



## تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

حسین صفری نسرانی<sup>۱</sup>

مهدی کهندل<sup>۲</sup>

مهوش نوربخش<sup>۳</sup>

پریوش نوربخش<sup>۴</sup>

 10.22034/SSYS.2022.1766.2251

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۳/۲۵

منابع انسانی و پتانسیل بالقوه آن‌ها عامل اصلی موفقیت یک سازمان است. با در نظر گرفتن این اصل مهم، هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است. روش پژوهش حاضر توصیفی - همبستگی از نوع معادلات ساختاری، براساس زمان حال نگر، از نظر هدف کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات میدانی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در ادارات ورزش و جوانان ایران است که بنا بر آمار اعلام‌شده از سوی امور اداری ۸۳۰ نفر (۵۶۹ مرد و ۳۲۱ زن) می‌باشند. نمونه آماری طبق جدول مورگان به تعداد ۲۶۳ نفر از بین جامعه آماری به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. نمونه‌گیری زن و مرد به روش تصادفی از نوع طبقه‌ای نسبتی انتخاب بود که تعداد ۱۶۱ نفر مرد و ۱۰۲ نفر زن مشخص گردید. ابزار اندازه‌گیری این پژوهش سه پرسشنامه «حکمرانی نظارتی» صفری (۱۳۹۹)، «رفتار سیاسی» تان (۲۰۱۶) و «توسعه منابع انسانی» تزفریر، براک و دولند (۲۰۰۴) بود. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که حکمرانی نظارتی بر توسعه

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استاد، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۴. استاد، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

• تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

منابع انسانی تأثیر دارد، اما متغیر رفتار سیاسی نقش میانجی‌گری را در این ارتباط ایفا نمی‌کند. لذا با توجه به تأثیر ابعاد حکمرانی نظارتی - یعنی استقلال سازمانی، فرهنگ نظارتی، شفافیت نظارتی و سیاست‌گذاری مالی یکپارچه بر توسعه منابع انسانی این وزارتخانه - مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان باید این ابعاد توسعه منابع انسانی را تقویت نمایند.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، حکمرانی نظارتی، رفتار سیاسی و وزارت ورزش و جوانان.



## مقدمه

امروزه مهم‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی توسعه منابع انسانی آن است (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). تا همین اواخر کمتر کسی منابع انسانی را منشأ مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌دانست، اما امروزه ادعا می‌شود که نیروی انسانی بزرگترین سرمایه سازمان‌ها و کشورهاست و توسعه و رشد این مجموعه‌های انسانی بدون توسعه انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد (خلیل نژاد و امیری، ۱۳۹۵؛ امیرحسینی، حسنی و نوذری، ۱۳۹۹). توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup>، هرگونه فعالیت یا کوشش نظام‌مندی است که دارای هدف رشد و شکوفایی کارکنان باشد؛ توسعه کارکنان دارای هدف بالندگی و رشد نیروی انسانی و رشد محور است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۴). نقش توسعه منابع انسانی برای هر سازمانی حیاتی است (دیرانی، عبدی، علیزاده، بارهاتی، گرزا، گوناساکارا، ابراهیم و مجزون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) تا آنجا که ارتقای سلامت، ارزش و نیاز سازمانی کارکنان، کاهش نگرانی‌های کارمندان در مورد کار و به‌روز کردن کارکنان در امور محوله از جمله فوائد توسعه منابع انسانی برای هر سازمانی است (دیرانی و همکاران، ۲۰۲۰).

عوامل متعددی می‌توانند بر توسعه منابع انسانی اثرگذار باشند. یکی از این عوامل حکمرانی<sup>۳</sup> است (کوراک و الیگل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). حکمرانی نظارتی<sup>۵</sup> به طراحی نهادی و قانونی سیستم نظارتی و چارچوبی که در آن تصمیم‌گیری می‌شود، اشاره دارد. به عبارت دیگر، حکمرانی نظارتی توسط قوانین، فرایندها و رویه‌هایی تعریف می‌شود که رئیس مقررات را ترسیم می‌کند. در واقع، حکمرانی نظارتی، «نحوه» تنظیم مقررات است (مارکز و پینتو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). همچنین در نظریه حکمرانی نظارتی، ضمن پذیرش دخالت منطقی دولت بر نقش تسهیل‌گری آن تأکید می‌شود و با رویکرد توسعه سیاسی و دموکراسی، نقش مهم دولت در بسترسازی به‌منظور توسعه منابع انسانی تأیید می‌گردد (بیچاک، کوهن و وانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۳۲۵).

حکمرانی نظارتی خوب مزایایی را به همراه دارد؛ برای مثال، الف) تصمیم‌گیری نظارتی را بهبود می‌بخشد؛ ب) اعتبار و مشروعیت را افزایش می‌دهد (و بنابراین قابل قبول است)؛ ج) رفتارهای انحرافی را کم می‌کند؛ و د) اختلافات احتمالی میان ذینفعان را کاهش می‌دهد (مارکز و پینتو، ۲۰۱۸). در سازمان‌های امروزی، کیفیت حکمرانی در سطح هر سازمان، در سیاست کشور به یکی از مهمترین عوامل نقش‌آفرین در موفقیت، رشد و توسعه تبدیل شده است. هدف اصلی از این نظریه، تأکید بر نقش محوری مقررات‌گذاری و نظارت و به‌طور خاص جایگاه نظارت بر عملیات این سلسله یا پیوند است. همچنین مفهوم سلسله یا پیوند دلالت بر آن دارد که نظام حکمرانی تنها به اندازه اجزای منفرد آن قدرت دارد؛ یعنی اینکه ضعیف‌ترین پیوند، تأثیری قوی بر

1. human resources development

2. Dirani, Abadi, Alizadeh, Barhate, Garza, Gunasekara, Ibrahim &amp; Majzun

3. Governance

4. Colak &amp; Elegend

5. regulatory governance

6. Marques &amp; Pinto

7. Bebchuk, Cohen &amp; Wang

• تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

نتایج حاصل برای سیاست به صورت کل می‌گذارد (کوینتین، رامیرز و تیلور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۵). در واقع، نظارت و نهادهای سیاسی در خلأ عمل نمی‌کنند، بلکه از کیفیت حاکمیتی سایر نهادها (نهادهای سیاسی و اقتصادی) تأثیر می‌پذیرند (کوینتین و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۸). از این رو، پرداختن به حکمرانی نظارتی در سازمان‌های ورزشی به‌ویژه وزارت ورزش و جوانان نیز اهمیت پیدا می‌کند. در همین راستا، مکیان و بی‌باک (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که حکمرانی خوب بر توسعه منابع انسانی تأثیر دارد. مازند<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) دریافت که حکمرانی خوب تأثیر معناداری بر توسعه منابع انسانی دارد.

از سوی دیگر، با توجه به پیشینه پژوهش مبنی بر تأثیر رفتار سیاسی<sup>۳</sup> بر حکمرانی شرکتی (دلیر و دلیر، ۱۳۹۶) و نقش رفتار سیاسی بر کاهش اثربخشی منابع انسانی (پژوهان، صابونچی و پژوهان، ۱۳۹۳)، منطقی است که فرض شود حکمرانی نظارتی به‌طور غیرمستقیم نیز از طریق رفتار سیاسی می‌تواند بر توسعه منابع انسانی اثرگذار باشد.

رفتار سیاسی آن دسته از فعالیت‌هایی است که به‌عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارند، ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌ها درون سازمان اعمال نفوذ می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، رفتار سیاسی شامل فعالیت‌هایی است که در یک سازمان برای اکتساب، توسعه، استفاده از قدرت و سایر منابع برای حصول اولویت‌های یک فرد در موقعیتی که در آن عدم اطمینان یا عدم توافق در مورد گزینه‌ها وجود داشته باشد، صورت می‌پذیرد. آنچه مورد توجه بسیاری از اندیشمندان در حوزه رفتار سازمانی قرار دارد، این است که رفتار سیاسی نه تنها به‌گونه‌ای ذاتی منفی نیست، بلکه می‌تواند برای اعضای یک سازمان یا خود سازمان مفید نیز باشد (مختاری، صفانی و پورسلطان‌زندی، ۱۳۹۸). به‌طور کلی رفتار سیاسی به رفتار خودخدمتی اشاره دارد که منافع دیگران را تهدید می‌کند (مختاری و همکاران، ۱۳۹۸) و اساساً یک رفتار نفوذ است که از طریق آن افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها تلاش می‌کنند بر رفتار یا نگرش دیگران (فرد، گروه یا سازمان) در مورد موضوعی که مهم و مطلوب است، نفوذ کنند (والی و پرو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). رفتار خودخدمتی احتمالاً بیشتر در محیط‌هایی وجود دارد که بی‌اعتمادی و عدم اطمینان در آنها بسیار زیاد است و افراد به‌هردلیل برخوردار نبودن از حمایت اجتماعی کافی به چنین رفتاری روی می‌آورند (گوتسی و کورتزی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). رفتار سیاسی در سازمان اغلب پنهان و تحت تأثیر تفاوت در ادراک و نگرش کارکنان است و براساس ماهیت عمل یا درک افراد از واقعیت و نه خود واقعیت تعیین می‌شود (پون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). چنین محیطی ممکن است به کاهش عملکرد کارکنان، سطوح بالاتر استرس و فشار روانی، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، افزایش تمایل به جابه‌جایی و میزان بیشتر جابه‌جایی واقعی منجر شود (ویدوگا گادوت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین، توجه به مقوله رفتار سیاسی کارکنان در سازمان‌های

1. Quintyn, Ramirez & Taylor

2. Muzenda

3. political behaviour

4. Valle & Perrewe

5. Gotsis & Kortezi

6. Poon

7. Vigoda-Gadot

ورزشی همچون وزارت ورزش و جوانان نیز حائز اهمیت است.

در راستای اهداف پژوهش حاضر، در حوزه ورزش در داخل کشور پژوهش‌هایی صورت گرفته است. برای مثال، پژوهان و همکاران (۱۳۹۳) ارتباط منفی و معناداری بین رفتار سیاسی و اثربخشی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان‌های کرمانشاه و همدان را گزارش دادند. همچنین نتایج تحقیق دلآوری، فیاض زاده و کشتی دار (۱۳۹۴) نشان داد که بین فناوری اطلاعات و توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش رضوی و طالب پور (۱۳۹۷) نیز نشان داد راهبردهای توسعه منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی تأثیر معناداری دارد. در پژوهش دیگر، مختاری و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه دست یافتند که عوامل درون‌سازمانی (شغلی، شخصی، سازمانی)، مهارت سیاسی و برداشت سیاسی بر رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی ایران اثرگذار است. همچنین، امیرحسینی و همکاران (۱۳۹۹) به این نتیجه رسیدند که وضعیت موجود راهبردهای تدوین‌شده جهت توسعه مدیریت منابع انسانی در تربیت بدنی ناجا در سطح مطلوبی قرار دارند.

در خارج از کشور نیز پژوهش‌هایی درباره این موضوع صورت گرفته است. برای مثال، لام<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نقش‌های حکمرانی در سازمان‌های ورزشی را شامل مواردی از قبیل الف) نقش هیئت حاکمه، ب) ساختار، مسئولیت‌ها و پاسخگویی، ج) دموکراسی، انتخابات و انتصابات، د) شفافیت و ارتباطات و ه) همبستگی<sup>۲</sup> می‌داند. پازنت و هوی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نیز با مرور نظام‌مند تأثیر اصول حکمرانی بر شیوه‌های حکمرانی و عملکرد سازمان‌های ورزشی به این نتیجه دست یافتند که گرچه بین ساختار هیئت‌مدیره و عملکرد سازمانی از نظر تجربی ارتباط پیدا شده است، اما بین سایر اصول حکمرانی و عملکرد سازمانی هنوز ارتباطی وجود ندارد. همچنین چاپلت<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) با بررسی نهادهای حاکمیتی کمیته بین‌المللی المپیک (IOC)، اتحادیه بین‌المللی فوتبال (FIFA) و انجمن بین‌المللی دوومیدانی فدراسیون‌ها (IAAF) بیان کرد که این نهادهای ورزشی توسط فساد متزلزل شده‌اند. او همچنین نشان داد که مبارزه با مشکلاتی مانند دوپینگ، تنظیم مسابقات، اوباشگری و فساد ورزشی نیاز به یک چارچوب حقوقی بین‌المللی گسترده‌تر دارد که از طریق همکاری بین مقامات دولتی و بخش ورزش ایجاد می‌شود. علاوه بر این، بگوئیچ، بنسیچ، اوگلسبی و دوسچی<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) با مطالعه تأثیر فشارهای سیاسی بر ورزش و ورزشکاران در مونته‌نگرو به این نتیجه دست یافتند که این فشارها بر چارچوب قانونی و سیاستی و همچنین مقررات نهادی در ورزش و ورزشکاران تأثیر می‌گذارد. ساتو، کانگ، دایگو، ماتسوکا و هارادا<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی دریافته‌اند که منابع انسانی جویای کار در حوزه ورزش در دوران پس از همه‌گیری کووید-۱۹<sup>۷</sup> به مهارت‌های سخت<sup>۸</sup> (روانشناسی مشتری، راهبردهای کسب‌وکار، بازاریابی، دانش در مورد

1. Lam

2. Solidarity

3. Parent & Hoye

4. Chapelet

5. Begović, Bencsik, Oglesby & Dóczy

6. Sato, Kang, Daigo, Matsuoka & Harada

7. COVID-19

8. hard skills

\* تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

منحصربه‌فرد بودن ورزش، اصول مذاکره، تأمین مالی، تجارب کسب‌وکار و تجارب بین‌المللی) و مهارت‌های نرم<sup>۱</sup> (توانایی در همکاری با دیگران، خلاقیت، علاقه به ورزش‌ها، همبستگی، اجتماعی بودن، مهارت‌های شبکه‌سازی، سخت‌کوشی، کاریزما و تجارب ورزش‌های رقابتی) نیاز دارند.

مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی که هر سه متغیر را باهم مورد مطالعه قرار دهد، یافت نشده است. همچنین، مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد تحقیقات اندکی در مورد حکمرانی نظارتی و توسعه منابع انسانی در حوزه ورزش در داخل و خارج از کشور وجود دارد. بنابراین به لحاظ نظری شکاف تحقیقاتی وجود دارد که امید است تحقیق حاضر آن را برطرف نماید.

به لحاظ کاربردی نیز شیوه حکمرانی وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان بالاترین نهاد تصمیم‌ساز در ورزش کشور در تصمیم‌گیری برای پیشبرد ورزش‌های حرفه‌ای، قهرمانی و همگانی کشور از اهمیت بسزایی برخوردار است. همچنین، برای دستیابی به این هدف اصلی، توجه به توسعه منابع انسانی این وزارتخانه نیز حیاتی است. با در نظر گرفتن این مهم، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است:

\* تأثیر حکمرانی نظارتی و توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

## روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی از نوع معادلات ساختاری، براساس زمان حال‌نگر، از نظر هدف کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، میدانی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی وزارتخانه ورزش و جوانان بود که بنا بر آمار اعلام‌شده از سوی امور اداری در سال ۱۳۹۹، ۸۳۰ نفر (۵۶۹ مرد و ۳۲۱ زن) اعلام شد. نمونه آماری طبق جدول مورگان، به تعداد ۲۶۳ نفر از بین جامعه آماری به صورت تصادفی ساده انتخاب گردید. نمونه‌گیری زن و مرد به روش تصادفی از نوع طبقه‌ای نسبتی انتخاب شد که تعداد ۱۶۱ نفر مرد و ۱۰۲ نفر زن بودند.

ابزار اندازه‌گیری این پژوهش، سه پرسشنامه «حکمرانی نظارتی» صفری (۱۳۹۹)، «رفتار سیاسی» تان<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و «توسعه منابع انسانی» ترفیر، براک و دولند<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) بود. در «پرسشنامه حکمرانی نظارتی»، روایی سازه با روایی همگرا ۰/۷۴ و روایی واگرا ۰/۸۶، در «پرسشنامه رفتار سیاسی»، روایی سازه با روایی همگرا ۰/۶۲ و روایی واگرا ۰/۷۹ و در «پرسشنامه توسعه منابع انسانی»، روایی سازه با روایی همگرا ۰/۶۱ و روایی واگرا ۰/۷۸ محاسبه شد. همچنین ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای پرسشنامه حکمرانی نظارتی ۰/۸۹، رفتار سیاسی ۰/۸۶ و پرسشنامه توسعه منابع انسانی ۰/۸۰ به دست آمد. از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی نمرات خام، طراحی جدول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص‌های پراکندگی نظیر میانگین و انحراف معیار و فراوانی استفاده

1. soft skills

2. Thanh

3. Tzafrir, Baruch & Dolan

گردید. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از تحلیل مسیر با استفاده مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره‌گیری شد. همچنین داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> نسخه ۲۶ و اسمارت پی.ال.اس<sup>۲</sup> نسخه ۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که حدود ۵۸/۶۱ درصد از نمونه پژوهش را مردان و حدود ۴۱/۴ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. جدول ۱ و ۲، مدارک تحصیلی وضعیت استخدامی نمونه‌های پژوهش را نشان می‌دهد:

جدول ۱: مدارک تحصیلی نمونه‌های پژوهش

درصد	فراوانی	شاخص مدارک تحصیلی
۴/۶	۱۲	دیپلم
۸/۷	۲۳	فوق دیپلم
۳۷/۶	۹۹	لیسانس
۴۲/۶	۱۱۲	فوق لیسانس
۶/۵	۱۷	دکتری
۱۰۰	۲۶۳	مجموع

جدول ۲: وضعیت استخدامی نمونه‌های پژوهش

درصد	فراوانی	شاخص نوع استخدام
۴۴/۴	۱۱۷	رسمی
۳۳/۸	۸۹	پیمانی
۲۱/۷	۵۷	قراردادی
۱۰۰	۲۶۳	مجموع

فورنل و لارکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) ملاک واریانس مستخرج از سازه‌ها (AVE) را ۰/۵۰ در نظر می‌گیرند (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱: ۴۲). با این ملاک مشخص می‌شود که واریانس مستخرج از سازه‌ها قابل قبول است. همچنین پایایی ترکیبی (ضریب دیلون - گلداشتاين) و ضریب آلفای کرونباخ با توجه به ملاک ۰/۷۰ قابل قبول می‌باشند. در نتیجه روایی همگرایی و پایایی مدل قابل قبول است که در جدول ۳ آمده است:

1. SPSS
2. Smart PLS
3. Fornell & Larcker

• تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

جدول ۳: واریانس مستخرج از سازه‌ها و پایایی آن‌ها

شاخص‌ها متغیرها	واریانس مستخرج از سازه‌ها	پایایی ترکیبی	ملاک	نتیجه	ضریب آلفای کرونباخ	ملاک	نتیجه
حکمرانی نظارتی	۰/۷۴۷	۰/۹۲			۰/۸۹		
رفتار سیاسی	۰/۶۲۷	۰/۸۹	۰/۷۰	قابل قبول	۰/۸۶	۰/۷۰	قابل قبول
توسعه منابع انسانی	۰/۶۱۰	۰/۸۶			۰/۸۰		

۱۳۴

جدول ۴ نشان می‌دهد که اگر جذر واریانس مستخرج از هر سازه از مقدار رابطه هر سازه با سازه دیگر بیشتر باشد، روایی واگرایی مدل مورد تأیید است.

جدول ۴: واریانس مستخرج از سازه‌ها و همبستگی بین آن‌ها

متغیرها	حکمرانی نظارتی	رفتار سیاسی	توسعه منابع انسانی
حکمرانی نظارتی	۰/۸۶۴		
رفتار سیاسی	۰/۱۵۲	۰/۷۹۲	
توسعه منابع انسانی	۰/۱۶۲	۰/۱۰۹	۰/۷۸۱

یکی از شاخص‌های دیگری که در روایی واگرایی یا افتراقی مدل قابل بررسی است، نسبت HTMT<sup>۱</sup> است که در جدول ۵ آورده شده- این نسبت در منابع مختلف (بعضی منابع زیر ۰/۹۰ و حتی ۰/۸۵ هم گفته شده است) متفاوت است. بنابراین روایی واگرایی مدل حاضر مورد تأیید است.

جدول ۵: نسبت HTMT

متغیرها	حکمرانی نظارتی	رفتار سیاسی	توسعه منابع انسانی
حکمرانی نظارتی			
رفتار سیاسی	۰/۱۶۳		
توسعه منابع انسانی	۰/۱۶۷	۰/۱۲۱	

در مجموع و براساس شاخص‌های برازش مدل که در جدول ۶ آورده شده است می‌توان گفت که برازش مدل در حد قوی است.



جدول ۶: نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه های پژوهش

NFI	Chi-Square	d_G	d_ULS	SRMR	شاخص های برازش مدل
۰/۸۶	۲۲۹/۶۶۶	۰/۱۴۵	۰/۳۸۹	۰/۰۶۵	مقادیر به دست آمده
بالای ۰/۹۰	---	زیر ۰/۹۵	زیر ۰/۹۵	۰/۰۸	ملاک

جدول ۷ و شکل ۱ و ۲ نتایج فرضیه پژوهش را نشان می دهد. نتایج نشان داد که اثر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی ( $T\text{-Value}=۲/۷۰۷$  و  $\beta=۰/۱۴۹$ ) مثبت و معنادار است. اثر حکمرانی نظارتی بر رفتار سیاسی ( $T\text{-Value}=۲/۵۵۴$  و  $\beta=۰/۱۵۲$ ) مثبت و معنادار است. اثر رفتار سیاسی بر توسعه منابع انسانی ( $T\text{-Value}=۱/۰۳۰$  و  $\beta=۰/۰۸۶$ ) مثبت و غیر معنادار است.

جدول ۷: اثر متغیر مستقل بر وابسته

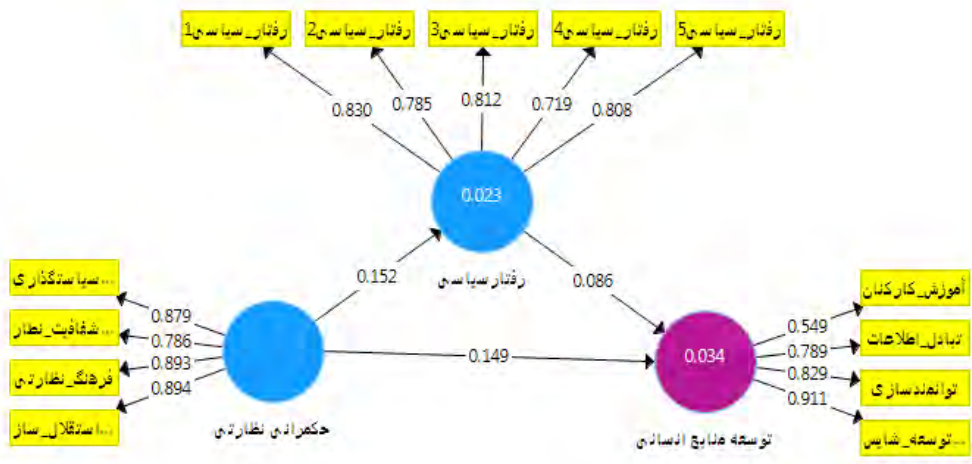
مقادیر	متغیرها
۰/۱۴۹	$\beta$
۲/۷۰۷	T
۰/۱۵۲	$\beta$
۲/۵۵۴	T
۰/۰۸۶	$\beta$
۱/۰۳۰	T

جدول ۸ نشان می دهد متغیر میانجی رفتار سیاسی، نقش میانجی گری غیر معناداری ( $T\text{-Value}=۰/۹۲۸$ ) و  $\beta=۰/۰۱۳$  در رابطه علی حکمرانی نظارتی با توسعه منابع انسانی دارد.

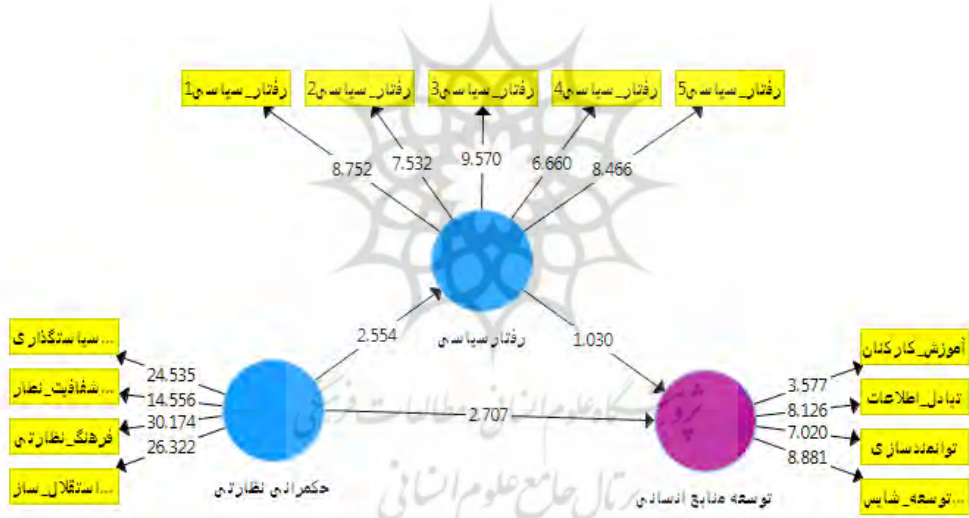
جدول ۸: اثرات غیر مستقیم متغیرها

T-Value	SD	میزان اثر غیر مستقیم	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر اثرگذار
۰/۹۲۸	۰/۰۱۴	۰/۰۱۳۲	توسعه منابع انسانی	رفتار سیاسی	حکمرانی نظارتی

• تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران



شکل ۱: ضرایب مسیر در مدل نهایی پژوهش



شکل ۲: مقادیر در مدل نهایی پژوهش

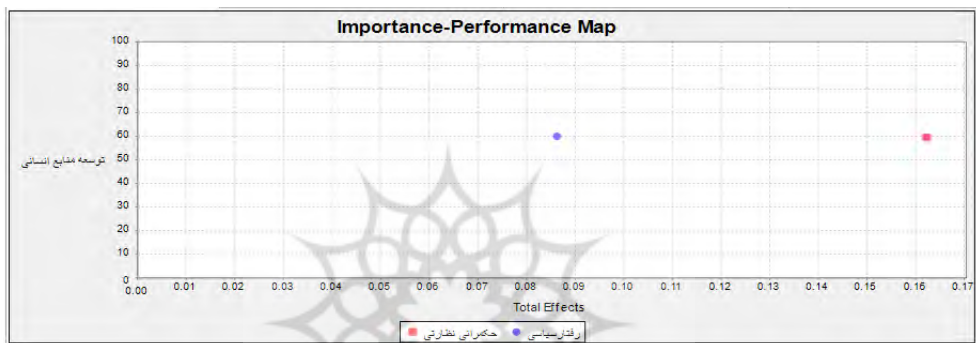
تحلیل ماتریس اهمیت - عملکردی، اثرات کل مدل ساختاری «اثرات مستقیم و غیر مستقیم» (اهمیت) و مقادیر متوسط متغیرهای مکنون (عملکرد) را نشان می دهد تا حوزه های پر اهمیت برای بهبود فعالیت های مدیریتی (یا تمرکز خاصی از مدل) را مشخص می کند. در مدل بررسی شده، سازه هدف متغیر توسعه منابع انسانی است و اهمیت و عملکرد دیگر متغیرهای مکنون در مورد آن بررسی می شود که در جدول ۹ آمده است:

جدول ۹: تحلیل ماتریس اهمیت - عملکردی

ردیف	متغیرها	اهمیت (در دامنه $\pm 1$ )	عملکرد (در دامنه صفر تا ۱۰۰)
۱	حکمرانی نظارتی	۰/۱۶۲	۵۹/۳۸۷
۲	رفتار سیاسی	۰/۰۸۶	۵۹/۹۱۳

با توجه به جدول ۹ و نمایه ۱، از منظر اهمیت، حکمرانی نظارتی با مقدار ۰/۱۶۲ نسبت به رفتار سازمانی از منظر اهمیت با مقدار ۰/۰۸۶ در رتبه بالاتر قرار دارد. همچنین از منظر عملکرد، حکمرانی نظارتی با مقدار ۵۹/۳۸۷ در رتبه پایین تری نسبت به رفتار سیاسی با مقدار عملکرد برابر با ۵۹/۹۱۳ قرار دارد.

۱۳۷



نمایه ۱: تحلیل ماتریس اهمیت - عملکردی

## بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی تأثیر دارد. این نتیجه از یک سو با برخی از نتایج تحقیقات بادلی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) و مرکونجیچ و گیرارت<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در مؤلفه استقلال سازمانی؛ زارعیان و راسخ (۱۳۹۸) در مؤلفه شفافیت؛ ویناند، زینتز و شیردر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) و اسوارت، اسوانپول و سوروجلال<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در مؤلفه سیاست گذاری مالی و اسکار بالیوس، ویدونایتی، نیوبایتی، ریکلاپتینی و سیماناویسیوس<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) در مؤلفه فرهنگ نظارتی همخوان و با مکیان و بی باک (۱۳۹۴) ناهمخوان می باشد. در همین راستا مکیان و بی باک (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند در کشورهای توسعه یافته رابطه مثبت و معناداری بین شاخص حکمرانی خوب و آزادی اقتصادی با توسعه انسانی وجود دارد، اما در کشورهای اسلامی این رابطه از نظر آماری معنادار نیست که نشان دهنده ضعف حکمرانی خوب و آزادی اقتصادی در این کشورها و تأثیر نامناسب آن بر شاخص توسعه انسانی است. علت این ناهمخوانی را می توان به تفاوت در جامعه آماری و نیز تفاوت در مفاهیم «حکمرانی

1. Baddeley
2. Mrkonjic & Geeraet
3. Winand, Zintz & Scheerder
4. Swart, Swanepoel & Surujjal
5. Skarbalius, Vidunaite, Kniubaite, Reklaitiene & Simanavicius

\* تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

نظارتی» در پژوهش حاضر و «حکمرانی خوب» نسبت داد. از سوی دیگر، از آنجاکه پژوهشی که ارتباط بین توسعه منابع انسانی و حکمرانی نظارتی را مورد بررسی قرار داده باشد، یافت نشد و تحقیق حاضر اولین پژوهشی است که این دو متغیر را بررسی می‌کند، بنابراین در مورد یافته‌های پژوهش حاضر باید با احتیاط برخورد کرد. در ادامه به تحلیل هر یک مؤلفه‌های حکمرانی نظارتی اثرگذار بر توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان پرداخته می‌شود.

یکی از شاخص‌های حکمرانی نظارتی در وزارت ورزش و جوانان که می‌تواند بر توسعه منابع انسانی اثرگذار باشد، «شفافیت»<sup>۱</sup> است. شفافیت، به معنی جریان آزاد اطلاعات و قابلیت دسترسی سهل و آسان به آن، برای همه است (زارعیان و راسخ، ۱۳۹۸). اگر شاخص شفافیت که مبنای اصلی اعتمادسازی بین وزارت ورزش و مردم است در وضعیت مطلوبی قرار داشته باشد، مردم به نهاد ورزش کشور با دیدی متفاوت نگاه خواهند کرد که در این صورت جنبه‌های دیگر حکمرانی نیز در وزارت ورزش محقق خواهند شد. از این رو، تصمیم‌گیری در حکمرانی، پیچیده و چالش‌برانگیز است. تصمیمات و راهبردهای ورزشی که اتخاذ می‌شود، باید افق میان مدت و بلندمدت داشته باشد. بدین منظور باید مدیران و اعضای دخیل در تصمیم‌گیری‌های ورزشی از آگاهی کافی برخوردار باشند. سازمان‌های ورزشی، دارای نیازهای قانونی در جهت انتشار تصمیمات‌شان هستند. اگر تصمیمات شفاف و واضح تدوین شوند، ارزیابی آنها نیز به راحتی امکانپذیر است. اطلاعات باکیفیت مناسب، واضح و مشاوره مناسب، می‌تواند به نحو چشمگیری خطر و ریسک تصمیم‌های اتخاذ شده را کاهش دهد.

«استقلال سازمانی»<sup>۲</sup>، یکی دیگر از شاخص‌های حکمرانی نظارتی در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد که می‌تواند بر توسعه منابع انسانی اثرگذار باشد. استقلال سازمانی، به میزان درک یک سازمان از آزادی و اختیار برای تعیین نحوه برنامه‌ریزی و انجام فعالیت‌های کاری خود اطلاق می‌شود (کوانتز و باند، ۲۰۱۹). سازمان‌های ورزشی تمایل دارند در شبکه‌های خودسازماندهی کننده و مستقل فعالیت کنند (رودز، ۱۹۹۷). وزارت ورزش و جوانان نیز از این مقوله جدا نیست. در دنیایی که ویژگی‌ها آن سرعت و تغییرات شتابان است، تصمیمات باید سریع و به موقع گرفته شود. بنابراین دخالت نهادهای غیرورزشی، فرایند تصمیم‌گیری توسط مدیران این وزارتخانه را بسیار کند می‌کند که گاهی تبعات جبران‌ناپذیری را برای وزارت ورزش و جوانان در پی خواهد داشت. برای رسیدن به این مقصود، مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری بدهند.

شاخص بعدی شناسایی شده در حکمرانی نظارتی وزارت ورزش و جوانان که می‌تواند بر توسعه منابع انسانی اثرگذار باشد، «سیاست‌گذاری مالی»<sup>۳</sup> است. سیاست‌گذاری مالی عبارت است از سیاست دولت درباره سطح خریدهای دولت، سطح پرداخت‌های انتقالی و ساختار مالیاتی (فیشر و دورنبوش، ۱۳۹۲). به طور کلی،

1. transparency  
2. organizational autonomy  
3. Kwantes & Bond  
4. Rhodes  
5. Financial policy

هزینه‌های مدیریت کردن ورزش بسیار زیاد است. افزون بر این، روند افزایش سالانه تورم، هزینه‌های ورزش در کشور را بسیار بالاتر برده است. در نتیجه بودجه ناکافی برای مشارکت در ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای در آینده نه چندان دور می‌تواند توسعه ورزش در کشور را با خطر جدی مواجه کند. همچنین در یک زمینه گسترده‌تر، عدم سرمایه‌گذاری در تولید ورزشکاران با استعداد با کیفیت بالا را بیش از پیش کاهش می‌دهد. این روند ممکن است در نهایت بر عملکرد ایران در رویدادهای بزرگ ورزشی مانند جام جهانی و بازی‌های آسیایی تأثیر منفی بگذارد. برای مدیریت مالی هرچه بهتر در وزارتخانه، مدیران وزارت ورزش و جوانان باید به بخش‌های مختلف بودجه کافی تخصیص دهند، بازرسی‌های هدفمند صورت‌های مالی را جدی‌تر پیگیری کنند و پرداخت حقوق تشویقی و حمایتی کارکنان را با دقت بیشتر ارزیابی و پایش کنند.

شاخص چهارم و آخرین مؤلفه از حکمرانی نظارتی وزارت ورزش و جوانان که می‌تواند بر توسعه منابع انسانی تأثیرگذار باشد، «فرهنگ نظارت و ارزیابی»<sup>۱</sup> است. نظارت و ارزیابی، فرآیندی است برای جمع‌آوری مستمر اطلاعات و ارزیابی آن به منظور تعیین اینکه آیا پیشرفتی در جهت اهداف و اهداف از پیش تعیین شده در حال انجام است یا خیر. در واقع، نظارت در اعلام و اجرای اهداف سازمان، روشن کردن شرح مشاغل، حل مسائل، بهبود کیفیت، حمایت، راهنمایی و بازخورد به کارکنان و تأمین اهداف و استانداردهای عملکرد نقش اساسی ایفا می‌نماید (دانش‌کهن، رضانخانی، زارعی، احمدی و فروزانفر، ۱۳۹۴). در همین راستا، نظارت و ارزیابی در وزارت ورزش و جوانان باید ماهرانه و با صداقت انجام شود و عنصر مسئولیت‌پذیری را به همراه داشته باشد. اگر وزارت ورزش و جوانان ترجیح می‌دهد نظارت بر کارمندان خود را انجام دهد، این روش باید به همه کارمندان اطلاع داده شود و مطابق با سیاست‌های سازمانی، آیین‌نامه و قوانین کشور باشد؛ به طوری که به حق حریم خصوصی کارمندان خود احترام بگذارد. نکته بعدی که باید مورد توجه مدیران وزارت ورزش و جوانان باشد این است که در سیستم‌های نظارت و ارزیابی خود، به ارتباط این نظارت و ارزیابی‌ها با فرایندهای کار و صلاحیت‌های لازم کارکنان توجه شود.

یافته دیگر پژوهش حاضر نشان داد که رفتار سیاسی نقش میانجی‌گری را در ارتباط با اثر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی ایفا نمی‌کند. تحقیق همخوان و ناهمخوانی که دقیقاً چنین مطالعه‌ای را انجام داده باشد، یافت نشد. با وجود این، با بخشی از نتایج پژوهان و همکاران (۱۳۹۳) که بیان کرده بودند کاهش رفتار سیاسی باعث افزایش اثربخشی منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کرمانشاه و همدان می‌شود ناهمخوان بود. این ناهمخوانی را می‌توان به تفاوت در جامعه آماری و ابزار اندازه‌گیری دو پژوهش نسبت داد. به عبارت دیگر، جامعه آماری پژوهش پژوهان و همکاران (۱۳۹۳) استان‌های کرمانشاه و همدان می‌باشد، در حالی که تحقیق حاضر در وزارت ورزش و جوانان صورت گرفته است. افزون بر این، در توجیه چنین یافته‌ای می‌توان گفت که کارکنان وزارتخانه در برخورد با مؤلفه رفتار سیاسی، نظری خنثی داده‌اند؛ یعنی به نظر می‌رسد با توجه به حساسیت کار در این وزارتخانه، کارکنان یک رفتار محافظه‌کارانه را در پاسخ به سؤالات

• تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

اختیار کرده‌اند. بنابراین در مورد این یافته نیز باید با احتیاط برخورد کرد، زیرا پژوهش‌ها در این حوزه اندک است.

به‌طورکلی نتایج پژوهش حاضر نشان داد که حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی تأثیر دارد، اما متغیر رفتار سیاسی نقش میانجی‌گری را در این رابطه ایفا نمی‌کند. لذا با توجه به تأثیر ابعاد حکمرانی نظارتی یعنی استقلال سازمانی، فرهنگ نظارتی، شفافیت نظارتی و سیاست‌گذاری مالی یکپارچه بر توسعه منابع انسانی این وزارتخانه، مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان لازم است با در نظر گرفتن این ابعاد توسعه منابع انسانی را تقویت نمایند. به‌دلیل محدودیت‌های خاص پژوهش حاضر در مورد تحقیقات همخوان و ناهمخوان، برای پژوهش‌های آینده باید مؤلفه‌های دیگر متغیرها چه در جامعه آماری حاضر و چه در دیگر سازمان‌ها مورد بررسی دقیق و موشکافانه قرار گیرد تا دیگر روابط معنادار هر چه شفاف‌تر و جامع‌تر شناخته شود.

۱۴۰



## منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل). سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- امیرحسینی، سید احسان؛ حسنی، مهدی و نوذری، ولی. (۱۳۹۹). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا با استفاده از دو مدل BSC و SWOT». فصلنامه منابع انسانی ناجا. ۵۹، صص ۱۲۶-۱۵۱.
- امام‌جمعه‌زاده، سیدجواد؛ شهرام‌نیا، امیرمسعود و صفریانی، روح‌الله. (۱۳۹۶). «الگوی حکمرانی خوب؛ جامعه همکار و دولت کارآمد در مدیریت توسعه». فصلنامه تخصصی علوم سیاسی. دوره ۱۲، شماره ۳۶، صص ۷-۴۰.
- پژوهان، فاطمه؛ صابونچی، رضا و ایوب، پژوهان. (۱۳۹۳). «ارتباط بین رفتار سیاسی و اثربخشی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان‌های کرمانشاه و همدان». هشتمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.
- حسین‌پور، داود و قربانی‌پاجی، عقیل. (۱۳۹۶). «تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران». پژوهش‌های مدیریت راهبردی. ۶۵، صص ۴۵-۷۵.
- خلیل‌نژاد، شهرام و امیری، امیر. (۱۳۹۵). «نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: - شهرداری منطقه ۴ تهران)». فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۹، صص ۶۷-۸۸.
- دانش‌کهن، عباس؛ رمضانخانی، علی؛ زارعی، احسان؛ احمدی، فریبا و فروزانفر، فائزه. (۱۳۹۴). «طراحی و روانسنجی ابزار ارزیابی وضعیت نظارت حمایتی از دیدگاه کارکنان و ناظران مراکز بهداشتی». مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. ۱۴، صص ۱۰۰۱-۱۰۱۴.
- دلاوری، زین‌العابدین؛ فیاض‌زاده، امیر و کشتی‌دار، محمد. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه فناوری اطلاعات و توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان». اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران.
- دلیر، پیمان و دلیر، کریم. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر رفتار سیاسی مدیران بر حاکمیت شرکتی و بهبود عملکرد شرکت‌ها». سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش‌بنیان با تأکید بر اقتصاد مقاومتی. تهران.
- دورنبوش، رودریگر و فیشر، استانی. (۱۳۹۲). اقتصاد کلان. محمدحسین تیزهوش‌تابان. تهران: انتشارات صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران (سروش)
- رضوی، سید محمدجواد و طالب‌پور، مهدی. (۱۳۹۷). «تبیین نقش راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، میزان کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور

- ایران). رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۶ (۲۰)، صص ۶۷-۷۹.
- زارعیان، حسین و راسخ، نازنین. (۱۳۹۸). «اعتباریابی و هنجاریابی پرسشنامه حکمرانی خوب در وزارت ورزش و جوانان ایران». مدیریت ورزشی. ۱۱ (۴)، صص ۶۸۵-۷۰۴.
  - صفری، حسین. (۱۳۹۹). رابطه علی حکمرانی نظارتی و توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران.
  - فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت
  - مختاری، رباب؛ صفانیا، علی محمد و پورسلطان زرنندی، حسین. (۱۳۹۸). «آزمون مدلی از عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای سیاسی در سازمان‌های ورزشی». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۱ (۱)، صص ۱۱۹-۱۳۱.
  - مکیان، نظام‌الدین و بی‌باک، مزده. (۱۳۹۴). «تأثیر حکمرانی خوب بر توسعه انسانی: یک تحلیل بین کشوری». فصلنامه مدل‌سازی اقتصادی. ۲، صص ۱۳۱-۱۴۷.
  - Baddeley, M. (2020). "The extraordinary autonomy of sports bodies under Swiss law: lessons to be drawn". *The International Sports Law Journal*, 20, 3-17.
  - Bebhuk, L. A., Cohen, A., & Wang, C. C. (2013). "Learning and the disappearing association between governance and returns". *Journal of financial economics*, 108(2), 323-348.
  - Begović, M; Bencsik, M. B; Oglesby; C. A. & Dóczy, T. (2020). "The impact of political pressures on sport and athletes in Montenegro". *Sport in Society*, 1-19. DOI: 10.1080/17430437.2020.1738393
  - Buchanan, D.A. (2008). "You stab my back, L, ll stab yours: Management experience and Perceptions of organization political behavior". *British Journal of management*, 19(1), 49-64.
  - Chappellet, J. L. (2018). "Beyond governance: the need to improve the regulation of international sport". *Sport in Society*, 21(5), 724-734.
  - Colak, M. & Elegel, M. (2020). "Human Resources Practices in Effective Corporate Governance Approach". *International Journal of Human Resources Studies*, 10 (3), 223-237.
  - Dirani, K. M; Abadi, M; Alizadeh, A; Barhate, B; Garza; Gunasekara, N; Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). "Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic". *Human Resource Development International*, DOI: 10.1080/13678868.2020.1780078



- Fornell, C. Larcker, D.F. (1981). “**Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**”. Journal of marketing research. 18(1), 39-50.
- Gotsis, G. & Kortezi, Z. (2011). “**Bounded self-interest: a basis for constructive organizational politics**”. Management Research Review. 34(4), 450-476.
- Kwantes, C. T. & Bond, M. H. (2019). “**Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism**”. Personality and Individual Differences, 151, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.046>.
- Lam, E. T. C. (2014). “**The Roles of Governance in Sport Organizations**”. Journal of Power, Politics & Governance, 2(2), 19-31.
- Marques, R. C. & Pinto, F. S. (2018). “**How to watch the watchmen? The role and measurement of regulatory governance**”. Utilities Policy, 51, 73-81.
- Mrkonjic, M & Geeraert, A. (2013). “**Sports organisations, autonomy and good governance**”. Action for Good Governance in International Sports Organisations.
- Muzenda, A. (2014). “**Estimating the impact of governance quality on development in Sub-Saharan Africa**”. Public Policy and Administration Research, 4 (10), 21- 25.
- Nandha, M. & Smyth, R. (2013). “**Quality of governance and human development**”. Technical Report in SSRN Electronic Journal, 1-26.
- Parent, M. M. & Hoye, R. (2018). “**The impact of governance principles on sport organisations’ governance practices and performance: A systematic review**”. Cogent Social Sciences, 4(1), DOI: 10.1080/23311886.2018.1503578
- Poon, J. M. (2003). “**Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions**”. Journal of managerial psychology. 18(2), 138-55.
- Rhodes, R.A.W. (1997). **Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability**. Open University Press.
- Sato, S; Kang, T.A; Daigo, E; Matsuoka. & Harada, M. (2021). “**Graduate employability and higher education’s contributions to human resource development in sport business before and after COVID-19**”. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 28, 1-11.

- Skarbalius, A., Vidunaite, G., Kniubaite, A., Reklaitiene, D. & Simanavicius, A. (2019). **“Importance of Sport Performance Monitoring for Sports Organization”**. Transformations in Business & Economics, 18(2), 279-303.
- Swart, J. J., Swanepoel, M.J. & Surujlal, J. (2014). **“A critical analysis of government spending on sport: Mass participation and school allocation”**. African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance, October (Supplement 2:2), 251-265.
- Thanh, T. (2016). **“The relationship between political behavior and effectiveness in management teams: The mediating role of team cohesion”**. Master Thesis Department of Psychology University of Oslo, 1-47.
- Tzafrir, S. S., Baruch, Y. & Dolan, S. L. (2004). **“The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers”**. Personnel Review, 33 (6), 628-647.
- Valle, M & Perrewe, P.L. (2000). **“Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model”**. Human Relations, 53 (3), 359-86.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). **“Citizens' perceptions of politics and ethics in public administration: A five-year national study of their relationship to satisfaction with services, trust in governance, and voice orientations”**. Journal of public administration research and theory, 17(2), 285-305.
- Winand, M., Zintz, T. & Scheerder, J. (2012). **“A financial management tool for sport federations”**. Sport, Business and Management: An international Journal, 2 (3), 225-240.