

چارچوب بکارگیری حکمرانی چندسطحی در سیستم ورزش ایالتی اقلیم کردستان عراق متناسب با شرایط بحران

هلمت ناصر صالح^۱، مهرعلی همتی نژاد طولی^۲، رحیم رضای نژاد^{۳*}

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان (رشت، ایران) و عضو هیات علمی دانشگاه سلیمانیه (سلیمانیه، عراق)

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۳. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران

* نویسنده مسئول: ma_hemati@yahoo.com

چکیده

هدف از این پژوهش ارائه چارچوب بکارگیری حکمرانی چندسطحی برای توسعه ورزش و مدیریت آن تحت شرایط بحران در اقلیم کردستان عراق بود. روش تحقیق از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه صاحب نظران علمی (اساتید دانشگاهها) و اجرایی (مدیران سازمانها مرتبط با ورزش) حوزه موضوع پژوهش بود. انتخاب نمونه به تعداد لازم جهت رسیدن به اشباع نظری و به روش نمونه گیری گلوله برفی انجام شد (۱۶ نفر). ابزار پژوهش مصاحبه اکتشافی بود. روایی نتایج پژوهش براساس شایستگی حرفه ای نمونه مصاحبه شده، روایی محتوایی چارچوب مصاحبه، میزان توافق مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره: ۰/۷۲) تایید شد. تحلیل داده ها با استفاده کدگذاری سه مرحله ای متناسب با روش تحقیق انجام شد. یافته ها نشان داد که چارچوب مفهومی مستخرج شامل ۱۸۴ مولفه محوری، ۶۰ مضمون فرعی، ۲۳ مضمون اصلی و ۸ زیرسازه مفهومی بود. هشت زیرسازه چارچوب شامل چالش های زمینه ای، تطبیق محیطی، همسویی سطوح حکمرانی، زمینه یابی، ظرفیت سازی، راهبردها، بهینه سازی فرایندها و پیامدهای حکمرانی چندسطحی در ورزش اقلیم کردستان عراق بود. براساس نتایج می توان گفت که بکارگیری حکمرانی چندسطحی در ورزش و حصول پیامدهای مطلوب آن نیازمند تسهیل چالش ها و انطباق با شرایط محیطی، کارآمدسازی ساختاری و مدیریتی در سطوح ورزش، ظرفیت شناسی سیستمی، مداخلات راهبردی سازنده و بهینه سازی سازوکارها در نظام ورزش اقلیم کردستان عراق است.

کلیدواژه: حکمرانی ورزش، سطوح حکمرانی، مدیریت بحران، کردستان عراق.

The framework for applying multi-level governance in the state sports system of the Kurdistan region of Iraq according to crisis conditions

Halmat Nasir Salih¹, Mehr Ali Hemmati-Nejad^{2*}, Rahim Ramezani-Nejad³

1. Ph.d student of sports management in University of Guilan and member of the academic staff of Sulaymaniyah University. 2. professor of sports management, University of Guilan, Rasht, Iran. 3. professor of sports management, University of Guilan, Rasht, Iran.

*** Corresponding Author:** ma_hemati@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research was to present the framework of using multi-level governance for the development of sports and its management under crisis conditions in the Kurdistan region of Iraq. The research method was qualitative research with thematic analysis approach. The statistical population of the research included all scientific experts (university professors) and executives (managers of organizations related to sports) in the field of research. The number of samples required to reach theoretical saturation was selected using the snowball sampling method (16 people). The research tool was exploratory interview. The validity of the research results was confirmed based on the professional competence of the interviewed sample, the content validity of the interview framework, and the agreement of the coding correctors (2 expert researchers: 0.72). Data analysis was done using three-step coding according to the research method. The findings showed that the extracted conceptual framework included 184 core components, 60 sub-themes, 23 main themes and 8 conceptual sub-structures. The eight substructures of the model included contextual challenges, environmental adaptation, alignment of governance levels, contextualization, capacity building, strategies, and optimization of processes and consequences of multi-level governance in sports in the Kurdistan region of Iraq. Based on the results, it can be said that the use of multi-level governance in sports and the achievement of its desired results requires facilitating challenges and adapting to environmental conditions, structural and managerial efficiency at the levels of sports, systemic capacity building, constructive strategic interventions and optimization of mechanisms in the sports system of Iraqi' Kurdistan Region.

Keywords: sports governance, levels of governance, crisis management, Iraqi Kurdistan.

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

در همین راستا، منطق پژوهش حکمرانی بر پیکربندی و درک استراتژیک روابط زنجیره‌ای و واکنشی در اکوسیستم محیطی و رژیم نهادی برای توسعه قرار دارد. حکمرانی شامل تعامل بین مجموعه‌های ناهمگون از بازیگران، مذاکره در مورد منافع، و رقابت بر سر زبان و گفتمان است، هر چند باید گفت که حکمرانی دارای فرایند پیچیده‌ای است و از طریق آن از بازیگران اجتماعی و سیاسی بسیاری با منافع متفاوت به منظور تدوین، ترویج و تحقق اهداف مشترک تعامل دارند. تاریخ مفهومی حکمرانی را می‌توان به سال‌های دهه ۱۹۴۰ و دهه‌های متعاقب آن، در آن زمان سازمان‌های اقتصادی و اجتماعی مانند شرکت‌ها، اتحادیه‌ها و دانشگاه‌ها پیچیدگی بیشتری پیدا کردند (هاین^۶ و همکاران، ۲۰۲۲) و به اشکال جدیدی از مدیریت و فرآیندهای تصمیم‌گیری نیاز پیدا کرده است. در این میان مفهوم حکمرانی چندسطحی از پذیرفته شده‌ترین تئوری‌های حکمرانی در دو دهه اخیر است. در این نوع حکمرانی، فرآیندهای اساسی با مشارکت بازیگران غیردولتی و سطح میانی و خرد هدایت می‌شوند (اکبری و همکاران، ۲۰۱۹). در همین راستا مفاهیم حکمرانی چندسطحی^۷ برای توصیف ترتیبات پراکنده، چند بازیگر، مشارکتی و چند مرکزی برای اداره محیط‌ها و مناطق در اروپا در اواخر دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد. این حکمرانی در واقع شکل خاصی از ترتیبات حاکمیت شبکه‌ای درک شده بود و از دو مجموعه فرآیندهای بالا به پایین و پایین به بالا در سیستم‌های سازمانی تشکیل شده است. حکمرانی چند سطحی چارچوبی برای درک سیاست تغییر ورزش منطقه‌ای در اروپا موفق بوده است (مارسدن و همکاران^۸، ۲۰۱۴؛ ۶۱۹). اما تا به امروز برای درک، توضیح و ترویج سیاست ورزش عمومی بهتر، علیرغم تأثیر اغلب بین ملی سیاست ورزش عمومی، استفاده نشده است (رسایی‌راد و همکاران، ۲۰۲۳). فرض کلیدی نظریه حکمرانی چند سطحی این است که سطح ملی دولت لزوماً واحد سیاست‌گذاری غالب نیست و بسته به موقعیت، سیاست تنظیم و اجرا معمولاً در یک سیستم مذاکره مستمر بین دولت‌های همگرا صورت می‌گیرد (مارسدن و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۶۲۱). این سطوح می‌توانند بین المللی، ملی، منطقه‌ای، زیر منطقه‌ای یا محلی باشند.

در میان خرده سیستم‌های اجتماعی، ورزش از همگرایی و پایگاه بین‌المللی ویژه‌ای برخوردار است. بسیاری از ابعاد ورزش تحت تأثیر قوانین و استانداردهای بین‌المللی آن است بنابراین حکمرانی در خرده سیستم ورزش دارای تفاوت‌های اساسی با سایر خرده سیستم‌های اجتماعی است (اکبری و همکاران، ۲۰۱۹). هدف از حکمرانی ورزشی تحقق اهداف دوسویه بین هر دو رویکرد توسعه ورزش و ورزش برای توسعه است (هولیهان^۹، ۲۰۱۲؛ ۱۱۳). سیستم توسعه ورزش مشتمل بر ساختارها، برنامه‌ها، منابع، بسترها و فرآیندهایی است که منجر به مشارکت افراد

¹ Naess

² Ansell

³ Thompson

⁴ Hums

⁵ Hofbauer & McDowla

⁶ Heinen

⁷ Multilevel Governance

⁸ Marsden

⁹ Houlihan

در رویدادهای ورزشی، رشد و بهبود تولید و خدمات صنعت ورزش، پویایی و نشاط فرهنگی و اجتماعی محیطهای ورزشی، ارتقای سلامت و تندرستی عمومی و دستیابی به جایگاه مناسب در عرصه رقابت‌های ورزشی بین‌المللی می‌گردد (دادا، ۲۰۲۰؛ ۹۰). حکمرانی ورزش تحت تاثیر حکمرانی و مدیریت کلی کشورها قرار دارد که متأثر از مجموعه نهادها و سازمان‌های دولتی، خصوصی و اجتماعی است و که در فرایندهای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، تامین و پشتیبانی، اجرا و نظارت و ارزیابی موجب هدایت و توسعه ورزش می‌شوند (هاموس و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به موارد یاد شده هدف از تحقیق حاضر حکمرانی چند سطحی و توسعه ایالتی ورزش در شرایط بحران ملی: تحلیل نظام‌مند اقلیم کردستان عراق می‌باشد. در معرفی ساختار ورزش در اقلیم کردستان می‌توان نهادها و بخش‌های مختلفی از سطح ستادی تا اجرایی را نام برد که متناظر با ساختار مشابه آن در حکومت مرکزی عراق است. در پارلمان کردستان یک کمیسیون برای امور فرهنگ، ورزش و جوانان وجود دارد. مدیریت کل تربیت‌بدنی و ورزش در زیر مجموعه وزارت فرهنگ به عنوان متولی اصلی ورزش در اقلیم کردستان می‌باشد که در استان‌ها و شهرستان‌ها دارای واحد سازمانی است. دیگر سازمان ستادی متولی ورزش کمیته المپیک کردستان^۱ در استان‌ها دارای نمایندگی است. فدراسیون رشته‌های ورزشی به همراه انجمن‌های نماینده استانی آن‌ها نیز اصلی‌ترین ساختارهای ورزشی در اقلیم کردستان هستند. در وزارتخانه‌های آموزش و پرورش و آموزش عالی نیز دو واحد سازمانی مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دانش آموزی و ورزش دانشجویی وجود دارد. همچنین در شهرداری واحد سازمانی برای مدیریت ورزش عمومی وجود دارد. باشگاه‌ها و تیم‌های رشته‌های ورزشی، مراکز خدمات ورزشی به همراه رسانه‌ها و سایر موسسات ورزشی نیز بخش اجرایی و صنعت ورزش هستند (جمع‌بندی محقق از منابع و اسناد). مشکلات اقتصادی و جنگ‌های یک دهه اخیر عراق در دو دهه آخر اثرات زیادی بر حکمرانی توسعه این کشور داشته است. بحران اقتصادی می‌تواند ظرفیت‌های توسعه در کشورهای توسعه نیافته را به حداقل برساند. مطالعه حکمرانی مناطق سبب می‌شود اطلاعات مناسبی در زمینه کنترل منابع اضافی یا استفاده نشده (ظرفیت بالقوه) و تقاضا و نیاز موجود برای توسعه بدست می‌دهد. یکی از راهکارهای مناسب برای تاب‌آوری در بحران اقتصادی، استفاده از تحول حکمرانی برای توسعه است (بروده‌ارست و گری، ۲۰۲۲). بر طبق شواهدات و اطلاعات، ورزش در هر دو دولت مرکزی عراق و حکومت اقلیم کردستان هم نیاز بالقوه قابل توجهی برای توسعه ورزش دارد اما هنوز درک صحیح و اطلاعات کاربردی از وضعیت حکمرانی آن بدست نیامده است (داگه، ۲۰۲۰). برای ایالت‌های با ساختار مشابه اقلیم کردستان عراق، سطوح مختلف دولت فدرالی و دولت مرکزی، از نظر بودجه عمومی ورزش نیازمند حکمرانی چندسطحی است (ثابت و جاسم، ۲۰۱۹). سیاست‌ها و نتایج عملی متفاوت اما چالشی که ادبیات مطرح می‌کند، شناسایی این است که چه ترتیبات حاکمیتی می‌تواند سیاست را در سراسر این لایه‌ها از نظر ارزش بهینه کند (هاینن^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). اگرچه در چارچوب روابط بین‌المللی سنتی به ورزش و سیاست ورزشی توجه شده، اما تحول ماهیت نظام بین‌المللی از لحاظ نظری و عملی، ابزارهای مورد استفاده دولت‌ها و کشورها را برای پیشبرد اهداف و منافع بین‌المللی شان دگرگون کرده است (هوفباور و مک دوال، ۲۰۲۲).

در جهت تبیین مساله پژوهش به مرور مطالعات قبلی پرداخته شد. در مطالعات عراق ثابت و جاسم^۷ (۲۰۱۹) اتخاذ حکمرانی الکترونیک در عرق را متأثر از انواع چالش‌ها و بحران‌های محیطی گزارش کردند. داگه^۸ (۲۰۲۰) در بررسی ابعاد نظام سیاستی عراق از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۹ گزارش کرد که تحول در آن نیازمند بازنگری در هویت سیاسی، ساختاری و اجرایی است. یاسین (۲۰۲۲) حکمرانی نظام آموزش عالی عراق در شرایط کووید-۱۹ را نیازمند بسط‌سازی الکترونیک و الگوی حکمرانی خوب گزارش کرده‌اند. در مطالعات ایران؛ گوهری مقدم و بشیری لحافی (۲۰۱۷؛ ۷۲) در کاربست نظریات حکمرانی در طراحی چارچوب حکمرانی منطقه‌ای در حوزه ایران، چارچوبی سه‌وجهی در دسته‌بندی روابط ایران با کشورهای همسایه در حوزه‌های مفاهمه، معامله و مقابله نموده است. اکبری و همکاران (۲۰۱۹) طراحی الگوی حکمرانی خوب در سازمان‌های چند سطحی را مبتنی بر عوامل محیطی، ساختاری و رفتاری ارائه نموده است. کلیشومی و نیستیکو^۹ (۲۰۲۱؛ ۱۸) نشان دادند

^۱ Kurdistan Olympic Committee

^۲ Broadhurst & Gray

^۳ Dodge

^۴ Thabit & Jasim

^۵ Heinen

^۶ Hofbauer & McDowa

^۷ Thabit & Jasim

^۸ Dodge

^۹ Kelishomi & Nistico

که اشتغال در ایران تحت تحریم های اقتصادی دچار تطبیق غیرنظام مند و رکود شده است و تعاملات با کشورهای همسایه یکی از راه حل های مناسب در این زمینه است. رسایی راد و همکاران (۲۰۲۳) چارچوب مفهومی حکمرانی خوب در ورزش را مبتنی بر کلان و ساختار، عمومیت، ارتباطات، فرآیند و استاندارد گزارش کرده اند.

در مطالعات حوزه مدیریت ورزش در شرایط بحران، غالب تحقیقات بحران مربوط به ورزش رقابتی در شرایط بحران بود (براون، ۲۰۱۶؛ ۸؛ کامپتون و کامپتون، ۲۰۱۴؛ ۳۴۷). همچنین برون - دلیون و برون (۲۰۲۰؛ ۵۲) در پژوهشی با عنوان وقتی بحران ها بازی را تغییر می دهند: ایجاد گونه شناسی بحران های مرتبط با ورزش نشان دادند که ۱۲ نوع بحران برای شکاران و سازمان های ورزشی ممکن است ایجاد شود. تعدادی مطالعات تخصصی مرتبط با محورهای اصلی مساله انجام شده اند که نقد و بررسی خلاءهای آن ها به تبیین بهتر مساله محوری پژوهش کمک می نماید. آرچی بوگی و فیلی پتی^۱ (۲۰۱۱؛ ۱۵۵) در بررسی نقش بحران اقتصادی در حکمرانی کشورهای اروپایی در حوزه نوآوری با استفاده از داده های کلان و خرد، گزارش کردند که بحران اقتصادی بر سرمایه گذاری بر نوآوری اثرگذار بوده است و کشورهایی دارای بیشترین کاهش سرمایه گذاری بر نوآوری، بیشترین واگرایی را داشته اند. هولیهان^۲ (۲۰۱۲؛ ۱۱۲) در تحلیل حکمرانی فرایندهای مدیریت و سیاست ورزشی، گزارش کردند که فرضیه این حکمرانی هم در سطح نظری و هم در سطح اجرایی مورد تایید است. هالمای و واساری (۲۰۱۲؛ ۲۹۸) در بررسی بحران اقتصادی و حکمرانی در اتحادیه اروپا گزارش کردند که رکود اقتصادی ۲۰۰۸ اروپا بر حکمرانی اقتصادی کشورها تاثیر قابل توجهی داشته است. سیائوماگا^۳ (۲۰۱۵؛ ۷۲) در بررسی چالش های حکمرانی مدیریت ورزشی با سایر بخش های حوزه ورزش گزارش کردند که حکمرانی در حوزه علمی بیشتر از حوزه کاربردی است. همچنین کوپر^۴ و همکاران (۲۰۱۷؛ ۴۵) در بررسی تحقیقات مدیریت و توسعه ورزش انجام تحقیقات سیاست و حکمرانی را جزو مهم ترین خلاءهای پژوهشی اولویت بندی کردند.

لنیکوف و همکاران^۵ (۲۰۱۷؛ ۸۷۷) در بررسی حکمرانی چندسطحی در کشورهای در حال گذار در شاخص های شادی و نشاط اجتماعی گزارش کرد که در سال های ۲۰۱۰-۲۰۱۶ حکمرانی شادی و رضایت از زندگی بین کشورهای پساکمونستی کمتر از کشورهای مقابل آن ها بوده است. نیکانا، اس و تیچاوا^۶ (۲۰۲۰؛ ۷۵۹) در بازبینی روابط متقابل ورزش و گردشگری در کامرون گزارش کردند که براساس یافته های کلیدی روابط متقابل بین ورزش و گردشگری در سطوح سیاست گذاری و برنامه ریزی نسبتاً ضعیف است. مک لنود و شیلبری^۷ (۲۰۲۰؛ ۲۷) در تحلیل محتوای حکمرانی حاکمیتی در ورزش هند گزارش کردند که درجه قابل توجهی از حکمرانی چندسطحی نهادهای متولی ورزش قرار دارد اما بین میزان حکمرانی در انواع حوزه ها تفاوت وجود دارد. در سایر مطالعات نیز مولینکو و همکاران (۲۰۱۷؛ ۸۷۹) در بررسی سیستم توسعه ورزش آمریکا گزارش کردند که سطح میانی حکمرانی ورزش براساس ساختار ایالتی و فدرالی است. شیلبری و فرینکس (۲۰۱۵؛ ۳۸۱) حکمرانی مشارکتی سازمان های ورزشی را نیازمند رفع تعارض بین سطوح ملی و ایالتی و همگرایی در سطوح مدیریت فدرالی می دانند. اولیری (۲۰۱۷؛ ۱۷۲) در بررسی قوانین شغلی ورزش حرفه ای آمریکا نشان داد که بین ایالتی در برخی موارد تفاوت وجود دارد که ناشی از تفاوت ساختاری و برنامه ای ایالت ها است. شیلبری و همکارانی (۲۰۱۶؛ ۴۸۲)، توسعه ورزش - عملکرد آن به عنوان یک ضرورت اجتماعی است. هوفباور و مک دوال^۸ (۲۰۲۲) مدل حاکمیت چند سطحی در حوزه صنعت انرژی را مشتمل بر چالش ها و فرصت ها برای توسعه پایدار ارائه نموده اند. هاینن^۹ و همکاران (۲۰۲۲) چارچوب حکمرانی چندسطحی در مدیریت منابع طبیعی و زیست محیطی را مبتنی بر رویکرد چندمرکزی و چند سطحی بود. برودهارست و گری^{۱۰} (۲۰۲۲) کارکرد حکمرانی چند سطحی در مواقع بحران اقتصاد را نیازمند برخورداری از قابلیت هایی مانند تاب آوری گزارش کرده است. لهاتونن^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۲) اجرای حاکمیت واقع گرا و چند بعدی در ورزش نخبگان را نیازمند اعتمادپذیری گزارش کرده اند. توماسون^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۲) در مرور نظام مند مطالعات حکمرانی در ورزش گزارش کرد

1 Archibugi & Filippetti

2 Houlihan

3 Ciomaga

4 Cooper

5 Melnikov

6 Nyikana & Tichaawa

7 McLeod & Shilbury

8 Hofbauer & McDowa

9 Heinen

10 Broadhurst & Gray

11 Lehtonen

12 Thompson

که روش‌های نوین حکمرانی هنوز نیازمند توجه جدی محققان است. محمد و براهیم (۲۰۲۳) چارچوب حکمرانی ورزش در مراکش را مشتمل بر محیط کلان، ساختار، چالش‌ها و چشم اندازها ارائه نموده است. نائس^۱ (۲۰۲۳) اثربخشی حکمرانی ورزشی را متأثر از تغییر جغرافیای سیاسی و تاب‌آوری سازمانی گزارش کرده‌اند.

در جمع‌بندی تحقیقات مرور شده می‌توان گفت از آنجا که حکمرانی چند سطحی حوزه ورزش در حوزه مطالعات آکادمیک نسبتاً جدید است دانش این حوزه هنوز فاقد معیار قابل سنجش برای تعیین منافع برای بازیگران در حکمرانی ورزش به ویژه بخش غیردولتی شرکت کننده می‌باشد (اندرسون^۲، ۲۰۱۷؛ ۶۷۰). مطالعات مرور تحقیقات بین‌المللی بحث‌های بیشتری برای شناسایی عوامل مداخله‌گری که می‌تواند به حکمرانی کشورهای در حال توسعه برای دستیابی به مسیرهای توسعه پایدار کمک کند (مریم و جیان، ۲۰۱۸؛ ۲۴۹). همچنین می‌توان گفت خلأ قابل توجهی در ادبیات حکمرانی ورزشی و ورزش بین‌المللی به ویژه در حوزه‌های بین انواع کشورها وجود دارد (آلن و سایمون، ۲۰۱۴؛ ۱۰۹۶). دانش پژوهان حوزه حکمرانی و سیاست ورزشی گزارش کرده‌اند که این حوزه مطالعاتی نیازمند مطالعات تجربی، موردی و ... است تا شناخت بیشتری از قابلیت‌های مثبت و منفی ورزش در روابط بین الملل وجود داشته باشد (برگ، ۲۰۲۱؛ ۶). با وجود آنکه مطالعات مرور شده؛ چارچوب‌ها و الگوهای مختلفی در جهان برای حکمرانی چندسطحی کشورها جود دارد، اما هر منطقه‌ای و نهادی به یک الگوی تخصصی و بومی نیاز دارند (هاین^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). از این‌رو، نیازمند ابزارها و روش‌های مناسب برای شناسایی اطلاعاتی است که در محیط داخلی و خارجی ورزش کشور عراق وجود دارد تا میزان انطباق بین چگونگی و بکارگیری روش‌ها را به‌درستی بسنجد. همچنین تحقیقات حکمرانی و سیاست ورزشی با رویکرد جامع و سیستماتیک در ابعاد کیفی و کمی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و نمونه‌های محدودی از این تحقیقات در زمینه ورزش و به ویژه ورزش کشورهای همسایه صورت گرفته است. مطالعات خارجی نیز شرایطی متفاوتی با ورزش کشور همگرا را مورد بررسی قرار داده‌اند و به طور مستقیم برای شرایط کشورهای در حال توسعه مانند عراق تعمیم‌پذیر نیستند. این در حالی است که مطالعات تخصصی حکمرانی و توسعه و میان فرهنگی می‌توانند مکمل تحقیقات چارچوب‌محور و تحلیل راهبردی در حوزه ورزش باشند (توماسون^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع شناخت روندها و پارادایم‌های جهانی و محیطی به اطمینان بیشتری در برنامه‌ریزی منجر می‌شود. همچنین تحقیقاتی مبتنی بر تجربیات جهانی می‌توانند در برنامه‌ریزی و اقدامات آتی متناسب با شرایط بحران اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی ناشی از تحریم در کشور دامنه اطمینان بیشتری ایجاد نمایند (هاین و همکاران، ۲۰۲۲).

با توجه به موارد یاد شده هدف از تحقیق حاضر حکمرانی چند سطحی و توسعه ایالتی ورزش در شرایط بحران ملی: تحلیل نظام‌مند اقلیم کردستان عراق می‌باشد. مشکلات اقتصادی و جنگ‌های یک دهه اخیر عراق در دو دهه آخر اثرات زیادی بر حکمرانی توسعه این کشور داشته است (یاسین، ۲۰۲۲). بحران اقتصادی می‌تواند ظرفیت‌های توسعه در کشورهای توسعه نیافته را به حداقل برساند. مطالعه حکمرانی مناطق سبب می‌شود اطلاعات مناسبی در زمینه کنترل منابع اضافی یا استفاده نشده (ظرفیت بالقوه) و تقاضا و نیاز موجود برای توسعه بدست می‌دهد. یکی از راهکارهای مناسب برای تاب‌آوری در بحران اقتصادی، استفاده از تحول حکمرانی برای توسعه است (بروده‌ارست و گری^۵، ۲۰۲۲). بر طبق شواهدات و اطلاعات، ورزش در هر دو دولت مرکزی عراق و حکومت اقلیم کردستان هم نیاز بالقوه قابل توجهی برای توسعه ورزش دارد اما هنوز درک صحیح و اطلاعات کاربردی از وضعیت حکمرانی آن بدست نیامده است. برای ایالت‌های با ساختار مشابه اقلیم کردستان عراق، سطوح مختلف دولت فدرالی و دولت مرکزی، از نظر بودجه عمومی ورزش نیازمند حکمرانی چندسطحی است. سیاست‌ها و نتایج عملی متفاوت اما چالشی که ادبیات مطرح می‌کند، شناسایی این است که چه ترتیبات حاکمیتی می‌تواند سیاست را در سراسر این لایه‌ها از نظر ارزش بهینه کند. اگرچه در چارچوب روابط بین‌المللی سنتی به ورزش و سیاست ورزشی توجه شده، اما تحول ماهیت نظام بین‌المللی از لحاظ نظری و عملی، ابزارهای مورد استفاده دولت‌ها و کشورها را برای پیشبرد اهداف و منافع بین‌المللی شان دگرگون کرده است.

با مرور مطالعات و مبانی نظری می‌توان گفت که تا زمانی که محقق در پیگاه داده به بررسی مطالعات قبلی پرداخته است مطالعه‌ای در زمینه حکمرانی و توسعه ایالتی ورزشی با در نظر گرفتن بحران‌های ملی و منطقه‌ای در اقلیم کردستان انجام نگرفته است، لذا با توجه به این خلأ پژوهشی محقق در صدد شناسایی این چالش‌ها و بحران‌های حکمرانی ورزش و ارائه چارچوب متناسب با آن‌ها می‌باشد. همچنین با توجه به

¹ Næss

² Anderson

³ Heinen

⁴ Thompson

⁵ Broadhurst & Gray

وجود بحران‌های و کشمکش‌های مختلف بین دولت مرکزی عراق و حکومت اقلیم کردستان، اهمیت بررسی این دو موضوع چندان می‌شود. بر این اساس پژوهش حاضر در راستای پاسخ به سؤالات مطرح شده درصدد است از طریق یک مطالعه توصیفی - تحلیلی به بررسی حکمرانی چند سطحی و توسعه ایالتی ورزش در شرایط بحران محیطی و ملی اقلیم کردستان عراق بپردازد و چارچوب راهبردی مناسب جهت توسعه ایالتی ورزش اقلیم کردستان عراق ارائه دهد. از این رو مساله محوری پژوهش این است که آیا حکمرانی چندسطحی می‌تواند الگویی برای کارآمدسازی حکمرانی توسعه ورزش در سیستم فدرالی اقلیم کردستان عراق و استراتژی برای کاهش بحران‌های آن باشد؟ در این صورت چارچوب تحلیل و راهنمای مناسب در زمینه چگونه می‌تواند باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

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

استخراج یافته‌ها حاضر یک رویکرد استقرایی (جزء به کل) براساس مصاحبه اکتشافی و مطالعه نظامند کتابخانه‌ای برای تکمیل آن بود. روایی این بخش براساس شایستگی فردی نمونه مصاحبه شده، روایی محتوایی چارچوب انجام مصاحبه و میزان توافق مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره مدیریت ورزشی: ۰/۷۲) استخراج مفاهیم صورت گرفت. انجام مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. در بخش مصاحبه، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. از آنجایی که مؤلفه پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۶ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها نشان داد که داده جدید به داده‌های قبلی اضافه نشد؛ زیرا درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. پژوهشگران کیفی به جای واژه اعتبار و روایی، از واژه‌های مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده می‌کنند. روایی رونوشت مطالعه کتابخانه‌ای و ابزار مصاحبه ابتدا با استفاده از نظر متخصصان ارزیابی گردید. سپس از طریق روش‌های روایی کدگذاری و توافق مصححان بررسی شد.

جهت تحلیل مفاهیم مستخرج از سه مرحله کدگذاری و دسته‌بندی استفاده گردید. چارچوب پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب سیستمی مفهومی ترسیم گردید. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. روش کدگذاری سه مرحله‌ای برای چارچوب‌بندی مفهومی مولفه‌های استخراجی استفاده خواهد شد که عبارتست از: کدگذاری شامل دو مرحله اصلی است: کدگذاری باز (محوری)، کدگذاری انتخابی (گزینشی) و کدگذاری نظری (موضوعی). در کدگذاری باز، داده‌ها شکسته می‌شوند. سپس به لحاظ مفهومی گروه بندی می‌گردند و مقوله‌ها و ویژگیهای آنها تولید می‌شود. در این مرحله از کدگذاری اقدام به گردآوری آزاد داده‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات مقوله محوری، نمودار کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مربوط به متغیر محوری هستند؛ به عبارتی زمانی که مقوله محوری، نمودار شده کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها در جهت

متغیر محوری کدگذاری می شوند. این فرضیه ها در یک نظریه با هم عمل می کنند و دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را تشریح می کنند. در نهایت زمانی که مقوله های مختلف به همدیگر و متغیر محوری مرتبط شدند.

یافته های پژوهش

در ابتدا مشخصات نمونه مصاحبه شده پژوهش آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات افراد مصاحبه شده

Table 1. Characteristics of the interviewed people

جنسیت	تحصیلات	
مرد	دکتری	۱. استادیار مدیریت ورزشی - دانشگاه هلبجه
مرد	دکتری	۲. استادیار مدیریت ورزشی - دانشگاه بغداد
مرد	دکتری	۳. دانشیار مدیریت ورزشی - دانشگاه صلاح الدین اربیل
زن	دکتری	۴. دانشیار علوم سیاسی - دانشگاه سلیمانیه
مرد	دکتری	۵. دانشیار اقتصاد - دانشگاه صلاح الدین اربیل
مرد	دکتری	۶. استادیار مدیریت استراتژیک - دانشگاه صلاح الدین اربیل
مرد	کارشناسی ارشد	۷. عضو کمیسیون ورزش در پارلمان کردستان
مرد	کارشناسی ارشد	۸. مدیر ستادی در معاونت ورزش در وزارت فرهنگ اقلیم کردستان
مرد	دکتری	۹. عضو شورای تصمیم گیری در وزارت ورزش عراق
مرد	کارشناسی ارشد	۱۰. عضو هیات مدیریت کمیته المپیک اقلیم کردستان
مرد	دکتری	۱۱. عضو هیات مدیریت کمیته ملی المپیک عراق
مرد	کارشناسی ارشد	۱۲. عضو هیات رئیسه فدراسیون ورزش فوتبال عراق
مرد	دکتری	۱۳. عضو هیات رئیسه فدراسیون فوتبال اقلیم کردستان
زن	کارشناسی ارشد	۱۴. عضو مدیریت در فدراسیون شنای عراق
مرد	کارشناسی ارشد	۱۵. مدیر تربیت بدنی در وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان
مرد	کارشناسی ارشد	۱۶. مدیر امور ورزش شهرداری سلیمانیه

یافته های کیفی پژوهش شامل دو بخش چارچوب کدگذاری یافته ها و چارچوب مفهومی پژوهش بود. مفاهیم و یافته های نظری که با استفاده از مصاحبه از جامعه آماری مستخرج شدند پس از مراحل کدگذاری در چارچوب مفهومی تنظیم گردیدند. عوامل شناسایی شده دارای بیشترین تکرار در منابع و بیشترین میزان ارتباط به ماهیت و ساختار گزینش شدند. یک نمونه کدگذاری به صورت جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری برای مفاهیم مستخرج پژوهش

Table 2. Coding sample for research concepts

مضمین اصلی	مضمون فرعی	مولفه محوری	متن مصاحبه
بحران های محیطی حکمرانی ورزش کردستان	بحران های اقتصادی	تاثیر مشکلات مالی و ضعف اقتصادی دولت در تامین مخارج عمومی ورزش	در عراق به دلیل کمبودهای مالی و رکود اقتصادی، دولت برای بودجه و تامین مالی ورزش با چالش های زیادی مواجه است و نظام سیاسی عراق بایستی به طور جدی بایستی سیستم تامین و مخارج ورزش را بازنگری کند (مصاحبه شونده ۳)

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

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

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

مستخرج از کدگذاری موضوعی	مستخرج از کدگذاری انتخابی	مستخرج از کدگذاری باز
مضامین اصلی Main themes	مضمون فرعی Sub-theme	مولفه محوری Axial component
بحران‌های محیطی حکمرانی ورزش کردستان Environmental crises of sports governance in Kurdistan	بحران‌های اقتصادی Economic crises	تأثیر مشکلات مالی و ضعف اقتصادی دولت در تامین مخارج عمومی ورزش تأثیر ضعف صنایع تولیدی، خدماتی و تجاری اقلیم کردستان و وابستگی شدید به واردات بر ورزش مشکلات اشتغال و رفاه عمومی مردم و رشد مهاجرت و نقش آن بر ورزش
	بحران‌های اجتماعی Social crises	بحرانی بودن بسیاری از شاخص‌های سلامت عمومی (درصد افراد ...) و تأثیر آن بر مشارکت ورزشی چالش‌های فرهنگی و مذهبی مختلف در طبقات و طیف‌های جامعه و نقش آن در فرهنگ ورزش ضعف اعتماد عمومی و مشارکت اجتماعی در جامعه
	بحران‌های امنیتی Security crises	نا آرامی منطقه و وجود جنگ‌های در چند دهه اخیر (داعش، نزاع داخلی و...) و نقش آن بر محیط‌های ورزشی
	بحران‌های سیاسی Political crises	وجود گروه‌های مختلف شبه نظامی در اطراف اقلیم کردستان و تضعیف امنیت منطقه‌ای نقش اختلافات سیاسی و حاکمیتی اقلیم کردستان با حکومت مرکزی و دولت عراق بر سیستم ورزش نزاع سیاسی و کژکارکردی بین دو حزب غالب اقلیم کردستان در نظام سیاستی-اجرایی و توزیع منافع
	بحران‌های اکوسیستمی Ecosystem crises	تأثیر ضعف زیرساخت‌های انرژی مانند آب، برق و گاز بر توسعه ورزش تأثیر خشکسالی و کاهش منابع طبیعی سرزمینی بر توسعه ورزش
	مشکلات مالی Financial Problems	افزایش هزینه‌های و مخارج و ضعف مالی و وابستگی به بودجه محدود دولتی در سازمان‌های ورزشی ضعف درآمدزایی و تامین مالی در مراکز و سازمان‌های ورزشی کردستان عدم اولویت ورزش در سبد خانواده‌ها به دلیل مشکلات اقتصادی
	ضعف امکانات ورزشی Weakness of sports facilities	کمبود فضاهای ورزشی و توزیع نامناسب آن کمبود تجهیزات ورزشی به ویژه برای اقشار طبقات پایین جامعه
	مشکلات منابع انسانی Human resource problems	کمبود و توزیع نامناسب فرصت‌های اشتغال برای مربیان و تحصیل‌کرده‌های ورزشی عدم وجود سیستم مناسب آموزش، بکارگیری و توانمندسازی منابع انسانی در ورزش
	ضعف فرهنگی ورزش Cultural weakness of sports	محدودیت‌های اجتماعی و فرهنگی برای فعالیت بانوان در حوزه ورزش بروز ناهنجاری‌های و رفتارهای نامناسب (مصرف مواد نیرو زا، پرخاشگری، ...) در محیط‌های ورزشی
	رویدادهای ورزشی Sports events	مشکلات امنیتی برای میزبانی رویدادهای بین‌المللی ورزشی رقابت‌پذیری پایین باشگاه‌ها و مسابقات ورزشی
موانع پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی ورزش Obstacles to the implementation of multi-level sports governance	ضعف علمی و فناوری Scientific and technological weakness	ضعف فناوری اطلاعات و ارتباطات در مراکز و سازمان‌های ورزشی ضعف پژوهش و مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی
	موانع ساختاری Structural barriers	فقدان ارتباط و همکاری مناسب بین دولت، دانشگاه، صنعت و جامعه در حوزه ورزش عدم نظام‌مند بودن اجرایی و جزیره‌ای و موازی بودن فعالیت‌ها در سازمان‌های ورزشی کردستان به ویژه بین دو منطقه سیاسی
	موانع مدیریتی Management barriers	دولتی بودن عمده ساختار ورزش و عدم خصوصی سازی و برون‌سپاری شناخت غیرتخصصی سیاست‌گذاران به مأموریت‌های ورزش و اولویت پایین آن در برنامه‌های کلان سیاست‌گذاری دولت
		تمرکز مسئولان ورزش ایالت بر نتیجه گرایی و برنامه‌های زودبازده به جای فرآیندگرایی و اهداف بلندمدت عدم شفافیت عملکردی و رشد فزاینده فساد در ورزش

تحولات حکمرانی بین‌المللی ورزش Developments in international sports governance	ساختار بین‌المللی ورزش The international structure of sports	تمرکز نهادهای بین‌المللی ورزش بر مناطق و کشورهای توسعه نیافته چارچوب‌های قانونی ورزش در سطح بین‌المللی و الزامات آن برای کشورها
کارآمدی حکمرانی ورزش عراق The effectiveness of Iraqi sports governance	مدیریت بین‌المللی ورزش Sports international management	وجود برنامه‌ها و طرح‌های ورزشی فراگیر در سطح جهانی نظارت نهادهای بین‌المللی بر عملکرد نماینده‌های ملی خود
ظرفیت حکمرانی اقلیم کردستان The governance capacity of the Kurdistan region	نظام سیاستی ورزش The political system of sports	قوانین ملی مدیریت و توسعه ورزش در عراق راهبردهای و برنامه‌های کلان کلان توسعه عراق
همگرایی بین نهادهای حکمرانی Convergence between governance institutions	نظام اجرایی ورزش Executive system of sports	تحولات سیاسی عراق و اثرات آن بر سطح ملی ورزش نهادهای سیاست‌گذار و ساختارهای قانونگذاری در مدیریت ورزش نهادهای مجری و ساختارهای اجرایی در توسعه ورزش نهادهای هماهنگ‌کننده و ساختارهای تسهیلگر در توسعه ورزش نهادهای تنظیم‌گر و ساختارهای نظارتی در مدیریت و ورزش
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	ساختار حکمرانی governance structure	وزارت‌خانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی در مدیریت ایالتی سیاست و خط مشی سیاستی توسعه (تصمیمات و مصوبات و...) سیستم اجرایی دولت ایالتی اقلیم کردستان فرهنگ و هنجارهای سیاسی در اقلیم کردستان اهمیت و جایگاه قانون در جامعه اقلیم کردستان مشروعیت نهادهای سیاست‌گذار (ذاتی و فرآیندی) از نظر ذینفعان نقش پارلمان اقلیم کردستان و کمیسیون‌های آن در حکمرانی ورزش نقش هیات دولت و وزارتخانه‌های آن در حکمرانی ورزش
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	مشارکت حکمرانی Governance participation	مدیریت کل ورزش کردستان در وزارت فرهنگ و ادارات ورزش استان‌ها نقش کمیته المپیک و فدراسیون‌های ورزشی در حکمرانی ورزش نقش کسب و کارها و موسسات ورزشی (باشگاه‌ها، شرکت‌ها و...) نقش دانشگاه‌ها و مراکز علمی آموزشی در سیاستگذاری ورزش نقش رسانه‌ها و نهادهای اجتماعی در حکمرانی ورزش
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	نهادهای کلان دولتی Macro governmental institutions	درجه مشارکت‌پذیری در پست‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری احزاب و گروه‌های مختلف جایگاه ورزش در سیاست‌ها و برنامه‌های کلان توسعه دولت. توجه دولت به ورزش در برنامه‌ها و اقدامات مرتبط با مدیریت بحران‌های اقتصادی و اجتماعی و سیاسی جایگاه ورزش در نظام‌های مختلف اجتماعی مانند نظام سلامت، نظام تعلیم و تربیت، نیروهای مسلح و سایر
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	نهادهای ورزشی Sports institutions	تفویض اختیارات و تخصیص منابع بین نهادهای سطح استانی قطب‌بندی منطقه‌ای برای بخش‌های ورزش و سرمایه‌گذاری بر روی ورزش‌های پربازده
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	نهادهای غیردولتی عمومی Public non-governmental organizations	اختیارات محلی در مدیریت ورزش مشارکت نهادهای محلی در توسعه ورزش
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	حکمرانی ایالتی ورزش State governance of sports	مدیریت تربیت بدنی مدارس و ورزش دانش آموزی مدیریت ورزش دانشجویی و دانشگاهی مدیریت ورزش پایه و آموزشگاه‌های رشته‌های ورزشی مدیریت سیستم استعدادیابی و مدیریت استعداد ورزشی
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	حکمرانی استانی ورزش Provincial governance of sports	ورزش مراکز فیتنس و سالن‌های فعالیت ورزشی مدیریت مشارکت اقشار مختلف در فضاها فعالیت ورزشی مدیریت ورزش شهروندی و ورزش پارک‌ها و فضاهای روباز شهری
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	حکمرانی محلی ورزش Local sports governance	مسابقات آماتوری تیم‌ها در رشته‌های ورزشی نظام باشگاه‌داری ورزشی و لیگ‌های سطح برتر رشته‌های ورزشی حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	مدیریت ورزش همگانی Public sports management	حضور در تیم‌های ملی ورزشی عراق برای بین‌المللی و دستیابی به مدال‌های جهانی
همسویی مدیریت سطوح ورزش Alignment of sport level management	مدیریت ورزش رقابتی Competitive sports management	

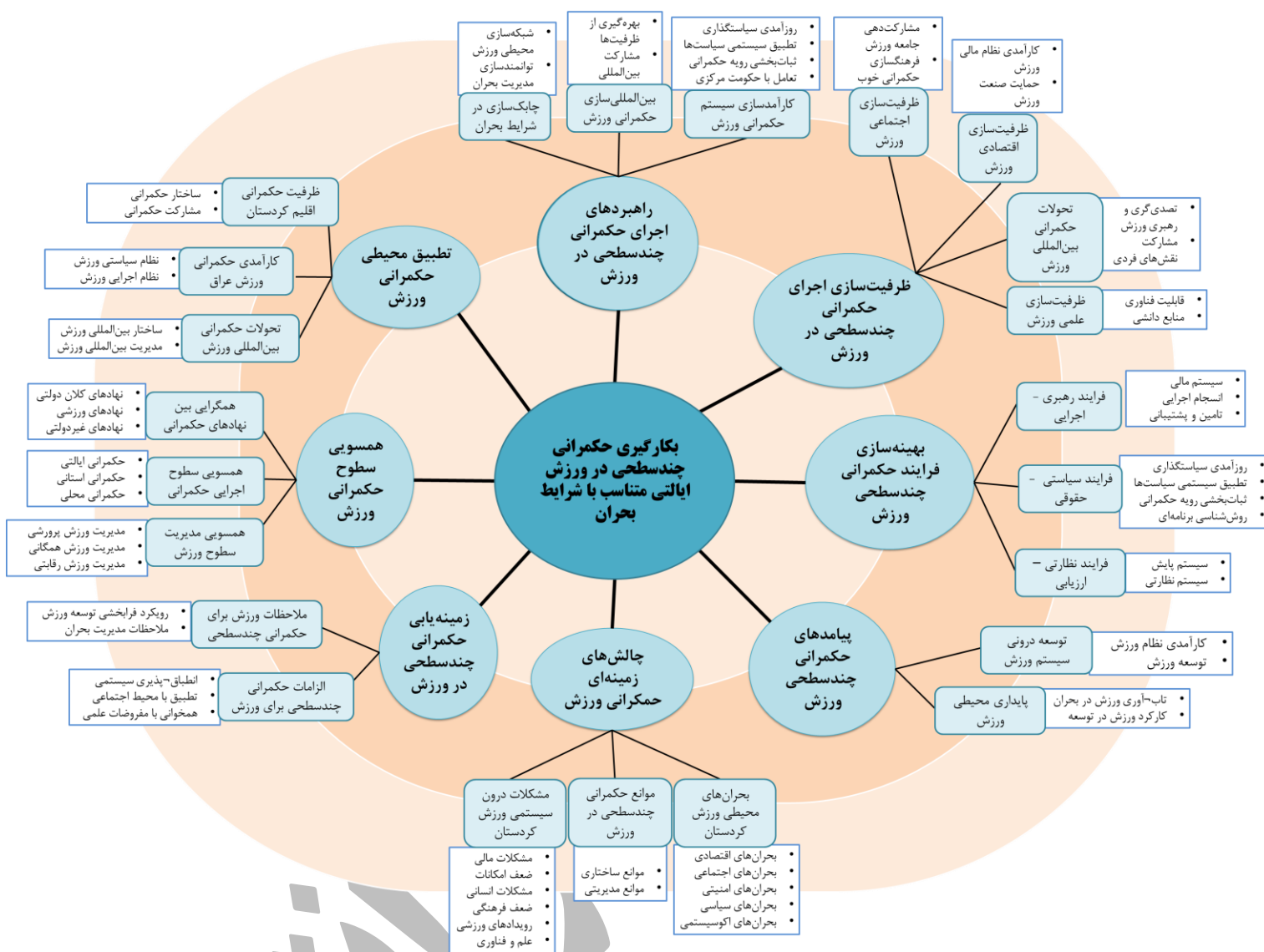
غیرمتمرکز بودن این نوع حکمرانی و تمرکززدا بودن در سطح مناطق	انطباق پذیری سیستمی	الزامات حکمرانی
اصلاحات نهادی و بازسازی بوروکراسی و مشارکت‌دهی مناطق و نهادها	System adaptability	چندسطحی برای ورزش
همگرایی حکمرانی ایالتی و ملی برای پاسخ به پیچیدگی نهادی چند سطحی ورزش		Multi-level governance
تناسب ساختاری و کارکردی حکمرانی چند سطحی با ماهیت چندسطحی نظام ورزش		requirements for sport
جلب حمایت عمومی و اجتماعی از طریق ورزش برای حکمرانی	تطبیق با محیط اجتماعی	
مشارکت‌دهی گروه‌ها و پاسخگویی به نیروهای دموکراتیک	adaptation to the social environment	
الزام مشارکت‌پذیری بالا در حکمرانی چندسطحی و وجود آن در ورزش		
تطبیق حکمرانی با فرهنگ محیط ورزش کشور		
انطباق حکمرانی چندسطحی با الگوی حکمرانی شبکه‌ای و اهداف حکمرانی خوب	همخوانی با مفروضات علمی	ملاحظات ورزش برای
درجه نظام‌مندی ورزش و راهبردپذیری سازمان‌های ورزشی اقلیم کردستان	Concordance with scientific assumptions	حکمرانی چندسطحی
قابلیت تنظیم‌گیری و رهبری فرابخشی در ورزش کردستان	رویکرد فرابخشی توسعه ورزش	Exercise considerations for multilevel governance
سازگاری تغییر دولت‌ها با محیط‌های و منافع جدید ورزش	Cross-sectoral approach to sports development	
تناسب توزیع منابع و حمایت‌ها در بین سطوح ورزش پرورشی، همگانی و رقابتی		
تلقی شدن صنعت ورزش به عنوان یک بازار و سیستم اقتصادی	ملاحظات مدیریت بحران	
ظرفیت‌سنجی ورزش برای توسعه در شرایط بحران ملی و محیطی	Crisis management considerations	
شناخت تجارب پیشین حکمرانی چندسطحی برای بحران‌ها		
الزامات حکمرانی چندسطحی برای شرایط بحران		
جلوگیری از رابطه‌گرایی و مساعدسازی فضای انتخاب و شایسته‌سالاری انتصاب مسئولان سازمان‌های ورزشی	تصدی‌گری و رهبری ورزش	ظرفیت‌سازی مدیریتی
پیشگیری از خطاهای مدیریتی و سلیقه‌ای مدیران در سطوح اجرایی ورزش	Management and sports leadership	ورزش
کاهش سقف شیشه‌ای در سازمان‌ها تاکید بر مشارکت‌دهی زنان و اقلیت‌ها در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری		Sports management capacity building
کاهش شکاف و ناهمگنی میان تخصص و مسئولیت‌ها در امور مربوط به ورزش	مشارکت نقش‌های فردی	
مشارکت نمایندگان پارلمان وزیران و مدیران نهادهای دولتی عمومی	Contribution of individual roles	
اعضای شوراهای تصمیم‌گیری و هیات مدیره‌ها و مدیران سازمان‌های ورزشی		
نقش اساتید دانشگاهی و تحلیلگران علمی		
مشارکت نقش فعالان رسانه، بازار و صنعت ورزش		
مشارکت زنان و اقلیت‌ها در مدیریت و سیاستگذاری ورزش		
رونق بخشی اقتصادی ورزش از طریق خصوصی‌سازی و برون‌سپاری در ورزش	کارآمدی نظام مالی ورزش	ظرفیت‌سازی اقتصادی
کمک به سازمان‌های ورزشی برای تأمین مالی و درآمدزایی	The efficiency of the financial system of sports	ورزش
استفاده از نوآوری و تحقیق و توسعه در ورزش کارآفرینی و تجاری‌سازی		Economic capacity building of sports
ایجاد تناسب بین سرمایه‌گذاری و هزینه‌های اقتصادی	حمایت صنعت ورزش	
افزایش رقابت پذیری بازار ورزش از طریق مشارکت‌دهی بخش‌های غیردولتی	Sports industry support	
افزایش امنیت ریسک و سرمایه‌گذاری اقتصادی در ورزش		
بازنگری در سیستم مدیریت مالی سازمان‌های ورزشی کاهش هزینه‌های جاری		
جلب توجه سیاست‌گذاران به ظرفیت‌های اقتصادی ورزش برای بهبود اقتصاد ملی		
نظام‌سازی بازار و صنعت ورزش و از طریق مستندسازی فعالیت‌ها و اطلاعات		
مسئولیت اجتماعی نهادهای ورزشی نسبت به جامعه و سایر نهادها نسبت به ورزش	مشارکت‌دهی جامعه ورزش	ظرفیت‌سازی اجتماعی
مدیریت تنوع جمعیت و ذینفان در ورزش (ورزشکاران، مربیان، هواداران و سایر).	Sports community participation	ورزش
تأمین امنیت اجتماعی فضاهای مختلف ورزش اقلیم کردستان	فرهنگ‌سازی حکمرانی خوب	Social capacity building of sports
تکنیک‌های بازاریابی اجتماعی مطابق با خرده فرهنگ‌ها	Cultivation of good governance	
گفتمان‌سازی در جامعه ورزش برای حکمرانی چندسطحی		
جریان‌سازی رسانه‌ای برای بهبود حکمرانی ورزش با رویکرد شبکه‌های اجتماعی	قابلیت فناوری	ظرفیت‌سازی علمی ورزش
استفاده از نوآوری‌ها و توسعه تحقیق و پژوهش‌های مرتبط با سیاست‌گذاری ورزش	Technological capability	Scientific capacity building of sports
استفاده از ابزارهای دانش و فناوری برای کاهش پیچیدگی سیاست‌گذاری عمومی	منابع دانشی	
وجود دانش سیاست‌گذاری و خبرگی برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی	Knowledge resources	
تخصصی‌سازی حکمرانی و تعیین مراجع تخصصی برای سیاست‌گذاری در ورزش		
به‌روز رسانی سیاست‌ها در هر دوره تغییرات در دولت		

کارآمدسازی سیستم حکمرانی ورزش Efficiency of sports governance system	روزآمدی سیاستگذاری Modernization of policy making	مهندسی مجدد فرایندهای سیاستی - ساختاری ورزش کردستان روزآمدی ساختارهای سازمانی متناسب با تحولات محیطی
	تطبيق سیستمی سیاستها Systematic implementation of policies	تناسب بین برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت میزان همسویی سیاستها با اسناد بالا دستی همخوانی و تطبيق سیاستها با شرایط اقتصادی و منافع سیاسی انطباق سیاستها با توانمندی‌های بومی در اقلیم کردستان در توسعه ورزش
	ثبات بخشی رویه حکمرانی Stabilization of the governance procedure	ضرورت پیوستگی سیاستگذاری در سیکل‌های سیاسی و انتخاباتی هماهنگی بین سطح سیاستی، برنامه‌ای و اجرایی کاهش نفوذپذیری سیاسی ساختار و تشکیلات ورزشی ثبات رویه در اجرای سیاستها با تغییرات دوره‌ای دولت و پارلمان
	تعامل با حکومت مرکزی Interaction with the central government	پیگیری امورات اقلیم کردستان در سیستم دولتی عراق تخصیص منابع و فرصت‌ها از حکومت مرکزی به حکومت اقلیم کردستان تعامل و همکاری ایالت با حکومت مرکزی در حوزه ورزش بهره‌گیری از تجارب کشورهای پیشرو در زمینه ورزش
بین‌المللی سازی حکمرانی ورزش Internationalization of sports governance	بهره‌گیری از ظرفیت‌های بین‌المللی Taking advantage of international capacities	الگو برداری از ساختارهای ورزش سایر کشورها بهره‌گیری از تجارب کشورهای موفق در زمینه مدیریت بحران. انطباق سیاستها با تحولات جهانی
	مشارکت بین‌المللی International partnership	کسب کرسی بین‌المللی (فدراسیون‌ها، مجمع‌ها) در ورزش ارتقای جایگاه ورزش در ارتباطات و فعالیت‌های بین‌المللی رفع چالش‌های موجود در روابط خارجی و توسعه روابط بین‌المللی
	شبکه سازی محیطی Environmental networking	ایجاد قابلیت‌های مدیریتی مناسب در جهت استفاده از فرصت‌های محیطی یکپارچه سازی سیستم پایش و اطلاعات محیطی و توسعه ورزش کردستان توسعه ارتباطات و همکاری بین‌سازمانی در حوزه ورزش با رویکرد هم افزایی
چابک سازی در شرایط بحران Agility in crisis conditions	توانمندسازی مدیریت بحران Empowering crisis management	شناخت بحران‌ها و ارتباط آن‌ها با ابعاد حکمرانی توانمندی مدیریت بحران در سازمان‌های ورزشی به ویژه در شرایط بحران اقتصادی و اجتماعی نوع شناسی بحران‌های محیطی ورزش و نحو تاثیرگذاری آن‌ها ایجاد آمادگی رفتاری برای مدیریت بحران کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی در سیاست گذاری
	سیاستگذاری ورزش Sports policy	بازبینی سیاست‌های پیشین و موجود شناخت و بررسی ملی، منطقه‌ای و جهانی پشتوانه حقوقی و حمایت ساختاری
فرایند سیاستی - حقوقی Political-legal process	روش شناسی برنامه‌ای Programmatic methodology	بکارگیری فنون‌های آینده پژوهی برای سیاست گذاری ورزشی گرایش به تصمیم سازی در کنار تصمیم گیری در نهادهای سیاست گذار متناسب سازی ساختارهای سازمانی ورزش برای اجرای حکمرانی چندسطحی تجهیز نهادهای ورزشی ملی سیاست گذار ورزش به ابزارهای سیاستی
فرایند رهبری - اجرایی Executive leadership process	سیستم مالی و بودجه بندی Financial system and budgeting	چارچوب زمانی مشخص برای بودجه و بودجه‌ی حسابرسی مالی و بودجه سازمان‌های ورزشی یکپارچه سازی هم افزایی و همکاری هماهنگی
	انسجام اجرایی Executive coherence	اجرای سازی مصوبات توسعه ورزش با مشارکت بین سازمانی تقسیم کار میان بخشی و بین سازمان در تعامل دانشگاه-صنعت- دولت-جامعه برای توسعه ورزش
	تامین و پشتیبانی Supply and support	پیش بینی منابع برای اجرای سیاست‌های توسعه ورزشی بهره‌گیری از توان علمی و سرمایه انسانی دانشگاه‌ها
فرایند نظارتی - ارزیابی Monitoring process - evaluation	سیستم پایش Monitoring system	پایش شاخص‌های عملکردی سیاستها، برنامه‌ها و فرایندهای تصمیم گیری کارایی شبکه اطلاعاتی و پایش محیطی نهادهای دولتی ارزیابی جامع و مستمر بهره‌وری سازمان‌ها و تشکیلات ورزشی پیگیری و کنترل از فساد و کج کارکردی در ورزش

عدالت در توزیع و تخصیص منابع دولتی حوزه ورزش	سیستم نظارتی	
ارتقای شفافیت و گزارشگری برنامه‌ای و عملکردی	Monitoring system	
ارتقای نهادی و حقوقی ورزش در نظام دولت و حاکمیت	کارآمدی نظام ورزش	توسعه درونی سیستم
ارتقای شفافیت و کاهش فساد در مدیریت ورزش	The efficiency of the exercise system	ورزش
ارتقای بهره‌وری و عملکرد سازمان‌های ورزشی		Internal development of the sports system
توسعه منابع فیزیکی و بهبود توزیع زیرساخت ورزشی	توسعه ورزش	
رشد صنعت و بازار محصولات و خدمات ورزشی	Sports development	
افزایش مشارکت ذینفعان و متقاضیان در ورزش		
همسوسازی جریان توسعه «بالا به پایین» و «پایین به بالا» ورزش		
توازن توسعه بین حوزه‌های ورزش پرورشی، همگانی و رقابتی		
تامین و دسترسی منابع ورزش در شرایط بحران طبیعی و اقتصادی	تاب‌آوری ورزش در بحران	
سازگاری سیستم ورزش با تغییرات و نوسانات اقتصادی و سیاسی	Resilience of sport in crisis	
حفظ بهره‌وری و توسعه ورزش در شرایط بحران و چالش‌های محیطی		پایداری محیطی ورزش
نقش ورزش در توسعه زیستی و انسانی جامعه (سلامت و...)		Environmental sustainability of sports
کارکرد ورزش در توسعه اجتماعی و فرهنگی (مشارکت، نشاط، و..)	کارکرد ورزش در توسعه	
نقش ورزش در توسعه اقتصادی (اشتغالزایی، رونق بازار و..)	The function of exercise in development	
کارکرد ورزش در توسعه سیاسی (منزلت بین‌المللی، همبستگی ملی و..)		
نقش ورزش در توسعه پایدار (زیست محیطی و..)		

براساس مراحل کدگذاری فوق، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل زیر ترسیم گردید. ترتیب و روابط کلی بین سازه‌ها براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش به همراه نظرات گروه کانونی و مصححان کدگذاری انجام شد.

در کدگذاری سوم به شکل‌دهی مضامین اصلی از تم‌های فرعی اقدام شد. از این رو ۶۰ مضمون فرعی در چارچوب ۲۳ مضمون اصلی کدگذاری گردید. سپس به دلیل تعداد بالای مضامین فرعی به کدگذاری چهارم که کدگذاری نظری است اقدام شد. در واقع استخراج زیرسازه‌های مفهومی از مضامین اصلی با استفاده از کدگذاری نظری انجام شد. براساس نتایج کدگذاری نظری ۲۳ مضمون اصلی به صورت ۸ سازه مفهومی چارچوب‌بندی شدند.



شکل ۱. شبکه مضامین مستخرج از کدگذاری چندمرحله‌ای

Figure 1. Thematic network extracted from multi-stage coding

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش ارائه چارچوب تحلیل مفهومی برای بکارگیری حکمرانی چندسطحی در ورزش اقلیم کردستان عراق متناسب با شرایط و چالش‌های محیطی بود. کلیات یافته‌ها نشان داد که چارچوب مفهومی مستخرج شامل ۱۸۴ مولفه محوری، ۶۰ مضمون فرعی، ۲۳ مضمون اصلی و ۸ زیرسازه مفهومی است. تبیین چارچوب و زیرسازه‌های آن براساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش، شواهد محیطی و تجربیات و مستندسازی سازمانی انجام گرفت. براساس نتایج تحقیق زیرسازه مفهومی تطبیق محیطی حکمرانی ورزش کردستان شامل منظرهای (مضامین اصلی)؛ تحولات حکمرانی بین‌المللی ورزش، کارآمدی حکمرانی ورزش عراق و ظرفیت حکمرانی اقلیم کردستان بود. منظر تحولات حکمرانی بین‌المللی ورزش دربرگیرنده دو بُعد ساختار بین‌المللی ورزش و مدیریت بین‌المللی ورزش است. همچنین منظر کارآمدی حکمرانی ورزش عراق شامل دو بُعد نظام سیاسی ورزش و نظام اجرایی ورزش بود. در نهایت منظر حکمرانی ظرفیت حکمرانی اقلیم کردستان مشتمل بر ساختار حکمرانی و مشارکت حکمرانی بود. در تبیین نتایج این زیرسازه می‌توان گفت مضامین اصلی در واقع به سه محیط بین‌الملل، عراق و ایالت کردستان دلالت دارند (داگه، ۲۰۲۰) که حکمرانی چندسطحی ورزش بایستی با آن‌ها سازگار و انطباق داشته باشد. گوهری مقدم و بشیری لحاقی (۲۰۱۷؛ ۷۳) کاربست حکمرانی در سطح منطقه‌ای و حوزه همسایگی را دارای بیشترین تعمیم است. در نهایت می‌توان گفت بستر اصلی برای حکمرانی چندسطحی ورزش کشورها در واقع اکوسیستم و محیط ورزش آن‌هاست که محدود به مجموعه

تعامل سیستم ورزش با عناصر و پویایی موجود در محیط فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، جغرافیایی در پهنه استانی، ملی و بین‌المللی است (سیانوماگا^۱، ۲۰۱۵؛ ۳۰۲). به دلیل ماهیت پویا و پیچیده محیط و اثرات چندگانه آن بر سیستم‌ها (ورزش) لازم تطبیق به صورت مستمر و هدایت شده صورت بگیرد. مهم‌ترین مصادیق تطبیق محیطی را می‌توان تحولات ساختاری و محتوایی در نظر گرفت (اکبری و همکاران، ۲۰۱۹). اهمیت تطبیق محیطی در واقع به دلیل تغییرات و شتاب جهانی شدن ورزش است و حکمرانی ورزش بیش از پیش در کانون توجه دولت‌های قرار گرفته است (برون و بیلینگز^۲، ۲۰۱۳؛ ۷۷). به طور مثال می‌توان به برخی دولت‌های منطقه خاورمیانه مانند قطر، عربستان اشاره نمود. کلیات مضامین این زیرسازه توسط یافته‌های مطالعات تایید می‌گردد.

زیرسازه مفهومی چالش‌های زمینه‌ای حکمرانی ورزش شامل مضامین اصلی؛ بحران‌های محیطی حکمرانی ورزش کردستان، مشکلات درون سیستمی ورزش کردستان و موانع پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی ورزش بود. انواع بحران‌های محیطی شامل بحران‌های اقتصادی، بحران‌های اجتماعی، بحران‌های امنیتی، بحران‌های سیاسی و بحران‌های اکوسیستمی است. همچنین انواع مشکلات درون سیستمی ورزش مشتمل بر مشکلات مالی، ضعف امکانات ورزشی، مشکلات منابع انسانی، ضعف فرهنگی ورزش، رویدادهای ورزشی و ضعف علمی و فناوری بود. علاوه بر این موانع پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی شامل موانع ساختاری و موانع مدیریتی بود. کلیات چالش‌ها و بحران‌های شناسایی شده مرتبط به سه منظر اجرای حکمرانی، سیستم ورزش و محیط آن‌ها است (رسایی‌راد و همکاران، ۲۰۲۳). این نتایج توسط برخی مطالعات پیشین تاییده شده است. به طور مثال براساس تحقیقات برای کشورهای در حال توسعه؛ حکمرانی سیستم‌ها و سازمان‌ها دارای چالش یا ابهامات اساسی بیشتری است بنابراین دارای ضرورت بیشتری نیز برای تحقیق و توسعه است (منظمی، ۲۰۲۰؛ ۱۰۴). به ویژه اینکه وضعیت حکمرانی این کشورها تحت تاثیر عوامل مختلف و کمتر مشخص یا قابل کنترل قرار دارد. بررسی انواع مختلف بحران‌هایی که سازمان‌های ورزشی با آن مواجه می‌شوند، به دنبال پاسخگویی به درخواست است. کلیات مضامین و چارچوب این سازه با تحقیقات پیشین همسویی دارد (کوربر و زابارا^۳، ۲۰۱۷؛ ۱۹۴). کلیات مضامین این سازه توسط تحقیقات پیشین مورد تایید قرار می‌گیرد براون، ۲۰۱۶؛ ۸؛ کامپتون و کامپتون، ۲۰۱۴؛ ۳۴۷). پیامدهای بحران‌های اخیر مرتبط با ورزش نشان می‌دهد که تاثیر آن‌ها فراتر از حوزه ورزش بوده و سلامت و بهره‌وری اجتماعی اثرات مخرب دارد (برون و برون^۴، ۲۰۲۰؛ ۵۹). بررسی تاثیر بحران‌های نیازمند مطالعه مؤلفه اصلی بحران محیطی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی) است. سطح مسئولیت نسبت بحران برای یک سازمان ورزشی در مقیاس ایالتی وابستگی به بیشتری به حکمرانی می‌باشد. اهمیت توجه به این چالش‌ها و بحران به دلیل شرایط نامناسب چند دهه اخیر عراق و بخش کردستان آن می‌باشد که بدون توجه به آن‌ها اجرای حکمرانی مقدور نیست. در واقع تنها با رفع موانع اجرایی نمی‌توان اجرای الگوی حکمرانی چندسطحی را متصور بود (ثابت و جاسم، ۲۰۱۹) بلکه باید بحران‌های محیطی و چالش‌های درونی سیستم ورزش را نیز مرتفع نمود.

زیرسازه مفهومی همسویی سطوح حکمرانی ورزش مشتمل بر سه مضمون اصلی؛ همگرایی بین نهادهای حکمرانی، همسویی سطوح اجرایی حکمرانی و همسویی مدیریت سطوح ورزش است. همگرایی بین نهادهای حکمرانی شامل سه مضمون فرعی نهادهای کلان دولتی، نهادهای ورزشی و نهادهای غیردولتی عمومی بود. همچنین همسویی سطوح اجرایی حکمرانی شامل حکمرانی ایالتی ورزش، حکمرانی استانی ورزش و حکمرانی محلی ورزش بود. علاوه بر این همسویی مدیریت سطوح ورزش شامل مدیریت ورزش پرورشی، مدیریت ورزش همگانی و مدیریت ورزش رقابتی بود. می‌توان گفت این زیرسازه هسته چارچوب مفهومی محسوب می‌شود زیرا سطوح حکمرانی را با سطوح ورزش همسو و تطبیق می‌دهد. در واقع اجرای حکمرانی ورزش را می‌توان از سطح ملی عراق تا سطح ایالتی و سپس محلی فرض نمود. همچنین مصادیق دقیق‌تر آن را می‌توان در جریان بین سطوح ورزش پرورشی، ورزش همگانی و ورزش رقابتی تصور نمود (لهاتون و همکاران، ۲۰۲۲). شیلپوری و فرینکس (۲۰۱۵؛ ۳۸۱) حکمرانی مشارکتی سازمان‌های ورزشی را نیازمند رفع تعارض بین سطوح ملی و ایالتی و همگرایی در سطوح مدیریت فدرالی می‌دانند. در سطوح مختلف دولت از اهرم‌های سیاستی متفاوتی استفاده می‌کنند یا از آن استفاده می‌کنند و برای این مقاله، دیدگاه‌های متفاوتی دارند. دیدگاه دولت به طور منحصربه‌فردی با دولت‌های ملی یا فراملی مرتبط است (یاسین، ۲۰۲۲) که نگاه کلان‌تری به جهان دارند تا یک مقام محلی. افزایش نقش دولت در حکمرانی سطوح نظام ورزش می‌تواند به تعیین عملکرد دستگاه‌های ورزشی؛ تسلط بر روشهای اقتصادی مدیریت ورزش؛ و وضع قوانین جدید ورزشی بپردازد و شرایط و عوامل باعث ایجاد روش‌های مدیریتی و مقررات قانونی

1 Ciomaga

2 Brown & Billings

3 Koerber & Zabara

4 Brown & Brown

می شود که به خروج ورزش از بحران عمیقی که در آن در جامعه متلاشی شده است کمک می کند و ورزش را قادر می سازد تحت شرایط اصلاح اقتصادی فعالیت کند (شیلبری و همکارانی، ۲۰۱۶؛ ۴۸۶). نقطه محوری جریان چندسطحی حکمرانی را نهادهای مختلف مرتبط با ورزش شکل می دهد. برخی مطالعات پیشین یافته های این زیرسازه را مورد تایید قرار می دهند (مانند هوفباور و مک دوال، ۲۰۲۲). مک لئود و شیلبری^۱ (۲۰۲۰؛ ۲۸) گزارش کردند که درجه قابل توجهی از حکمرانی چندسطحی نهادهای متولی ورزش قرار دارد اما بین میزان حکمرانی در انواع حوزه ها تفاوت وجود دارد.

زیرسازه مفهومی زمینه یابی حکمرانی چندسطحی در ورزش شامل مضامین اصلی؛ الزامات حکمرانی چندسطحی برای ورزش و ملاحظات ورزش برای حکمرانی چندسطحی بود. الزامات حکمرانی چندسطحی شامل انطباق پذیری سیستمی، تطبیق با محیط اجتماعی و همخوانی با مفروضات علمی بود. همچنین ملاحظات ورزش برای حکمرانی چندسطحی شامل رویکرد فرابخشی توسعه ورزش و ملاحظات مدیریت بحران بود (نیکانا، اس و تیچاوا، ۲۰۲۰). ماهیت این زیرسازه بر پیش فرض های اجرای حکمرانی ورزش دلالت دارد. در واقع حکمرانی چندسطحی برای پیاده سازی و اجرا مانند هر سیستم یا الگوی دیگری نیازمند رعایت مفروضات و ملاحظات اجرایی آن است و بدون توجه به آن ها شکست برنامه ها محتمل خواهد بود. درک چگونگی این سیستم نیازمند ظرفیت و پویایی اکوسیستم کارآفرینی مرتبط با زمینه و سطوح حکمرانی است (راتن^۲ و همکاران، ۲۰۲۱؛ ۲۶۹). از این رو بدست آوردن اطلاعات دقیق و تحلیل های علمی در مورد حکمرانی ورزش برای پیش بینی تغییرات ساختاری و واکنش نهادها به بحران ها را بر اساس شرایط متنی تغییر داد (دولفقاری و همکاران، ۲۰۲۰؛ ۱۱۵۹). سیائوماگا^۳ (۲۰۱۵؛ ۳۱۰) چالش های حکمرانی ورزشی را در حوزه نظری (الزامات، مفروضات و...) بیشتر از حوزه کاربردی (اجرایی و...) است. شواهدات نشان می دهد اکثر کشورهای در حال توسعه به دلیل تاخیر در شاخص های توسعه، با تاخیر در گرایش به حکمرانی چندسطحی مواجه بوده اند. این شواهدات در مقایسه بین کشورهای آسیای شرقی، اروپا، آفریقا و آمریکای جنوبی به وضوح قابل تایید است (پاپروتنی^۴، ۲۰۲۱؛ ۲۱۷).

زیرسازه مفهومی ظرفیت سازی اجرای حکمرانی چندسطحی شامل مضامین اصلی؛ ظرفیت سازی مدیریتی ورزش، ظرفیت سازی اقتصادی ورزش، ظرفیت سازی اجتماعی ورزش و ظرفیت سازی علمی ورزش بود. ظرفیت سازی مدیریتی ورزش مشتمل بر تصدی گری و رهبری ورزش و مشارکت نقش های فردی بود. همچنین ظرفیت سازی اقتصادی ورزش شامل کارآمدی نظام مالی ورزش و حمایت صنعت ورزش بود. ظرفیت سازی اجتماعی ورزش شامل مشارکت دهی جامعه ورزش و فرهنگ سازی حکمرانی خوب بود. همچنین ظرفیت سازی علمی ورزش مشتمل بر قابلیت فناوری و منابع دانشی مدیریت ورزش بود. در تبیین این زیرسازه می توان گفت عوامل شناسایی و چارچوب بندی شده در این زیرسازه می توان به تحلیلگران و مدیران کمک نماید تا ظرفیت و بستر اجرای حکمرانی چندسطحی را در ورزش اقلیم کردستان کنند بنابراین نتایج این مطالعه می تواند بینش جدیدی از ظرفیت سازی اجرای حکمرانی چندسطحی برای ورزش ایالتی را ارائه دهد، که تا کنون توجه محدودی به افزایش هم شکل سیستم های حکمرانی در صنعت حرفه ای شدن ورزش جهانی داشته است (مک لئود و شیلبری، ۲۰۲۰). برای کشورهای دارای بحران، فعال سازی و بهره برداری از ظرفیت های خالی یا استفاده نشده، نیازمند کارآمدی مدیریت منابع و زنجیره تامین دارد (دلیون و بورن، ۲۰۲۰). به دلیل ماهیت اکوسیستمی امروز صنایع، کارآمدی مدیریت زنجیره تامین در شرایط بحران نیازمند حکمرانی صنعت دارد. در این میان ورزش عراق و اقلیم کردستان نیز به دلیل نوپا بودن وابستگی بیشتری به الگوی حکمرانی دارد. از آنجا که تغییر در هر ساختاری نیازمند وجود قابلیت و ظرفیت لازم برای آن تغییر است، بنابراین برای چندسطحی سازی حکمرانی ورزش ایالتی نیز بایستی ظرفیت های آن شناسایی یا ایجاد شوند. مطابق کدهای استخراج شده می توان گفت ظرفیت سازی بایستی تمامی قابلیت های ضروری ارتقا دهد. تفاوت های قابل توجهی در ظرفیت پذیری الگوهای حکمرانی بین حوزه ها و حتی سازمان ها وجود دارد. (مک لئود و شیلبری^۵، ۲۰۲۰؛ ۴۷).

زیرسازه مفهومی راهبردهای اجرای حکمرانی چندسطحی شامل مضامین اصلی؛ کارآمدسازی سیستم حکمرانی ورزش، بین المللی سازی حکمرانی ورزش و چابک سازی در شرایط بحران است. کارآمدسازی سیستم حکمرانی ورزش شامل روزآمدی سیاست گذاری، تطبیق سیستمی

1 McLeod & Shilbury

2 Ratten

3 Ciomaga

4 Paprotny

5 McLeod & Shilbury

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

زیرسازه مفهومی بهینه‌سازی فرایند حکمرانی چندسطحی شامل سه مضمون اصلی فرایند سیاستی-حقوقی، فرایند رهبری-اجرایی و فرایند نظارتی-ارزیابی بود. فرایند سیاستی-حقوقی شامل سیاستگذاری ورزش و روش‌شناسی برنامه‌ای بود. همچنین فرایند رهبری-اجرایی مشتمل بر سیستم مالی و بودجه‌بندی، انسجام اجرایی و تامین و پشتیبانی بود. علاوه بر این فرایند نظارتی-ارزیابی شامل سیستم پایش و سیستم نظارتی بود. در تبیین یافته‌های این زیرسازه می‌توان گفت فرایند اجرای حکمرانی چندسطحی نیز یک چندمرحله‌ای است که از سطح سیاستی تا نظارتی را در بر می‌گیرد (بروده‌ارست و گری، ۲۰۲۲). مولینکو و همکاران (۲۰۱۷؛ ۸۷۷) در بررسی سیستم توسعه ورزش آمریکا گزارش کردند که سطح کلان و میانی حکمرانی ورزش براساس ساختار ایالتی و فدرالی است. پیچیدگی‌های حکمرانی ورزش نشان می‌دهد که چگونه دولت‌ها به دنبال بهینه‌سازی فرایندها به ویژه در اهداف ناهمسو مانند بهره‌وری اجتماعی، اهداف شمول اجتماعی، نگرانی‌های زیست محیطی هستند (محمد و براهیم، ۲۰۲۳). همچنین کوپر^۱ و همکاران (۲۰۱۷؛ ۴۹) گزارش کرده‌اند که حکمرانی چندسطحی در سیستم فدرالیسم عمدتاً متمرکز بر ابعاد مالی به توزیع بودجه در سطوح مختلف برای دولت می‌پردازد. در واقع حکمرانی اساساً ماهیتی فرایندی دارد و زنجیره‌ای از عناصر و عوامل از سطوح کلان و سیاستی به سطح عملیاتی و اجرایی را در بر می‌گیرد.

در نهایت زیرسازه مفهومی پیامدهای حکمرانی چندسطحی ورزش شامل دو مضمون اصلی توسعه درونی سیستم ورزش و پایداری محیطی ورزش است. توسعه درونی سیستم ورزش مشتمل بر کارآمدی نظام ورزش و توسعه ورزش بود. همچنین پایداری محیطی ورزش شامل تاب‌آوری ورزش در بحران و کارکرد ورزش در توسعه بود. شناسایی و تبیین پیامدها آخرین حلقه از تحلیل‌های نظام‌مند در مدیریت و سیاست است. در تبیین کاربردی‌تر می‌توان از آنجا که استفاده از ظرفیت‌های ورزشی در توسعه برای اینکه بتواند دارای کارکردها و پیامدهای قابل توجهی مانند رشد و بهره‌وری آن از جمله کاهش هزینه‌های اقتصادی باشد نیازمند وجود الگوی مناسبی از حکمرانی است. حتی کارکردهای ملموس‌تر ورزش در جامعه مانند ارتقای سلامت عمومی و کاهش هزینه‌های درمان و پزشکی، افزایش بهره‌وری شغلی و اجتماعی، تولید رفاه و خوشی عمومی، کاهش آسیب‌های اجتماعی، و هزینه‌های آن‌ها برای جامعه، ارتقای مشارکت و سرمایه اجتماعی و... بستگی مستقیمی با کارآمدی حکمرانی چندسطحی سیستم ورزش دارد (رسایی‌راد و همکاران، ۲۰۲۳). از این رو در چارچوب پژوهش حاضر نیز پیامدهای اجرای حکمرانی چندسطحی استخراج و تبیین شدند. مطابق ماهیت سیستم ورزش و نظام حکمرانی، انواع پیامدها در دو منظر درون و برون سیستمی تعریف شد. تلاش‌های محققان و تجارب مدیران نشان می‌دهد که چگونه حکمرانی ورزش و توسعه آن به هم افزایی ابعاد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کمک می‌کند (بانیستر، ۲۰۱۳؛ ۳۱). نیکانا، اس و تیچاوا^۲ (۲۰۲۰؛ ۷۷۱) تأثیرات متقابل سیاست‌های توسعه ورزش با سایر حوزه‌ها را مورد بررسی قرار می‌گیرد. حکمرانی چندسطحی کشورها در زمینه‌های زیست محیطی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی بر فرایندهای توسعه تأثیر قابل توجهی دارد.

روابط کلی بین زیرسازه‌های مفهومی به ترتیب شامل؛ چالش‌های زمینه‌ای حکمرانی ورزش کردستان، تطبیق محیطی حکمرانی ورزش کردستان، همسویی سطوح حکمرانی ورزش، زمینه‌یابی حکمرانی چندسطحی در ورزش کردستان، ظرفیت‌سازی اجرای حکمرانی، چندسطحی در ورزش راهبردهای اجرای، حکمرانی چندسطحی در ورزش، بهینه‌سازی فرایند حکمرانی چندسطحی ورزش و پیامدهای حکمرانی

1 Cooper
2 Nyikana & Tichaawa

چندسطحی ورزش کردستان بود. چارچوب حاضر می‌توان به تطبیق‌دهی الگوی حکمرانی چندسطحی در ورزش عراق کمک نماید. در این راستا می‌توان گفت از آنجا که حکمرانی نوین ورزش مبتنی بر شیوه چندسطحی برای کشورهای در حال توسعه با چالش‌ها و موانع مختلفی مواجه است بنابراین نیاز به بازتعریف و تطبیق آن برای سیستم و مناطق مختلف وجود دارد (مک لئود و شیلبری، ۲۰۲۰). در این پژوهش، ایالت کردستان عراق در منطقه خاورمیانه به دلیل نوع حکمرانی آن در موازات حکومت عراق از شرایط منحصر به فردی قرار دارد و به نظر می‌رسد تئوری‌پذیری بالایی برای الگوی حکمرانی چندسطحی ورزش داشته باشد. در واقع میان بین اقلیم کردستان و دولت مرکزی عراق کشمکش‌های فراوانی وجود دارد که باعث شده است از سمت دولت مرکزی امکانات و زیرساخت‌های کم‌تر و محدودتری برای اقلیم کردستان فراهم نماید، به طوری که باعث شده است در زمینه ورزش نیز دچار کمبودهای زیادی شود. بنابراین در این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل تشدید کننده بحرانهای ژئوپولیتیک و اثر آن بر توسعه ورزش اقلیم کردستان می‌باشد. براساس نتایج می‌توان گفت که حکمرانی چندسطحی در ورزش رویکردی تخصصی و فرایندنگر است که دستیابی به آن در اقلیم کردستان تحت تاثیر شرایط و عوامل شناسایی شده است. تئوری ارائه شده برای اجرای حکمرانی چند سطحی در سیستم اقلیم کردستان عراق تبیین می‌کند که توسعه و اجرای سیاست‌های ورزشی اغلب در رابطه با یک سطح از ورزش و حکمرانی مشخص نیست و در عمل، همه سطوح دولت و ورزش در تعاملات بین سازمانی هستند. هولیهان (۲۰۱۲؛ ۱۲۷) در تجزیه و تحلیل حکمرانی چندسطحی ورزش، گزارش کردند که فرضیه این حکمرانی هم در سطح نظری و هم در سطح اجرایی مورد تایید است اما برای کشورهای در حال توسعه بایستی مورد بازنگری و تطبیق قرار بگیرد.

کاربست و پیشنهادات پژوهش را می‌توان براساس یافته‌های گزارش و تبیین شده در چند منظر کلی اشاره نمود: ۱- ساختار فدرالیسم اقلیم کردستان هر چند در خاورمیانه ویژه و خاص است تعارض‌های داخلی و همسایگی این اقلیم ظرفیت حکمرانی آن را تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌دهد و همواره توسط سیاستمداران، رسانه‌ها و حتی محققان به چالش کشیده می‌شود. با توجه به کمبود اطلاعات و یافته‌های علمی قابل اکتفا در این زمینه؛ نتایج این پژوهش و مطالعات مشابه می‌تواند آغازگر گفتمان مناسبی در این زمینه باشد. ۲- سیستم ورزش اقلیم کردستان از اجزای مختلف و روابط بین آنها و محیط بیرونی سیستم تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند. حکمرانی در چنین سیستمی پیچیده خواهد بود. الگوی حکمرانی چندسطحی به مدیران کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کل سیستم ورزش و انطباق آن با محیط به درک بهتری از تمامیت سیستم و سازوکارهای آن دست یابند و برای توسعه آن اقدام نمایند. ۳- نتایج پژوهش این پژوهش می‌تواند جهت اقدامات و مطالعات آتی در زمینه مدیریت و توسعه ظرفیت حکمرانی چند سطحی ورزش اقلیم کردستان عراق بکار گرفته شود. اگرچه نتایج این تحقیق برنامه و راهنمای اجرایی برای شناسایی، بهره‌برداری و توسعه ارائه نمیدهند اما اطلاعات و چارچوب‌های مناسبی برای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی در اختیار سازمان‌ها و متولیان قرار می‌دهند. ۴- شناخت ظرفیت‌های حکمرانی و ارزیابی آنها در حوزه ورزش برای دو منطقه داخل (حکومت مرکزی عراق و حکومت فدرالی اقلیم کردستان)، کشور نیازمند مستندسازی رسانه‌ای و تأمین پشتوانه اطلاعاتی است. از این رو نتایج این پژوهش در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی سازمان‌های ورزشی کشور عراق و اقلیم کردستان، در آموزش و پژوهش دانشگاه‌های و در تحلیل، تولید و انتشار محتوای رسانه‌ای مورد استفاده متولیان، فعالان و مخاطبان قرار بگیرد. ۵- کاربرد حکمرانی چند سطحی برای نظام ورزش نیاز به اطلاعات جامع و راهبردی دارد به طوری که بسترها، رویکردها و کارکردهای آن در تطبیق با ورزش مورد توجه قرار بگیرند. مطالعه حکمرانی و توسعه امکان شناخت جایگاه در بستر محیطی و با توجه به شرایط را فراهم می‌آورد.

منابع

1. Akbari, Z., Hakak, M., vahdati, H., & Nazarpouri, A. (2020). Designing Good Governance Trilogy Pattern in Multilevel Organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(40), 175-201.
2. Allen Pigman, G., & Simon Rofo, J. (2014). Sport and diplomacy: an introduction1. *Sport in Society*, 17(9), 1095-1097.
3. Anderson, P. H. (2017). Quantifying the Value of Sport Diplomacy to Non-State Actors (Doctoral dissertation, University of Oregon).
4. Ansell, C., & Torfing, J. (2016). Introduction: theories of governance. In *Handbook on theories of governance* (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing.
5. Archibugi, D., & Filippetti, A. (2011). Is the economic crisis impairing convergence in innovation performance across Europe? *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 49(6), 1153-1182.

6. [Banister, D. \(2013\) City Transport in a Post Carbon Society. In Givoni, M. and Banister, D. \(Eds.\) 'Moving Towards Low Carbon Mobility'. Edward Elgar Publishing: UK](#)
7. [Berg, B. K. \(2021\). The Immense Potential of Sport Diplomacy. Findings in Sport, Hospitality, Entertainment, and Event Management, 1\(1\), 6.](#)
8. [Braun, C. \(2016\). On the size and kind of influential stakeholder communities and regulatory governance. Regulation scholarship in crisis?, 8.](#)
9. [Broadhurst, K., & Gray, N. \(2022\). Understanding resilient places: Multi-level governance in times of crisis. Local Economy, 37\(1-2\), 84-103.](#)
10. [Brown, N. A., & Billings, A. C. \(2013\). Sports fans as crisis communicators on social media websites. Public relations review, 39\(1\), 74-81.](#)
11. [Brown-Devlin, N., & Brown, K. \(2020\). When Crises Change the Game: Establishing a Typology of Sports-Related Crises. Journal of International Crisis and Risk Communication Research, 3\(1\), 49-70.](#)
12. [Ciomaga, B. \(2015\). Convergence challenges in sport-related applied disciplines: The case of sport management. Quest, 67\(3\), 300-316.](#)
13. [Compton, J., & Compton, J. L. \(2014\). College sports, losing seasons, and image repair through open letters to fans. Communication & Sport, 2\(4\), 345-362.](#)
14. [Cooper, J. N., Grenier, R. S., & Macaulay, C. \(2017\). Autoethnography as a critical approach in sport management: Current applications and directions for future research. Sport Management Review, 20\(1\), 43-54.](#)
15. [DADA, S. \(2020\). Impact of corrupt practices on sports Development in Ekiti State, Nigeria. International Journal of Research and Analytical Reviews. 1\(1\), 87-96.](#)
16. [Dodge, T. \(2020\). Beyond structure and agency: Rethinking political identities in Iraq after 2003. Nations and Nationalism, 26\(1\), 108-122.](#)
17. [Goharimoqaddam, A., Bashirilahaqi, M. \(2017\). Implementation of Convergence Views on Regional Integration Model in the Islamic Republic of Iran Neighborhood. Bi-Quarterly Political Knowledge, 13\(1\), 71-98.](#)
18. [Guriev, S., & Melnikov, N. \(2018\). Happiness convergence in transition countries. Journal of Comparative Economics, 46\(3\), 683-707.](#)
19. [Halmai, P., & Vásáry, V. \(2012\). Convergence crisis: economic crisis and convergence in the European Union. International economics and economic policy, 9, 297-322.](#)
20. [Heinen, D., Arlati, A., & Knieling, J. \(2022\). Five dimensions of climate governance: a framework for empirical research based on polycentric and multi-level governance perspectives. Environmental policy and governance, 32\(1\), 56-68.](#)
21. [Hofbauer, L., McDowall, W., & Pye, S. \(2022\). Challenges and opportunities for energy system modelling to foster multi-level governance of energy transitions. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 161, 112330.](#)
22. [Houlihan, B. \(2012\). Sport policy convergence: a framework for analysis. European sport management quarterly, 12\(2\), 111-135.](#)
23. [Hums, M. A., Kluch, Y., Schmidt, S. H., & MacLean, J. C. \(2023\). Governance and policy in sport organizations. Taylor & Francis.](#)
24. [Kelishomi, M. A., & Nistico, R. \(2021\). Employment Effects of Economic Sanctions in Iran \(No. 14814\). Institute of Labor Economics \(IZA\).](#)
25. [Koerber, D., & Zabara, N. \(2017\). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. Public Relations Review, 43\(1\), 193-200.](#)
26. [Lehtonen, K., Kinder, T., & Stenvall, J. \(2022\). To trust or not to trust? Governance of multidimensional elite sport reality. Sport in Society, 25\(11\), 2250-2267.](#)
27. [Marsden, G., Ferreira, A., Bache, I., Flinders, M., & Bartle, I. \(2014\). Muddling through with climate change targets: a multi-level governance perspective on the transport sector. Climate policy, 14\(5\), 617-636.](#)
28. [Maryam, K., & Jehan, Z. \(2018\). Total factor productivity convergence in developing countries: role of technology diffusion. South African Journal of Economics, 86\(2\), 247-262.](#)
29. [Maysami, A. M., & Elyasi, G. M. \(2020\). Designing the framework of technological entrepreneurship ecosystem: A grounded theory approach in the context of Iran. Technology in Society, 63, 101372.](#)
30. [McLeod, J., & Shilbury, D. \(2020\). A content analysis of governance convergence in Indian sport. The International Journal of Sport Management, 21\(1\), 26-53.](#)
31. [Melnikov, N., Giliarova, A., Kalashnik, A., & Kalashnik, N. \(2017\). SHELF OIL AND GAS PRODUCTION: SOCIAL-ECONOMIC ASPECTS. In 17TH INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC GEOCONFERENCE SGEM 2017 \(pp. 875-880\).](#)
32. [MOHAMED, E. G., & BRAHIM, E. \(2023\). The legal framework governing sport in Morocco: challenges and Prospects. African Scientific Journal, 3\(17\), 409-409.](#)
33. [Monazami, A. \(2020\). The Facilitating role of sport in foreign relations of the US and Iran. Estudos Internacionais: revista de relações internacionais da PUC Minas, 8\(2\), 103-119.](#)

34. [Næss, H. E. \(2023\). SPORT GOVERNANCE, GEOPOLITICAL CHANGE, AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE. The Geopolitical Economy of Sport: Power, Politics, Money, and the State, 22.](#)
35. [Nyikana, S., & Tichaawa, T. M. \(2020\). Revisiting sport and tourism interrelationships: The case of Cameroon. Geo Journal of Tourism and Geosites, 29\(2\), 756-771.](#)
36. [O'Leary, L. \(2017\). Federal Labour Law in the USA and Professional Sport. In Employment and Labour Relations Law in the Premier League, NBA and International Rugby Union \(pp. 169-201\). TMC Asser Press, The Hague.](#)
37. [Paprotny, D. \(2021\). Convergence between developed and developing countries: a centennial perspective. Social indicators research, 153\(1\), 193-225.](#)
38. [rasaeerad, A., Heydarinejad, S., & khatibi, A. \(2023\). Systematic analysis of the fundamental propositions of good governance in sports. Research on Educational Sport.](#)
39. [Ratten, V., da Silva Braga, V. L., & da Encarnação Marques, C. S. \(2021\). Sport entrepreneurship and value co-creation in times of crisis: The covid-19 pandemic. Journal of Business Research, 133, 265-274.](#)
40. [Shilbury, D., & Ferkins, L. \(2015\). Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization. Journal of sport management, 29\(4\), 380-397.](#)
41. [Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. \(2016\). Towards a research agenda in collaborative sport governance. Sport management review, 19\(5\), 479-491.](#)
42. [Thabit, T. H., & Jasim, Y. A. \(2019\). The challenges of adopting E-governance in Iraq. Current Res. J. Soc. Sci. & Human., 2, 31.](#)
43. [Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. \(2022\). A systematic review of governance principles in sport. European Sport Management Quarterly, 1-26.](#)
44. [Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. \(2022\). A systematic review of governance principles in sport. European Sport Management Quarterly, 1-26.](#)
45. [Yaseen, A. H. \(2022\). Electronic Governance And Its Role In Goodness Policies In Higher Education In Shade Of Covid-19 \(Iraq as A Sample\). Journal of International studies, \(91\).](#)
46. [Zolfaghari, M., Kabiri, M., & Saadatmanesh, H. \(2020\). Impact of socio-economic infrastructure investments on income inequality in Iran. Journal of Policy Modeling, 42\(5\), 1146-1168](#)