریه‌ها از دل مقوله‌ها، مفاهیم، کدها و داده‌ها^۵ حاصل شد.



1. Open Coding, Axial Coding, Selective Coding
2. Theoretical Saturation
3. Systematic
4. Paradigm
5. Theories, Categories, Concepts, Codes, Data

تعداد مشارکت‌کنندگان صاحب‌نظر در این حوزه ۲۰ نفر تا رسیدن به اشباع نظری از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق بود. یعنی از نفر بیست و یکم، داده‌ها تکراری شد و برای اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا صاحب‌نظر بیست و پنجم هم انجام گرفت، اما کد باز (گویه) جدیدی اضافه نشد. نمونه‌گیری برای انتخاب خبرگان و صاحب‌نظران (به شرح جدول زیر)، به طور نظری (قضای) انجام شد، زیرا انتخاب این افراد بر اساس داوری و قضاوت گروه پژوهشی بر اساس سابقه مدیریت و تدریس و پژوهش در حوزه مذکور صورت گرفت و نمونه‌هایی انتخاب شدند که به نظر گروه پژوهش برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار داشتند. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق شامل استفاده از پرسش‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند و برگه‌های کدگذاری بر اساس دستورالعمل محقق ساخته جهت کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی برای مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با صاحب‌نظران گروه پژوهش در ۵ دور ریزنی و هم‌فکری در ۶ بخش الگوی نظام‌مند اشتراوس و کوربین تجزیه و تحلیل و سرانجام دسته‌بندی شدند. با توجه به مطالعه سوابق و مستندات، مبانی نظری و ادبیات پیشینه، کتب، مقالات و پایان‌نامه‌ها و مشاوره و بررسی آراء و نظرات متخصصان در سه گام به صورت کیفی انجام گرفت: **گام ۱:** مطالعات کتابخانه‌ای اسناد پژوهشی و تدوین پرسش‌های پژوهشی در مصاحبه؛ **گام ۲:** گردآوری داده‌ها با مصاحبه و **گام ۳:** پس از اشباع نظری، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و اجماع. جهت اطمینان از روایی (راستی) داده‌های پژوهش، از تطبیق توسط اعضاء روش ممیزی، مشارکتی بودن پژوهش و کثرت‌گرایی^۲ استفاده گردید و در تعیین پایایی (درستی) آن از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون برای مصاحبه، با ضریب توافق بین کدگذاران، (معیار پی اسکات)^۳ کنترل شد. یعنی به طور تصادفی کدگذاری ۱۰ مصاحبه بر اساس دستورالعمل برگه‌های کدگذاری محقق ساخته به دو کدگذار مجرب (دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی و آشنا به ورزش همگانی) داده شد و در پایان ضریب توافق ایشان ۰/۹۵ محاسبه شد و کدگذاری باز، محوری و انتخابی با توافق بیش از ۷۰ درصد گروه پژوهش همراه بود.

جدول شماره ۱- گروه‌بندی و تعداد افراد مطلع کلیدی مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها

مجموع	مدیران فدراسیون ورزش‌های همگانی ایران و سازمان‌های همسو		صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی مدیریت ورزشی		ویژگی جمعیت‌شناختی	جنسیت
	زن	مرد	زن	مرد		
۴	۲	۲	۰	۰	کارشناسی	سطح تحصیلات
۵	۲	۳	۰	۰	کارشناسی ارشد	
۱۱	۲	۲	۲	۵	دکتری	
۲۰	۱۳ (۵)*		۷ (۵)*		مجموع فراوانی نمونه	
۱۰۰٪	۶۵/۱۰۰٪		۳۵/۱۰۰٪		درصد مشارکت نمونه	

*ارقام داخل پرانتز به اطلاع‌رسانی‌هایی اشاره دارد که به‌منظور اطمینان از اشباع نظری انجام شده است.

یافته‌ها

تجمیع و خلاصه مصاحبه‌ها (برآیند پاسخ‌های مورد تأیید گروه پژوهش) پس از اجماع و اشباع نظری در جدول شماره ۲ آمده است. با توجه به راهنمای ارائه شده توسط کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸) در مورد انجام کدگذاری باز و محوری، باید گفت که ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز (گویه‌ها) در قالب دستورالعمل برگه‌های کدگذاری، به روش استقرایی^۴ (جزء به کل) مقوله‌های اصلی استخراج شوند. یعنی ابتدا گویه‌ها به مفاهیم و مفاهیم به مقوله‌ها در چهار محور ۱- موانع (بازدارنده‌ها)، ۲- سوق‌دهنده‌ها (پیش‌ران‌ها و تسهیل‌کننده‌ها)، ۳- انگیزاننده (محرک‌ها و انگیزش‌دهنده‌ها)، ۴- جذابیت (ملزومات) توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی کشور قرار گرفتند، سپس مقوله‌ها در قالب ۶ خوشه (سازه) بزرگ: شرایط علی، پدیده مرکزی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای و پیامدها دسته‌بندی شدند. در نهایت

1. Theoretical sampling or Judgmental sampling
2. Member Check, Auditing, Participatory & Triangulation
3. Scott's pi
4. Inductive approaches

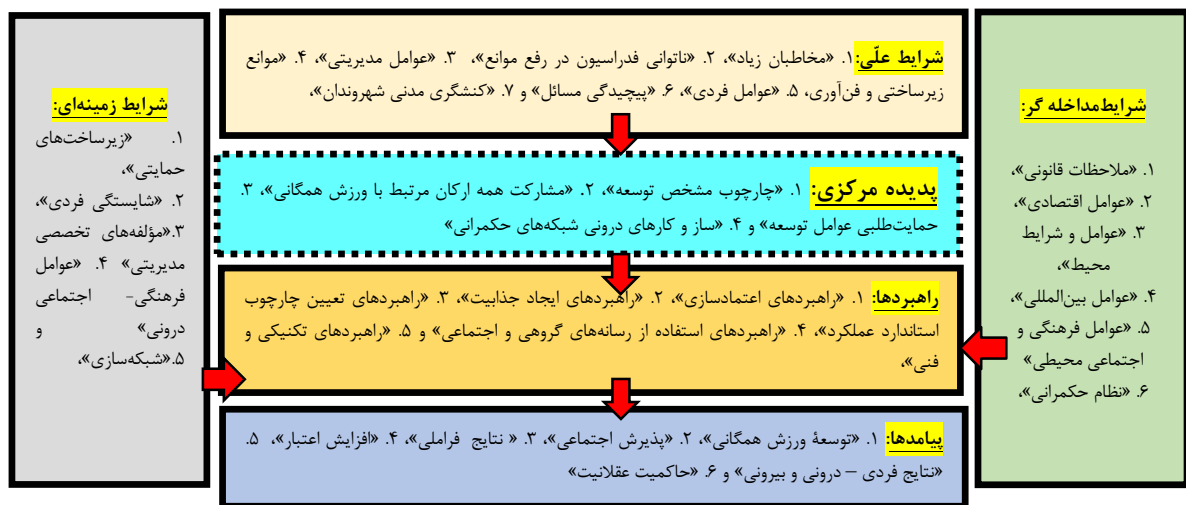
در مرحله کدگذاری گزینشی روابط بین مقولات آشکار، الگوی پارادایمی و نظریه‌ها فراهم آمد. به دلیل گستردگی کدهای باز تنها به مفاهیم و تعداد کدهای باز آن و کدهای محوری و انتخابی در جدول شماره ۲ اشاره شده است.

جدول شماره ۲- اجماع نظرات در «الگوی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران»

ردیف	مفاهیم و تعداد گویه‌های پدیدۀ اصلی و مرکزی (۴ مقوله، ۷ مفهوم و ۱۲ گویه)	مقوله‌های پدیدۀ اصلی و مرکزی
۱	۱. تلفیق نظرات و ایجاد چارچوب مشخص توسعه، ۲. ایجاد تمایز و تصویر مطلوب، (۲ مفهوم، ۳ گویه).	چارچوب مشخص توسعه ورزش همگانی ایران
۲	۱. مشارکت همه اقشار و نهادها در توسعه ورزش همگانی (۱ مفهوم، ۳ گویه).	مشارکت همه ارکان مرتبط با ورزش همگانی
۳	۱. جذب، توزیع و تخصیص عادلانه بودجه ورزش، ۲. توسعه ظرفیت‌های مادی و غیرمادی با حمایت‌طلبی، ۳. پیشگیری از اتلاف منابع (۳ مفهوم، ۳ گویه).	حمایت‌طلبی عوامل توسعه
۴	۱. باز تعریف و هماهنگی عناصر در ساز و کارهای درونی شبکه‌های حکمرانی. (۱ مفهوم، ۳ گویه).	ساز و کارهای درونی شبکه‌های حکمرانی
مفاهیم و تعداد گویه‌های شرایط علی؛ (۷ مقوله، ۱۰ مفهوم و ۱۵ گویه)		
۱	۱. مخاطبان زیاد ورزش همگانی در سنین و رده‌های مختلف. (۱ مفهوم، ۲ گویه)	مخاطبان زیاد
۲	۱. ناتوانی فدراسیون در رفع موانع. (۱ مفهوم، ۲ گویه)	ناتوانی فدراسیون
۳	۱. مدیریت شبکه‌ای و تمرکززدایی (۱ مفهوم، ۲ گویه)	عوامل مدیریتی
۴	۱. زیرساخت‌های حکمرانی (۱ مفهوم، ۱ گویه)	موانع زیرساختی و فن‌آوری
۵	۱. تربیت فردی، ۲. ارتباطات مجازی (۲ مفهوم، ۲ گویه)	عوامل فردی
۶	۱. عوامل مؤثر در پیچیدگی مسائل. (۱ مفهوم، ۳ گویه)	پیچیدگی مسائل
۷	۱. میل طبیعی مشارکت، ۲. سمن‌ها و ۳. ضریب تشکل‌پذیری (۳ مفهوم، ۳ گویه).	کنشگری مدنی شهروندان
مفاهیم و تعداد گویه‌های شرایط زمینه‌ای؛ (۵ مقوله، ۲۲ مفهوم و ۲۵ گویه)		
۱	۱. حمایت و دخالت خانواده، ۲. سلامت جسمی و روانی، ۳. تعامل اجتماعی. (۳ مفهوم، ۳ گویه).	زیرساخت‌های حمایتی
۲	۱. دانش عمومی و تخصصی، ۲. مهارت‌های نرم و ارتباطی. (۲ مفهوم، ۴ گویه)	شایستگی فردی
۳	۱. شرایط مدیریتی، ۲. منابع قدرت، ۳. فقدان الگوی بومی، ۴. الگوی ارتباطی. (۴ مفهوم، ۴ گویه)	مؤلفه‌های تخصصی مدیریتی
۴	۱. مسئولیت‌پذیری، ۲. باور اجتماعی، ۳. پتانسیل دانشگاهی، ۴. پژوهش‌ها، ۵. مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی. (۵ مفهوم و ۵ گویه)	عوامل فرهنگی- اجتماعی درونی
۵	۱. شبکه مشارکت، ۲. ایجاد روابط، ۳. مشارکت با نیروی انسانی، ۴. ارتباط دوطرفه، ۵. سرعت فن‌آوری، ۶. کارکرد دو پهلو رسانه‌ها و انحصار رسانه، ۷. ارتباط با مراکز دانشگاهی، ۸. تفویض اختیار به سمن‌ها. (۸ مفهوم، ۹ گویه)	شبکه‌سازی
مفاهیم و تعداد گویه‌های شرایط مداخله‌گر؛ (۶ مقوله، ۲۵ مفهوم و ۲۸ گویه)		
۱	۱. قوانین دولتی، ۲. مسائل مداخله‌گر، ۳. بروکراسی اداری، ۴. موانع سیاسی و انحصاری، (۴ مفهوم، ۵ گویه)	ملاحظات قانونی
۲	۱. اقتصاد لجام گسیخته، ۲. وجود رانت در دولت. (۲ مفهوم، ۲ گویه)	عوامل اقتصادی
۳	۱. بانک اطلاعاتی، ۲. تیم ضعیف، ۳. دخالت دولتی، ۴. حمایت مالی، ۵. بحران‌ها، ۶. تغییرات محیطی، ۷. مزیت‌های اجتماعی، ۸. عوامل اجتماعی، ۹. حمایت حاکمیت، ۱۰. شرایط سیاسی، ۱۱. توان گفتگوی ذی‌نفعان در سطح حاکمیت. (۱۱ مفهوم، ۱۱ گویه)	عوامل و شرایط محیط
۴	۱. تجربه موفق، ۲. سرمایه‌گذاری، ۳. تنش سیاسی. (۳ مفهوم، ۳ گویه)	عوامل بین‌المللی
۵	۱. تغییرات اجتماعی و فرهنگی، ۲. عدم بلوغ نهادهای مدنی. (۲ مفهوم و ۴ گویه)	عوامل فرهنگی و اجتماعی محیطی
۶	۱. تمرکز قدرت و دخالت در ورزش، ۲. بحران گفتگو، ۳. ایدئولوژی‌های دینی. (۳ مفهوم و ۳ گویه)	نظام حکمرانی
مفاهیم و تعداد گویه‌های راهبردهای حکمرانی شبکه‌ای؛ (۵ مقوله، ۳۲ مفهوم و ۳۴ گویه)		
۱	۱. ارزش و اعتبار، ۲. تداعی برند، ۳. نظارت ملی، ۴. ضمانت اجرای راهبردها (۴ مفهوم، ۴ گویه)	راهبردهای اعتمادسازی

۲	۱. تمایز در سیاست‌گذاری، ۲. طراحی بروز برنامه‌ها، ۳. مزیت اجتماعی، ۴. تبیین هویت، ۵. استراتژی رانش و کشش. (۵ مفهوم، ۵ گویه)	راهبردهای ایجاد جذابیت
۳	۱. هم‌افزایی، ۲. خلق چشم‌انداز مشترک، ۳. تدوین طرح حکمرانی شبکه‌ای، ۴. استراتژی‌های محلی، ۵. اصلاح ساختار نظام اطلاعاتی، ۶. باز طراحی ارتباط با دانشگاه و هدایت پژوهش‌ها، ۷. تدوین استانداردها. (۷ مفهوم، ۷ گویه)	راهبردهای تعیین چارچوب استاندارد عملکرد
۴	۱. ظرفیت شبکه‌های مجازی، ۲. مدل استفاده از رسانه‌ها و ارتباطات، ۳. برگزاری همایش، ۴. ارتباطات مؤثر دوطرفه، ۵. تصویرسازی مطلوب، ۶. راهنمای محتواسازی، ۷. روابط عمومی قوی، ۸. تدوین سامانه ارتباطی و پاسخگویی. (۸ مفهوم، ۱۰ گویه)	راهبردهای استفاده از رسانه‌های گروهی و اجتماعی
۵	۱. توسعه عمودی یا افقی، ۲. ورود مدیران متخصص، ۳. تغییر نقش فدراسیون، ۴. نیازسنجی مستمر، ۵. مطالعه و تحقیق، ۶. حضور منظم، ۷. راهبرد رشد، ۸. زنجیره ارتباط با مخاطبان، (۸ مفهوم، ۸ گویه)	راهبردهای تکنیکی و فنی
مفاهیم و تعداد گویه‌های پیامدهای حکمرانی شبکه‌ای؛ (۶ مقوله، ۲۰ مفهوم و ۲۰ گویه)		
۱	۱. جذب مخاطب بیشتر، ۲. افزایش کیفیت خدمات و ارتقای بهره‌وری، (۲ مفهوم، ۲ گویه)	توسعه ورزش همگانی
۲	۱. تأمین سلامت عمومی، ۲. اعتمادسازی و مقبولیت اجتماعی، ۳. مسئولیت‌پذیری اجتماعی و افزایش درک مخاطبان، ۴. تعامل دو طرفه و جامعه سالم و پویا، (۴ مفهوم، ۸ گویه)	پذیرش اجتماعی
۳	۱. ارتقاء تصویر، ۲. حضور در فضای دیجیتال، ۳. وب‌سایت. (۳ مفهوم، ۳ گویه)	نتایج فراملی
۴	۱. افزایش اعتبار و تعهد، ۲. وفاداری مخاطبان، ۳. ایجاد تفاهم. (۳ مفهوم، ۳ گویه)	افزایش اعتبار
۵	۱. انگیزش بالا، ۲. خود کارآمدی جسمانی و روانی، ۳. سلامت‌آفرینی، ۴. تقویت تمایز، (۴ مفهوم، ۴ گویه)	نتایج فردی - درونی و بیرونی
۶	۱. تخصص‌گرایی، ۲. حفظ منافع ذی‌نفعان، ۳. اقامه خواسته‌ها، ۴. ظرفیت‌سازی، (۴ مفهوم، ۴ گویه)	حاکمیت عقلانیت

در نهایت بعد از بررسی‌های بسیار و مشورت با اساتید دانشگاهی و دیگر صاحب‌نظران، اجماع گروه مصاحبه‌نیمه متمرکز داده‌های مذکور در قالب ۴ محور، ۳۳ مقوله، ۱۱۶ مفهوم و ۱۳۴ کد باز (گویه) مشخص شد و در دل ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی به صورت موجبات علی (۴ محور، ۷ مقوله، ۱۰ مفهوم و ۱۵ گویه)؛ پدیده اصلی و مرکزی (۴ محور، ۴ مقوله، ۷ مفهوم و ۱۲ گویه)؛ راهبردها (۳ محور، ۵ مقوله، ۳۲ مفهوم و ۳۴ گویه)؛ شرایط زمینه‌ای (۴ محور، ۵ مقوله، ۲۲ مفهوم و ۲۵ گویه)؛ شرایط مداخله‌گر (۴ محور، ۵ مقوله، ۲۵ مفهوم و ۲۸ گویه) و پیامدهای حاصل از اجرای راهبردها (۳ محور، ۶ مقوله، ۲۰ مفهوم و ۲۰ گویه) جای گرفتند و در شکل شماره ۲ مشخص شده‌اند.



شکل ۲: الگوی پارادایمی نظام‌مند اشتراوس و کوربین «حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران»

در این بخش بر اساس فرآیند کدگذاری محوری جهت تدوین گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش اقدام شده است. این گزاره‌ها به روابط بین مقوله‌ها اشاره دارند:

قضیه اول: عوامل «چارچوب مشخص توسعه»، «مشارکت همه ارکان مرتبط با ورزش همگانی»، «حمایت‌طلبی عوامل توسعه» و «ساز و کارهای درونی شبکه‌های حکمرانی» به عنوان عوامل اصلی و مرکزی در «حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران» شناخته می‌شوند.

قضیه دوم: عوامل «مخاطبان زیاد»، «ناتوانی فدراسیون در رفع موانع»، «عوامل مدیریتی»، «موانع زیرساختی و فن‌آوری»، «عوامل فردی»، «پپیچیدگی مسائل» و «کنشگری مدنی شهروندان»، به عنوان عوامل موجهه (علی) در «حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران» نقش ایفا می‌کنند.

قضیه سوم: راهبردهای مدیریتی «راهبردهای اعتمادسازی»، «راهبردهای ایجاد جذابیت»، «راهبردهای تعیین چارچوب استاندارد عملکرد»، «راهبردهای استفاده از رسانه‌های گروهی و اجتماعی» و «راهبردهای تکنیکی و فنی»، کنش‌هایی برای تحقق توسعه «حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران» هستند.

قضیه چهارم: محیط درونی (داخلی) به عنوان شرایط زمینه‌ای در توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران، شامل زیرساخت‌های حمایتی، «شایستگی فردی»، «مؤلفه‌های تخصصی مدیریتی»، «عوامل فرهنگی- اجتماعی درونی» و «شبکه‌سازی»، بستری خاص برای راهبردهای مدیریتی در «حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران» فراهم می‌آورند.

قضیه پنجم: محیط بیرونی (خارجی)، به عنوان شرایط مداخله‌گر (میانجی) در توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران، شامل: «ملاحظات قانونی»، «عوامل اقتصادی»، «عوامل و شرایط محیطی»، «عوامل بین‌المللی»، «عوامل فرهنگی و اجتماعی محیطی» و «نظام حکمرانی»، بستری عام برای راهبردهای مدیریتی در «حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران» فراهم می‌آورند.

قضیه ششم: راهبردهای مدیریتی مذکور در «حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران»، پیامدهای «توسعه ورزش همگانی»، «پذیرش اجتماعی»، «نتایج فراملی»، «افزایش اعتبار»، «نتایج فردی- درونی و بیرونی» و «حاکمیت عقلانیت» را در توسعه ورزش همگانی کشور در پی خواهند داشت.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج کدگذاری مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های پژوهش: در شرایط علی، در پدیده اصلی و مرکزی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران، راهبردها در سطوح عملیاتی، میانی و کلان، در شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها در ارتباط با الگوی پارادایمی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران به شرح جدول ۲ شناسایی و معرفی شد. از این رو مدیران فدراسیون ورزش همگانی و سیاست‌گذاران ورزش همگانی می‌توانند از مقوله‌ها (ابعاد)، مفاهیم مستقل و گویه‌های هر بخش الگوی پارادایمی پیشنهادی جهت توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی استفاده نمایند. نتایج پژوهش با توجه به رویکرد اکتشافی جهت شناسایی مقوله‌های توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی منحصر به فرد هستند، اما نتایج حاصل در برخی عوامل نظیر مقوله‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، همسو با نتایج کرمی تیره‌شبانکاره و همکاران (۱۴۰۰) در مسائل فردی و جنبه‌های قانونی؛ فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) در ساختار، قوانین و نظام‌های مدیریتی؛ کشاورز (۱۳۹۹) در عدم هماهنگی بین نهادهای فعال و انجام فعالیت‌های موازی بین نهادهای مختلف در ورزش همگانی، عدم شفافیت در تعریف و مفهوم ورزش همگانی؛ غفوری و همکاران (۱۳۹۸) در شناسایی نهادهای همکار و همسو در ورزش همگانی؛ زرسینه (۱۳۹۶) در رسانه‌های جمعی؛ ملاجعفری و همکاران (۱۳۹۶) در برخی راهبردهای سیر تحولات مدیریت ورزش همگانی؛ گائو و همکاران (۲۰۲۱) در موانع ارتباطی بین افراد و سازمان‌ها؛ مارکنجیک (۲۰۱۶) در توسعه استقلال، مشروعیت یا اعتبار حکمرانی در ورزش، همسو و هم‌راستا بود.

بنابراین مدیران فدراسیون ورزش همگانی با توجه به سرمایه انسانی و مخاطبان خود در سنین مختلف و نهادهای همسو با اهداف و وظایف خود طبق پژوهش غفوری و همکاران (۱۳۹۸) می‌توانند با تعامل سازنده و افزایش شفافیت زیستر لازم جهت همبستگی و حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی را فراهم نمایند (۳). از آنجا که روش‌شناسی گراند تئوری، روشی برای تولید نظریه است و نه آزمون آن، بنابراین الگوی پژوهش (شکل و جدول شماره ۲) به معنی معتبرترین الگوی پارادایمی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش

همگانی ایران نیست؛ بلکه میزان صحت برداشت و تلقی پژوهش پژوهشگران از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان و نیز ابتکار و خلاقیت ایشان در دسته‌بندی (کدگذاری) و برقراری روابط بین آنها است که می‌توان با نظرسنجی و آزمون برازش مدل از مدیران و ذی‌نفعان ورزش‌های همگانی کشور، در معرض قضاوت جدی قرار گیرد. اما تا زمانی که یافته‌های پژوهشی کیفی مذکور در بوتهٔ آزمون و اجرا قرار گیرند و در سازمان مذکور (فدراسیون ورزش‌های همگانی و نهادهای همسو با آن) اجرا و پیاده‌سازی شوند، می‌توان به یقین گفت که مفیدند. بنابر محدوده و محدودیت‌های زمانی و مکانی این مسألهٔ پژوهشی الگوی توسعهٔ حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی، ممکن است این یافته‌ها، زیر ذره‌بین اجرایی، اصلاح و تکمیل گردند.

در پدیدهٔ اصلی و مرکزی الگوی پژوهش به مدیران و سیاست‌گذاران ورزش همگانی در کشور پیشنهاد می‌گردد: که ابتدا چارچوب مشخص توسعهٔ ورزش همگانی را با مشارکت همهٔ ارکان (افراد و نهادهای همسو) مرتبط با ورزش همگانی را طبق ساز و کارهای درونی شبکه‌های حکمرانی بازتعریف نمایند و جهت پیشگیری از موازی کاری و تداخل برای برنامه‌های عملیاتی ورزش همگانی در کشور ضمانت اجرایی و نظارتی تبیین نمایند تا با هم‌افزایی نیروهای خود در ورزش همگانی، بیشترین استفاده را نمایند. زیرا به عقیده صاحب‌نظران‌کننده مشارکت در پژوهش، مقوله‌های «چارچوب مشخص توسعه»، «مشارکت همهٔ ارکان مرتبط با ورزش همگانی»، «حمایت‌طلبی عوامل توسعه» و «ساز و کارهای درونی شبکه‌های حکمرانی» از مهمترین مقوله‌های مورد توجه در این حوزه‌اند.

در شرایط علیّ الگوی پژوهش به مدیران ورزش و ورزش همگانی کشور توصیه می‌شود: با توجه به جامعه آماری و مخاطبان بالای ورزش همگانی در رده‌های سنی مختلف مشترک بین مردان و زنان، همچنین تنوع زیاد و تفاوت در گروه‌های مخاطب، زیرساخت‌های مناسب بسط و گسترش حکمرانی شبکه‌ای در فدراسیون ورزش همگانی، را جهت حل مسائل پیچیده در این حوزه با تقویت کنشگری مدنی شهروندان از طریق سمن‌ها و تشکل‌پذیری را با اتخاذ یک مشی ثابت و مشترک در توسعهٔ ورزش همگانی دنبال نمایند؛ تا با حل چالش‌های حاکم بر مخاطب و جامعه، رابطهٔ تعاملی و دو سویه با افراد و سازمان‌ها، موجبات تحقق حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی را ایجاد و تقویت کنند. زیرا با توجه به مقوله‌های مورد توافق خبرگان: «مخاطبان زیاد»، «نا توانی فدراسیون در رفع موانع» به دلیل موازی کاری‌ها، «عوامل مدیریتی»، «موانع زیرساختی و فن‌آوری»، «عوامل فردی»، «پیچیدگی مسائل» و «کنشگری مدنی شهروندان»، ناشی از عدم ساختارمندی ورزش همگانی کشور است که همچون قالیچه‌ای چهل تکه توسط نهادهای مختلف در حال بافته شدن، بدون نقشهٔ یکپارچه و مسیر مشخص است.

در راهبردهای توسعهٔ حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی به مدیران ذی‌ربط پیشنهاد می‌گردد: سیاست‌گذاری، طراحی و تدوین سند راهبردی ملی توسعهٔ حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی و تعیین چشم‌انداز، مأموریت و خلق چشم‌انداز مشترک و نقشه راه مبتنی بر توسعهٔ ورزش همگانی در سه سطح کلان، میانی و خرد (عملیاتی) در نظام ورزش کشور، موجب گسترش همکاری و هم‌افزایی با دانشگاه‌ها در استفاده و به اشتراک‌گذاری دانش، مهارت، تجربه و علوم آکادمیک در حوزه سلامت و تندرستی و بازتوانی مخاطبان ورزش همگانی گردند. چرا که راهبردهای مدیریتی «اعتمادسازی»، «ایجاد جذابیت»، «تعیین چارچوب استاندارد عملکرد»، «استفاده از رسانه‌های گروهی و اجتماعی» و «راهبردهای تکنیکی و فنی»، کنش‌هایی برای تحقق توسعهٔ «حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران» به زعم نظر صاحب‌نظران و خبرگان هستند. همچنین مدیران می‌توانند: نگرش و وحدت رویه یکسان مدیران ورزش برای همسویی و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های رسانه‌های جمعی، شبکه‌های مجازی و رسانه‌های جدید مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در ساختار حکمرانی شبکه‌ای ورزش همگانی و طراحی نظام ارزیابی، نظارت و ارزشیابی عملکرد دوره‌ای توسعهٔ ورزش همگانی از طریق کارکردها و ظرفیت‌های رسانه‌ای و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی ورزشی متنوع اعم از امکان، تجهیزات، مدیران، مربیان، داوران و ورزشکاران رشته‌های ورزشی همگانی در کشور، تدوین الگو و تفاهم‌نامه مشترک بین رسانه‌ها، تدوین نظام نظرسنجی دوره‌ای جهت درک و شناخت مشکلات و سامانهٔ بر خط دریافت و پاسخ به شکایات، انتقادات و پیشنهادات مرتبط با توسعهٔ ورزش همگانی، جذب حامیان مالی و توسعهٔ علمی ورزش همگانی و تسهیل ورود مدیران متخصص در جامعه‌پذیری ورزش همگانی، برگزاری المپیادهای ورزشی همگانی در سطح مختلف سنی، جنسیتی و خانوادگی، افزایش نفوذ جغرافیایی و طراحی زنجیره ارتباطی با مخاطبان رشته‌های ورزشی همگانی را اجرایی نمایند.

در شرایط زمینه‌ای مؤثر بر وقوع راهبردهای توسعهٔ حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی به مدیران مذکور توصیه می‌شود: به زیرساخت‌های حمایتی نهادها و خانواده‌ها در ورزش همگانی، شایستگی فردی عمومی و تخصصی در ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، تبیین عوامل و استانداردسازی شاخص‌ها و مؤلفه‌های تخصصی مدیریتی در حل مسائل مالی، موانع ارتباطی و دسترسی و نزدیکی به منابع قدرت در راستای توسعهٔ حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی، از طریق گسترش شبکه‌سازی توجه ویژه‌ای نمایند. نظیر

برقراری ارتباط موثر با رسانه‌ها، مراکز دانشگاهی، تفویض اختیار به سمن‌ها. مسئولیت‌پذیری مدیران در سازمان‌های ورزشی متولی ورزش همگانی در قبال وظایف محوله و شکل‌دهی به باور و هنجارهای اجتماعی (قانون‌مداری، مشارکت اجتماعی، میزان کسب اعتماد عمومی) در انجام منظم ورزش همگانی با توجه به عوامل فرهنگی - اجتماعی درونی را در رشته‌های ورزشی متنوع، تحکیم بخشند. زیرا از دیدگاه خبرگان مقوله‌های «زیرساخت‌های حمایتی»، «شایستگی فردی»، «مؤلفه‌های تخصصی مدیریتی»، «عوامل فرهنگی - اجتماعی درونی» و «شبکه‌سازی»، بستری خاص برای تحقق راهبردهای مدیریتی مذکور هستند.

در شرایط مداخله‌گر نیز مدیران مذکور با توجه به ملاحظات قانونی می‌توانند ارتباطات یکپارچه در حکمرانی شبکه‌ای از طریق وضع قوانین و استانداردهای لازم در ورزش‌های همگانی در تبیین و حل مسائل اخلاقی، شرعی، قانونی و ملی مداخله‌گر در محیط ورزش‌های همگانی و کاهش بروکراسی اداری به اصلاح و بروزرسانی قوانین و رویه‌ها، مقررات اداری، در رفع انحصارات و رانت دولتی در بهره‌برداری از منابع سازمانی عمومی و دولتی در ورزش همگانی اقدام نمایند. تجربه موفق برخی کشورها در حکمرانی شبکه‌ای ورزش همگانی می‌تواند به کاهش تمرکز قدرت در نظام حکمرانی ورزش کشور و دخالت مقامات سیاسی در مدیریت ورزش همگانی و شکل‌گیری و افزایش توان گفتگوی ذی‌نفعان در سطح حاکمیت به واسطه تنوع و تعداد زیاد مخاطبان ورزش همگانی، تغییرات اجتماعی و فرهنگی محیطی، بلوغ نهادهای مدنی، کاهش استفاده ابزاری از ورزش منجر گردد. زیرا به عقیده صاحب‌نظران مقوله‌های «ملاحظات قانونی»، «اقتصادی»، «عوامل و شرایط محیطی»، «بین‌المللی»، «فرهنگی و اجتماعی محیطی» و «نظام حکمرانی»، بستری عام برای اجرا و دستیابی به راهبردهای مدیریتی پژوهش هستند.

پیامدهای به‌کارگیری الگوی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی عبارتند از: توسعه ورزش همگانی از طریق افزایش کیفیت و بروزرسانی خدمات فدراسیون ورزش همگانی همگام با نیازسنجی مستمر مخاطبان، جذب مخاطبان جدید و کنترل سلامت جسمانی و روانی جامعه، شناخته شدن کارکردهای سلامت محور فدراسیون ورزش همگانی، بهبود کیفیت زندگی افراد و سبک زندگی سالم، پیامد فراملی با کسب مشروعیت بین‌المللی فدراسیون ورزش همگانی؛ پیامدهای ملی: تقویت خودکارآمدی جسمانی و روانی عمومی افراد در انجام مهارت‌های تخصصی و کاری خود، پشتوانه‌سازی برای تیم‌های ملی؛ پیامدهای حاکمیت عقلانیت: افزایش تخصص‌گرایی و حاکمیت عقلانیت در فدراسیون ورزش همگانی، تأمین حمایت عاطفی و روانی برای افراد در ورزش همگانی و حفظ منافع ذی‌نفعان و ایفای حقوق شهروندی، افزایش رضایت شغلی و سلامت جسمی و روحی، در نهایت ارتقای ظرفیت‌های بهره‌مندی از منابع و امکانات موجود ورزش همگانی در کشور.

با توجه به الگوی پژوهش در تبیین الگوی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی در قالب، ۶ سازه، ۴ محور، ۳۳ مقوله، ۱۱۶ مفهوم و ۱۳۴ (گویه) که برای نخستین بار در کشور صورت گرفته است، به مدیران ورزش کشور پیشنهاد می‌گردد که با اعمال و تعدیل مقوله‌های هر سازه متناسب با نیازها و ساختار مخاطبان ورزش همگانی، حکمرانی شبکه‌ای در ورزش را جهت حفظ و تقویت بهره‌وری، سلامت جسمانی، ذهنی و روانی را سر لوحه خویش قرار دهند. همچنین مدیران، سعی در افزایش درگیری و بکارگیری نیروهای جوان تحصیل کرده و خلاق در ورزش همگانی (از طراحی، تصمیم‌گیری، اجرا، نظارت و ارائه بازخورد)، جهت رواج خلاقیت و نوآوری و ارائه راه‌حل‌های بومی در توسعه ورزش همگانی با محتوای علمی نمایند. در پایان نیز پیشنهاد می‌شود که مدیران با اولویت‌بندی بر اساس ساختار، اولویت‌ها و نظارت دقیق بر اجرا و بکارگیری گویه‌ها و ابعاد شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای شرایط را برای اجرای راهبردهای حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی و رسیدن به پیامدهای مطلوب آن آماده نمایند. همچنین با عنایت به محدودیت‌های زمانی و مکانی پژوهش نظیر عدم پاسخگویی، همکاری و دسترسی به تمام خبرگان ستادی ورزش همگانی به سایر پژوهشگران علاقمند در این حوزه پژوهش‌های زیر پیشنهاد می‌گردد:

مطالعه موقعیت استراتژیک حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی ایران با تحلیل (SWOT) و ارائه برنامه عملیاتی؛

مقایسه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی یا سایر رشته‌های ورزشی ایران با سایر کشورها؛

مطالعه اثر حکمرانی شبکه‌ای در ورزش همگانی بر کنترل فساد در ورزش همگانی.

References:

1. Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd Ed., Sage.
2. Ghuchani Khorasani, M., Hosseinpour, D., Mahmudzaeh, I., Alvani, S., Firoozabadi, S. (2018). A Network Governance Model with Emphasis on Development of Open Innovation Processes at

- Security Research Institutions. *Journal of Management Improvement*, 11(4), 33-56. [Persian]. http://www.behboodmodiriat.ir/article_59800.html?lang=en.
3. Mohammadzadeh Soltanmoradi, H., Feizy, T., Geramipour, M., Yadollahi, M. (2019). Explanation and Pathology of the Current Pattern of Public Administration in Iran. *Journal of Public Administration*, 11(1), 1-26. doi: 10.22059/jipa.2019.271880.2451. [Persian]. https://jipa.ut.ac.ir/article_69734.html?lang=en.
 4. Laffin, M. (2015). Planning in England: New Public Management, Network Governance or Post-Democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 1-19. <https://doi.org/10.1177/0020852315581807>.
 5. Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). The democratizing impact of governance networks: From pluralization, via democratic anchorage, to interactive political leadership. *Journal of Public Administration*, 96(2), 302-317. <https://doi.org/10.1111/padm.12398>. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12398>.
 6. Palomo-Navarro, A., & Navío-Marco, J. (2017). Smart city networks' governance: The Spanish smart city network case study. *Journal of Telecommunications Policy*, 42(10), 872-880.
 7. Fawcett, P., Flinders, M., Hay, C., & Wood, M. (2017). *Anti-politics, de-politicization, and governance*. Oxford: Oxford University Press. <https://books.google.com/books>.
 8. Lester, T. W., & Reckhow, S. (2013). Network governance and regional equity: Shared agendas or problematic partners?. *Planning Theory*, 12(2), 115-138. <https://doi.org/10.1177/1473095212455189>.
 9. King, Neil. (2017). *Sport governance: An introduction*, First published, Routledge, New York. <https://www.routledge.com/Sport-Governance-An-introduction/King/p/book/9781138654327>.
 10. Lev Kreft (2017). The Governance of Sport, Sport, *Ethics and Philosophy*, 11:1,119-131, DOI: 10.1080/17511321.2017.1294196. <https://doi.org/10.1080/17511321.2017.1294196>.
 11. O'Boyle, Ian., & Shilbury, David. (2018). Identifying enablers and barriers: shaping collaborative sport governance theory. *World Leisure Journal*, 60(4), 330-352. <https://doi.org/10.1080/16078055.2018.1458333>.
 12. Keshavarz, L. (2021). Designing A Model of Sports for All Governance in Iran. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 19(50), 131-148. [Persian]. http://faslname.msy.gov.ir/article_412.html?lang=en
 13. Liang, Yiyong. (2014). *Corporate Governance of the Football Industry: The Stakeholder Approach Towards the Game's Marketisation and Professionalisation in China*. United Kingdom: Birkbeck (London University).
 14. Mollajafari, A., Tojjari, F., Esmaeili, M. (2017). Analyzing the Process of Evolution in Sport of All Emphasizing on First to Fifth Development Program. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 16(36), 9-22. [Persian]. http://faslname.msy.gov.ir/article_200.html?lang=en.
 15. Karami Tirehshabankare, M., Torkfar, A., Mirhoseini, ,, Jamshidian, L. (2022). Providing a communication model of factors affecting the development of data-driven governance in Iranian sport. *Contemporary Studies On Sport Management*, Accepted Manuscript Available Online from 19 February 2022. doi: 10.22084/smms.2022.23571.2788. [Persian]. https://smms.basu.ac.ir/article_4480.html?lang=en.
 16. Zarsineh, Fatemeh (2017). The Impact of Mass Media on the Quality of Public Sports, *Second International Conference on Applied Research in Physical Education, Sports Science and Championship*, Tehran, [Persian]. <https://civilica.com/doc/744009>.
 17. Khajeh Naeini, A. (2014). An introduction to the concept of network governance; Desires and Challenges. *Political and International Approaches*, 6(1), 129-157. [Persian]. https://piaj.sbu.ac.ir/article_99262.html?lang=en.
 18. Laranja, Manuel. (2012). Network governance of innovation policies: The Technological Plan in Portugal. *Science and Public Policy*, 39(5): 655-668. DOI:10.1093/scipol/scs043. <https://www.researchgate.net/publication/273585095>.
 19. Farahani, A., Mohammadi Raof, M., shajie, R., maleki, A. (2020). Comparative Study of Sport Governance status in Iran and Selected Countries. *Applied Research in Sport Management*, 9(1), 75-96. doi: 10.30473/arsm.2020.7097. [Persian]. https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_7097.html.
 20. Gafari, F., Memarzadeh, M. & Alavi, S. (2019). Determining the Contribution and Role of the Executive Organizations in Development of community Sport. *Applied Research in Sport Management*, 8(1), 11-32. Doi: 10.30473/arsm.2019.5843. [Persian]. https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_5843.html?lang=en.
 21. Gao, Yuhua., Zhen, Xixi. & Xiong, Yan. (2021). Optimization of Networked Governance Models Using Complex System Governance Concepts in Sports Services, *Mathematical Problems in Engineering*, vol. 2021, Article ID 6224678, 11 pages, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/6224678>.

22. Mrkonjic, [Michaël](#). (2016). A review of good governance principles and indicators in sport. https://www.researchgate.net/publication/321167567_A_review_of_good_governance_principles_and_indicators_in_sport.
23. Zarsineh, Fatemeh (2016). "*The influence of mass media on the quality of public sports*". The second international conference on applied research in physical education, sports science and heroism, Tehran, <https://civilica.com/doc/744009>.
24. Khajeh Naeini, A. (2014). An introduction to the concept of network governance; Desires and Challenges. *Political and International Approaches*, 6(1), 129-157. https://piaj.sbu.ac.ir/article_99262.html?lang=en.
25. Laranja, Manuel. (2012). Network governance of innovation policies: The Technological Plan in Portugal. *Science and Public Policy*, 39(5): 655-668. DOI:10.1093/scipol/scs043. <https://www.researchgate.net/publication/273585095>.