

Research Paper

The Effect of Modernization on the Process of Change Management with the Mediating Role of Policy Making in Olympic Sports

Mahdi Babaei¹, Mahvash Noorbaksh², Abbas Khodayari³,
Parivash Nourbakhs⁴

1. Ph.D. Student, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran
2. Professor, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran (Corresponding author)
3. Associate Professor, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran
4. Professor, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

Received: 2020/05/11

Accepted: 2021/07/14

Abstract

The purposeful use of knowledge and skills to make planned changes in sports organizations is inevitable as it is part of process of managing change. The aim of study was to investigate the effect of modernization on the process of change management with mediating role of policy making in Olympic sports. This study is an applied, correlational research which uses structural equations modeling. The statistical population includes members of strategic council, senior staff managers, middle staff managers of the Ministry of Sports and Youth, heads of federations and sports delegations of Olympic sports. According to Morgan's table, 297 people formed a statistical sample by stratified random method. The Olympic sports modernization and policy-making questionnaires of Babaei et al. (2020) and process of change management questionnaire of Naidu (2008) were used. To examine the content validity of questionnaires, sports management professors' perspectives and to examine combined reliability, Cronbach's alpha, divergent and convergent validity, Sobel and Vaf test and structural equation modeling, SPSS software version 23 and PLS version 2 were used. The results showed that modernization affects policy and process of managing change. Modernization affects process of change management with mediating role of Olympic sports policy. Therefore, it is proposed that the process of managing change of Olympic sports be occurred through the development of modernism in organization via development of technology, organizational structure and

-
1. Email: babaeimahdi67@gmail.com
 2. Email: mahvashnoorbaksh8@gmail.com
 3. Email: khodayariabas@yahoo.com
 4. Email: parivashnourbaksh@yahoo.com



human resources and policies regarding infrastructure, orientation, economic factors and the prevailing sports perspective.

Keyword: Development of Technology, Specialized Human Resources, Sports Perspective, International Relations.

Extended Abstract

Background and Purpose

Successful sports organizations, with the help of management tools and new technologies, take advantage of opportunities created for their own benefit to lead to positive and satisfying change. For this reason, the process of change management is one of the scientific topics in sports management. The need to address challenges such as technological change, modernism, globalization, policy making change, and the creation of an international advantage to preserve the survival of nations and the like is a clear reason why the traditional pattern of management in future societies will change rapidly (Goodwin & Grix, 2011). In this change, governments will succeed if they can implement the change process properly. Because the process of managing change is a global requirement and societies must prepare themselves for tremendous changes. These changes must be based on knowledge, modernism and the prevailing policy making in sports. In the process of change management, it is necessary not to act hastily, and modernism and policy making, which is happening at all levels, must be considered. Continuous changes in sports environments are considered to be one of the most important challenges, and to what extent modernization can affect the process of change management due to the role of macro and micro policy making at the level of sports, is another necessity of this study. Thus, the aim of the present study is to investigate the effect of modernization on the process of change management with the mediating role of policy making in Olympic sports.

Materials and Methods

The research method is correlational with structural equation modeling approach. This study is applied in terms of purpose and has been done as a field study. According to the information obtained from the Ministry of Sports and Youth, the statistical population includes the members of the Strategic Council of the Ministry of Sports and Youth (50 people), senior staff managers of the Ministry of Sports and Youth (50 people), middle Staff Managers of the Ministry of Sports and Youth (150 people), heads of Olympic Sports Federations (33 people), and the chairman of the Olympic Sports Boards (1023 people). According to Morgan's table, 297 people were selected by stratified random sampling. The modernization and policy making questionnaires of Babaei, Noorbakhsh, Khodayari and Noorbakhsh's (2020) Olympic sports, and Naidu's change management process



(2008) were used. Cronbach's alpha coefficient was used to evaluate the reliability. The reliability coefficient of the modernization variables was 0.92, the policy making was 0.93 and the change management process was 0.87, which indicated the stability of the measuring instrument. Stretching and clustering indices were used to evaluate the normality of the data. Sobel, Vaf and structural equation modeling tests were used using the softwares of SPSS versions 23 and PLS versions 2.

Findings

Unlike measurement models, in which the relationships between latent and obvious variables are considered, in examining the model of structural equations, the relationships between latent variables are analyzed together and the criteria of significant t-values and path coefficients for fitting the structural model were investigated. Table 1 shows the path coefficient and the significant value (T-Value) for each of the research paths.

Table 1. Results of Structural Equation Model

Structural Path	Path Coefficient	T-Value	Test Result
Policy Making → Modernization	0.73	16.30	Confirm
Policy Making → Change Management Process	0.43	4.46	Confirm
Change Management Process → Modernization	0.40	4.76	Confirm
Modernization → Organizational Structure	0.85	33.96	Confirm
Modernization → Human Resources	0.77	16.64	Confirm
Modernization → Technology Development	0.71	10.04	Confirm
Modernization → International Relations	0.82	25.41	Confirm
Modernization → Financial Management	0.87	31.32	Confirm
policy Making → Economic Factors	0.72	13.54	Confirm
Policy Making → Organizational Factors	0.78	6.32	Confirm
Policy Making → Organizational Orientation	0.87	9.63	Confirm
Policy Making → Infrastructures	0.75	6.06	Confirm
Policy Making → Specialized Human Power	0.73	6.11	Confirm
Policy Making → Sports perspective	0.74	5.79	Confirm
Change Management Process → Implementation	0.77	18.06	Confirm
Change Management Process → Change communication	0.79	15.24	Confirm
Change Management Process → Turnover	0.81	15.04	Confirm
Change Management Process → spirit	0.72	7.71	Confirm
Change Management Process → Maintenance	0.60	5.25	Confirm



The Sobel test was also used to measure the significance of the mediation effect. The score of 33.96 was obtained in the Sobel test. Thus, with 95% probability, the effect of the mediating variable of Olympic sports policy making on the effect of modernization on the process of change management is significant. To determine the indirect effect through the mediate variable, the Vaf test was used, which provides a value between zero and one. This result means that 0.74% of the effect of total modernization on change management is explained by the mediating role of policy.

Conclusion

In general, according to the conducted studies and the results of the present study, it can be stated that sports organizations that have been successful in the Olympic Games in different periods, with the help of management tools and new technologies, take advantage of opportunities created for their own benefit to lead to positive and satisfying change. Therefore, the process of change management is one of the scientific issues in sports management, and in this regard, it should be noted that the purposeful application of knowledge and skills to create planned change in sports organizations, which includes a part of the process of change management, is inevitable. Therefore, in the context of modernism governing organizations, the greatest emphasis of sports managers is on trying to respond appropriately to changes and synchronizing themselves and existing policies to change and achieve ideal conditions. Due to the impact of modernization on the change management process of Olympic sports, it is suggested that managers of the organization understand well the assumptions of modernization, such as organizational structure, international relations, financial management, etc., and be aware of their impact on the change management process. Given that the implementation of any policy at any level is accompanied by changes and the policies of Olympic sports and due to environmental and sports demands, economic rationality, organizational factors, specialized human power, and infrastructures should be on the agenda of policy makers when implementing policies. Considering that the world is changing and policy making can play a mediating role in the impact of modernization on change management, the process of change management in the Ministry of Sports and Youth, the National Olympic Committee and the Olympic federations should be based on knowledge, modernism and governing policy makings in the sport of the country. The study's findings, have clearly been able to point out important steps that could facilitate the process of changing the management of the Olympic sports. The practical point of this study is that the managers of the National Olympic Committee, the Ministry of Sports and Youth and the Olympic federations enable to take the



necessary use of the study's findings to improve the modernization of the organization by using modern policies for developing new techniques in management and thus the growth and development of organizations in the domestic and international arenas. One of the limitations of this study is the selection of only a part of the country's sports (Olympic sports). Therefore, it is suggested that the present study be conducted on non-Olympic sports as well. Another limitation of this study is that only the attitude of managers has been examined. Therefore, it is recommended that a similar study be carried out among the staff of the National Olympic Committee, the Ministry of Sports and Youth, and the Olympic Federations to provide effective results in the field of improving the managers' insight.

References

1. Goodwin, M., & Grix, J. (2011). Bringing structures back in: The 'governance narrative', the 'decentred approach' and 'asymmetrical network governance' in the education and sport policy communities. *Public Administration*, 89(2), 537-556.
2. Babaei, M., Noorbakhsh, M., Khodayari, A., Nourbakhsh, P. (2020). The causal relationship between modernization and the process of change management with the mediating role of Olympic sports policy. PhD Thesis, Islamic Azad University, Karaj Branch, Faculty of Physical Education. (in Persian).
3. Naidu, G. (2008). The impact of the implementation of change management processes on staff turnover at Telkom SA (Doctoral dissertation). Durban University of Technology, KwaZulu-Natal, South Africa.



تأثیر مدرن‌سازی بر فرایند مدیریت تغییر با نقش میانجی سیاست‌گذاری ورزش‌های المپیک

مهدی بابایی^۱، مهوش نوربخش^۲، عباس خدایاری^۳، پریش نوربخش^۴

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

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسندهٔ مسئول)

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

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

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۸

چکیده

کاربرد هدفمند دانش و مهارت برای تغییر برنامه‌ریزی شده در سازمان‌های ورزشی امری اجتناب‌ناپذیر است و بخشی از فرایند مدیریت تغییر را در بر می‌گیرد. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مدرن‌سازی بر فرایند مدیریت تغییر با نقش میانجی سیاست‌گذاری ورزش‌های المپیک انجام شد. روش پژوهش از نوع همبستگی با رویکرد معادلات ساختاری بود. همچنین پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی بود که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری، اعضای شورای راهبردی وزارت ورزش و جوانان، مدیران عالی ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران میانی ستادی وزارت ورزش و جوانان، روسای فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک، رؤسای هیئت‌های ورزشی‌های المپیک بودند. با توجه به جدول کرجسی و مورگان، ۲۹۷ نفر به روش طبقه‌ای تصادفی نمونه آماری را تشکیل دادند. از پرسشنامه‌های مدرن‌سازی و سیاست‌گذاری ورزش‌های المپیک (بابایی و همکاران، ۲۰۲۰) و فرایند مدیریت تغییر (نابو، ۲۰۰۸) برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش استفاده شد. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه‌ها از نظر اساتید مدیریت ورزشی، به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ و برای بررسی شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، روایی واگرا و همگرا از آزمون‌های سوپل و واف و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۳ و اسمارت‌پی‌ال‌اس نسخه دو استفاده شد. نتایج نشان داد، مدرن‌سازی بر سیاست‌گذاری و فرایند تغییر مدیریت تأثیر دارد. همچنین

1. Email: babaemahdi67@gmail.com

2. Email: mahvashnoorbakhsh8@gmail.com

3. Email: khodayariabas@yahoo.com

4. Email: parivashnourbakhsh@yahoo.com



مدرن‌سازی بر فرایند مدیریت تغییر با نقش میانجی سیاست‌گذاری ورزش‌های المپیک مؤثر است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود فرایند مدیریت تغییر ورزش‌های المپیک بر مبنای توسعه مدرنیزم در سازمان، از طریق توسعه تکنولوژی، ساختار سازمانی و منابع انسانی و سیاست‌گذاری‌هایی بر مبنای زیرساخت‌ها، جهت‌گیری، عوامل اقتصادی و دیدگاه ورزشی حاکم بر ورزش کشور باشد.

واژگان کلیدی: توسعه تکنولوژی، منابع انسانی متخصص، دیدگاه ورزشی، روابط بین‌الملل.

مقدمه

با توجه به تغییرات سریع فناوری و توسعه سریع اقتصاد امروز، ورزش رقابتی به‌عنوان فعالیتی برای آرامش ذهن و رهایی فشار، مدنظر مردم قرار می‌گیرد؛ از این رو الزامات ورزشی رقابتی مردم نیز افزایش یافته است (جیانگ، کوئین، هوانگ و لی^۱، ۲۰۱۶، ۵۲). مباحث جدید دربارهٔ سازمان و تغییرات سیستمی، بر موضوعات خاص‌تری دربارهٔ مدیریت سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی متمرکز شده است (شیلبری و فرکینز^۲، ۲۰۱۱، ۱۱۶). نگرانی‌های بسیار گسترده‌تری دربارهٔ مدرن‌سازی^۳ و معرفی مدیریت جدید در ورزش وجود دارد که ارتباطی نزدیک دارد با آنچه به‌طور جمعی به‌عنوان بحث مدیریت معروف شده است (گودوین و گریکس^۴، ۲۰۱۱، ۵۴۱).

مدرن‌سازی بخش اصلی توسعه سازمانی است. مدرن‌سازی اصطلاحی است که برای توصیف اقداماتی به کار می‌رود که یک شرکت برای بهبود کارایی یا کیفیت محصولات یا خدمات انجام می‌دهد (داولینگ، دنیون و واشنگتن^۵، ۲۰۱۵، ۸۹). اگر سازمان‌ها نتوانند به ظرفیت و کارایی کامل خود دست بیابند، این امر ناشی از استراتژی ضعیف نیست، بلکه به‌دلیل اجرای ضعیف مدرن‌سازی است (لوشچاک و بسپالیوک^۶، ۲۰۱۳، ۲۵). مدرن‌سازی بر تفکر و دانش مدیریت اثرگذار است. براساس تئوری نهادی، پذیرفتن هر روش علمی یا شکل نوین سازمانی ناشی از منافع سازمانی است که سازمان می‌کوشد با آن مشروعیت خود را به دست آورد و گروه‌های ذی‌نفع آن را بپذیرند و بر همین اساس بقا و دوام خود را تضمین کند؛ بنابراین مدیران سازمان باید مفروض‌های مدرن‌سازی را به‌خوبی درک کنند و از

1. Jiang, Qin, Huang, & Li
2. Shilbury & Ferkins
3. Modernization
4. Goodwin & Grix
5. Dowling, Denison & Washington
6. Lushchak & Bepalyuk



تأثیر آن‌ها بر فرایند مدیریت آگاه باشند. آینده سازمان مدرن در زمینه‌های گسترده جامعه فراصنعتی شکل می‌گیرد (داولینگ و همکاران، ۲۰۱۵، ۸۹).

در عصر ما اگر ورزش بتواند ابزاری تبلیغاتی برای اقتصاد عدالت‌محور، فرهنگ دینی و خداجو و سیاستی از جنس دیانت باشد، نه تنها بد نیست، بلکه تأییدشده نیز است. مدرنیته یک مقطع زمانی از واقعیت اجتماعی و شکلی از پدیده‌های اجتماعی است. ورزش و به‌نوعی سازمان‌های ورزشی مانند سایر واقعیت‌های اجتماعی تابع قواعد مدرنیسم هستند، اما از آنجاکه خاستگاه مدرنیته غرب است، می‌توان گفت که مدرنیته غربی باید از مدرنیته به مفهوم اساسی آن تفکیک شود؛ چراکه قالب مدرنیته غربی را مباحثی چون لیبرالیسم^۱، اومانیسیم^۲، سکولاریسم^۳ و غیره تشکیل می‌دهد که در تعارض بنیادی با مبانی فکری و اعتقادی ماست. برای اینکه بتوانیم سازمان‌های ورزشی را متناسب با مبانی فکری و اعتقادی حاکم بر جامعه به‌سمت مدرنیسم سوق دهیم، به سیاست‌گذاری نیاز است؛ این در حالی است که توسعه ورزش قهرمانی به‌عنوان اولویت سیاست‌گذاری با افزایش نهادینه و دخالت دولت و توسعه دستگاه‌های دولتی برای تحول و مدیریت ورزش مشخص شده است (هالمن و پتری^۴، ۲۰۱۳، ۱۰۶). این تغییر احتمالاً در ارتباط با توسعه ورزشکاران در حوزه قهرمانی و میزبانی از رویدادهای مهم ورزشی است (هولیهان، بلوی و اسمیت^۵، ۲۰۰۹، ۶). دای^۶ (۲۰۱۳) سیاست‌گذاری^۷ را چنین تعریف می‌کند: آنچه را دولت‌ها انجام می‌دهند، چرا انجام می‌دهند و آنچه انجام می‌دهند، چه خاصیتی دارد. نقطه اصلی تأکید این تعریف، دولت و چیستی و چرایی فعالیت‌های آن است. لاسول^۸ (۲۰۱۷) سیاست‌گذاری را برنامه مدونی از اهداف، ارزش‌ها و کنش‌ها می‌خواند؛ بنابراین برای رسیدن به بهترین عملکرد ورزشی، اعتقاد بر این است که با اتخاذ رویکرد استراتژیک برای توسعه ورزش قهرمانی، موفقیت بین‌المللی از طریق سیاست‌های عمومی دست‌یافتنی است. پژوهشگران و سیاست‌گذاران معتقد هستند کشورهایی که به‌طور فزاینده برای موفقیت برنامه‌ریزی می‌کنند، شانس موفقیت خود را در میدان‌های بین‌المللی افزایش می‌دهند (دی بسفر، شیلبردی، تیپوم، وان هوکک و د نوب^۹،

1. Liberalism
2. Humanism
3. Secularism
4. Hallmann & Petry
5. Houlihan, Bloyce & Smith
6. Dye
7. Policy Making
8. Lasswell
9. De Bosscher, Shilbury, Theeboom, Van Hoecke & De Knop



۲۰۱۱، ۱۲۶). کشورهای پیشرو در ورزش، سیاست‌هایی را برای کسب نتایج ورزشکاران ارائه داده‌اند؛ به‌عنوان مثال، ژاپن در مسابقات المپیک ۲۰۱۶ ریو ۱۲ مدال طلا کسب کرد که این امر را حاصل سیاست‌گذاری‌های این کشور در ورزش قهرمانی عنوان کرده‌اند. با در نظر گرفتن بازی‌های المپیک ۲۰۲۰ توکیو، ژاپن اعلام کرد که سیاست‌های ورزش قهرمانی خود را با جدیت بیشتری برای رسیدن به بهترین عملکرد در المپیک توکیو اجرا می‌کند (بنیاد ورزشی ساساکاوا^۱، ۲۰۱۷، ۱۱۶).

اوکیو و نایرا^۲ (۲۰۱۶) معتقد هستند فرایند تغییر مدیریت، فرایند تحول و دگرگونی رفتار، ساختارها و خط مشی‌هاست. با توجه به این مطلب می‌توان گفت که سازمان‌های موفق ورزشی به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین، از فرصت‌های ایجاد شده به نفع خود برای ایجاد تغییرات منجر به تحول مثبت و رضایت‌بخش استفاده می‌کنند؛ به همین دلیل، فرایند مدیریت تغییر یکی از مباحث علمی در مدیریت ورزشی به شمار می‌رود؛ بنابراین کاربرد هدفمند دانش و مهارت برای ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده، در سازمان‌های ورزشی امری اجتناب‌ناپذیر است به‌عنوان مسئله اصلی پژوهش مدنظر است که بخشی از فرایند مدیریت تغییر را در بر می‌گیرد. مدیریت تغییر، آماده نگه داشتن سازمان به‌منظور یادگیری و رشد مداوم است که خود نوعی تفکر برای آینده سازمان است و شامل فرایندها و اصولی است که برای مدیریت کردن تغییرات برای دستیابی به نتایج مدنظر به کار می‌رود (اندام، آلیس خاچیان و عسگری، ۲۰۱۵، ۱۰). آمادگی برای تغییر همیشه به‌عنوان مسئله‌ای مهم برای رسیدن به منافع سازمان مطرح می‌شود؛ به‌طوری‌که در اوضاع مدرنیزم حاکم بر سازمان‌ها، بیشترین تأکید مدیران ورزشی بر کوشش کردن در جهت پاسخگویی مناسب به تغییرات و همگام کردن خود و سیاست‌گذاری‌های موجود در راستای تغییر و رسیدن به اوضاع ایده‌آل است. در همین راستا، لوشچاک و بسپلیوک (۲۰۱۳) ذکر کردند که مدرن‌سازی سازمان نتیجه فرایند مدیریت تغییر است. بخش اصلی فرایند مدیریت تغییر، طراحی و پیاده‌سازی روش مدیریت تغییر است که به مدرن‌سازی در زمینه اندازه‌گیری، بهبود و اصلاح تغییرات نیاز دارد. در تأیید این مطلب می‌توان بیان کرد که امروزه بزرگ‌ترین مسئله‌ای که هر سازمان با آن رویاروی است، تحول و دگرگونی است. با توجه به سخن معروف که هیچ چیز به جز تغییر، ثابت نیست، تغییر در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است.

راتین^۳ (۲۰۱۹) استدلال کرده است در حالی که در گذشته، سیاست ورزش بیشتر بر حاکمیت و عناصر سیاسی متمرکز شده بود، این جنبه‌ها را می‌توان در چشم‌انداز جدید و مدرن نیز انجام داد.

1. Sasakawa Sports Foundation
2. Okeyo & Nyaera
3. Ratten



بگویویچ^۱ (۲۰۲۰) معتقد است به‌رغم استقلال عملکردی که توسط جنبش ورزشی در مونته‌نگرو اعمال می‌شود، تمرکز شدید قدرت عمومی وجود دارد؛ جایی که دولت بازیگر اصلی است که درباره ساختار سازمانی، تصمیم‌گیری داخلی و بودجه در امر سیاست‌گذاری تصمیم‌گیری می‌کند. راتین (۲۰۱۹) عنوان کرده است سیاست‌های ورزشی باید رویکرد کارآفرینی بیشتری را در مقایسه با آنچه در حال حاضر در ادبیات مشهود است، در پیش بگیرد. بوستاک، بریز، ریدلی داف و کرودر^۲ (۲۰۲۰) ذکر کرده‌اند یکی از چالش‌های تغییر مدیریت، سیاست‌های کاهش بودجه است. راتین^۳ (۲۰۲۰) معتقد است که سیاست‌گذاری براساس رویکردهای نوین مدیران باید انجام شود و نیازمند فرایند تغییر مدیران در بخش‌های مختلف است. باشمینو، آئودل، چانگ-ریچاردز و گونزالز^۴ (۲۰۲۰) معتقد هستند عوامل مرتبط با ماهیت شغل، محیط، ساختار سازمانی و نیروی انسانی بر تغییرات نیروی کار در سازمان نقش دارد. به باور مینگالهوا^۵ (۲۰۱۹)، استفاده از فناوری‌های دیجیتال و سیستم اطلاعات بر مدیریت مدرنیزم سازمان‌ها تأثیر دارد. استریتمتر، استنلینگ، فهلن و اسکیل^۶ (۲۰۱۸) معتقد هستند مدل فرایند سیاست ورزشی، زنجیره‌ای به‌هم‌پیوسته از اعمال مشروعیت است که عواملی مانند مشروعیت‌خواهی، هدف، منابع، استراتژی‌ها و سناریو با تلاقی در هر مرحله از فرایند سیاست‌گذاری کار می‌کنند که می‌توانند بر مدیریت سازمان‌ها تأثیر گذار باشند. جیکل^۷ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «سیاست‌های مدرن ورزشی برای همه» پنج چالش ردیابی کیفیت ارائه خدمات عمومی، ارتباط بین نتایج و تأثیرات، ابهام و پیچیدگی هدف، کارکنان و همکاری مدیریت در محیط پیچیده سیاست‌های مدرن ورزشی را شناسایی می‌کند. تاکون و والتر^۸ (۲۰۱۶) معتقد است ابعاد نسبتاً ملموس مدرن‌سازی یعنی سیستم نظارت بر بودجه، مسئولیت‌پذیری مرتبط با فناوری‌ها و دستورالعمل‌های حاکمیت خوب بر حاکمیت مدیران ورزشی نقش دارند. دوبلینگ، دنیسون و واشنگتن^۹ (۲۰۱۵) پیامدهای مدرنیزه‌شدن فرایندهای سیاست‌گذاری سازمان‌های ورزشی ملی را بررسی کردند. آن‌ها بر توسعه و اولویت‌بندی سیاست‌ها و برنامه‌های اختصاصی، توسعه و اولویت‌بندی سیاست‌ها و برنامه‌های مبتنی بر

1. Begović
2. Bostock, Breese, Ridley-Duff & Crowther
3. Ratten
4. Ayodele, Chang-Richards & González
5. Bashminov & Mingaleva
6. Strittmatter, Stenling, Fahlén & Skille
7. Jaekel
8. Tacon & Walters
9. Dowling, Denison & Washington



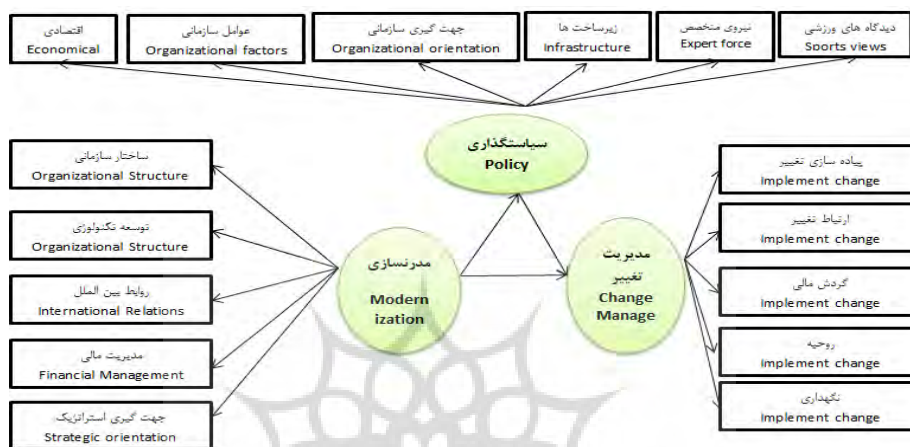
شواهد، افزایش رابطه بین روابط سازمانی و شرکای اصلی آنها تأکید کردند. مادر، اسکات و رازک^۱ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای نشان دادند سیاست‌گذاری می‌تواند بر تغییر پایدار تأثیر بگذارد. رایپا و جکسین^۲ (۲۰۱۳) عنوان کردند شاخص‌های کلیدی تغییراتی که تعیین‌کننده مسیرهای فرایند مدرنیزه‌اند، متمایز هستند. آنها بر نقش نوآوری در فرایند مدرنیزه‌سازی دولتی و عناصر کلیدی روند تغییرات مدیریت دولتی تأکید کردند. دراگومیر و پانزارو^۳ (۲۰۱۲) بیان کردند سازمان‌های دولتی رومانی پیشرفت‌های زیادی در روند تغییرات و مدرن‌سازی داشته است؛ از جمله اجرای قانون جامعه اروپا، شفافیت حاکمیت و حکومت، بهره‌وری حاکم و ساده‌سازی قانون؛ در نتیجه، مدرن‌سازی بدون درک مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی نمی‌تواند پدید آید. هالیهان و گرین^۴ (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای به بررسی مدرن‌سازی و ورزش در انگلستان پرداختند. نتایج نشان داد، مدرن‌سازی موجب اتخاذ اصول بازاریابی، مدیریت و کنترل می‌شود. به نظر می‌رسد در روند تغییرات و ضرورت تاریخی و محیطی زندگی اجتماعی در عصر جدید، حکومت‌ها ناگزیر از ایجاد تغییرات عمده در بخش‌های اداره امور خود هستند.

ضرورت برخورد با چالش‌هایی از قبیل تغییر فناوری، مدرنیزم، جهانی‌شدن، تغییر سیاست‌گذاری‌ها و ایجاد مزیت بین‌المللی برای حفظ بقای ملت‌ها و امثال آن، دلیل آشکاری است که الگوی سنتی مدیریت در جوامع آینده به سرعت تغییر کند. در این تغییر، حکومت‌هایی به موفقیت دست می‌یابند که بتوانند فرایند تغییر را به درستی اجرا کنند؛ زیرا فرایند مدیریت تغییر الزامی جهانی است و جوامع باید خود را برای تغییرات شگرفت آماده کنند. این تغییرات باید دانایی‌محور، مدرنیزم و سیاست‌گذاری‌های حاکم در ورزش باشد. در فرایند مدیریت تغییر ضرورت دارد که شتاب‌زده عمل نشود و باید مدرنیزم و سیاست‌گذاری‌ای را مدنظر قرار داد که در تمامی سطوح در حال رخ دادن هستند. تغییرات مداوم در محیط‌های ورزشی یکی از چالش‌های بسیار مهم تلقی می‌شود و اینکه مدرن‌سازی با توجه به نقش سیاست‌گذاری‌های کلان و خرد در سطح ورزش تا چه حد می‌تواند بر فرایند مدیریت تغییر تأثیر بگذارد، خود به‌عنوان ضرورت دیگر انجام‌شدن این پژوهش مطرح می‌شود. نتایج این پژوهش می‌تواند راهکارهای کاربردی در ورزش و فرایند مدیریت تغییر را در اختیار سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش و فدراسیون‌های المپیک برای

1. Mader, Scott & Razak
2. Raipa & Jurkšienė
3. Dragomir & Panzaru
4. Houlihan & Green



رسیدن به بیشترین عملکرد و بهبود شرایط کنونی ارائه دهد. با توجه به مطالب عنوان شده و پیشینه پژوهش، مدل پژوهش در قالب مدل مفهومی پیشنهادی مندرج در شکل شماره یک ارائه می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Figure 1- The Conceptual Model of the Research

روش پژوهش

روش پژوهش از نوع همبستگی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و از لحاظ هدف، کاربردی بود که به شکل میدانی انجام شد. با توجه به اطلاعات به دست آمده از وزارت ورزش و جوانان، جامعه آماری پژوهش، اعضای شورای راهبردی وزارت ورزش و جوانان (۵۰ نفر)، مدیران عالی ستادی وزارت ورزش و جوانان (۵۰ نفر)، مدیران میانی ستادی وزارت ورزش و جوانان (۱۵۰ نفر)، رؤسای فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک (۳۳ نفر) و رؤسای هیئت‌های ورزش‌های المپیک (۱۰۲۳ نفر) بودند. با توجه به جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، ۲۹۷ نفر انتخاب شدند. با توجه به اینکه جامعه آماری ناهمگن و نامتجانس است، نمونه آماری به روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب شد (جدول شماره یک).

جدول ۱- تعداد نمونه آماری

Table 1- The Number of Statistical Samples

درصد فراوانی Abundance	فراوانی Abundance	نمونه Sample
12.5	37	اعضای شورای راهبردی وزارت ورزش و جوانان Members of the Strategic Council of the Ministry of Sports and Youth
11.4	34	مدیران عالی ستادی وزارت ورزش و جوانان Senior Managers of the Ministry of Sports and Youth
34.7	103	مدیران میانی ستادی وزارت ورزش و جوانان Middle Managers of the Ministry of Sports and Youth
9.1	27	رؤسای فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک Heads of Olympic Sports Federations
3/32	96	رؤسای هیئت‌های ورزش‌های المپیک Heads of Olympic Sports Committees
100	297	جمع کل Total

از پرسشنامه‌های مدرن‌سازی و سیاست‌گذاری ورزش‌های المپیک بابایی، نوربخش، خدایاری و نوربخش (۲۰۲۰) استفاده شد. پرسشنامه مدرن‌سازی حاوی ۴۰ سؤال و پنج مؤلفه ساختار سازمانی (۱۱ سؤال)، منابع انسانی (۱۰ سؤال)، توسعه تکنولوژی (۷ سؤال)، روابط بین‌الملل (هفت سؤال) و مدیریت مالی (پنج سؤال) بود. پرسشنامه سیاست‌گذاری ورزش‌های المپیک حاوی ۴۶ سؤال و شش مؤلفه عوامل اقتصادی (هشت سؤال)، عوامل سازمانی (۱۱ سؤال)، جهت‌گیری سازمانی (هفت سؤال)، زیرساخت (هفت سؤال)، نیروی انسانی متخصص (هفت سؤال) و دیدگاه ورزشی (شش سؤال) بود. همچنین از پرسشنامه فرایند مدیریت تغییر نایدو^۱ (۲۰۰۸) حاوی ۲۵ سؤال و پنج مؤلفه پیاده‌سازی تغییر (پنج سؤال)، ارتباط تغییر (سه سؤال)، گردش مالی (شش سؤال)، روحیه (هشت سؤال) و نگهداری (سه سؤال) استفاده شد. پرسشنامه‌های پژوهش براساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت و دارای گزینه‌های خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم با امتیازهای به ترتیب پنج، چهار، سه، دو و یک بود. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه‌ها از نظر هفت نفر از اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد.

1. Naidu



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

برای بررسی پایایی، ضریب آلفای کرونباخ به کار رفت. ضریب پایایی متغیرهای مدرن‌سازی ۰/۹۲، سیاست‌گذاری ۰/۹۳ و فرایند مدیریت تغییر ۰/۸۷ به دست آمد که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود. از معیارهای مرکزی (میانگین) و پراکندگی (انحراف معیار) به‌منظور توصیف متغیرهای پژوهش استفاده شد. شاخص‌های کشیدگی و چولگی برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها به کار رفت. همچنین برای بررسی شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، روایی واگرا و همگرا، آزمون‌های سوبل^۱ و واف^۲ و برای مدل‌سازی معادلات‌ساختاری از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس^۳ نسخه ۲۳ و پی‌ال‌اس^۴ نسخه ۲ استفاده شد.

نتایج

یافته‌های توصیفی نشان داد، از نظر جنسیت ۸۳/۸ درصد مرد و ۱۶/۲ درصد زن و از نظر وضعیت تأهل ۲۴/۶ درصد مجرد و ۷۵/۴ درصد متأهل بودند. از نظر مدرک تحصیلی ۲۶/۶ درصد تحصیلات در مقطع کارشناسی، ۴۷/۱ درصد کارشناسی‌ارشد و ۲۶/۳ درصد تحصیلات در مقطع دکتری داشتند. دامنه سن شرکت‌کنندگان $۹/۸۴ \pm ۳۹/۱۶$ سال، سابقه خدمت $۹/۲۶ \pm ۱۵/۲$ سال و سابقه مدیریت آن‌ها $۷/۹۹ \pm ۸/۰۲$ سال بود.

یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول شماره دو گزارش شده است. کلاین^۵ (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند که در مدل‌سازی معادلات ساختاری، توزیع متغیرها باید طبیعی باشد. او پیشنهاد می‌کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از سه بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره دو، قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح‌شده است؛ در نتیجه داده‌های پژوهش طبیعی بود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1. Sobel
2. VAF
3. SPSS
4. PLS
5. Kline



جدول ۲- میانگین متغیرهای پژوهش

Table 2- Average Research Variables

کشیدگی Elongation	چولگی Crookedness	انحراف معیار Standard Deviation	میانگین Average	متغیرهای پژوهش Research Variables
-0.40	-0.14	0.53	3.40	سیاست گذاری Policy Making
0.11	-0.44	0.68	3.53	عوامل اقتصادی Economic Factors
0.44	-0.31	0.60	3.41	عوامل سازمانی Organizational Factors
0.77	-0.52	0.65	3.79	جهت گیری سازمانی Organizational Orientation
0.68	-0.50	0.62	3.43	زیرساخت ها Infrastructures
-0.20	-0.37	0.78	3.34	نیروی انسانی متخصص specialized Human Power
-0.10	-0.23	0.76	3.37	دیدگاه ورزشی Sports Perspective
-0.33	-0.16	0.63	3.38	مدرن سازی Modernization
1.23	-0.70	0.61	3.61	ساختار سازمانی Organizational Structure
-0.51	-0.17	0.66	3.63	منابع انسانی Human Resources
-0.84	-0.38	0.58	3.71	توسعه تکنولوژی Technology Development
0.15	-0.27	0.66	3.19	روابط بین الملل International Relations



ادامه جدول ۲- میانگین متغیرهای پژوهش
Table 2- Average Research Variables

کشیدگی Elongation	چولگی Crookedness	انحراف معیار Standard Deviation	میانگین Average	متغیرهای پژوهش Research Variables
0.27	-0.58	0.75	3.50	مدیریت مالی Financial Management
0.97	-0.55	0.53	3.57	مدیریت تغییر change management
0.61	-0.52	0.74	3.59	پیاده‌سازی تغییر Implement change
2.27	-1.01	0.84	3.56	ارتباط تغییر Change communication
0.29	-0.63	0.69	3.70	گردش مالی Turnover
0.11	-0.45	0.72	3.55	روحیه spirit
0.14	0.47	0.78	3.48	نگهداری Maintenance

آزمون مدل مفهومی

برای بررسی پایایی و ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی متغیرهای مدل اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. به اعتقاد جورج و مالری^۱ (۲۰۱۶)، مقادیر بیشتر از ۰/۷ برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شده است. با توجه به نتایج جدول شماره ۳، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ به دست آمد؛ بنابراین پایایی و همسانی درونی متغیرهای پژوهش تأیید شد.

به منظور بررسی روایی همگرا مدل اندازه‌گیری پژوهش از شاخص متوسط واریانس استخراج شده^۲ استفاده شد که توسط آن میزان همبستگی هر سازه با شاخص‌های خود بررسی شد. معیار AVE

1. George & Mallery
2. Average Variance Extracted



نشانگر میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است و مقدار حداقل ۰/۵ و بیشتر برای آن کافی محسوب می‌شود. با توجه به نتایج جدول شماره سه، میانگین واریانس استخراجی همه عامل‌ها از ۰/۵ بیشتر است؛ بنابراین روایی همگرا مدل تأیید شد.

جدول ۳- معیارهای کلی کیفیت مدل

Table 3- General Criteria of Model Quality

متغیرهای پژوهش Research Variables	میانگین واریانس استخراجی $0.5 <$ Mean Extracted Variance > 0.5	بابایی ترکیبی (CR) > 0.8 Combined Reliability < 0.7 (CR)	آلفای کرونباخ (a) > 0.7 Cronbach's Alpha < 0.7 (a)
سیاست‌گذاری Policy Making	0.51	0.86	0.83
مدرن‌سازی Modernization	0.65	0.90	0.86
فرایند مدیریت تغییر Change Management Process	0.55	0.85	0.79

به منظور بررسی روایی واگرا از شاخص فورنل و لاکر استفاده شد. در روایی واگرا، میزان همبستگی یک شاخص با سازه مربوط به خود باید بیشتر از میزان همبستگی آن شاخص با سازه دیگری باشد؛ به عبارت دیگر، طبق این شاخص، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد. با توجه به نتایج جدول شماره چهار، روایی واگرا مدل تأیید شد.

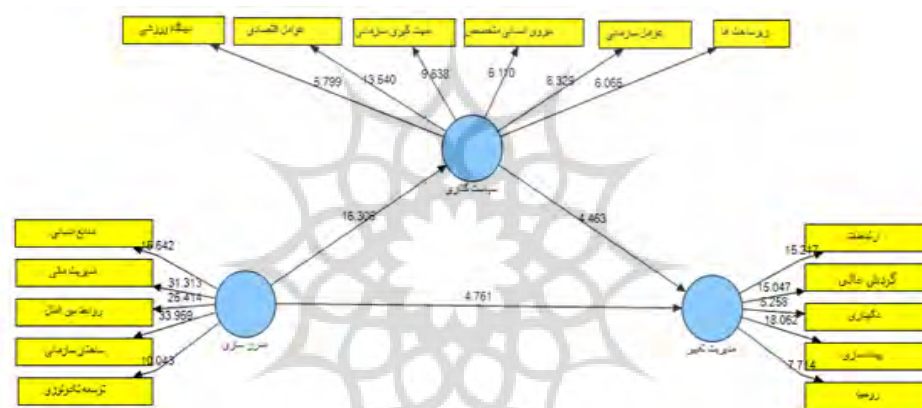
جدول ۴- بررسی روایی واگرای مدل به روش فورنل و لاکر

Table 4- Checking the Model's Divergent Validity by Fornell and Locker Method

متغیرهای پژوهش Research variables	1	2	3
سیاست‌گذاری Policy Making	0.71		
مدرن‌سازی Modernization	0.72	0.80	
فرایند مدیریت تغییر Change Management Process	0.73	0.73	0.74



برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری که در آن روابط بین متغیر مکنون با متغیرهای آشکار مدنظر است، در بررسی مدل ساختاری، روابط بین متغیرهای مکنون با همدیگر تجزیه و تحلیل شد و معیارهای ضرایب معناداری t -values، معیار ضریب تعیین (R^2)، معیار استون-گیزر^۱ (Q^2) برای برازش مدل ساختاری بررسی شد. برای ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش از ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t -values استفاده شد. در صورتی که مقادیر t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، بیانگر صحت رابطه بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. با توجه به میزان t گزارش شده در شکل شماره ۲، نتایج حاکی از معناداری مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری است.



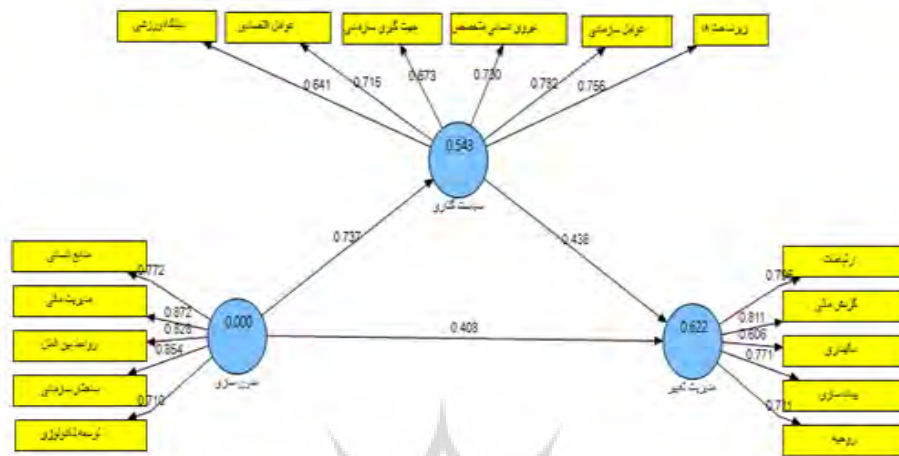
شکل ۲- مدل برازش شده پژوهش (ضرایب معناداری)

Figure 2- The Fitted Model of the Research (Significant Coefficients)

ضریب تعیین R^2 : این معیار نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. مقدار این ضریب از صفر تا یک است که مقادیر بزرگ‌تر مطلوب‌تر است و مقادیر ضعیف (۰/۱۹)، متوسط (۰/۳۳) و قوی (R^2 ۰/۶۷) در نظر گرفته می‌شود (استیونس^۲، ۲۰۱۲، ۱۹۵)؛ بنابراین براساس مقادیر نشان‌داده‌شده در شکل شماره ۳، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می‌شود.

1. Stone-Geisser Criterion
2. Stevens





شکل ۳- ضرایب استاندارد مدل پژوهش

Figure 3- Standard Coefficients of the Research Model

معیار Q^2 : این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار Q^2 درباره یک سازه درون‌زا سه مقدار $0/02$ ، $0/15$ و $0/35$ را به دست آورد، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های درون‌زای مربوط به آن دارد. معیار Q^2 برای عامل درون‌زای مدل پژوهش و برای متغیرهای سیاست‌گذاری $0/16$ و فرایند مدیریت تغییر $0/29$ به دست آمد که برازش مدل معادلات ساختاری را تأیید می‌کند.

به‌منظور برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که مقادیر ضعیف ($0/01$)، متوسط ($0/25$) و قوی ($0/36$) برای GOF معرفی شده است (ونز، چن، هانسلا و وانگ، ۲۰۱۰، ۲۱۰).

جدول ۵- برازش متغیرها و مدل کلی پژوهش با استفاده از معیار GOF

Table 5- The Fit of the Variables and the General Research Model Using the GOF Criterion

R ²	Communalities	
-	0.65	متغیرهای پژوهش Research Variables
0.54	0.51	سیاست گذاری Policy Making
0.62	0.55	مدرن سازی Modernization
	0.57	$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$

نتایج جدول شماره پنج نشان دهنده مقدار ۰/۵۷ برای GOF است که نشان از برازش قوی مدل دارد. در جدول شماره شش، ضریب مسیر و مقدار معناداری (T-Value) مربوط به هر یک از مسیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۶- نتایج مدل معادلات ساختاری

Table 6- Structural equation model results

نتیجه آزمون Test Result	معناداری (T-Value) Significance (T-Value)	ضریب مسیر Path Coefficient	مسیر ساختاری Structural Path
Confirmation	16.30	0.73	مدرن سازی ← سیاست گذاری ← Modernization Policy
Confirmation	4.46	0.43	سیاست گذاری ← فرایند مدیریت تغییر ← Modernization Change management process
Confirmation	4.76	0.40	مدرن سازی ← فرایند مدیریت تغییر ← Modernization management process



ادامه جدول ۶- نتایج مدل معادلات ساختاری

Table 6- Structural equation model results

نتیجه آزمون Test Result	معناداری (T-Value) Significance (T-Value)	ضریب مسیر Path Coefficient	مسیر ساختاری Structural Path
Confirmation	33.96	0.85	مدرن سازی ← ساختار سازمانی ← Modernization Organizational Structure
Confirmation	16.64	0.77	مدرن سازی ← منابع انسانی ← Modernization Human resources
Confirmation	10.04	0.71	مدرن سازی ← توسعه تکنولوژی ← Modernization Technology Development
Confirmation	25.41	0.82	مدرن سازی ← روابط بین الملل ← Modernization International Relations
Confirmation	31.32	0.87	مدرن سازی ← مدیریت مالی ← Modernization Financial Management
Confirmation	13.54	0.72	سیاست گذاری ← عوامل اقتصادی ← policy making Economic Factors
Confirmation	6.32	0.78	سیاست گذاری ← عوامل سازمانی ← policy making Organizational Factors
Confirmation	9.63	0.87	سیاست گذاری ← جهت گیری سازمانی ← policy making Organizational Orientation
Confirmation	6.06	0.75	سیاست گذاری ← زیرساختها ← Policy Making nfrastructures



ادامه جدول ۶- نتایج مدل معادلات ساختاری

Table 6- Structural equation model results

نتیجه آزمون Test Result	معناداری (T-Value) Significance (T-Value)	ضریب مسیر Path Coefficient	مسیر ساختاری Structural Path
Confirmation	6.11	0.73	سیاست‌گذاری ← نیروی انسانی متخصص ← Policy Making Specialized Human Power
Confirmation	5.79	0.64	سیاست‌گذاری ← دیدگاه ورزشی ← Policy Making Sports Perspective
Confirmation	18.06	0.77	فرایند مدیریت تغییر ← پیااده‌سازی Change management ← process Implementation
Confirmation	15.24	0.79	فرایند مدیریت تغییر ← ارتباط تغییر Change management Change ← process Communication
Confirmation	15.04	0.81	فرایند مدیریت تغییر ← گردش مالی Change management Change ← process communication
Confirmation	7.71	0.72	فرایند مدیریت تغییر ← روحیه Change management spirit ← process
Confirmation	5.25	0.60	فرایند مدیریت تغییر ← نگهداری Change management ← process Maintenance



آزمون های سوبل و واف

برای سنجش معناداری تأثیر میانجیگری از آزمون سوبل استفاده شد. در این آزمون، مقدار $Z - Value$ از طریق فرمول زیر به دست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد. در این رابطه، a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی (۱۶/۳۰)، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته (۴/۴۶)، sa خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی (۰/۰۴) و sb خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته (۰/۰۹) است.

$$Z - Value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * sa^2) + (a^2 * sb^2) + (sa^2 * sb^2)}} = \frac{16/30 * 4/46}{\sqrt{(19/89 * 0/01) + (265/69 * 0/08) + (0/01 * 0/08)}} = 33/96$$

با جای گذاری در فرمول بالا، مقدار ۳۳/۹۶ به دست می آید؛ بنابراین با احتمال ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی سیاست گذاری ورزش های المپیک بر تأثیر مدرن سازی بر فرایند تغییر مدیریت معنادار است. برای تعیین تأثیر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آزمون واف استفاده شد که مقداری بین صفر و یک را اختیار می کند و هرچه این مقدار به یک نزدیک تر باشد، نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع، این مقدار نسبت تأثیر غیرمستقیم به تأثیر کل را می سنجد. در این رابطه، a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی (۰/۷۳)، b مقدار ضریب مسیر متغیر میانجی و وابسته (۰/۴۳) و C مقدار ضریب مسیر متغیر مستقل و وابسته (۰/۴۰) است.

$$VAF = \frac{A * B}{(A * B) + C} = \frac{0/73 * 0/43}{(0/73 * 0/43) + (0/40)} = 0/74$$

براساس نتیجه این فرمول، ۰/۷۴ درصد از تأثیر کل مدرن سازی بر مدیریت تغییر با نقش میانجی سیاست گذاری تبیین می شود.



بحث و نتیجه گیری

در این عصر پیشرفته، ورزش بسیار مهم به شمار می‌رود و لازم است نکات متعددی مدنظر قرار بگیرد؛ همانند اینکه مطالعات ورزشی چقدر در پیشبرد اهداف ورزشی مؤثر و سودمند هستند. در عرصه‌های رسمی-قانونی، ورزش و سیاست به‌عنوان دو مقوله مجزا از یکدیگر معرفی می‌شوند. این ادعا در عرصه‌های عملی امکان‌پذیر نیست و به‌وضوح پیوستگی این دو به یکدیگر را می‌توان مشاهده کرد. تحلیل محتوای سیاست‌ها و برنامه‌ها و پیامدهای هر یک در سازمان‌ها همواره با چالش جدی مواجه بوده و است. توفیق نیافتن سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها در گذشته حاکی از وجود موانع مدیریتی، ارزیابی، نظارت و اجتماعی و نهادی از یک سو و تأثیر عوامل محیطی از سوی دیگر بوده است. این عوامل به‌نوعی احتمال اینکه سیاست‌گذاری، نقش میانجی در تأثیر مدرن‌سازی بر مدیریت تغییر را ایفا می‌کند، عنوان می‌کنند که در مطالعات اندک به آن پرداخته شده است.

نتایج نشان داد، مدرن‌سازی بر فرایند تغییر مدیریت ورزش‌های المپیک تأثیر دارد. نتایج پژوهش با نتایج پژوهش‌های لوشچاک و بسپلیوک (۲۰۱۳) و دراگومیر و پانزارو (۲۰۱۲) همخوان است؛ زیرا آن‌ها نیز معتقد هستند که مدرن‌سازی فرایند مدیریت تغییر در سازمان است. در علم و عمل مدرن، ابزارهای زیادی وجود دارد که می‌توانید فرایند مدیریت تغییر را اجرا کنید. همچنین آن‌ها عنوان می‌کنند عواملی که تغییرات مدرن‌سازی در یک سازمان را آغاز می‌کنند، به دو سطح کلان و خرد تقسیم می‌شوند. سازمان‌ها تغییر نمی‌کنند؛ بلکه مردم تغییر می‌کنند و سپس سازمان را تغییر می‌دهند. در همین زمینه، دراگومیر و پانزارو (۲۰۱۲) پژوهشی با هدف بررسی مدرنیزاسیون و مدیریت تغییر انجام دادند. آن‌ها بیان کردند که سازمان‌های دولتی رومانی پیشرفت‌های زیادی در روند تغییرات و مدرن‌سازی داشته‌اند؛ از جمله اجرای قانون جامعه اروپا، شفافیت حاکمیت و حکومت، بهره‌وری حاکم و ساده‌سازی قانون؛ در نتیجه مدرن‌سازی بدون درک مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی نمی‌تواند پدید آید. رایپا و جکسین (۲۰۱۳) بر نقش نوآوری در فرایند مدرنیته اداری دولتی و عناصر کلیدی روند تغییرات مدیریت دولتی تأکید کردند. هالیهان و گرین (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای به بررسی مدرن‌سازی و ورزش در انگلستان پرداختند. نتایج نشان داد، مدرن‌سازی موجب اتخاذ اصول بازاریابی، مدیریت و کنترل می‌شود. به‌طور کلی می‌توان عنوان کرد که مهم‌ترین خصیصه سازمان‌های امروزی از جمله سازمان‌های ورزشی، تغییر و تحول است. در چنین شرایط محیط پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، منابع انسانی، روابط بین‌الملل، مدیریت مالی و توسعه تکنولوژی را که از عوامل مدرنیزم در سازمان است، با تغییرات روز دنیا همگام کنیم، قربانی آن خواهیم



شد؛ بنابراین برای سازگاری با تغییرات و مدرنیزم ورزش‌های المپیک، سازمان‌ها برای سازگاری در اهداف عملیاتی، تغییرات محیطی و توسعه سازمانی، به‌طور مستمر اقدام به توسعه و بهسازی فناوری-های نوین، تجهیزات، قوانین و به‌ویژه بهسازی حرفه‌ای، سازمانی و آموزشی کنند. مدیریت مدرن در نظام هدایت و توسعه کشورهای پیشرفته به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر همه فرایندها، اهداف و محورهای ترقی صنعتی و غیرصنعتی از جمله فرایند مدیریت تغییر تأثیرگذار است. در مجموع، امروزه شاهد اثرات مثبت و کارآمد مدیریت نوین بر توانمندی و قابلیت انتقال دانش و فنون مدیریتی در کشورهای توسعه‌یافته هستیم.

نتایج نشان داد، مدرن سازی بر سیاست‌گذاری ورزش‌های المپیک تأثیر دارد. نتایج پژوهش با نتایج پژوهش‌های مینگالها (۲۰۱۹)، رایین (۲۰۱۹) و دوبلینگ (۲۰۱۵) همخوان است. روشنفکران در شرایط مدرن، ایدئولوژی‌هایی را به وجود می‌آورند که سیاست و اهداف دولت را توجیه کند. با اینکه بیشتر دولت‌ها سیاست‌های ملی دارند و بسیاری از آن‌ها بودجه‌هایی را به طرح‌های بین‌المللی اختصاص می‌دهند، تعداد کمی از آن‌ها چهارچوب سیاسی هماهنگی را برای هدایت/مساعادت در سطح بین‌المللی، با وضع قانون یا برنامه توسعه ورزش راهبردهای تنظیمی روشن و برنامه‌های صریح و اختصاصی و البته بودجه‌های متعهدانه توسعه داده‌اند (کیم، ۲۰۰۱). گیما و کو (۲۰۰۱) معتقد هستند که برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار و مدرنیزم، بهره‌مندی از جهت‌گیری استراتژیک به‌عنوان منبع تقلیدناپذیر برای رقبا ضروری است. سان و همکاران (۲۰۱۸) خاطرنشان کردند که صرف‌نظر از پیچیدگی‌های خاص فناوری، در صورت نداشتن مهارت، دانش و نگرش مثبت به فناوری اطلاعات و ارتباطات، استفاده از آن امری محال خواهد بود. جلوه‌های همبستگی ورزش و سیاست در طول تاریخ مدرن مشهود بوده است و به‌خوبی می‌توان به نشانه‌هایی تاریخی از دخالت دولت‌ها در عرصه‌های ورزشی اشاره کرد (حشمت‌زاده و اکرمیان، ۱۳۹۴). باید توجه داشت که در ورزش به‌دلیل ماهیت و محیط بسیار متغیر آن، مدیران همواره با تصمیم‌گیری‌های گوناگون در زمینه‌های مختلف سروکار دارند و نادیده‌گرفتن اطلاعات و انتظارات غیرمنطقی و نادرست می‌تواند به تصمیم‌گیری نادرست منجر شود و ممکن است مانع از رسیدن سازمان به اهداف اصلی‌اش شود. در صورتی که بتوان از طریق توسعه تکنولوژی، اطلاعات مناسب و مفیدی در اختیار مدیران ورزشی قرار داد، می‌توان انتظار داشت که سازمان آینده‌ای روشن پیش روی خود در میدان‌های بین‌المللی خواهد داشت. از سوی دیگر، سازمان‌هایی ورزشی که پیوسته با سازمان‌های بین‌المللی در تعامل هستند، ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب



ضرورت سیاست‌های خود را با تغییرات روز دنیا وفق دهند؛ بنابراین فدراسیون‌های المپیک، وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک به‌عنوان متولیان ورزش قهرمانی باید با پیشرفت‌های روز دنیا در زمینه توسعه تکنولوژی با ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان برای استفاده بهینه از این ابزارهای قدرتمند، فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات مدیریت را به‌منظور داشتن سازمانی مدرن به کار گیرند؛ در نتیجه مدرنیزم بر تفکر و دانش مدیریت و سیاست‌ها اثرگذار است. براساس تئوری نهادی، پذیرفتن هر روش علمی یا شکل نوین سازمانی ناشی از منافع سازمانی است که سازمان می‌کوشد با آن مشروعیت خود را به دست آورد، پذیرفته‌گروه‌های ذی‌نفع قرار گیرد و بر همین اساس بقا و دوام خود را تضمین کند؛ بنابراین مدیران سازمان باید مفروض‌های مدرن‌سازی را به‌خوبی درک کنند و از تأثیر آن‌ها بر سیاست‌ها آگاه باشند.

نتایج نشان داد، سیاست‌گذاری بر فرایند تغییر مدیریت ورزش‌های المپیک تأثیر دارد. نتایج پژوهش با نتایج پژوهش‌های بوستاک و دیگران (۲۰۲۰) و بگویویچ (۲۰۲۰) همخوان است. آن‌ها نیز در نتایج پژوهش‌های خود عنوان کرده‌اند که سیاست‌گذاری می‌تواند بر تغییر مدیریت تأثیر بگذارد. همچنین در این راستا بورتینیک (۲۰۱۷) عنوان کرده است در دنیای امروز که به‌دنبال مزیت رقابتی هستیم، پیروی از دستورالعمل‌های مدرنیزم برای مدیریت منابع انسانی امری ضروری است و مدرن‌سازی منابع انسانی از محورها و اقدامات، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شایستگی‌ها و توسعه منابع انسانی الکترونیکی است. در حال حاضر بسیاری از کشورها استراتژی‌های ورزش قهرمانی را به‌طور عمومی تأمین می‌کنند که امکانات و کارکنان پشتیبان ویژه‌ای را ارائه می‌دهند. این تحولات باعث افزایش علاقه علمی به توصیف سیستم‌های نخبه ورزشی، تجزیه و تحلیل فرایندهایی می‌شود که با استفاده از آن‌ها سیاست‌گذاری شده است و ارزیابی تأثیر این سیاست‌ها بر موفقیت ورزشکاران نخبه روی می‌دهد (اندرسن، هولیهان، رونگلان، ۲۰۱۵)؛ بنابراین اجرای مؤثر و کارآمد سیاست‌گذاری اغلب برای عملکرد موفقیت‌آمیز و بقای مدیریت در بسیاری از حوزه‌های مدیریتی لازم است (کرویکشنک و کالینز، ۲۰۱۲). ورزش هر قدر ادعای استقلال کند، به مسائل جامعه‌شناختی و سیاسی وابسته است و توسعه‌یافتن یا توسعه‌نیافتن آن نیز تابعی از تصمیم‌های سیاسی دربارهٔ سنجش منفعت یا ضرر این پدیده اجتماعی است. رابطه ورزش و سیاست دوطرفه است. از یک سو، تبعات و نتایج سیاسی ورزش برای دولت‌ها و ملت‌ها بااهمیت و گاهی حیاتی تلقی می‌شود و از سویی دیگر، تأثیر تصمیم‌های سیاسی بر ورزش مهم است که در تداوم و اهمیت روزافزون این امر اجتماعی نقش مؤثری را ایفا

1. Andersen, Houlihan & Ronglan



می‌کند. نشانه‌ای از رابطه و منطق دخالت دولت در ورزش و همچنین منفعت‌هایی که دولت به ورزش می‌رساند، در طی دوره‌های تاریخی مشاهده‌شدنی است. باید مواردی از قبیل مشارکت تمامی گروه‌های سیاسی، اطمینان‌آفرینی و جلب رضایت ذی‌نفعان، زیرساخت‌ها، جهت‌گیری سیاسی، دیدگاه ورزشی، مشارکت بخش‌های حکومتی، خصوصی و جامعه مدنی در زمان سیاست‌گذاری مدنظر سیاست‌گذاران قرار گیرد. به نظر می‌رسد در زمان اجرای سیاست‌ها و روند تغییرات، سازمان‌های ورزشی ناگزیر از ایجاد تغییرات عمده در تمامی سطوحی سازمانی خود هستند. مسائلی مانند تغییرات روبه‌رشد فناوری اطلاعات، جهانی‌شدن و ایجاد رقابت‌های بین‌المللی برای حفظ کرسی‌های بین‌المللی و امثال آن، دلیلی واضح است که الگوهای سنتی مدیریت در جوامع آینده به سرعت تغییر کنند. مدیریت تغییر، ضرورتی جهانی است که سازمان‌های ورزشی از قبیل کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش و فدراسیون‌های المپیک باید خود را برای تغییر آماده کنند، اما باید این موضوع را درک کرد که ساختن هیچ بنایی بدون داشتن زیربنایی مناسب امکان‌پذیر نیست؛ از این‌رو قبل از هر تغییر مدیریتی در سازمان‌ها باید در ابتدا به سیاست‌های آن سازمان توجه داشت.

نتایج نشان داد، مدرن‌سازی بر فرایند مدیریت تغییر با نقش میانجی سیاست‌گذاری ورزش‌های المپیک تأثیر دارد. راهبردهای مدرنی که در چهارچوب مدیریت یکپارچه در سازمان‌های ورزشی می‌تواند مطرح باشد، از آماده‌سازی دیدگاه‌ها و افزایش اطلاع‌رسانی دستاوردهای علمی در جامعه نشئت می‌گیرد. درحقیقت، یکی از بخش‌های مهم و پایه در مدیریت نوین در سازمان‌های ورزشی، دخالت دکتربین‌های مدرن در هدایت، کنترل و پیشگیری در مدیریت سازمانی ورزشی است. کشورهای پیشرفته، نظریه‌ها و راهبردهای جدید مدیریتی خود را بر زیربنای علمی استوار کرده‌اند و پشتوانه مدیریتی خود را در گسترش، انتشار و تقویت علوم پایه و صنعتی‌شدن تجهیزات گذشته‌اند و در به‌روزرکردن آن‌ها می‌دانند؛ بنابراین شیوه مدیریتی گذشته در سازمان‌های ورزشی، از دیدگاه نتایج کنونی، نوعی مدیریت سنتی است که به یافتن راهبردهای مدرن قبل از شروع مدیریت و احیای هدایت مدیریت دانش‌بنیان اعتقاد ندارد؛ بنابراین کشورهای درحال توسعه و نیمه‌صنعتی که ساختار معمول مدیریت (مدیریت سنتی) در زیر بنای سیاست‌گذاری آن‌ها حاکم است، همواره در ارزیابی کیفی نتایج مدیریتی، درجات پایین ارزشیابی را در مقایسه با کشورهای پیشرفته کسب می‌کنند؛ به همین دلیل، بخشی از دلایل کاستی را می‌توان استفاده‌نکردن از دانش مدرن در نظام مدیریتی و سیاست‌گذاری کشورهای درحال توسعه دانست که در حال حاضر همچنان ناشناخته و بدون توجه باقی مانده است و باید به مواردی همچون مدرنیزم و سیاست‌گذاری توجهی ویژه شود.



به‌طور کلی، با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده و نتایج پژوهش حاضر درباره اهمیت مدرن‌سازی سازمان‌ها و در پی آن فرایند مدیریت تغییر که براساس سیاست‌های حاکم بر سازمان است، می‌توان بیان کرد سازمان‌های ورزشی که در مسابقات المپیک در دوره‌های مختلف موفق بوده‌اند، به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین از فرصت‌های ایجادشده به نفع خود برای ایجاد تغییرات منجر به تحول مثبت و رضایت‌بخش استفاده می‌کنند؛ از این رو فرایند مدیریت تغییر یکی از مباحث علمی در مدیریت ورزشی به شمار می‌رود و باید عنوان کرد که کاربرد هدفمند دانش و مهارت برای ایجاد تغییر برنامه‌ریزی‌شده، در سازمان‌های ورزشی امری اجتناب‌ناپذیر است که همانا بخشی از فرایند مدیریت تغییر را در بر می‌گیرد؛ بنابراین در شرایط مدرنیزم حاکم بر سازمان‌ها بیشترین تأکید مدیران ورزشی بر تلاش در جهت پاسخ‌گویی مناسب به تغییرات و همگام‌کردن خود و سیاست‌گذاری‌های موجود در راستای تغییر و رسیدن به شرایط ایده‌آل است. با توجه به تأثیر مدرن‌سازی بر فرایند مدیریت تغییر ورزش‌های المپیک، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان مفروض‌های مدرن‌سازی از قبیل ساختار سازمانی، روابط بین المللی، مدیریت مالی و غیره را به‌خوبی درک کنند و از تأثیر آن‌ها بر فرایند تغییر مدیریت آگاه باشند. اجرای هر سیاستی در هر سطحی با تغییراتی همراه است و سیاست‌های ورزش‌های المپیک از خواسته‌های محیطی و ورزشی نشئت می‌گیرد؛ بنابراین عقلانیت اقتصادی، عوامل سازمانی، نیروی انسانی متخصص و زیرساخت‌ها در دستور کار سیاست‌گذاران در زمان اجرای سیاست‌ها قرار گیرد. با توجه به اینکه جهان در حال تغییر است و سیاست‌گذاری می‌تواند نقش میانجی تأثیر مدرن‌سازی بر مدیریت تغییر داشته باشد، باید فرایند مدیریت تغییر در وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های المپیک دانایی‌محور، مدرنیزم و سیاست‌گذاری‌های حاکم در ورزش کشور باشد.

یافته‌های این پژوهش به‌وضوح توانست به گام‌های مهمی اشاره کند که می‌توانند به سهولت در فرایند تغییر مدیریت ورزش‌های المپیک منجر شود. نکته کاربردی این پژوهش این است که مدیران کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های المپیک بتوانند از نتایج پژوهش در بهبود مدرن‌سازی سازمان با استفاده از سیاست‌های مدرن برای توسعه تکنیک‌های جدید در مدیریت و در نتیجه رشد و پیشرفت این سازمان‌ها در عرصه‌های ملی و بین‌المللی استفاده کنند.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، انتخاب تنها بخشی از ورزش کشور (ورزش‌های المپیک) بود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر روی ورزش‌های غیرالمپیک نیز انجام شود. محدودیت دیگر این است که تنها نگرش مدیران بررسی شد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود پژوهشی با عنوان یکسان با



پژوهش حاضر، در بین کارکنان کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش و فدراسیون‌های المپیک انجام شود تا نتایجی مؤثر در زمینه ارتقای بینش مدیران فراهم کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی افرادی که به نوعی در انجام این تحقیق نقش داشتند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

References

1. Andam, R., Khachian, A., & Asgari, M. (2015). Effective factors on change management at physical education faculty. *Management, Economics and Accounting*, 2(10), 7-20. (in Persian).
2. Andersen, S. S., Houlihan, B., & Ronglan, L. T. (2015). *Managing elite sport systems: Research and practice*. London: Routledge.
3. Ayodele, O. A., Chang-Richards, A., & González, V. (2020). Factors affecting workforce Turnover in the Construction Sector: A systematic review. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(2), 03119010.
4. Babaei, M., Noorbakhsh, M., Khodayari, A., Nourbakhsh, P. (2020). The causal relationship between modernization and the process of change management with the mediating role of Olympic sports policy. PhD Thesis, Islamic Azad University, Karaj Branch, Faculty of Physical Education. (in Persian).
5. Bashminov, A., & Mingaleva, Z. (2019). The use of digital technologies for the modernization of the management system of organizations. In *International Conference on Integrated Science* (pp. 213-220). Cham: Springer.
6. Begović, M. (2020). The development of sport policy in Montenegro. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 24(7), 1-10.
7. Bortnikas, A. (2017). Human resources management modernization of contemporary organization. *Public Policy and Administration*, 16(2), 335-346.
8. Bostock, J., Breese, R., Ridley-Duff, R., & Crowther, P. (2020). Challenges for third sector organisations in cutback management: a sporting case study of the implications of publicness. *Public Management Review*, 22(2), 184-205.
9. Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Change management: The case of the elite sport performance team. *Journal of Change Management*, 12(2), 209-229.
10. De Bosscher, V., Shilbury, D., Theeboom, M., Van Hoecke, J., & De Knop, P. (2011). Effectiveness of national elite sport policies: A multidimensional approach applied to the case of Flanders. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 115-141.
11. Dowling, M., Denison, J., & Washington, M. (2015). The modernization of policy-making processes in national sport organizations: A case study of Athletics Canada. *Journal of Amateur Sport*, 1(2), 78-102.



12. Dragomir, C., & Panzaru, S. (2012). Modernization and change of the management of public administration in Romania. *Proceedings of the International Management Conference*, 6(1), 468- 473.
13. Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. Pearson.
14. George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. London: Routledge.
15. Goodwin, M., & Grix, J. (2011). Bringing structures back in: The 'governance narrative', the 'decentred approach' and 'asymmetrical network governance' in the education and sport policy communities. *Public Administration*, 89(2), 537-556.
16. Hallmann, K., & Petry, K. (Eds.). (2013). *Comparative sport development*. Heidelberg, Germany: Springer.
17. Houlihan, B., & Green, M. (2009). Modernization and sport: The reform of Sport England and UK Sport. *Public Administration*, 87(3), 678-698.
18. Houlihan, B., Bloyce, D., & Smith, A. (2009). A. (2009). Developing the research agenda in sport policy. *International journal of sport policy and politics*, 1(1), 1-12.
19. Jaekel, T. (2017). *Modern sports-for-all policy: An international comparison of policy goals and models of service delivery*. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP.
20. Jiang, W. J., Qin, K. L., Huang, B., & Li, F. (2016). Huanggang middle school basketball teaching present situation and countermeasure research. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 3(6), 51-57.
21. Kline, R. B. (2011). *Principles & practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
22. Lasswell, H. D. (2017). *The future of political science*. London: Routledge.
23. Lindsey, I. (2020). Analysing policy change and continuity: Physical education and school sport policy in England since 2010. *Sport, Education and Society*, 25(1), 27-42.
24. Lushchak, N. S., & Bepalyuk, K. M. (2013). Modernization as a Process of Change Management in Organization. In *Proceedings of the 3rd International Conference of Young Scientists EM-2013 of the 4th International youth science festival "litteris et artibus"*, Lviv, Ukraine. Electronic edition on CD-ROM (pp. 148-149).
25. Mader, C., Scott, G., & Razak, D. A. (2013). Effective change management, governance and policy for sustainability transformation in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 264-284.
26. Naidu, G. (2008). *The impact of the implementation of change management processes on staff turnover at Telkom SA* (Doctoral dissertation). Durban University of Technology, KwaZulu-Natal, South Africa.
27. Raipa, A., & Jurkšienė, L. (2013). Innovative changes in a global public governance modernization process. *Social Research*, 5(4), 152- 161.
28. Ratten, V. (2020). Entrepreneurship in sport policy: A new approach. In *Sport entrepreneurship and public policy* (pp. 1-5). Cham: Springer.



29. Ratten, V. (Ed.). (2019). Sport entrepreneurship and public policy: Building a new approach to policy-making for sport. London: Routledge, Springer Nature.
30. Sasakawa Sports Foundation (2017). Sports hakusho 2017: Sports ni yoru social innovation [Sports white paper 2017: Social innovation by sports]. Tokyo, Japan: Sasakawa Sports Foundation.
31. Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-127.
32. Stevens, P. J., & Stevens, J. P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. London: Routledge.
33. Strittmatter, A. M., Stenling, C., Fahlén, J., & Skille, E. (2018). Sport policy analysis revisited: The sport policy process as an interlinked chain of legitimating acts. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(4), 621-635.
34. Tacon, R., & Walters, G. (2016). Modernisation and governance in UK national governing bodies of sport: How modernisation influences the way board members perceive and enact their roles. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(3), 363-381.
35. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., & Wang, H. (2013). *Handbook of partial leastsquares*. Germany, Berlin: Springer.

استناد به مقاله

بابایی، مهدی؛ نوربخش، مهوش؛ خدایاری، عباس؛ و نوربخش، پریوش. (۱۴۰۱). تأثیر مدرن سازی بر فرایند مدیریت تغییر با نقش میانجی سیاست گذاری ورزش های المپیک. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۴(۷۲)، ۸۳-۱۱۴.
شناسه دیجیتال: 10.22089/ SMRJ.2020.8900.3030

Babaei, M., Noorbaksh, M., Khodayari, A., & Nourbakhs, P. (2022). The Effect of Modernization on the Process of Change Management with the Mediating Role of Policy Making in Olympic Sports. *Sport Management Studies*, 14(72), 83-114. (in Persian). DOI: 10.22089/ SMRJ.2020.8900.3030

