

Research Paper

**The Conceptual Model of the Effectiveness of
Championship Sports (with the Key and Primary
Stakeholders' View) Presenting a Conceptual Model of the
Effectiveness of Championship Sports based on the
Opinion of key and Primary Stakeholders**

**Salim Abbasi¹, Ghodratollah Bagheri², Hasan Zarei Matin³,
Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi⁴, Ali Saberi⁵**

1. Ph.D. Student, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran
2. Associate Professor, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran
3. Professor, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran
4. Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sport Science, University of Tehran, Tehran, Iran
5. Assistant Professor, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran
(Corresponding Author)

Received: 2019/10/07

Accepted: 2020/08/09

Abstract

Effectiveness is a hidden variable in all the organization activities. This means that any movement in the organization must be effective. The aim of this study was to collect a model of the effectiveness of championship sports according to stakeholders. This study is descriptive mixed research (quantitative and qualitative) that was done in two parts: The first part was of quantitative research, which consisted of identifying and prioritizing the winners of championship sports with the opinion of sports experts (13 sports experts were selected in a purposive manner). The research method used in the second part is of qualitative type. For this part, interview was considered as research tool. In the qualitative part, the statistical population of the study consisted of the main stakeholders identified in the previous section, who were selected randomly for the interview. 16 interviews with 16 people continued until theoretical saturation. The reliability of coding using the audit study method of the process was 74/4%. The results of the first part of this study showed that there are 27 beneficiaries of championship sports and then the beneficiaries were ranked

-
1. Email: l.salim.abbasi@gmail.com
 2. Email: ghbagheri@ut.ac.ir
 3. Email: matin@ut.ac.ir
 4. Email: e.alidoust@yahoo.com
 5. Email: ali_saberi1364@ut.ac.ir



and placed in the interest-power matrix. Finally, 90 initial codes and 25 categories were extracted. The categories in the form of 19 main categories were placed in the heart of the six dimensions of the paradigm model. Championship sports managers should use the prepared model to engage influential stakeholders due to the involvement of stakeholders in its preparation.

Keywords: Productivity, Efficiency, Stakeholder Management, Improved Performance.

Extended Abstract

Background and Purpose

Effectiveness is as a hidden variable in all the organization activities. This means that any movement in the organization must be effective (Parsa, Mohamadloo, Shivanian., 2018). Descriptive and statistical reports about sports effectiveness were mainly based on records, success, percentage of progress, etc. and measured the efficiency of sports organizations, while sports organizations can focus and pay attention to each of the models (Eydi, Ramezanieghad, Yoosefi, Sajjadi & Malekakhlagh, 2016). Since organizational effectiveness can be called the hidden dependent variable of all organizational research, this itself is a great proof of the importance of the effectiveness variable in the organization. Therefore, having a comprehensive model of effectiveness is strongly felt for every organization (Ashkomar, 2019, 124). In this study, the researcher sought to design an effectiveness model in the country's championship sports. By studying the sources related to this issue, he found out that the traditional models for effectiveness look at one of the dimensions of the organization alone (input, process and output), and none of them had sufficient comprehensiveness alone to be used as a model in the current study. Therefore, the researcher intends to present a comprehensive model of organizational effectiveness by combining all three traditional models. The aim of this study is to first identify and prioritize the stakeholders of championship sports, then to identify and prioritize the interests of this group, and then seek to provide a conceptual model. The basis of the power and interests of stakeholders was combined with traditional effectiveness models (methods based on goal achievement, resource provision and internal processes) and a new model based on stakeholder satisfaction.

Materials and Methods

This study is of descriptive mixed research that is done in two parts: The first part of the study includes identifying and prioritizing the stakeholders of championship sports in combination (qualitative and quantitative) in such a way as to identify



stakeholders qualitatively both through library studies and according to opinion. Sports experts (13 selected sports experts in a purposeful manner) identified all stakeholders. Then, they were prioritized quantitatively through a questionnaire and based on the experts' views (the same as the previous section). The research method used in the second part is qualitative, which used the theory of grounded theory. To conduct the second part of the interview, the statistical population of the study included the main and primary stakeholders identified in the previous section, who were selected for the interview through the snowball sampling. 16 interviews with 16 people were conducted and it continued until theoretical saturation. The interviews were done with sports federations (2 people), sports clubs (2 people), the National Olympic Committee (1 person), sports delegations (2 people), the Ministry of Sports and Young people (2 people), athletes (2 people) and coaches (2 people), parliament (2 people) and political figures (1 person).

Findings

The reliability of coding using the audit study method of the process was 74/4%. The results of the first part showed that there are 27 stakeholders in championship sports: the main stakeholders (high profit - high power): sports federations, sports clubs, the National Olympic Committee, sports delegations, the Ministry of Sports and Youth, athletes and coaches. Primary stakeholders (low profit - high power): parliament and political figures, secondary stakeholders (high benefit - low power): newspapers and sports magazines, radio and television, financial sponsors, private sector, sports donors, sports experts, sports enthusiasts, veterans of championship sports and sports producers, and low-interest stakeholders (low profit-low power): fans, leaders, volunteers, education, Ministry of Science, judges, families of athletes, the general public and the judiciary. Finally, 90 initial codes and 25 categories were extracted, and finally the categories in the form of 19 main categories were placed at the heart of the six dimensions of the paradigm model, including Causes of causation: Knowledge management, recruitment and maintenance, flexible culture, control system; Strategies: Using strategic and operational planning, sports strategies, using transformational leadership, improving communication; Background conditions: Environmental conditions, Sports institutions. Media interventional conditions: Types of intelligence, governance, and legal requirements. Consequences: 1. Individual consequences (Sports Consequences, Individual Development), 2. Organizational consequences (Cohesion, Human Resource Dynamics, Social Capital, Productivity and Efficiency, Job Satisfaction), and 3. Trans-organizational consequences (Development, Sports Goals). Main Phenomenon: The Effectiveness of



Championship Sports (Achieving Goals, Intra-Organizational Procedures, Resource Provision).

Conclusion

Championship sport managers should use the prepared model to engage influential stakeholders due to the involvement of stakeholders in its preparation. Managers and those in charge of championship sports, who are in fact the main and primary beneficiaries, should try to make the championship more effective in the country by adopting measures (strategies resulting from this study). This will not happen until all stakeholders have been held accountable. Therefore, the use of strategies presented in this study can solve many problems facing championship sports due to the involvement of stakeholders.

References

1. Ashokkumar M., & Manisha S. (2019). Organizational effectiveness in hospitality: Managers perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 80(3), 123-125.
2. Eydi, H., Ramezanineghad, R., Yoosefi, B., Sajjadi, S. N., & Malekakhlagh, E. (2013). Compressive review of organizational effectiveness in sport. *Sport Management International Journal, Choregia.*, 7(1), 6-21.
3. Parsa, H., Mohamadloo, S., & Shivanian, E. (2018). The Impact of Managers' Independence, Organizational Policies and Strategic Control on Organizational Effectiveness (Automotive Industry), *Management and Accounting Studies*. Special issue. 242-255. (in Persian).



مدل مفهومی اثربخشی ورزش قهرمانی (با نظر ذی‌نفعان کلیدی و اولیه)

ارائه مدل مفهومی اثربخشی ورزش قهرمانی براساس نظر ذی‌نفعان

کلیدی و اولیه

سلیم عباسی^۱، قدرت الله باقری^۲، حسن زارعی متین^۳، ابراهیم علی‌دوست قهفرخی^۴،

علی صابری^۵

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۴. دانشیار، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۵. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۵

چکیده

اثربخشی، متغیر مکنون همه فعالیت‌های سازمان است؛ یعنی هر تحرکی در سازمان در جهت دستیابی به اثربخشی باید باشد. این پژوهش با هدف تدوین مدل اثربخشی ورزش قهرمانی طبق نظر ذی‌نفعان انجام شد. این مطالعه از نوع پژوهش‌های آمیخته تشریحی بود که در دو بخش صورت گرفت: بخش اول پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان ورزش قهرمانی با نظر خبرگان ورزش (۱۳ خبره منتخب ورزشی به روش هدفمند) بود که به صورت ترکیبی (کمی و کیفی) انجام شد. روش پژوهش به کاررفته در بخش دوم، کیفی بود. برای انجام مصاحبه بخش دوم، ذی‌نفعان اصلی و اولیه شناسایی شده در بخش قبلی، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که به صورت روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای مصاحبه انتخاب شدند. تعداد ۱۶ مصاحبه با ۱۶ نفر انجام شد و تا حد اشباع نظری ادامه یافت. پایایی کدگذاری‌ها با استفاده از روش مطالعه حساب‌رسی فرایند نتایج ۷۴/۴ درصد به دست آمد. نتایج بخش اول نشان داد که ۲۷ ذی‌نفع ورزش قهرمانی وجود دارند و در

1. Email: l.salim.abbasi@gmail.com

2. Email: ghbagheri@ut.ac.ir

3. Email: matin@ut.ac.ir

4. Email: e.alidoust@yahoo.com

5. Email: ali_saberi1364@ut.ac.ir



ادامه ذی‌نفعان رتبه‌بندی شدند و در ماتریس علاقه-قدرت قرار گرفتند. در نهایت، ۹۰ کد اولیه و ۲۵ مقوله استخراج شد که مقوله‌ها در قالب ۱۹ مقوله اصلی در دل ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی قرار گرفتند. مدیران ورزش قهرمانی باید برای همراه‌کردن ذی‌نفعان تأثیرگذار به‌علت درگیرکردن ذی‌نفعان در تدارک آن از مدل تهیه‌شده استفاده کنند.

واژگان کلیدی: بهره‌وری، کارایی، مدیریت ذی‌نفع، بهبود عملکرد.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، توجه به ذی‌نفعان به تفکری راهبردی در مدیریت سازمان‌ها تبدیل شده است و این تفکر سازمان‌ها را به‌سوی دستیابی به منافع انتظارداشته و گاهی نیز متضاد بین افراد و گروه‌های ذی‌نفع هدایت می‌کند. از آنجاکه سازمان‌ها باید پاسخگوی درخواست و انتظارات ذی‌نفعان خود باشند، این تفکر فضایی را در کل سازمان ایجاد می‌کند که «مدیریت ذی‌نفع‌مداری در سازمان» خوانده می‌شود (گیلبرتو و الیویرا^۱، ۲۰۱۹، ۱۳۴).

به‌طور گسترده، ذی‌نفعان «گروه یا فردی است که می‌تواند بر دستیابی به اهداف سازمان اثر بگذارد یا تحت‌تأثیر آن قرار گیرد» (لیسا^۲، ۲۰۲۰، ۱۱۴). تعاریف زیادی درباره‌ی ذی‌نفعان سازمان وجود دارد و به‌طور کلی، چهار ویژگی اساسی بر این تعاریف حاکم است: نخست اینکه باید رابطه‌ای بین ذی‌نفعان و سازمان وجود داشته باشد که می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم باشد؛ دوم اینکه منافع ذی‌نفعان از سازمان باید تعریف‌شده باشد؛ به‌عنوان مثال، تماشاگران به‌دنبال لذت بازی هستند و ساکنان در همسایگی یک استادیوم، در پی کم‌شدن آزدگی و مزاحمت‌اند؛ سوم اینکه ذی‌نفع حق و حقوقی در سازمان مربوط دارد؛ چهارم اینکه ذی‌نفعان ممکن است در شکل‌های متفاوت به‌صورت انفرادی یا گروهی تشکیل شده باشند (گیلبرتو و همکاران^۳، ۲۰۱۹، ۱۳۵). سوتیرادو^۳ (۲۰۰۸) اظهار کرده است که در هر کشوری، ذی‌نفعان ورزش به‌عنوان عوامل اساسی موفقیت و توسعه‌ی ورزش مطرح هستند. در سیستم ورزش هر کشور نیز مجموعه‌هایی از ذی‌نفعان وجود دارند که مطالباتی دارند و سازمان‌های ورزشی نیاز دارند تا روش‌های مدیریتی خود را در جهت تأمین منافع و تقاضاهای ذی‌نفعان منطبق

1. Gilberto & Oliveira
2. Lisa
3. Sotiriadou



کنند. بدیهی است هرچه منافع و خواسته‌های ذی‌نفعان بیشتر تأمین شود، آن‌ها از برنامه‌های سازمان حمایت بیشتری خواهند کرد.

علاوه بر این، ورزش به‌عنوان یک صنعت، ساختار کسب‌وکار رقابتی و چندسطحی دارد و تنوع ذی‌نفعان با خواسته‌های متفاوت در آن شاید بیش از هر صنعت دیگری باشد. هواداران، ورزشکاران، مالکان تیم‌ها، برگزارکنندگان لیگ‌ها، بخش‌های مختلف اجتماع (شامل عموم مردم، سیاستمداران و غیره)، رسانه‌ها و حامیان مالی از جمله ذی‌نفعان این صنعت هستند. همچنین به‌طور هم‌زمان، نقش فرهنگی ورزش در جوامع، ملاحظات غیراقتصادی منحصربه‌فردی را ایجاد می‌کند که به پیچیده‌تر شدن بحث دربارهٔ منافع و هزینه‌های ورزش در جامعه منجر می‌شود (طیسی، باقری، زارعی‌متین و جندقی، ۲۰۱۷، ۲۱)؛ بنابراین سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌ها باید ذی‌نفعان خود را شناسایی کرده، ارتباطی قوی با آن‌ها ایجاد کنند و تلاش‌های خود را در جهت کسب منافع ذی‌نفعان قرار دهند تا منافع سازمان افزایش پیدا کند؛ به‌عنوان مثال، روزن تراب^۱ (۲۰۰۰) ذی‌نفعان لیگ بیسبال آمریکا را به دو گروه مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌کند: ذی‌نفعان مستقیم، درگیری و مشارکت مستقیم با سیستم ورزشی دارند و شامل مالکان تیم‌ها، بازیکنان، هواداران شرکت‌کننده در بازی‌ها، هواداران تماشاکنندهٔ پخش بازی‌ها، سرمایه‌گذاران و نهادهای ورزشی هستند؛ درحالی‌که ذی‌نفعان غیرمستقیم، مشارکت مستقیم با فعالیت‌های سیستم ورزشی ندارند، اما از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند. شایان ذکر است که رسانه‌ها، بازیگران اقتصاد محلی مانند وکلا، توسعه‌دهندگان املاک، اتحادیه‌ها و سیاستمداران در این گروه قرار می‌گیرند؛ به‌عنوان مثال، توسعه‌دهندگان املاک می‌توانند از طریق سرمایه‌گذاری و ساخت‌وساز در اماکن ورزشی سود به دست آورند.

از سوی دیگر، توسعهٔ ورزش فرایندی است که به موجب آن فرصت‌ها، فرایندها، سیستم‌ها و ساختارها به‌گونه‌ای باید ایجاد شود تا افراد جامعه بتوانند در همهٔ گروه‌ها در ورزش و تفریحات شرکت کنند و فرایند عملکرد خود را به سطح مدنظرشان ارتقا بخشند. سوتیرادو^۲ اظهار می‌کند که توسعهٔ ورزش در سطح ملی فرایندی چندمرحله‌ای است که شامل ذی‌نفعان توسعهٔ ورزش، راهبردهای توسعهٔ ورزش، فرایند توسعهٔ ورزش و مسیر توسعهٔ ورزش می‌شود. درواقع، ذی‌نفعان سازمان‌ها در استراتژی‌های توسعهٔ ورزش، هم در مرحلهٔ تدوین و هم در مرحلهٔ اجرا درگیر می‌شوند (به نقل از لیس، ۲۰۲۰، ۱۱۳).

1. Rosentraub
2. Sotiriadou



ذی‌نفعان و راهبردهای توسعه ورزش با هم برای تسهیل فرایندهای توسعه ورزش (جذب، حفظ و پرورش) فعال‌اند و فرایندهای توسعه، ذی‌نفعان مختلف را به کار می‌گیرد که این فرایندها نیازمند مسیری هستند تا حرکت بین فرایندها را تسهیل کنند. هر فرایند در توسعه ورزش، فرصتی برای ایجاد مسیرهای مختلف (مسیر جذب، مسیر حفظ و مسیر پرورش) ایجاد می‌کند و هر مسیر نتیجه یک فرایند است؛ بنابراین در توسعه ورزش در سطح ملی باید به ذی‌نفعانی توجه کرد که در این فرایند درگیر هستند؛ چون فرایند توسعه ورزش در هر مرحله نیازمند ذی‌نفعانی است که با سازمان ارتباط دارند (پورزنگار و انتشاری، ۲۰۱۸، ۱۳۰)؛ از این‌رو، ذی‌نفعان توسعه ورزش یکی از مراحل توسعه ورزش ملی به شمار می‌روند و همچنین به‌عنوان سکویی برای دیگر مراحل توسعه ورزش عمل می‌کنند؛ به عبارت دیگر، ذی‌نفعان توسعه ورزش، ارتباطات آن‌ها و نوع درگیری در ورزش سبب دسترسی، اجرا و ارزیابی راهبردهای توسعه ورزش و تأمین روش‌های مناسب برای فرایند توسعه ورزش می‌شود. این مسئله چالش مهمی را پیش روی مدیران ورزش کشور قرار می‌دهد که برای اجرای راهبردها، فرایندها و مسیر توسعه ورزش نیازمند توجه به ذی‌نفعان و مدیریت راهبردی آن‌ها در سطح ملی است (کاباری، فردریک و گرگی، ۲۰۱۷، ۵۴). خواسته‌های متفاوت و گوناگون ذی‌نفعان نیاز به مدیریت صحیح انتظارات ذی‌نفعان را ضروری‌تر می‌کند. پیدا کردن آگاهی و شناخت صحیح انتظارات ذی‌نفعان، گام مهمی در جهت درک علایق ذی‌نفعان و راهنمای مناسبی برای تعیین استراتژی مدیریت ذی‌نفعان است (کاباری و همکاران، ۲۰۱۷، ۵۵). مطالعات در زمینه توسعه ملی ورزش نشان می‌دهند، سیستم ورزش هر کشوری که ذی‌نفعان توسعه ورزش در آن جای دارند، یکی از عوامل اساسی موفقیت ورزش در سطوح ملی و بین‌المللی است (طیبی و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۰). با توجه به مطالب گفته‌شده می‌توان به اهمیت جایگاه ذی‌نفعان در سیستم ورزش هر کشور پی برد، اما سؤالی که مطرح می‌شود این است که این ذی‌نفعان را چگونه می‌توان شناسایی کرد و براساس اهمیت و قدرتشان آن‌ها را طبقه‌بندی کرد؟

ابزارها، روش‌ها و تکنیک‌های فراوانی در زمینه مدیریت ذی‌نفعان وجود دارد که عبارت‌اند از: تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان، نقشه‌برداری^۲ از ذی‌نفعان، ارزیابی ریسک ذی‌نفعان، ماتریس علاقه-قدرت، شبکه قدرت/تأثیر و غیره. در این میان، یکی از شناخته‌شده‌ترین ابزار مدیریت ذی‌نفعان، ماتریس علاقه-

1. Kabari, Frederic & George

2. Mapping



قدرت است. دراصل، مندلو^۱ این روش را ابداع کرد، اما جانسون و اسکولز^۲ آن را اقتباس کردند و با جایگزین کردن اندازه‌گیری علاقه به‌جای محور عمودی، به شکل کنونی ماتریس علاقه-قدرت درآمد که ذی‌نفعان در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند و استراتژی‌ای که باید برای آن‌ها دنبال شود، تعیین می‌شود (سونسن^۳، ۲۰۱۹، ۵۴۵). شکل شماره یک ماتریس علاقه-قدرت را نشان می‌دهد.



شکل ۱- ماتریس علاقه-قدرت

Figure 1- Interest-power matrix

براساس نظر بیشتر پژوهشگران، هدف اولیه از مطالعه سازمان‌ها درک اثربخشی آن‌هاست (جی، لون و پری^۴، ۲۰۲۰، ۲۵۷). اثربخشی سازمان به درجه یا میزان شناخت و تحقق اهدافی تعریف شده است که سازمان باید به آن دست یابد (گراردوس^۵، ۲۰۲۰، ۲۲). اثربخشی سازمانی محور نظری همه مدل‌های سازمانی و متغیر وابسته نهایی در بیشتر مطالعات سازمانی به شمار می‌رود. اثربخشی سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرها در بسیاری از حوزه‌های سازمانی است و چندبعدی بودن و پیچیدگی آن در

1. Mandloo
2. Sckols
3. Svensson
4. Jie, Lone & Per
5. Gerardus



ورزش به دلیل پیچیدگی‌های مفهومی و مشکلاتی است که در اندازه‌گیری این متغیر وجود دارد. پژوهشگران برای حل معمای اثربخشی تلاش بسیار زیادی کرده‌اند، اما فقط در سال‌های اخیر الگوها و مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی معرفی شده است. مشهورترین رویکردهای اثربخشی سازمانی، رویکرد مبتنی بر دستیابی به اهداف، رویکرد مبتنی بر تأمین منابع، رویکرد فرایندهای درونی، رویکرد رضایت ذی‌نفعان و رویکرد ارزش‌های رقابتی است (عیدی، محمدی، عیدی-پور و محمدی‌بابازیدی، ۲۰۱۶، ۱۰). هنوز توافق جامع، کامل و دقیقی درباره مفهوم و ابعاد اثربخشی سازمانی وجود ندارد، اما اغلب پژوهشگران بر این باور هستند که اثربخشی سازمانی نیازمند اندازه‌گیری معیارهای مختلف و ارزیابی کارکردهای مختلف سازمانی و توجه به فرایندها و بروندهای سازمانی است (سارا و دوریس^۱، ۲۰۲۰، ۴۲۴).

رویکردهای مبتنی بر اهداف، منابع و فرایندهای درونی، در صورتی که به تنهایی به عنوان مدل تئوری به کار گرفته شوند، نخواهند توانست معیاری معتبر و کافی برای سنجش اثربخشی سازمانی محسوب شوند؛ زیرا جهت‌گیری آن‌ها تک‌بعدی است؛ مثلاً تأکید رویکرد مبتنی بر اهداف بر برونداد است و فقط بر یک بعد تمرکز دارد. این موضوع در سازمان‌های غیرانتفاعی بسیار حساس است؛ زیرا سازمان‌های غیرانتفاعی مانند فدراسیون‌های ورزشی در حوزه‌های مختلف فعالیت‌های خود را توسعه می‌دهند، اهداف متعددی را دنبال می‌کنند و با نگرش کسب رضایت ذی‌نفعان متعدد و با توجه به تغییرات و نیازهای در حال رشد نسبت به محیط بیرونی به فعالیت می‌پردازند (نگای-یین، چی چونگ، چی کین و چونگ-وا^۲، ۲۰۱۸، ۱۳۰۸).

بنابراین به دلیل وجود مشکلات در دستیابی به مدلی مناسب برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی، برخی پژوهشگران مدیریت ورزشی مانند فریزی^۳ (۱۹۸۶)، چلادورای^۴ (۱۹۸۷) و کوسکی^۵ (۱۹۹۵) این موضوع را مطرح کرده‌اند که سازمان باید به‌طور هم‌زمان با شاخص‌های مختلف ارزیابی شود؛ از این رو استفاده از یک رویکرد چندبعدی اهمیت دارد (اسدی، محرمزاده و هاشمی، ۲۰۱۴، ۱۰).

پژوهش‌های بسیاری در حوزه اثربخشی هم در داخل و هم در خارج از کشور انجام شده‌اند، اما پژوهش‌های داخل کشور در حوزه اثربخشی و به‌طور خاص در حیطه ورزش بدین‌صورت بوده که ارتباط متغیرهای مختلف با اثربخشی آزمون شده است و فقط پژوهش عیدی و همکاران (۲۰۱۶)

1. Sarah & Doris
2. Ngai-Yin, Chi-Chung, Chi-Kin & Chung-Wah
3. Frisby
4. Chelladurai
5. Koksi



به‌صورت منسجم دربارهٔ اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد ارزش‌های رقابتی انجام شده است. همچنین با مطالعه مدل‌های خارجی اثربخشی در بخش ورزش می‌توان به‌وضوح دریافت که هیچ‌کدام از آن مدل‌ها با ساختار کشور ما با توجه به قوت‌ها، ضعف‌ها و محدودیت‌های بسیار متفاوت، مناسب ورزش کشور ما نیست و به مدل‌های بومی برای دستیابی به سیستم ورزشی اثربخش نیاز است. همچنین در خلال پژوهش سعی شد با شناسایی ذی‌نفعان اثرگذار بر ورزش قهرمانی و مصاحبه با آن‌ها، مدل نهایی پژوهش برآمده از بطن جامعه مطالعه شده باشد. با توجه به مطالب عنوان‌شده، نبود پژوهشی جامع دربارهٔ اثربخشی در بخش ورزشی کشور احساس می‌شد. براساس تحلیلی که از ۱۴۹ مقاله و کتب چاپ‌شده در زمینه اثربخشی و عملکرد سازمانی شده است، جری و کریس^۱ (۲۰۲۰) نتیجه‌گیری کردند که سازمان‌های تجاری توجه عمده خود را بر معیارهای اقتصادی و مالی قرار می‌دهند؛ درحالی‌که سازمان‌های غیرانتفاعی اولویت خود را بر پیامدهای انسانی و اجتماعی و مسائل اجتماعی درون سازمان قرار می‌دهند.

گزارش‌های توصیفی و آماری دربارهٔ اثربخشی ورزشی، عمدتاً بر پایه رکورد، موفقیت، درصد پیشرفت و غیره قرار داشتند و کارایی سازمان‌های ورزشی را می‌سنجیدند؛ درصورتی‌که سازمان‌های ورزشی می‌توانند با تمرکز و توجه به هک از الگوها اثربخش باشند. از آنجاکه اثربخشی سازمانی را می‌توان متغیر وابسته پنهان تمامی پژوهش‌های سازمانی نام نهاد، این خود گواه بزرگی بر مهم‌بودن متغیر اثربخشی در سازمان است؛ بنابراین داشتن الگوی جامع اثربخشی برای هر سازمان به‌شدت احساس می‌شود (اشکومار^۲، ۲۰۱۹، ۱۲۴). پژوهشگر در تحقیق حاضر به‌دنبال طراحی الگوی اثربخشی در ورزش قهرمانی کشور است و با مطالعه منابع مربوط به این موضوع پی برد که مدل‌های سنتی برای اثربخشی به یکی از ابعاد سازمان به‌تنهایی نگریسته‌اند (ورودی، فرایند و خروجی) و هیچ‌کدام به‌تنهایی جامعیت کافی را برای الگوگرفتن در پژوهش حاضر نداشتند؛ از این‌رو پژوهشگر قصد دارد با ترکیب هر سه مدل سنتی یک مدل جامع اثربخشی سازمانی را ارائه دهد.

اما سؤالی که در ابتدا باید پرسید، این است که چه اقدامی باید صورت پذیرد تا حرکتی همه‌جانبه هم از درون سازمان و هم از بیرون سازمان در جهت اثربخشی ورزش قهرمانی انجام پذیرد؟ جواب این سؤال را می‌توان در یکی از رویکردهای نوین اثربخشی یعنی رویکرد مبتنی بر ذی‌نفعان جست‌وجو کرد؛ بدین‌صورت‌که ذی‌نفعان را در شناسایی فاکتورهای اثربخشی ورزش قهرمانی مشارکت داد. سؤال آخر این است که ذی‌نفعان چه کسانی هستند و اینکه چه بخشی از ذی‌نفعان را باید در این امر

1. Jere & Kirsi

2. Ashokkumar



مشارکت داد؟ جواب این است که ذی‌نفعان همه کسانی هستند که بر ورزش قهرمانی اثر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند و طبق الگوی منافع-قدرت، ذی‌نفعانی در طراحی مدل مشارکت می‌کنند که جزو گروه ذی‌نفعان کلیدی یا اصلی و ذی‌نفعان اولیه ورزش قهرمانی هستند که باید گروه‌بندی شوند. مسلم است که با توجه به نقش‌های متفاوت ورزش در جوامع می‌توان گروه‌های مختلف را به‌عنوان ذی‌نفعان شناسایی کرد که برخی از این ذی‌نفعان مانند بازیکنان، مربیان و سایر افراد مرتبط، از منافع مالی برخوردار هستند؛ درحالی‌که گروه‌های دیگر نظیر هواداران و اعضای جامعه از مزایای غیرمالی نظیر جذابیت، هیجان و سرگرمی بهره‌مند می‌شوند (سونسن، ۲۰۱۹، ۵۴۴)؛ پس با توجه به مطالب عنوان‌شده، پژوهشگر در این پژوهش ابتدا ذی‌نفعان ورزش قهرمانی را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند. سپس منافع این گروه را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند و پس از آن به‌دنبال ارائه یک مدل مفهومی برای درگیر کردن ذی‌نفعان در اثربخشی براساس قدرت و منافع ذی‌نفعان با ترکیب مدل‌های اثربخشی سنتی (روش مبتنی بر تأمین اهداف، تأمین منابع و فرایندهای درونی) و مدل نوین مبتنی بر رضایت ذی‌نفعان است؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی پارادایمی اثر بخشی ورزش قهرمانی با رویکرد گراند تئوری انجام شده است.

روش پژوهش

این مطالعه از نوع پژوهش‌های آمیخته است که در دو بخش انجام شده است؛ بخش اول: این بخش شامل شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان ورزش قهرمانی به‌صورت ترکیبی (کیفی و کمی) است؛ بدین‌صورت که برای شناسایی ذی‌نفعان به‌صورت کیفی هم از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و هم طبق نظر خبرگان ورزش (۱۳ خبره منتخب ورزشی به روش هدفمند) همه ذی‌نفعان شناسایی شدند و سپس به‌صورت کمی و از طریق پرسشنامه و طبق نظر خبرگان (همان نمونه بخش قبلی) اولویت‌بندی شدند؛ بخش دوم: روش تحقیق به‌کاررفته در بخش دوم پژوهش کیفی است که از روش گراند تئوری استفاده شده است. در این پژوهش از طریق بررسی ادبیات و مصاحبه اکتشافی به شناسایی شاخص‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران اقدام شد و با روش برخاسته از داده‌ها و به شیوه تحلیل محتوا (کدگذاری واحد تحلیل، مقوله‌ها و واحد ثبت) تجزیه و تحلیل شد. برای انجام مصاحبه بخش کیفی، ذی‌نفعان کلیدی و اولیه شناسایی‌شده بخش قبلی جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که این افراد به‌صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب شدند. ۱۶ مصاحبه با ۱۶ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت. نمونه‌های هر بخش در این قسمت (کیفی)، فدراسیون‌های ورزشی (دو نفر)، باشگاه‌های ورزشی (دو نفر)، کمیته ملی المپیک (یک نفر)، هیئت‌های ورزشی (دو نفر)، وزارت



ورزش و جوانان (دو نفر)، ورزشکاران (دو نفر)، مربیان (دو نفر)، مجلس (دو نفر) و شخصیت‌های سیاسی (یک نفر) بودند. قبل از انجام مصاحبه و به‌همراه سؤال‌های مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین با اطلاع مشارکت‌کنندگان، تمام مصاحبه‌ها ضبط شد و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه‌ها با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های مدنظر برای اثربخشی ورزش قهرمانی برگزار شد. در مصاحبه‌های انجام‌شده پاسخ‌گویان به سؤال مدنظر دربارهٔ ارائه مؤلفه یا شاخص جدید و یا تأیید مؤلفه‌ها و شاخص‌های گردآوری‌شده نظر خود را بیان کردند.

روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد پژوهش)

روایی به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه شد. سپس آن‌ها متن نظر را مطالعه کردند و دیدگاه‌های آن‌ها اعمال شد. در پایان، اساتید این پژوهش را مطالعه و بازبینی کردند و مواردی برای اصلاح یا تغییر نظر نهایی بیان شد. پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. یکی از راه‌های نشان دادن پایایی، مطالعه حسابرسی فرایند آن است. یافته‌های آن زمانی قابل حسابرسی هستند که پژوهشگر دیگر بتواند مسیر تصمیم‌به‌کاررفته توسط پژوهشگر در طول مصاحبه را نشان دهد؛ بنابراین پژوهشگر پایایی داده‌ها را از طریق نشان دادن مسیر تصمیم‌های خود و همچنین قراردادن تمامی داده‌های خام، تحلیل‌شده، کدها، مقوله‌ها، فرایند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داد و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران، درستی تمام گام‌های پژوهش تأیید شد. علاوه‌براین، در پژوهش حاضر از روش توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک فرد با تحصیلات در مقطع دکتری مدیریت ورزش درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه‌ها به وی انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه بودند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. سپس پژوهشگر به‌همراه این همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:



$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

نتایج این کدگذاری در جدول شماره یک گزارش شده است.

جدول ۱- نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

Table 1- The results of the reliability check of two coders

Test-retest reliability (percentage)	Number of disagreements	Agreement number	The total number of data	Title of the interview	Row
٪ 72/8	20	51	140	اول first	1
٪ 74/2	13	39	105	سوم third	2
٪ 77/5	7	31	80	دهم tenth	3
٪ 74/4	40	121	325	Total	

همان‌طور که جدول شماره یک نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط هر دو نفر (پژوهشگر و فرد همکاری‌کننده) برابر با ۳۲۵، تعداد کل توافقاتی بین این کدها ۱۲۱ و تعداد کل عدم توافقاتی بین این کدها ۴۰ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۴/۴ درصد است که از ۶۰ درصد بیشتر است؛ بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

نتایج

شناسایی ذی‌نفعان

بسیست‌وهفت ذی‌نفع ورزش قهرمانی شناسایی شدند (جدول شماره سه). در ادامه، با توزیع پرسشنامه بین خبرگان ورزشی خواسته شد که به چند سؤال درباره ذی‌نفعان پاسخ دهند: ۱- تعیین نوع ارتباط ذی‌نفع با سازمان، ۲- تعیین شدت قدرت هر ذی‌نفع در سه حوزه زمان، هزینه و کیفیت، ۳- تعیین بیشترین حوزه علاقه‌مندی (منفعت) ذی‌نفع و ۴- تعیین میزان علاقه و قدرت ذی‌نفعان. از سوی دیگر از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا میزان علاقه و قدرت هر ذی‌نفع را با عددی بین صفر تا چهار تعیین کنند. برای هر معیار عدد (صفر) معادل گزینه بدون علاقه/ قدرت، عدد یک معادل



گزینه علاقه/قدرت کم، عدد دو معادل علاقه/قدرت متوسط، عدد سه معادل علاقه/قدرت زیاد و عدد چهار معادل علاقه/قدرت بسیار زیاد برای آن معیار است. در ادامه، چند نمونه از محاسبات امتیاز علاقه و قدرت در جدول شماره دو گزارش شده است.

جدول ۲- محاسبات علاقه-قدرت ذی‌نفعان

Table 2- Calculations of interest-power of stakeholders

میانگین کل Total average	کیفیت quality	هزینه Cost	زمان Time	نمونه ذی‌نفعان Example of stakeholders					
3/4	3/5	3/5	3/2	فدراسیون‌های ورزشی Sports federations	قدرت Power				
3/5	3/6	3/5	3/4	باشگاه‌های ورزشی Sports clubs					
3/6	3/6	3/7	3/5	کمیته ملی المپیک National Olympic Committee					
میانگین کل Total average	حفظ شرایط Maintaining conditions	توسعه فرصت‌ها Development of opportunities	موضوعات سلامت و ایمنی Health and safety issues	حمایت سیاسی و اجتماعی political and social support	حق قانونی legal right	منافع اقتصادی Economic benefits	مسائل مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	نمونه ذی‌نفعان Example of stakeholders	
3/7	3/7	3/9	3/8	3/6	3/6	3/2	3/9	فدراسیون‌های ورزشی Sports federations	علاقه Interest
3/8	3/7	3/8	3/9	3/5	3/5	4	4	باشگاه‌های ورزشی Sports clubs	
3/6	3/8	3/9	3/9	3/5	3/5	3	3/8	کمیته ملی المپیک National Olympic Committee	



خلاصه نتایج هریک از موارد ذکرشده در جدول شماره سه گزارش شده است.

جدول ۳- تحلیل ذی‌نفعان ورزش قهرمانی کشور

Table 3- Analysis of the beneficiaries of the country's championship sports

بیشترین حوزه علاقه‌مندی greatest sphere of interest	بیشترین حوزه قدرت greatest sphere of power	میزان علاقه amount of interest	میزان قدرت amount of power	ارتباط communication	ذی‌نفع stakeholders
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	Quality- Cost	3/7	3/4	مستقیم Direct	فدراسیون‌های ورزشی Sports federations
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	quality	3/8	3/5	غیرمستقیم Indirect	باشگاه‌های ورزشی Sports clubs
منافع اقتصادی Economic benefits	Cost	3/6	3/6	مستقیم Direct	کمیته ملی المپیک National Olympic Committee
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	Quality- Cost	۳/۴	۳/۷	مستقیم Direct	هیئت‌های ورزشی Sports boards
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	Quality- Cost	۳/۵	۳/۴	مستقیم Direct	وزارت ورزش و جوانان Ministry of Sport and Youth



ادامه جدول ۳- تحلیل ذی‌نفعان ورزش قهرمانی کشور

Table 3- Analysis of the beneficiaries of the country's championship sports

بیشترین حوزه علاقه‌مندی greatest sphere of interest	بیشترین حوزه قدرت greatest sphere of power	میزان علاقه amount of interest	میزان قدرت amount of power	ارتباط communication	ذی‌نفع stakeholders
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	Quality- Time	۳/۲	۳/۴	مستقیم Direct	ورزشکاران Athletes
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	Quality- Time	۳/۱	۳	مستقیم Direct	مربیان Coaches
توسعه فرصت‌ها Development of opportunities	Cost	۱	۳/۱	غیرمستقیم Indirect	مجلس Council
کسب حمایت سیاسی و اجتماعی political and social support	Cost	۲/۲	۳/۵	غیرمستقیم Indirect	شخصیت‌های سیاسی Political figures
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	quality	۳/۴	۲/۴	غیرمستقیم indirect	روزنامه و مجلات ورزشی Sports newspapers and magazines
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	quality	۳/۵	۲/۳	غیرمستقیم Indirect	رادیو و تلویزیون Radio and television



ادامه جدول ۳- تحلیل ذی‌نفعان ورزش قهرمانی کشور

Table 3- Analysis of the beneficiaries of the country's championship sports

بیشترین حوزه علاقه‌مندی greatest sphere of interest	بیشترین حوزه قدرت greatest sphere of power	میزان علاقه amount of interest	میزان قدرت amount of power	ارتباط communication	ذی‌نفع stakeholders
منافع اقتصادی Economic benefits	Cost	۳/۳	۲/۴	غیرمستقیم Indirect	حامیان مالی Sponsors
منافع اقتصادی Economic benefits	Cost	۳	۱/۹	غیرمستقیم Indirect	بخش خصوصی Private sector
توسعه فرصت‌ها Development of opportunities	Cost	۳/۶	۱/۴	غیرمستقیم Indirect	خیرین ورزشی Sports benefactors
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	quality	۳/۱	۱/۹	غیرمستقیم Indirect	خبرگان ورزشی Sports experts
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	quality	۳/۱	۲	مستقیم Direct	انجمن‌های ورزشی Sports associations
کسب حمایت سیاسی و اجتماعی political and social support	quality	۳/۴	۱/۷	غیرمستقیم Indirect	پیشکسوتان ورزش Veterans of sports
منافع اقتصادی - benefits Development of opportunities	quality	۳/۵	۱/۶	غیرمستقیم Indirect	تولیدکنندگان ورزشی Sports producers



ادامه جدول ۳- تحلیل ذی‌نفعان ورزش قهرمانی کشور

Table 3- Analysis of the beneficiaries of the country's championship sports

بیشترین حوزه علاقه‌مندی greatest sphere of interest	بیشترین حوزه قدرت greatest sphere of power	میزان علاقه amount of interest	میزان قدرت amount of power	ارتباط communication	ذی‌نفع stakeholders
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	Quality- Time	۱/۲	۲/۴	مستقیم Direct	هواداران Fans
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	Quality- Time	۲	۲/۴	مستقیم Direct	لیدرها The leaders
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	Quality- Time	۱/۵	۲	غیرمستقیم Indirect	داوطلبان Volunteers
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	quality	۱/۹	۱/۸	غیرمستقیم Indirect	آموزش و پرورش Education
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	quality	۲	۲/۴	غیرمستقیم Indirect	وزارت علوم The Ministry of Science
مرتبط با اهداف و رسالت Issues related to the goals and mission	quality	۲/۴	۲	مستقیم Direct	داوران Judges



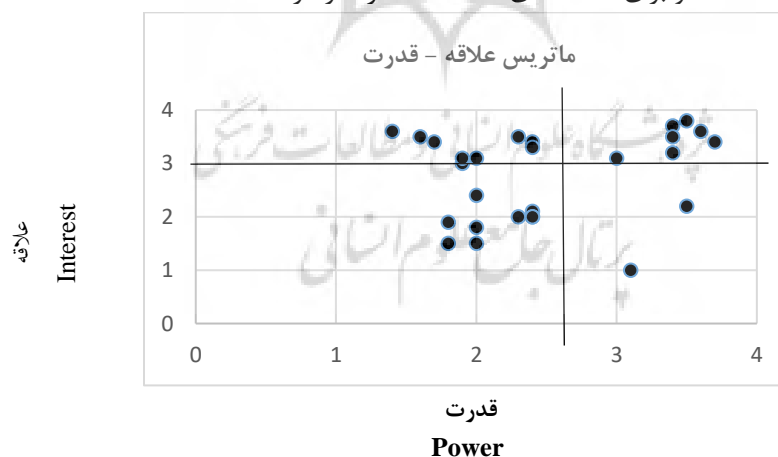
ادامه جدول ۳- تحلیل ذی‌نفعان ورزش قهرمانی کشور

Table 3- Analysis of the beneficiaries of the country's championship sports

بیشترین حوزه علاقه‌مندی greatest sphere of interest	بیشترین حوزه قدرت greatest sphere of power	میزان علاقه amount of interest	میزان قدرت amount of power	ارتباط communication	ذی‌نفع stakeholders
توسعه فرصت‌ها Development of opportunities	Time-Cost	۱/۸	۲	غیرمستقیم Indirect	خانواده‌های ورزشکاران Athletes' families
توسعه فرصت‌ها Development of opportunities	Time-Cost	۱/۵	۱/۸	غیرمستقیم Indirect	عموم مردم public
مرتبط با سلامت و ایمنی Health and safety issues	Cost	۲	۲/۳	غیرمستقیم Indirect	قوه قضائیه Judiciary

ترسیم ماتریس علاقه-قدرت ذی‌نفعان ورزش قهرمانی

با توجه به نظرهای پاسخ‌دهندگان و جدول شماره سه، ذی‌نفعان در ماتریس علاقه-قدرت جانمایی شدند (شکل شماره دو). برای مشخص کردن محورهای ماتریس علاقه-قدرت، عدد پارتو در نظر گرفته شد. برای قدرت عدد ۲/۶۵ و برای علاقه‌مندی، عدد ۲/۸۳ در نظر گرفته شد.



شکل ۲- ماتریس علاقه-قدرت ذی‌نفعان ورزش قهرمانی

Figure 2- Interest-power matrix of championship sports stakeholders



فهرست ذی‌نفعان در چهار بخش به شرح زیر به دست آمد:

فهرست ذی‌نفعان اصلی (منفعت زیاد-قدرت زیاد): فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک، هیئت‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان، ورزشکاران و مربیان؛

فهرست ذی‌نفعان اولیه (منفعت کم-قدرت زیاد): مجلس و شخصیت‌های سیاسی؛

فهرست ذی‌نفعان ثانویه (منفعت زیاد-قدرت کم): روزنامه و مجلات ورزشی، رادیو و تلویزیون، حامیان مالی، بخش خصوصی، خیرین ورزشی، خبرنگاران ورزشی، انجمن‌های ورزشی، پیشکسوتان ورزش قهرمانی و تولیدکنندگان ورزشی؛

فهرست ذی‌نفعان کم‌اهمیت (منفعت کم-قدرت کم): هواداران، لیدرها، داوطلبان، آموزش و پرورش، وزارت علوم، داوران، خانواده‌های ورزشکاران، عموم مردم و قوه قضائیه.

تحلیل مصاحبه‌ها

با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگتری قرار گرفتند. بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی شوند. در مرحله دوم، کدگذاری محوری، ابتدا مقوله اصلی تعیین شد. سپس سایر مقوله‌ها در قالب پنج خوشه بزرگ موجبات علی، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، شرایط علی و پیامدها دسته‌بندی شدند و در نهایت در مرحله کدگذاری گزینشی روابط بین مقولات آشکار و مدل پارادایمی نظریه برخاسته از داده‌ها فراهم شد (جدول شماره چهار).

جدول ۴- مفاهیم اصلی و مقوله‌های ابتدایی ظاهرشده در پژوهش

Table 4- The main concepts and basic categories appeared in the research

کد مصاحبه‌شونده Interviewed code	مفاهیم اصلی The main concepts	مقوله category	Row
P6, P8, P9	معرفی انواع ورزش در جامعه و افزایش سطح سلامت عمومی		
P2, P4, P6, P15	افزایش درآمد ورزش قهرمانی (تبلیغات، مسابقات، بیمه و غیره)	دستیابی به اهداف Achievement of objectives	1
P1, P3, P9	شناساندن کشور در تربیون‌های بین‌المللی		
P2, P3, P15	تربیت ورزشکاران قهرمان و پهلوان (با اخلاق)		



ادامه جدول ۴- مفاهیم اصلی و مقوله‌های ابتدایی ظاهرشده در پژوهش

Table 4- The main concepts and basic categories appeared in the research

کد مصاحبه‌شونده Interviewed code	مفاهیم اصلی The main concepts	مقوله category	Row
P2, P4, P7	آموزش مداوم	توسعه فردی	2
P1, P2, P9, P10	شناخت توانایی‌های بالقوه فردی	Individual	
P2, P3, P7, P10, P15	بهبود وضعیت ورزشی فردی	development	
P1, P4, P6, P8	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه Development	3
P1, P3, P7, P15	فعالیت گسترده در مناطق محروم و شناسایی مداوم		
P5, P7, P8, P9	توجه بیشتر به بانوان و معلولان		
P4, P6, P7, P8	تشویق به ورزش در جامعه و افزایش مشارکت جامعه	اهداف ورزشی Sports goals	4
P1, P3, P9, P13	توسعه فنی ورزشکاران		
P4, P5, P14	جذب استعدادهاى نخبه ورزشی		
P3, P5, P7	توسعه باشگاه‌ها ورزشی	رویه‌های درون‌سازمانی Internal procedures	5
P2, P4, P3, P5, P8, P12	جذب و تربیت مربی‌ها و داورهای متخصص		
P1, P2, P4, P5, P7, P9	کسب کرسی‌های بین‌المللی ورزشی		
P3, P5, P9	بهبود فرایندهای مدیریتی	مدیریت دانش knowledge management	6
P2, P4, P13	حذف متغیرهای سازمانی منفی (تملق، سکوت و غیره)		
P3, P4, P8	تقویت مؤلفه‌های سازمانی مثبت (رفتار شهروندی، سرمایه اجتماعی و غیره)		
P2, P4, P7	جریان کار مؤثر		
P2, P10, P11	کسب دانش		
P2, P10, P11	به‌کارگیری دانش		
P1, P2, P6, P9, P10	توسعه دانش و تسهیم اطلاعات		



ادامه جدول ۴- مفاهیم اصلی و مقوله‌های ابتدایی ظاهرشده در پژوهش

Table 4- The main concepts and basic categories appeared in the research

کد مصاحبه‌شونده Interviewed code	مفاهیم اصلی The main concepts	مقوله category	Row
P2, P6, P16 P2, P4, P6, P10, p11, p12 P4, P6, P12	وجود جو استقلال و کارآفرینی در تمام لایه‌ها وجود فرهنگ یادگیرنده و نظر خواهی از متخصصان توانایی بازگشت بعد از بحران	فرهنگ انعطاف‌پذیر Flexible culture	7
P3, P5, P7, P8 P7, P9, P10	افزایش ارتباطات با سازمان‌های ملی و بین‌المللی زمینه‌سازی برای ارتباطات مثبت غیررسمی	ارتباطات connections	8
P1, P4, P10 P3, P5, P15 P6, P8, P9	هوش عاطفی هوش معنوی هوش استراتژیک	انواع هوش Types of intelligence	9
P3, P5, P7 P3, P5, P9 P2, P4, P7	شناسایی ضعف‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و فرصت‌ها تدوین برنامه‌های بلند مدت و میان مدت داشتن برنامه‌های عملیاتی	برنامه‌ریزی (راهبردی، عملیاتی) Planning (strategic, operational)	10
P3, P5, P8 P2, P4, P7, P13 P3, P5, P6, P9	حمایت و تشویق پیروان توزیع انگیزه الگو بودن رئوس سازمان‌ها	رهبری تحول‌گرا transformational leadership	11
P1, P2, P3, P5, P6, P8, P13 P3, P5, P7, P8, P9, P11 P3, P5, P8, P7, P9	استخدام نیروی کار متخصص و متعهد و نگهداری از آن‌ها انتخاب مربیان لایق برای تیم‌ها استقبال از حضور داوطلبان و استفاده از آن‌ها	کارگزینی و نگهداری Recruitment and retention	12
P2, P4, P6 P2, P5, P6 P1, P2, P3, P5, P7, P9, P14	وجود بازخورد بعد از هر فعالیت تعریف شاخص‌های کنترل پرهیز از کنترل شدید نیروها و جزئیات	سیستم کنترل Control system	13



ادامه جدول ۴- مفاهیم اصلی و مقوله‌های ابتدایی ظاهرشده در پژوهش

Table 4- The main concepts and basic categories appeared in the research

کد مصاحبه‌شونده Interviewed code	مفاهیم اصلی The main concepts	مقوله category	Row
P1, P2, P5 P2, P3, P6 P1, P2, P7 P3, P4, P14 P1, P2, P5, P7, P8, P9	میزبانی رویدادهای بین‌المللی مدیریت استعداد حمایت مالی از ورزشکاران عدالت نسبی در بین رشته‌های ورزشی وجود مربیان پایدار و با ثبات	راهبردهای ورزشی Sports strategies	14
P3, P5, P7 P3, P4, P8 P1, P3, P5, P13	استفاده بهینه از منابع مهارت زیاد نیروی انسانی به حداقل رساندن هزینه	بهره‌وری و کارایی Productivity and efficiency	15
P2, P7, P8, P13 P1, P5, P15 P3, P4, P7, P9, P10 P1, P3, P6, P8	جو صمیمی و کاهش فاصله بین کارکنان فرصت‌های ترفیع حقوق و مزایای مناسب برای کارکنان و تشویق مدال آوران علاقه به ورزش در بین کارکنان	رضایت شغلی Job Satisfaction	16
P3, P4, P14 P3, P5, P15, P4, P16 P3, P4, P15 P2, P3, P4, P7, P12	افزایش غرور ملی در سطح جامعه وحدت هدف و ساختار یک پارچه یکپارچگی نیروی انسانی تفاهم در تمام سطوح و کاهش تعارض	انسجام coherence	17
P2, P4, P11 P3, P5, P9 P2, P4, P7 P1, P3, P7	ثبت رکوردهای بهتر کسب مدال در رویدادهای بین‌المللی مربیان با دانش افزایش مشارکت در ورزش	پیامدهای ورزشی Sports implications	18



ادامه جدول ۴- مفاهیم اصلی و مقوله‌های ابتدایی ظاهرشده در پژوهش

Table 4- The main concepts and basic categories appeared in the research

کد مصاحبه‌شونده Interviewed code	مفاهیم اصلی The main concepts	مقوله category	Row
P8, P9, P10 P2, P4, P8, P9, P14 P3, P5, P7, P13 P2, P4, P5, P7	ترقی مستمر اهداف تزیق نیروی جوان و فعال ساختار ارگانیک فرستادن عوامل فنی به کلاس‌ها و کارگاه‌های بین المللی	پویایی منابع انسانی Dynamics of human resources	19
P5, P7, P8, P9, P16 P2, P5, P6, P8, P10 P3, P5, P6 P3, P6, P10	حمایت مداوم مردم ایجاد اعتماد و صداقت مشارکت در تعاملات اجتماعی تقویت NGOهای ورزشی	سرمایه اجتماعی Social capital	20
P2, P4, P7, P9 P2, P5, P8 P3, P6, P8	ساختار سیاسی کشور شاخص‌های فرهنگی و اجتماعی کشور شاننازهای سیاسی و فضاسازی	شرایط محیطی Environmental conditions	21
P2, P4, P6, P7, P9 P2, P4, P6, P8, P9, 10 P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9 P2, P4, P7, P9 P3, P4, P16	اولویت‌دارشدن ورزش در دولت وزارت ورزش تخصص محور و توانا تصویب قوانین کمک‌کننده و رفع موانع قانونی در مجلس مبارزه با مفاسد ورزشی در قوه قضائیه مواجهه با هنجارهای ایرانی اسلامی	حاکمیت و الزامات قانونی Governance and legal requirements	22
P3, P4, P6, P7, P8 P2, P4, P5, P7 P1, P3, P4, P7, P9	فدراسیون‌های ملی، قاره‌ای و بین‌المللی کمیته ملی و بین‌المللی المپیک فعالیت درست هیئت‌های ورزشی	نهادهای ورزشی Sports institutions	23



ادامه جدول ۴- مفاهیم اصلی و مقوله‌های ابتدایی ظاهر شده در پژوهش

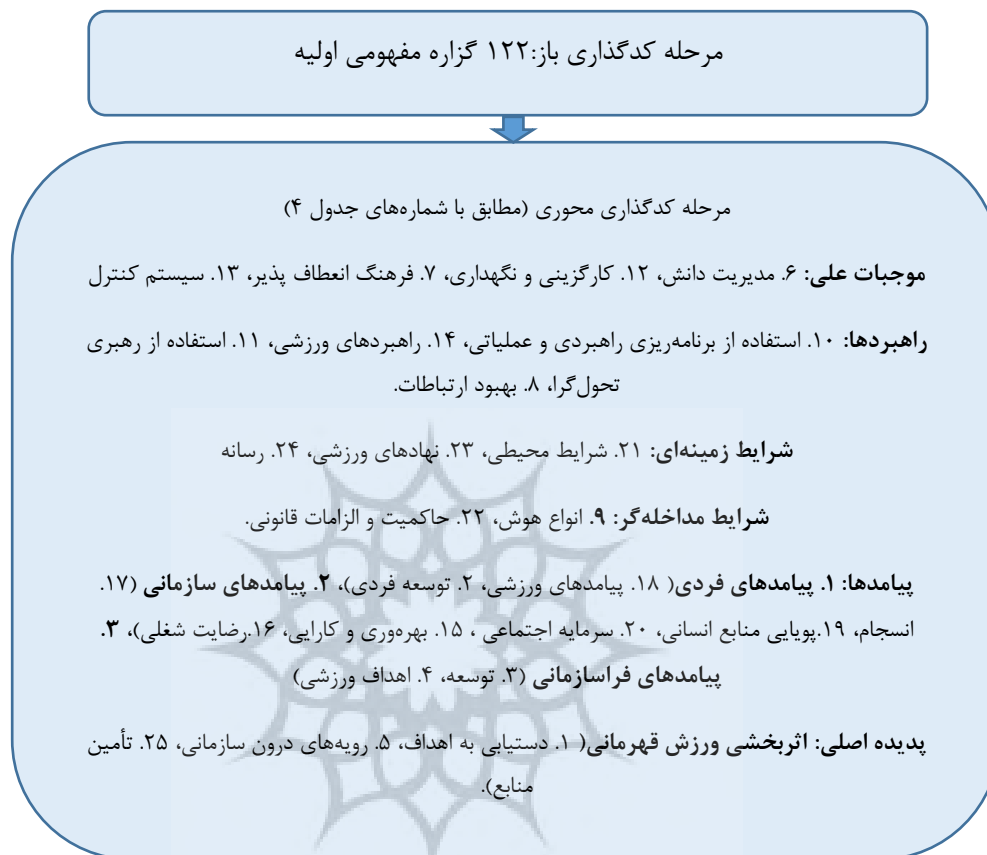
Table 4- The main concepts and basic categories appeared in the research

کد مصاحبه‌شونده Interviewed code	مفاهیم اصلی The main concepts	مقوله category	Row
P2, P4, P5	صدا و سیما		
P2, P4, P6, P8	شبکه‌های اجتماعی	رسانه	24
P2, P4, P14	شبکه‌های ماهواره‌ای	Media	
P2, P4, P6	روزنامه‌ها و جراید		
P2, P5, P9	کسب منابع مالی کمیاب		
P8, P10, P15	استفاده از منابع ناملموس (حمایت اجتماعی و غیره)	تأمین منابع Providing resources	25
P1, P3, P12	کسب درآمد از پخش تلویزیون		
P4, P6, P9, P16	تشویق بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری		

در فرایند کدگذاری، ۹۰ کد اولیه و ۲۵ مقوله استخراج شد که در نهایت مقوله‌ها در قالب ۱۹ مقوله اصلی در دل ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی به صورت موجبات علی (چهار مقوله)، مقوله اصلی اثربخشی در ورزش قهرمانی با توجه به درگیرسازی ذی‌نفع‌ها (سه مقوله)، راهبردها (چهار مقوله)، شرایط زمینه‌ای (سه مقوله)، شرایط مداخله‌گر (دو مقوله) و پیامدها (سه مقوله) جای گرفتند (شکل شماره سه). مدل مفهومی اثربخشی ورزش قهرمانی در شکل شماره چهار نشان داده شده است.

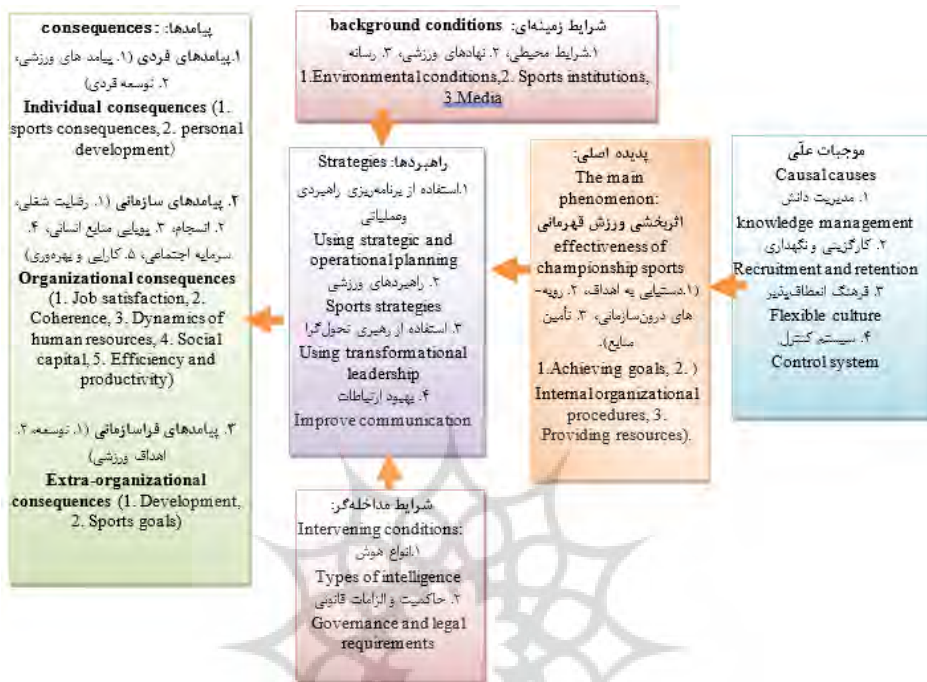
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی





شکل ۳- فرایند مدیریت داده‌ها و تکامل مدل در سه مرحله کدگذاری

Figure 3- Data management process and model evolution in three stages of coding



شکل ۴- مدل مفهومی اثربخشی ورزش قهرمانی

Figure 4- Conceptual model of the effectiveness of championship sports

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از اجرای این پژوهش، تدوین الگوی پارادایمی اثربخشی ورزش قهرمانی با رویکرد گراند تئوری بود. یافته‌های پژوهش در دو بخش ارائه شد. نتایج بخش اول نشان داد، ۲۷ ذی‌نفع ورزش قهرمانی وجود دارند و در ادامه ذی‌نفعان رتبه‌بندی شدند و در ماتریس علاقه-قدرت قرار گرفتند. در پژوهش‌هایی ذی‌نفعان ورزشی بررسی شده‌اند؛ از جمله اسونسن و همبریک^۱ (۲۰۱۹) بر نقش برجسته سهام‌داران و بخش خصوصی به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی در ورزش تأکید کردند. ویکر^۲ (۲۰۱۷) بر نقش و اهمیت داوطلبان در رویدادهای ورزشی به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی در ورزش تأکید کرده است. مکینتاش و سپنس^۳ (۲۰۱۲) با هدف بررسی و شناخت ارزش‌های ذی‌نفعان در بازی‌های ورزشی

1. Svensson & Hambrick
2. Wicker
3. Macintosh & Spence



بین‌المللی کانادا به این نتیجه رسیدند که هم گروه‌های ذی‌نفع متعددی وجود دارد و هم ارزش‌های متفاوتی برای این گروه‌ها وجود دارد. آن‌ها تأکید کردند که هم گروه‌های ذی‌نفع و هم ارزش‌های آن‌ها سطح اهمیت متفاوتی دارند. در پژوهش سناکس و مورو^۱ (۲۰۱۳) نیز برای گزارش عملکرد مالی باشگاه‌های فوتبال، گروه‌های سرمایه‌گذاران (خریداران سهام باشگاه‌ها)، وام‌دهندگان (بانک‌های ارائه‌دهنده تسهیلات)، کارکنان باشگاه (کارمندان، بازیکنان و سایر عوامل)، نهادهای پشتیبان و نهادهای حاکم (فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ) به‌عنوان ذی‌نفعان فوتبال بررسی شدند. پورزرنگار و انتشاری (۲۰۱۸) در پژوهش خود فقط دو دسته مربیان و ورزشکاران را به‌عنوان ذی‌نفعان ورزش فوتبال معرفی کردند. طیبی و همکاران (۲۰۱۷) به شناسایی ذی‌نفعان ورزش فوتبال پرداختند و عنوان کردند که مهم‌ترین ذی‌نفعان تیم‌های لیگ برتر به‌ترتیب مربیان، بازیکنان، سازمان لیگ، اعضای هیئت‌مدیره باشگاه‌ها، مدیران اجرایی تیم‌ها، حامیان مالی، رادیو و تلویزیون، سازمان‌ها و شرکت‌های مالک تیم و فدراسیون فوتبال ایران هستند و دیگر گروه‌ها در اولویت کمتری قرار دارند؛ بنابراین نتایج این بخش با نتایج پژوهش‌های اسونسن و همبریک (۲۰۱۹)، پورزرنگار و انتشاری (۲۰۱۸)، ویکر (۲۰۱۷)، طیبی و همکاران (۲۰۱۷)، سناکس و مورو (۲۰۱۳) و مکینتاش و سپنس (۲۰۱۲) همخوانی دارد و پژوهشی که نتایجش با نتایج پژوهش حاضر مغایر باشد، مشاهده نشد، ولی به‌صورت کلی پژوهشی که به واکاوی ماتریس علاقه-قدرت در ورزش بپردازد، مشاهده نشد.

در این پژوهش، ذی‌نفعان کلیدی (منفعت زیاد-قدرت زیاد)، فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک، هیئت‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان، ورزشکاران و مربیان بودند و ذی‌نفعان اولیه (منفعت کم-قدرت زیاد)، مجلس و شخصیت‌های سیاسی بودند. این دو گروه از ذی‌نفعان دارای عامل مشترک قدرت زیاد در ورزش قهرمانی هستند؛ یعنی می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مهم درباره ورزش قهرمانی اعمال نفوذ کنند و در اجرای برنامه‌ها می‌توانند با عملکرد خود باعث موفق‌شدن یا موفق‌نشدن در دستیابی به اهداف طراحی‌شده در اجرای برنامه‌ها شوند؛ پس طراحی مدلی از اثربخشی که این دو گروه ذی‌نفع در طراحی آن دست داشته باشند، باعث می‌شود که قدرت این گروه‌ها در جهت مثبت به کار گرفته شود. این دو گروه هم در جهت اتخاذ تصمیم‌های راهبردی برای ورزش قهرمانی (فدراسیون‌ها، کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش و جوانان، مجلس و شخصیت‌های سیاسی) و هم در اجرای این تصمیم‌ها (باشگاه‌ها، ورزشکاران، مربیان، هیئت‌ها) می‌توانند با عملکرد مناسب نتایج بهتری را حاصل کنند.

1. Senaux & Morrow



در بخش دوم پژوهش که بخش اصلی نیز است، با استفاده از نظر ذی‌نفعان اصلی و اولیه، اثربخشی ورزش قهرمانی مطالعه شد و عوامل مؤثر بر آن بررسی شد. اثربخشی سازمانی محور نظری همه مدل‌های سازمانی و متغیر وابسته نهایی در بیشتر مطالعات سازمانی به شمار می‌رود و در این پژوهش مشخص شد که در فرایند کدگذاری، ۹۰ کد اولیه و ۲۵ مقوله استخراج شد. در نهایت، مقوله‌ها در قالب ۱۹ مقوله اصلی در دل ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی جای گرفتند.

موجبات علی، مدیریت دانش، کارگزینی و نگهداری، فرهنگ انعطاف‌پذیر و سیستم کنترل است که بر اثربخشی ورزش قهرمانی به‌عنوان پدیده اصلی تأثیر می‌گذارد. میزان تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی در پژوهش‌ها بررسی شده است؛ به‌طوری‌که خداپرست، بخش‌علیپور و خداجو (۲۰۱۷) به بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی از دیدگاه مدیران ادارات ورزش و جوانان استان گیلان پرداختند و دریافتند، با افزایش مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. رئیسی، هاشمپور و ضیایی (۲۰۱۴) دریافتند، بین مدیریت دانش و فرایندهای آن با اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نگای-بین و همکاران (۲۰۱۸) عنوان کردند، مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی، تأثیر معنادار و مثبت دارد. سو و کریستین^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان «بازی‌های المپیک و مدیریت دانش» بیان کردند، مدیریت دانش در المپیک چین ۲۰۰۸ با موفقیت پیاده‌سازی و به‌کار گرفته شد و در بهبود سطح دانایی و اثربخشی سازمانی تأثیر بسزایی داشت. آن‌ها عنوان کردند که به نظر می‌رسد استقرار و به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی با توجه به وسعت و تنوع فعالیت‌ها، اهمیت آن‌ها و پیچیدگی سازمان و غیره نیز امری ضروری است. سنتوبلی و سناس^۲ (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود بر تأثیر مدیریت دانش در فرایندهای اثربخشی و بهره‌وری سازمانی تأکید کرده‌اند. پارسا، محمدلو و شیروانیان (۲۰۱۸) دریافتند، کنترل استراتژیک بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنادار دارد؛ بنابراین نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با نتایج پژوهش‌های پارسا و همکاران (۲۰۱۸)، سنتوبلی و همکاران (۲۰۱۸)، محمودی و درخشانی (۲۰۱۷)، خداپرست و همکاران (۲۰۱۷)، رحمان‌سرشت و پیلوار (۲۰۱۶)، رئیسی و همکاران (۲۰۱۴)، سو و کریستین (۲۰۱۱) و اسمیت و میلز (۲۰۱۰) هم‌راستاست و پژوهشی که نتایجش مغایر با نتایج این بخش باشد، مشاهده نشد. وجود مؤلفه‌های یافت‌شده به‌عنوان موجبات علی به این معنی است که از ورزش قهرمانی اثربخش چنین مؤلفه‌هایی باید زایش شود. دربارهٔ مدیریت دانش باید گفت، ورزش قهرمانی اثربخش باید به‌صورتی کار کند که

1. Sue & Kristine
2. Sentubli & senux



گردش اطلاعات و دانش در آن به‌سهولت صورت گیرد و همچنین جذب دانش و ارتقای دانش برای بهبود عملکرد هرچه‌بہتر یکی از ارکان مهم سازمان اثربخش باشد. باید در نظر داشت که مهم‌ترین سرمایه در سازمان‌های ورزشی سرمایه انسانی است؛ پس باید جذب نیروی کار متخصص و ورزشکاران نخبه، پرورش آن‌ها، حمایت و ارزیابی دقیق عملکرد آن‌ها در ورزش قهرمانی اثربخش یکی از ملزومات باشد که این موضوع مهم با مؤلفه‌های کارگزینی، نگهداری و کنترل میسر می‌شود. متأسفانه در سیستم ورزش قهرمانی کشور ما برای رسیدن به وضعیت مطلوب هرکدام از این پنج عامل گام‌های بسیاری باید برداشته شود و وضعیت کنونی آن چندان مطلوب نیست. دربارهٔ فرهنگ انعطاف‌پذیری باید گفت که در ورزش قهرمانی با توجه به تعدد رشته‌های ورزشی درگیر و تأثیرگذاری رأس تا انتهای هرم ساختار در حصول به نتایج مطلوب، باید ساختار سازمانی منعطف باشد و با کمترین تمرکز و کاهش لایه‌های مدیریتی باشد. همچنین ورزش قهرمانی باید در برخورد با خطرهای و بحران‌های پیش روی خود با پیش‌بینی درست و پاسخ مناسب تعادل خود را از دست ندهد.

مشخص شد که شرایط زمینه‌ای شامل این موارد است: ۱- شرایط محیطی، ۲- نهادهای ورزشی و ۳- رسانه که این شرایط بر راهبردهای منتج از پدیدهٔ اصلی (اثربخشی ورزش قهرمانی) تأثیرگذار هستند. میزان تأثیر هر یک از شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای اثربخشی ورزش قهرمانی، در پژوهش‌های گوناگون بررسی شده است: تأثیر فرهنگ بر ارتباطات (فیروزجائیان، شارع‌پور و فرزام، ۲۰۱۶)، تأثیر فرهنگ بر رهبری (مصدق‌راد و سعادت، ۲۰۱۸)، تأثیر فرهنگ بر برنامه‌ریزی (معلق، شهریاری و زارع، ۲۰۱۴) و تأثیر رسانه بر مشارکت اجتماعی (کشاورزی، خواجه‌نوری و غفارنسب، ۲۰۱۷)؛ بنابراین نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های فیروزجائیان و همکاران (۲۰۱۶)، مصدق‌راد و سعادت (۲۰۱۸)، معلق و همکاران (۲۰۱۴)، کشاورزی و همکاران (۲۰۱۷) و موری (۲۰۱۰) هم‌راستا است و نتایج مخالف مشاهده نشد. شرایط زمینه‌ای یک بستر برای راهبردهایی است که اگر مناسب باشد، شرایط برای حصول نتیجه به نحو مطلوب‌تر فراهم می‌شود. نهادهای ورزشی به دو بخش تقسیم می‌شوند: نهادهای بین‌المللی که داشتن کرسی در این نهادها و داشتن رویکرد مناسب در قبال ورزش کشور ما می‌تواند کمک بسزایی در بسترسازی مناسب برای اجرای راهبردها به وجود آورد و نهادهای ملی که وجود مدیران کاردان در رأس آن‌ها می‌تواند کمک زیادی در پیشبرد راهبردها داشته باشند. جایگاه رسانه در بسترسازی مناسب برای اجرای راهبردها بسیار مهم است؛ رسانه‌هایی مثل صداوسیما، شبکه‌های اجتماعی، جراید و غیره می‌توانند با سیاست درست کمک بسیار زیادی در اعتمادسازی، محبوبیت-سازی، ایجاد غرور و غیره کنند.



راهبردهای شناسایی شده برای افزایش اثربخشی ورزش قهرمانی عبارت‌اند از: ۱- استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی؛ ۲- راهبردهای ورزشی؛ ۳- استفاده از رهبری تحول‌گرا؛ ۴- بهبود ارتباطات. احمدی، یوسفی، عیدی و زردشتیان (۲۰۱۷) دریافتند که برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های منتخب ورزشی تأثیر معنادار دارد. آزادفدا، تندنویس و کاظم‌نژاد (۲۰۱۳) پی بردند که سبک رهبری خدمت‌گزار با اثربخشی تیمی ارتباط مثبت و معنادار دارد. شیخعلی‌زاده هریس و تجاری (۲۰۱۴) بیان کردند که رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار هستند. نظری، احسانی، اشرف‌گنجوی و قاسمی (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین‌فردی و نقش آن بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران» دریافتند که ارتباط معناداری بین مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی با بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی وجود دارد؛ بنابراین نتایج این بخش با نتایج پژوهش‌های احمدی و همکاران (۲۰۱۷)، نظری و همکاران (۲۰۱۴) و آزادفدا و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد و پژوهشی که نتایجش مغایر با نتایج این بخش باشد، مشاهده نشد. در ورزش کشور ما همیشه برنامه‌های راهبردی زیادی با صرف هزینه‌های بسیار زیاد طراحی می‌شود، اما درصد بسیار کمی از این راهبردها در بعد عملیاتی و اجرایی پیاده می‌شوند که این معضل باید آسیب‌شناسی شود که این اجرایی‌نشدن راهبردها به چه چیزی مربوط می‌شود؟ ایراد از طراحی راهبردهاست یا تغییر مدیریت‌ها یا نبود تخصص در اجرا یا موارد دیگر؟ پس در مرحله اول باید از طریق یک پژوهش علل و عوامل اجرایی‌نشدن راهبردهای ورزشی در کشور مطالعه شود و سپس پس از رفع موانع به ارائه برنامه راهبردی و عملیاتی پرداخت. مدیران باید برای داشتن ورزش قهرمانی اثربخش از حالت مدیریت و رئیس‌بودن به حالت رهبری و انگیزه‌دادن حرکت کنند و این امر مهم با به‌کارگیری اصول رهبری تحول‌گرا به دست خواهد آمد (حمایت و تشویق، تحریک فکری پیروان، انگیزه‌دادن، حل تعارض و غیره). وجود ارتباطات مثبت و مؤثر می‌تواند یکی از مؤثرترین راهبردها برای دستیابی به سازمان اثربخش باشد. این ارتباط شکل‌های مختلف دارد؛ از جمله ارتباطات فردی درون‌سیستمی، ارتباط سازمان‌های داخلی و ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی، اما مهم‌ترین منظور از ایجاد ارتباط، انتقال پیام مناسب است که باید در این زمینه پارازیت‌ها را از بین برد، مهارت‌های ارتباط فردی و سازمانی را بهبود بخشید، سهولت در انتقال پیام صورت گیرد و مواردی از این دست.



شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار بر راهبردها انواع هوش و حاکمیت است. قاسمی، رضایی و اشراقی (۲۰۱۵) دریافتند که هوش معنوی بر مشارکت داوطلبان انجمن‌های ورزشی تأثیرگذار است؛ بنابراین نتایج این بخش با نتایج پژوهش قاسمی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد و پژوهش مغایر مشاهده نشد. داشتن انواع هوش مثل هوش عاطفی، معنوی، استراتژیک و غیره در بین مدیران، کارکنان، ورزشکاران، مربیان و در کل تمامی عوامل درگیر و همچنین حمایت حاکمیت می‌تواند کمک بسزایی در اجرای هرچه بهتر راهبردهای اثربخشی ورزش قهرمانی داشته باشد؛ برای مثال، اگر حاکمیت به جای سرمایه‌گذاری در بخش بیمه‌های درمانی به ورزش به‌عنوان عاملی بسیار ارزان‌تر در جهت پیشگیری از بیماری‌ها بپردازد، همین عامل به‌همراه سیاست‌های اجرایی مناسب باعث بهبود وضعیت سرانه ورزش در کشور و به‌دنبال آن، کشف استعدادهای نخبه برای حضور در عرصه قهرمانی می‌شود.

و درنهایت، پیامدها شامل این موارد است: ۱- پیامدهای فردی (پیامدهای ورزشی، توسعه فردی)، ۲- پیامدهای سازمانی (رضایت شغلی، انسجام، پویایی منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، کارایی و بهره‌وری)، ۳- پیامدهای فراسازمانی (توسعه و اهداف ورزشی). زمانی که راهبردهای اثربخشی ورزش قهرمانی به‌همراه زمینه‌سازی مناسب و به‌کمک عوامل مداخله‌گر انجام گرفت، نتایج هم در سطح فردی، هم سازمانی و هم در سطح فراسازمانی و جامعه به‌وضوح به چشم خواهد آمد. در سطح فردی، کارکنان، ورزشکاران، مربیان و غیره با توجه به درگیر شدن در تصمیم‌سازی، بهادادن به آن‌ها و حمایت مادی و معنوی از آن‌ها رضایت لازم را کسب می‌کنند و انگیزه آن‌ها رو به فزونی خواهد رفت. همچنین در زمینه ورزشی شاهد ثبت رکوردهای جدید و کسب مدال‌های رنگارنگ و معرفی افراد جدید و غیره خواهیم بود. پیامدهای سازمانی یک سیستم اثربخش به‌گونه‌ای خواهد بود که همه کارها به بهترین شکل ممکن انجام خواهد شد. پیامدهای فراسازمانی جامعه‌ای که در آن ورزش قهرمانی اثربخش باشد و نتایج مطلوب کسب کند این است که حس غرور در آن جامعه بیشتر می‌شود، جوانان و نوجوانان بیشتری به ورزش کردن می‌پردازند، تماشای مسابقات به سرگرمی سالمی برای جامعه تبدیل می‌شود، گردش مالی مناسب در بخش ورزشی صورت می‌گیرد و مشارکت بخش خصوصی در ورزش بهبود پیدا می‌کند.

با توجه به مطالبی که عنوان شد و پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است، پیشنهاد می‌شود مدیران و متولیان ورزش قهرمانی که در واقع همان ذی‌نفعان اصلی و اولیه محسوب می‌شوند، با اتخاذ تدابیری (راهبردهای منتج از این پژوهش)، سعی در اثربخشی بیشتر ورزش قهرمانی در کشور داشته باشند. این امر تا زمانی که تمامی ذی‌نفعان خود را مسئول ندانند، محقق نمی‌شود؛ بنابراین استفاده



از راهبردهای ارائه شده در این پژوهش می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات پیش روی ورزش قهرمانی باشد.

پیشنهادهای این پژوهش را می‌توان به دو بخش تقسیم کرد: بخش سازمانی و بخش ورزشی (ورزشکاران، مربیان، داوران). برای بهبود وضعیت ورزش قهرمانی کشور پیشنهاد می‌شود ورزشکاران با مدرن‌ترین روش‌های تمرین در جهان به ورزش کردن بپردازند که این خود به دو صورت می‌تواند انجام گیرد: ۱- جذب مربیان با دانش روز ورزشی جهان و ۲- فرستادن مربیان به کلاس‌های بین‌المللی فدراسیون‌های جهانی و قاره‌ای. هر کدام از این دو روش می‌تواند در هر رشته‌ای با توجه به ظرفیت‌ها و امکانات موجود استفاده شود؛ البته باید گفت در صورتی جذب مربیان جهانی مفید خواهد بود که مربیان داخلی در کنار آنان به کسب تجربه و افزایش علم بپردازند. یکی از مشکلات مهم مدنظر ورزشکاران این بود که در برخی رشته‌ها به دلیل حمایت ناکافی به‌ویژه در زمینه مالی، حتی در صورت مدال‌آوری بین‌المللی، ورزشکاران کم‌کم دلسرد می‌شوند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای این ورزشکاران تمهیداتی اندیشیده شود و نیاز مالی آن‌ها رفع شود تا با تمام ظرفیت خود به ورزش کردن بپردازند. در بحث استعدادیابی پیشنهاد می‌شود با توجه به گستردگی جغرافیایی کشور ما و اینکه استعدادیابی در کشور ما معمولاً در فدراسیون صورت می‌گیرد و جامع برای همه مناطق و افراد نیست، این امر مهم به هیئت‌های ورزشی استانی واگذار شود تا بدین‌صورت همه نقاط کشور به‌صورت مداوم زیرنظر استعدادیابان هیئت‌های ورزشی باشند. یک نقص بزرگ در ورزش قهرمانی کشور ما چه در بخش ورزشی و چه در بخش سازمانی، تغییر مداوم مربیان و مدیران در برخی از رشته‌ها به‌ویژه در بخش باشگاه‌هاست که البته بیشتر این تغییرات سیاسی‌کاری است تا اینکه فنی باشد. درنهایت، این موضوع باعث پاسخگونی و گریز از زیر بار مسئولیت می‌شود؛ بدین‌صورت که موفقیت‌ها را حاصل عملکرد خود می‌دانند و جاهایی را که توفیقی کسب نکرده‌اند، ناشی از عملکرد نامناسب مدیران و مربیان پیشین می‌دانند. در این زمینه توصیه می‌شود در انتخاب مدیران و مربیان از سیاسی‌کاری پرهیز شود و با علم و براساس معیارهای عینی، دقیق و روشن انتخاب شوند و زمان مشخصی برای اجرای برنامه‌های خود به آن‌ها داده شود تا در قبال مسئولیتی که داشته‌اند، پاسخگو باشند.

در بخش سازمانی، مهم‌ترین کمبودی که به چشم آمد، نبود تخصص بود؛ به‌طوری‌که برای مصاحبه به دلیل نبود تخصص کافی چندین مصاحبه انجام شد که به علت توانایی نداشتن در پاسخگویی به سؤال‌ها، مصاحبه یا نیمه‌تمام ماند یا ارزش کدگذاری نداشت. این مشکل با دو راهکار می‌تواند تا حدودی از بین رود: ۱- کارگزینی درست و براساس تخصص و ۲- آموزش مداوم کارکنان در قالب کلاس‌های ضمن خدمت، کارگاه‌ها و غیره. پیشنهاد می‌شود در بخش بودجه‌بندی و تخصیص اعتبار



عدالت، توزیعی نسبی بین همه رشته‌ها صورت پذیرد؛ برای مثال، اختلاف بودجه ورزش فوتبال و کشتی با هیچ معیاری پذیرفتنی نیست و مدیران باید بنابر معیارهای عینی مانند مدال‌آوری، محبوبیت، همه‌گیری و غیره، تخصیص اعتبار کنند. پیشنهاد می‌شود مدیران و تصمیم‌گیران ورزش قهرمانی به خصوص در فدراسیون‌ها با توجه به روح انگیزشی ورزش، به جای استفاده از روش‌های مدیریتی خشک و رئیس و مرئوسی، از شیوه‌های مدیریتی انگیزاننده و تشویقی استفاده کنند. در بحث برنامه‌ریزی و تعیین چشم‌انداز توصیه می‌شود از ارائه برنامه‌ای کلی برای ورزش کشور پرهیز شود و هر رشته متناسب با ظرفیت‌ها و امکانات، برنامه راهبردی و عملیاتی دست‌یافتنی خود را داشته باشد. با توجه به اهمیت روزافزون جایگاه رسانه در دنیای امروز، استفاده از یک مدیر رسانه‌ای متخصص و آگاه به مسائل در هر رشته و باشگاه قهرمانی پیشنهاد می‌شود؛ زیرا برای مثال، امروزه یک خطای کوچک در شبکه‌های اجتماعی می‌تواند حتی به تمام‌شدن عمر ورزشی یک ورزشکار نخبه منجر شود. یکی از موانع بزرگ در جهت اجرای برنامه‌ها در هر سازمانی، مقاومت برخی از گروه‌هایی است که به دلایل مختلف اجرای برنامه را با منافع خود در تضاد می‌بینند. برای رفع این مشکل، در این پژوهش سعی شد با نظر گروه‌های تأثیرگذار بر ورزش قهرمانی مدلی طراحی شود تا این مقاومت تاحدودی از سر راه برداشته شود، اما پیشنهاد می‌شود در اجرای برنامه نیز باید به صورت مداوم این گروه‌ها را به کار درگیر کرد تا کمک‌کننده و پیش‌برنده در جهت تحقق اهداف مدل باشند؛ بدین‌صورت که برای ارزیابی تحقق اهداف مدل در بازه‌های زمانی مختلف از آن‌ها در حیطه کاری خود استفاده شود. در کشور ما ورزش در برنامه‌های کلان کشور جایگاه خاص ندارد و در اولویت نیست. به نظر می‌رسد علت این موضوع نبود اطمینان از دستاوردهای جانبی ورزش است؛ برای مثال، در کشور ما بخش بهداشت و درمان یکی از اولویت‌های مهم به حساب می‌آید و با توجه به روند پیرشدن جمعیت کشور این موضوع روزبه‌روز از اهمیت بیشتری نیز برخوردار می‌شود و منابع مالی بسیار زیادی صرف این موضوع می‌شود. از طرفی این موضوع نیز اثبات شده است که بهبود فعالیت ورزشی در سطح جامعه تا حد زیادی باعث بهبود عملکرد بدن و کم‌شدن بسیاری از بیماری‌ها می‌شود که این موضوع باعث صرفه‌جویی‌های بسیاری برای دولت و حاکمیت می‌شود؛ از جمله در زمینه‌های بیمه، ساخت بیمارستان، به‌کارگیری پزشکان و پرستاران و نیروی کار، واردات دارو و غیره؛ البته با وجود به‌اثبات‌رسیدن چنین موضوعی در سطح دنیا و استفاده از چنین سیستمی در کشورهای پیشرفته، به نظر می‌رسد بین تصمیم‌گیران کشور ما این موضوع پذیرفته‌شده نیست. به نظر پژوهشگر، یکی از دلایل بسیار عمده، نبود اطمینان از دستیابی به این نتایج مثبت است، اما پیشنهاد می‌شود تمام افرادی که به‌نوعی با ورزش درگیر هستند، چه در سطح بالا و چه یک ورزشکار عادی یا دانش‌آموختگان



رشته تربیت‌بدنی، هرکدام به‌صورت انفرادی سعی در فرهنگ‌سازی به‌منظور روشن‌شدن ابعاد جانبی ورزش داشته باشند که هم از نظر توده جامعه و هم از نظر تصمیم‌گیران کلان کشور بی‌توجهی شده است. این حرکت می‌تواند از طریق چهره به چهره تا انجام پژوهش‌ها، سخنرانی و تشریح موضوع در کلاس‌های درس توسط اساتید و معلمان تربیت‌بدنی صورت گیرد. امید است روزی ورزش در کشور ما جایگاه واقعی خود را پیدا کند.

تشکر و قدردانی

سپاس از اساتید راهنما و مشاور رساله (مقاله مستخرج از رساله می باشد) که در تمامی مراحل انجام کار پشتیبانی خود را دریغ ننمودند. و همچنین کمال قدردانی از مصاحبه شوندگانی که با کمال دقت به نویسندگان پژوهش یاری رساندند به عمل می‌آورم.

References

1. Ahmadi, A., Yoosefi, B., Eydi, H., & Zardoshtian, Sh. (2017). The impact of strategic planning on organizational effectiveness with the mediating role of organizational flexibility. *Human Resource Management in Sport*, 4(2), 147-162. (in Persian).
2. Asadi, H., Moharamzadeh, M., Hashemi, S. (2014). Analysis of the effectiveness of management styles and its relationship with the biographical factors of managers of colleges and physical education groups of Iranian universities. *Movement Magazine*, 4(11), 7-23. (in Persian).
3. Ashokkumar M., & Manisha S. (2019). Organizational effectiveness in hospitality: Managers perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 80(3), 123-125.
4. Azadfada, SH., Tondnevis, F., Kazemnejad, A. (2013). The relationship between servant leadership style and team effectiveness and performance of iranian men's Premier League volleyball teams. *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 3(6), 159-176. (in Persian).
5. Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2018). Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three-dimensional Fuzzy-based decision support system. *Expert Systems with Applications*, 91(2), 107-126.
6. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. Claudia, S., Federico, N., Sylvaine, G., & Antonio, D. (2019). Organization science improves management effectiveness of marine protected areas. *Journal of Environmental Management*, 40(4), 285-292.



8. Ebrahimnejad, M., & Zarei, M. (2018). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior. *Improvement Management Studies*, 27(9), 141-160. (in Persian).
9. Eydi, H., Mohamadi, P., Eydipoor, K., & Mohammadi Babazeidi, S. (2016). The relationship between managers' power sources and organizational effectiveness in kermanshah youth and sport offices. *Applied Research in Sport Management*, 4(12), 11-20. (in Persian).
10. Eydi, H., Ramezaneinehad, R., Yoosefi, B., Sajjadi, S. N., & Malekakhlagh, E. (2013). Compressive review of organizational effectiveness in sport. *Sport Management International Journal, Choregia.*, 7(1), 6-21.
11. Firoozjaian, A., Sharepoor, A., & Farzam, N. (2016). The sociological study of the impact of cultural capital on interpersonal communication. *Studies in Communication Culture*, 17(35), 7-31. (in Persian).
12. Gerardus, B. (2020). *Organizational effectiveness: A complete guide. The Art of Service & Organizational Effectiveness Publishing.*
13. Ghasemi, H., Rezaie, M., & Eshraghi, A. (2015). The relationship between spiritual intelligence and voluntary motivation in sports communities of the Ministry of Education. *Education Quarterly*, 12(4), 139-158. (in Persian).
14. Gilberto, F., & de Oliveira, R. Jr. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.
15. Goharrostami, H., Kooaehchian, H., Amiri, M., & Honari, H. (2013). Designing a stakeholder model for the Ministry of Sport and Youth with an emphasis on organizational legitimacy. *Sport Management and Development*, 5(4), 47-65. (in Persian).
16. Jie, Z., Lone, K., & Per, Ch. (2020). A historical review of the cumulative science in effectiveness. *Environmental Impact Assessment Review*, 83(2), 254-262.
17. Jere, L., & Kirsi, A. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98.
18. Kabari, S., Frederic, C., & George, P. (2017). Use of stakeholder engagement to support policy transfer. *Environmental Development*, 24(2), 50-62.
19. Keshavarz, S., Khajenoori, B., & Ghafarinasab, E. (2017). Assessing the impact of different media on the participation in environmental movements. *Strategic Studies of Public Policy*, 7(25), 73-92. (in Persian).
20. Khodaparast, S., Bakhshalipoor, V., & Khodajoo, T. (2017). The relationship between knowledge management and organizational effectiveness from the perspectives of Guilan youth and sport department managers. *Studies of Physical Education and Sports Science*, 2(4), 1-10. (in Persian).
21. Lisa, S. (2020). How institutional interactions can strengthen effectiveness: The case of multi-stakeholder partnerships for renewable energy. *Energy Policy*, 141(4), 111-118.



22. Macintosh, E., & Spence, K. (2012). An exploration of stakeholder values: In search of common ground with an international sport and development. *Sport management Review*, 15(2), 404-415.
23. Mahmoodi, O., & Darakhshani, O. (2016). The effect of organizational structure on organizational effectiveness in Islamic Azad University. *New Researches in Management and Accounting*, 8(2), 15-48. (in Persian).
24. Miranti, K., Melina, M., & Aatur, B. (2019). Towards a conceptual framework of beneficiary accountability by NGOs: An Indonesian case study. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(3), 124-131.
25. Moalagh, M., Shahriari, G. H., & Zare, A. (2014). The impact of organizational culture on the success of implementing organizational resource planning systems. *Information Technology Management Studies*, 4(2), 11-25. (in Persian).
26. Mosadegh Rad, A., & Saadati, M. (2018). The relationship between managers' leadership style and organizational structure and culture, *Health in the Arena*, 6(11), 1-10. (in Persian).
27. Nazari, R., Ehsani, M., Ashrafganjooie, F., & Ghasemi, H. (2014). Structural equation modeling the effect of communication skills on interpersonal communication and its role on organizational effectiveness of Iranian sports managers. *Sport Management*, 5(4), 67-82. (in Persian).
28. Ngai-Yin, Ch., Chi-Chung, Ch., Chi-Kin, Ch., & Chung-Wah S. (2018). Effectiveness of a non-governmental organization-led large-scale community atrial fibrillation screening program using smartphone electrocardiogram: An observational cohort study. *Academy of Management Review*, 15(9), 1306-1311.
29. Parsa, H., Mohamadloo, S., & Shivanian, E. (2018). The impact of managers' independence, organizational policies and strategic control on organizational effectiveness (Automotive industry). *Management and Accounting Studies*, Special issue, 242-255. (in Persian).
30. Poorzarnegar, J., & Enteshari, F. (2018). Comparison of Guilan football stakeholders' viewpoints on factors affecting audience aggression. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(6), 127-142. (in Persian).
31. Rahmancesht, H., & Pilvar, F. (2016). The relationship between political behavior and organizational structure with organizational effectiveness (Case study of a Nonprofit Iranian National University). *Quantitative Studies in Management*, 11(3), 104-139. (in Persian).
32. Rosentraub, M. S. (2000). Governing sports in the global era: A political economy of major league baseball and its stakeholders. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 8(4), 121-44.
33. Sarah, H., Doris, H., & Kristina, R. (2020). Evaluating school inspection effectiveness: A systematic research synthesis on 30 years of international research. *Studies in Educational Evaluation*, 65(2), 421-430.
34. Sayadghobadi, A., Sayadghobadi, A., & Hejami, M. (2017). The effect of leadership style on organizational effectiveness. *Applied Studies in Management Science and Development*, 5(2), 50-58. (in Persian).



35. Senaux, B., & Morrow, S. (2013). Football club financial reporting: Time for a new model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 297-311.
36. Sheykhzadeh Haris, M., & Tojari, F. (2014). The impact of transformational leadership and organizational culture on organizational effectiveness in sport organizations. *Sport Management Studies*, 17(2), 43-58. (in Persian).
37. Sue, H., & Kristine, T. (2011). The olympic games and knowledge management: A case study of the Sydney organizing committee of the olympic games. *European Sport Management Quarterly*, 1(2), 91-111.
38. Svensson, P. G., & Hambrick, M. E. (2019). Exploring how external stakeholders shape social innovation in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 22(4), 540-552.
39. Tayebi, S., Bagheri, G. H., Zareimatin, H., & Jandaghi, G. H. (2017). Identifying the most important stakeholders of the Iranian Premier League teams. *Sport Management Studies*, 4(5), 17-34. (in Persian).
40. Thorne, D., Wright, L. B., & Jones, S. A. (2001). The impact of sports marketing relationships and antitrust issues in the United States. *Journal of Public Policy & Marketing*, 20(1), 73-83.

استناد به مقاله

عباسی، سلیم؛ باقری، قدرت‌الله؛ زارعی‌متین، حسن؛ علی‌دوست‌قهرخی، ابراهیم؛ و صابری، علی. (۱۴۰۱). مدل مفهومی اثربخشی ورزش قهرمانی (با نظر ذی‌نفعان کلیدی و اولیه) ارائه مدل مفهومی اثربخشی ورزش قهرمانی براساس نظر ذی‌نفعان کلیدی و اولیه. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۲)، ۳۰۶-۲۶۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.7948.2747

Abbasi, S., Bagheri, G., Zarei Matin, H., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Saberi, A. (2022). The Conceptual Model of the Effectiveness of Championship Sports (with the Key and Primary Stakeholders' View) Presenting a Conceptual Model of the Effectiveness of Championship Sports based on the Opinion of key and Primary Stakeholders. *Sport Management Studies*, 14(72), 267-306. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.7948.2747

