

مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

زهرة ذوالفقاری^۱

حسین زارعیان^{۲*}

سیروس احمدی^۳

۱- دانشجوی دکتری گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران ۲- دانشیار مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) ۳- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

Zohreh Zolfaghari

Department of Physical Education and Sport Science, Hamedan Branch, Islamic Azad University,
Hamedan, Iran

۲. Hossein Zareian

Associate Professor of Sport Management, Sport Science Research Institute, Tehran, Iran

۳. Sirous Ahmadi

Department of Physical Education and Sport Science, Hamedan Branch, Islamic Azad
University, Hamedan, Iran

تلفن همراه نویسنده مسئول: ۰۹۱۲۷۳۰۹۷۸۸

تلفن ثابت: ۰۸۱۳۳۳۲۱۳۰۴

آدرس: تهران- خیابان شهید مطهری- خیابان میرعماد- کوچه ۵- پلاک ۳- پژوهشگاه علوم ورزشی

Zareian.h@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی ایران بود که با توجه به گستردگی جامعه آماری، ۳۸۴ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق‌ساخته مستخرج از بخش کیفی رساله بود. جهت بررسی و تایید روایی پرسشنامه از نظر متخصصین حوزه مدیریت ورزشی، شاخص AVE و ماتریس فورنل لارکر و جهت تایید پایایی ابزار نیز از شاخص‌های میزان بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد و میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه نیز ۰/۸۷ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و همچنین روش‌های آمار استنباطی شامل آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار ۳,۱,۱ smartPLS و در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و عوامل علی تأثیر معنی‌داری بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی دارد ($p=0/001$ ؛ $t=25/629$) و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی ($p=0/001$ ؛ $t=4/368$)، عوامل زمینه‌ای ($p=0/009$ ؛ $t=2/612$) و عوامل مداخله‌گر ($p=0/001$ ؛ $t=7/347$) تأثیر معنی‌داری بر راهبردها دارند و راهبردها نیز تأثیر معنی‌داری بر پیامدهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی ایران دارد ($p=0/001$ ؛ $t=26/009$). بنابراین به منظور پیاده‌سازی مناسب برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، باید عوامل مختلفی را در نظر گرفت و با استفاده از راهبردهای ارائه شده در این پژوهش در نهایت به توسعه ورزشی، اجتماعی و اقتصادی دست یافت.

واژه‌های کلیدی: فدراسیون‌های ورزشی، پیاده‌سازی برنامه‌ها، راهبردها.

Modeling of factors affecting the implementation of strategic plans in sports federations of Iran

Abstract

The current research was conducted with the aim of modeling the factors affecting the implementation of strategic plans in sports federations of Iran. The present study was quantitative in terms of its practical purpose, and survey type in terms of data collection. The statistical population included all the employees of the sports federations of Iran, and according to the wideness of the statistical population, 384 people were selected randomly. The data collection tool was a researcher-made questionnaire extracted from the qualitative part of the thesis. In order to check and confirm the validity of the questionnaire from the experts in the field of sports management, the AVE index and the Fronell-Larcker matrix were used, and to confirm the reliability of the tool, factor loadings, Cronbach's alpha and composite reliability were used, and the Cronbach's alpha of the questionnaire was 0.87. In order to analyze the data, descriptive and inferential statistics methods including structural equation modeling test were used in smartPLS3.0 software and at a significance level of 0.05. The research results showed that the research model has a good fit and the causal factors have a significant effect on the implementation of strategic plans ($p=0.001$; $t=25.629$) and the implementation of strategic plans ($p=0.001$; $t=4.368$), contextual factors ($p=0.009$; $t=2.612$) and intervening factors ($p=0.001$; $t=7.347$) have a significant effect on strategies, and strategies also have a significant effect on the consequences of implementing strategic plans of sports federations of Iran ($p=0.001$; $t=26.009$). Therefore, in order to properly implement strategic programs in Iran's sports federations, various factors should be considered and using the strategies presented in this research, sports, social and economic development will be achieved.

Keywords: sports federations, program implementation, strategies.

مقدمه

سازمان‌ها در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند (مک‌کولوغ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳؛ کورونیس^۲ و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۵). این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوتها و ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای محیطی را شناسایی میکند و با در نظر داشتن چشمانداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم میکند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینههای راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی میکند که مشخص میکنند منابع محدود سازمان (منابع مالی، منابع انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدامیک از فعالیت‌های اولویتدار اختصاص یابند، تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و در واقع بیشترین بهره‌وری به دست آید (دینگل^۳ و همکاران، ۲۰۲۳؛ توماس و توماس^۴، ۲۰۲۱: ۶۹).

ضرورت استفاده از برنامه راهبردی برای سازمان‌ها آنقدر گسترش یافته است که سازمانهای غیرانتفاعی همچون فدراسیون‌های ورزشی همانند سازمانهای انتفاعی و تجاری از آن بهره میبرند (هومز^۵ و همکاران، ۲۰۲۳؛ کاسال^۶ و همکاران، ۲۰۲۳: ۷۵). برای مثال در همین راستا میتوان از برنامههای راهبردی برخی سازمانهای ورزشی همچون برنامه راهبردی (۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲) انجمن ملی ورزشهای دانشگاهی آمریکا، برنامه راهبردی (۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴) سازمان ورزش بین دانشگاهی کانادا، برنامه راهبردی (۲۰۰۸ تا ۲۰۱۱) سازمان ورزش دانشگاهی استرالیا و برنامه راهبردی (۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲) فدراسیون ملی ورزشهای دانشگاهی آفریقا جنوبی، که همگی مبین استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و شناخت محیط پیرامون سازمان‌های ورزشی برای کسب موفقیت و تداوم بقاء هست، نام برد (شربت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱؛ خسوری و همکاران، ۱۴۰۰؛ علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۵). به‌طورکلی،

^۱ McCullough

^۲ Koronios

^۳ Dingle

^۴ Thomas & Thomas

^۵ Hums

^۶ Kasale

برنامهریزی استراتژیک به سازمانها در دستیابی به اهدافی از قبیل شکل گرفتن تفکر و اندیشه استراتژیک در سازمان، تشخیص جهتگیری آینده سازمان و توجه به فرصتها و موقعیتهای آن، تأثیرپذیری تصمیمات حال از نتایج و بازخوردهای تصمیمات آتی، تدوین و تنظیم شاخصها و مبنای جامع و قابل دفاع برای تصمیمگیری، توجه به حل مشکلات اساسی و کمرنگ شدن مشکلات جاری و بحرانی، بهبود عملکرد و معیارهای سنجش اهداف و کسب آمادگیهای لازم برای مواجهه با محیط بسیار متغیر و متلاطم به سازمانها کمک مینماید (اتینگر^۱، ۲۰۲۳؛ پرن^۲ و همکاران، ۲۰۲۳ : ۶). در این میان آنچه مسلم است اینکه فدراسیونهای ورزشی با چالشها و مشکلات بسیاری برای انجام مسئولیتها و نیل به اهداف خود مواجه میباشند (سلطانی زاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ شهلائی و همکاران، ۱۴۰۰؛ کریمی و همکاران، ۱۴۰۱) و یکی از اساسیترین مشکلات پیش روی این فدراسیونها، با وجود داشتن برنامه راهبردی اجرا نشدن این برنامهها است (نیکدست، ۱۴۰۱ : ۸). لذا اجرا و پیادهسازی برنامه راهبردی فدراسیونهای ورزشی مهم و ضروری به نظر میرسد تا با استفاده حداکثر از قوتها و فرصتها و برطرف ساختن ضعفها و تهدیدها به انجام اثربخشتتر و کارآمدتر مسئولیتها، توسعه بیشتر اصول و آرمانهای ورزشی کشور و همچنین کسب جایگاه بهتر در غرضهای بینالمللی نائل آیند (بهادر و همکاران، ۱۴۰۰) و از طرف دیگر اینکه فدراسیونهای ورزشی بتوانند به درستی آسیبهای موجود خود را شناسایی نمایند، موانع پیادهسازی برنامههای راهبردی را تشخیص دهند و نحوه رسیدن به اهداف را معین نمایند. همچنین این کار باعث می شود این نهادهای ورزشی برای مقابله با چالشهای آینده ورزش در حیطه کاری خود چارهایاندیشی و مقابله نمایند.

بررسی ادبیات تحقیق نشان می دهد که در حوزه پژوهشی پیادهسازی برنامههای راهبردی در سازمانهای مختلف ورزشی و غیر ورزشی، تحقیقات مختلفی با رویکردهای گوناگون انجام شده است. در همین ارتباط هوانگ و کیو^۳ (۲۰۲۴) به پرورش استعدادها و اصلاح قوانین جهت بهبود استراتژیهای تدوین شده و کیفیت لوازم ورزشی تأکید داشتند. تادس^۴ و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند که مدیریت منابع انسانی مناسب نقش مؤثری در تبدیل استراتژی به عملیات دارد. صادقی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که اجرایی کردن راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمانهای ورزشی تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند عوامل تخصصی، تعاملی، سالم سازی، عوامل فرهنگی، عوامل جغرافیایی، دانشی، مسائل مدیریتی، مشکلات اقتصادی و مسائل اعتقادی-فرهنگی قرار می گیرد. هانلن^۵ و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق خود نشان دادند که جهت نتیجه بخش بودن راهبردهای افزایش مشارکت

^۱ Ettinger

^۲ Parent

^۳ Huang & Qiu

^۴ Tadesse

^۵ Hanlon

ورزشی زنان باید ظرفیت‌سازی و بسترسازی کرد. گوهری و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود نشان دادند که اقداماتی از قبیل توانمندسازی و به‌روزرسانی دانش مدرسان و برگزاری کارگاه‌های کیفی توانمندسازی منابع انسانی در منظر رشد و یادگیری، تحقق استراتژی‌های منظر فرایندها را تسهیل خواهد کرد و به مسئولان برای احصای شاخص‌ها و استانداردهای فوتبال حرفه‌ای و طراحی و اجرای مدل بومی فوتبال حرفه‌ای کمک خواهد کرد. زیمرس^۱ و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که عوامل مالی، دانشی و منابع انسانی در اجرای راهبردهای مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکتی در فدراسیون‌های ورزشی مؤثر هستند. محمدی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به شناسایی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخت و نشان داد اگرچه که بیشتر موانع به اجرای استراتژی برمی‌گردند اما آنچه چنین وضعیتی را ایجاد کرده است آن بوده که برنامه‌های استراتژیک اغلب بسیار بلندپروازانه و دست‌نیافتنی تدوین شده‌اند. شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۱) نیز به شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران پرداختند و نشان دادند که نیروهای پیشران کلیدی اقتصادی، تکنولوژیکی، ارتباطات، سیاسی و ساختار سازمانی بیشترین تأثیرگذاری را در این زمینه دارند. در پژوهشی دیگر رضایی و منظمی (۱۳۹۸) به طراحی مکانیزم مؤثر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداختند که نتایج آن نشان داد پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تابعی از عوامل توسعه منابع انسانی، عوامل بیرونی، عوامل فضای سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل آموزش، عوامل اصلاح فرهنگی، عوامل اصلاح ساختاری و فرایندی و استقرار مکانیزم پیاده‌سازی است. بررسی پیشینه تحقیق نشان‌دهنده این نکته است که در زمینه پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی تحقیقاتی مختلفی انجام شده است، اما تفاوت و نوآوری پژوهش حاضر نسبت به تحقیقات گذشته این نکته اساسی می‌باشد که اکثر این پژوهش‌ها به صورت کمی و با استفاده از ابزارهای استاندارد صورت پذیرفته و غالباً در یک سازمان مشخص انجام شده‌اند، در حالی که سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون‌های ورزشی بسیار متفاوت‌تر از سازمان‌های غیرورزشی هستند و بکار بردن ابزاری یکسان برای این دو نوع سازمان خیلی منطقی به نظر نمی‌رسد و در پژوهش حاضر این خلأ پژوهشی پر شده تا بتواند برخی از مشکلات مربوط به پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران را برطرف کند.

با وجود تلاشی که در فدراسیون‌های ورزشی کشور صورت گرفته، در حال حاضر، برنامه مناسبی برای توسعه ورزشهای مختلف، مورد توجه نیست، بلکه فعالیتها و برنامهها، بدون چشمانداز روشن و اهداف منطقی که در سطح ملی مورد پذیرش قرار گرفته باشند، به اجرا گذاشته میشوند و تحقق آرزوهای بزرگ به صورت تصادفی و

^۱ Zeimers

سلیقه‌های تعقیب میشوند. بنابراین برای رسیدن به موفقیت لازم است فدراسیونهای ورزشی کشور فعالیت‌های خود را در راستای برنامه‌های ورزشی ملی و کلان، هدف‌دار و منسجم کند که این امر از طریق اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی میسر است. بنابراین این پژوهش به دنبال مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان فدراسیونهای ورزشی ایران بود (۵۲ فدراسیون ورزشی). با توجه به گستردگی جامعه آماری و با توجه به رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری از بین کارکنان فدراسیون‌ها، ۳۸۴ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد بالادستی (آیین‌نامه‌های مصوب سازمان‌های ورزشی و سند چشم‌انداز بیست ساله کشور) و همچنین پرسشنامه محقق ساخته مستخرج از بخش کیفی رساله بود (پژوهش حاضر مستخرج از رساله دکتری می‌باشد). پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش حاضر دارای ۶ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۹۱ گویه بود. ابعاد این پرسشنامه شامل عوامل علی (دسترسی به اهداف و پیش‌گیری از مشکلات)، عوامل زمینه‌ای (ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین شده، ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها و مشکلات مدیریتی)، عوامل مداخله‌گر (مشکلات اقتصادی و مشکلات سیاسی)، پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی، راهبردها (راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی، راهبردهای مالی، راهبردهای مدیریتی، راهبردهای نظارتی، راهبردهای انگیزشی و راهبردهای قانونی) و پیامدها (توسعه ورزشی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی) می‌باشد. جهت بررسی و تایید روایی پرسشنامه پژوهش به ۱۰ تن از متخصصین حوزه مدیریت ورزشی ارجاع داده شد و همچنین از شاخص AVE و ماتریس فورنل لارکر جهت بررسی روایی همگرا و واگرایی پرسشنامه استفاده شد. جهت تایید پایایی ابزار نیز از شاخص‌های میزان بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که همه معیارها نشان‌دهنده روایی و پایایی بالای ابزار پژوهش بود، به طوری که میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه نیز ۰/۸۷ به دست آمد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد) در نرم‌افزار SPSS۲۳ مورد استفاده قرار گرفت و با استفاده از روش‌های آمار استنباطی شامل محاسبه اعتبار سازه

پرسشنامه و بررسی ساختار عاملی آن بر اساس تحلیل عاملی تأییدی (معادلات ساختاری و تحلیل مسیر) در نرم افزار $\text{smartPLS}_{3,1,1}$ به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش پرداخته شد. ذکر این نکته حائز اهمیت است که تمامی تجزیه و تحلیل‌ها در پژوهش حاضر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ انجام شد.

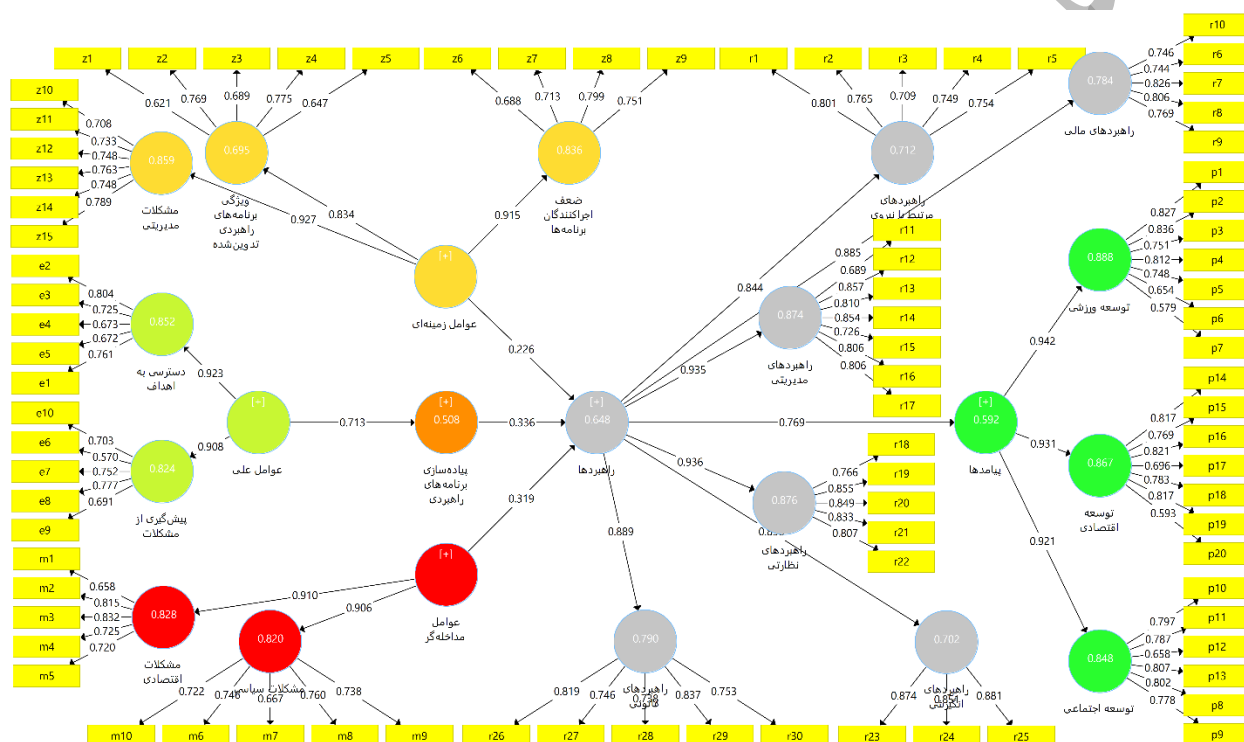
یافته‌ها

در جدول ۱، نتایج توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۸۶	۲۲/۴
	مرد	۲۹۸	۷۷/۶
سن	۳۰ سال یا کمتر	۳۱	۸
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۴۷	۳۸/۳
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۴۵	۳۷/۷
	بالای ۵۰ سال	۶۱	۱۵/۹
تحصیلات	لیسانس	۱۲۴	۳۲/۳
	فوق لیسانس	۱۹۶	۵۱
	دکتری	۶۴	۱۶/۶
سابقه خدمت	۵ سال یا کمتر	۶۱	۱۵/۹
	۶ تا ۱۰ سال	۱۳۲	۳۴/۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۴۳	۳۷/۲
	بیشتر از ۱۵ سال	۴۸	۱۲/۵

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. به همین منظور ابتدا جهت بررسی برازش مدل پژوهش از شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی مرتبه اول و سازنده مرتبه دوم استفاده شد. جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی مرتبه اول از شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، بررسی بارهای عاملی، روایی همگرا (AVE) و شاخص فورنل لارکر (روایی واگرا) و جهت بررسی برازش سازنده مرتبه دوم از شاخص افزایش نرخ واریانس (VIF) استفاده شد. در ادامه در شکل ۱ نتایج مربوط به بررسی اولیه بارهای عاملی تمامی سوالات پرسشنامه‌ها آورده شده است.



شکل ۱. مدل با ضرایب بار عاملی

بر اساس شکل ۱ بررسی ضرایب بارهای عاملی هر یک از سوالات پرسشنامه‌ها نشان داد که بارهای عاملی تمامی سوالات بیشتر از ۰/۴ بودند. در ادامه نتایج مربوط به آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا (AVE) و شاخص افزایش نرخ واریانس (VIF) در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و شاخص افزایش نرخ واریانس

متغیرها	AVE	VIF	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
راهنمای مالی	0.784	1.000	0.859	0.859
راهنمای مدیریتی	0.712	1.000	0.695	0.695
راهنمای نظارتی	0.874	1.000	0.836	0.836
راهنمای اجتماعی	0.702	1.000	0.508	0.508
عوامل زمینه‌ای	0.648	1.000	0.852	0.852
عوامل علی	0.592	1.000	0.824	0.824
عوامل مداخله‌گر	0.790	1.000	0.828	0.828
مشکلات اقتصادی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات اجتماعی	0.848	1.000	0.820	0.820
مشکلات فرهنگی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات سیاسی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات زیست‌محیطی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات حقوقی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات اخلاقی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات امنیتی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات بهداشتی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات آموزشی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات ورزشی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات تفریحی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات هنری	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات علمی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات فنی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات مهندسی	0.888	1.000	0.820	0.820
مشکلات پزشکی	0.888	1.000	0.820	0.820

۰/۸۵۶	۰/۸۸۳	۱/۴۱۷	۰/۶۱۳	عوامل علی
۰/۸۴۱	۰/۸۷۴	۱/۳۴۳	۰/۵۴۷	دسترسی به اهداف
۰/۷۷۷	۰/۸۱۷	۱/۱۲۶	۰/۵۶۷	پیش‌گیری از مشکلات
۰/۸۸۵	۰/۹۲۵	۱/۳۹۶	۰/۷۱۵	عوامل زمینه‌ای
۰/۸۰۱	۰/۸۳۷	۱/۲۶۹	۰/۵۳۱	ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین شده
۰/۸۱۵	۰/۸۵۷	۱/۶۲۲	۰/۶۵۹	ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها
۰/۸۴۶	۰/۸۸۳	۱/۴۵۴	۰/۷۴۳	مشکلات مدیریتی
۰/۸۶۱	۰/۹۱۶	۱/۳۲۷	۰/۸۴۵	عوامل مداخله‌گر
۰/۸۱۳	۰/۸۳۷	۱/۱۶۴	۰/۵۶۱	مشکلات اقتصادی
۰/۸۹۷	۰/۹۴۷	۱/۰۵۸	۰/۶۲۹	مشکلات سیاسی
۰/۸۲۵	۰/۸۷۶	۱/۱۱۷	۰/۵۹۸	پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی
۰/۸۵۳	۰/۸۸۴	۱/۷۲۵	۰/۵۹۵	راهبردها
۰/۹۱۴	۰/۹۴۵	۱/۴۹۴	۰/۶۳۱	راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی
۰/۸۸۵	۰/۹۲۸	۱/۱۸۳	۰/۷۱۳	راهبردهای مالی
۰/۸۴۲	۰/۸۷۳	۱/۴۲۷	۰/۵۲۱	راهبردهای مدیریتی
۰/۸۹۴	۰/۹۲۸	۱/۲۶۹	۰/۵۴۵	راهبردهای نظارتی
۰/۷۸۹	۰/۸۱۸	۱/۷۷۱	۰/۷۶۷	راهبردهای انگیزشی
۰/۸۱۱	۰/۸۶۴	۱/۶۲۵	۰/۵۹۹	راهبردهای قانونی
۰/۸۶۸	۰/۹۱۳	۱/۱۱۴	۰/۶۱۹	پیامدها
۰/۸۶۶	۰/۹۱۷	۱/۲۶۴	۰/۵۲۹	توسعه ورزشی
۰/۸۴۷	۰/۸۸۵	۱/۲۳۳	۰/۶۲۸	توسعه اجتماعی
۰/۸۵۶	۰/۸۹۱	۱/۰۸۷	۰/۶۶۳	توسعه اقتصادی

بر اساس نتایج جدول ۲، تمامی متغیرها مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷، شاخص AVE بالاتر از ۰/۵ و شاخص VIF پایین‌تر از ۵ به دست آوردند، بنابراین ابزار مورد استفاده در این پژوهش از پایایی،

روایی همگرا و افزایش نرخ واریانس و مدل پژوهش نیز از برازش مناسبی برخوردار است. در ادامه نتایج مربوط به ماتریس فورنل-لارکر جهت بررسی روایی و اِگرای ابزار پژوهش در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نتایج ماتریس فورنل و لارکر

متغیر	عوامل علی	عوامل زمینه‌ای	عوامل مداخله‌گر	پیاده‌سازی	راهبردها	پیامدها
عوامل علی	۰/۸۲۸					
عوامل زمینه‌ای	۰/۶۶۶	۰/۹۱۵				
عوامل مداخله‌گر	۰/۷۱۷	۰/۷۴۶	۰/۸۵۱			
پیاده‌سازی	۰/۵۲۴	۰/۵۳۵	۰/۵۱۸	۰/۷۹۵		
راهبردها	۰/۶۳۴	۰/۶۱۸	۰/۵۹۳	۰/۶۱۱	۰/۸۶۸	
پیامدها	۰/۶۳۸	۰/۵۵۱	۰/۵۹۴	۰/۶۰۴	۰/۴۸۴	۰/۸۴۶

بر اساس نتایج جدول ۳، مقدار جذر AVE تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی و اِگرای ابزار تحقیق و برازش مناسب مدل پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه مدل‌ها با مقادیر ضریب مسیر و معناداری t -value در شکل ۲ و p -value در شکل ۳ نشان داده شده است. همچنین مقادیر ضریب مسیر، آماره t و معناداری مرتبط با تمامی مسیرهای مدل پژوهش حاضر، در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. مقادیر ضریب مسیر، آماره t و معناداری مرتبط با مسیرهای مدل

مسیر	ضریب	آماره t	معناداری	نتیجه
مسیر				
دسترسی به اهداف ← عوامل علی	۰/۹۲۳	۱۲۶/۳۱۰	۰/۰۰۱	تأیید
پیش‌گیری از مشکلات ← عوامل علی	۰/۹۰۸	۷۹/۸۹۶	۰/۰۰۱	تأیید
عوامل علی ← پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی	۰/۷۱۳	۲۵/۶۲۹	۰/۰۰۱	تأیید
پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی ← راهبردها	۰/۳۳۶	۴/۳۶۸	۰/۰۰۱	تأیید
ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده ← عوامل زمینه‌ای	۰/۸۳۴	۴۰/۹۶۲	۰/۰۰۱	تأیید
ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها ← عوامل زمینه‌ای	۰/۹۱۵	۱۱۰/۱۴۲	۰/۰۰۱	تأیید
مشکلات مدیریتی ← عوامل زمینه‌ای	۰/۹۲۷	۱۰۱/۸۱۷	۰/۰۰۱	تأیید
عوامل زمینه‌ای ← راهبردها	۰/۲۲۶	۲/۶۱۲	۰/۰۰۹	تأیید
مشکلات اقتصادی ← عوامل مداخله‌گر	۰/۹۱۰	۸۷/۷۲۴	۰/۰۰۱	تأیید
مشکلات سیاسی ← عوامل مداخله‌گر	۰/۹۰۶	۷۹/۰۶۵	۰/۰۰۱	تأیید
عوامل مداخله‌گر ← راهبردها	۰/۳۱۹	۷/۳۴۷	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردها ← راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی	۰/۸۴۴	۳۳/۳۴۵	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردها ← راهبردهای مالی	۰/۸۵۵	۵۸/۱۳۶	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردها ← راهبردهای مدیریتی	۰/۹۳۵	۱۲۵/۴۱۷	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردها ← راهبردهای نظارتی	۰/۹۳۶	۱۴۳/۰۴۲	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردها ← راهبردهای انگیزشی	۰/۸۳۸	۴۷/۶۴۲	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردها ← راهبردهای قانونی	۰/۸۸۹	۷۱/۲۳۱	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردها ← پیامدها	۰/۷۶۹	۲۶/۰۰۹	۰/۰۰۱	تأیید
پیامدها ← توسعه ورزشی	۰/۹۴۲	۱۲۲/۲۴۴	۰/۰۰۱	تأیید
پیامدها ← توسعه اجتماعی	۰/۹۲۱	۷۲/۳۱۴	۰/۰۰۱	تأیید
پیامدها ← توسعه اقتصادی	۰/۹۳۱	۱۲۸/۰۵۶	۰/۰۰۱	تأیید

در سطح اطمینان ۹۵٪ بر اساس نتایج جدول ۴ با توجه به اینکه مقدار آماره t تمامی مسیرها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و معنی‌داری آن‌ها کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان چنین بیان کرد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و

تمامی مسیرها تایید می‌شود. همچنین با توجه به نتایج این جدول می‌توان بیان کرد که عوامل علی تأثیر معنی‌داری بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی دارد ($t=25/629$; $p=0/001$) و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی ($p=0/001$)؛ $t=4/368$)، عوامل زمینه‌ای ($t=2/612$; $p=0/009$) و عوامل مداخله‌گر ($t=7/347$; $p=0/001$) تأثیر معنی‌داری بر راهبردها دارند و راهبردها نیز تأثیر معنی‌داری بر پیامدهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی ایران دارد ($t=26/009$; $p=0/001$).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از پژوهش حاضر، مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل علی شامل دسترسی به اهداف و پیش‌گیری از مشکلات تأثیر معنی‌داری بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی دارند. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات تادس و همکاران (۲۰۲۳)، صادقی و همکاران (۱۴۰۲) و رضایی و منظمی (۱۳۹۸) همسو می‌باشد. این بخش از نتایج تحقیق را این‌گونه می‌توان تبیین کرد که مدیران فدراسیون‌های ورزشی به منظور پیاده‌سازی مناسب برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده باید به طور دقیق مسیرهای رسیدن به اهداف مد نظر سازمان را مشخص کنند و شرایط اجرایی شدن این برنامه‌ها را فراهم کنند چرا که تنظیم برنامه‌های راهبردی بدون اجرا کردن آن، هیچ ارزشی ندارد. از طرف دیگر مدیران فدراسیون‌های ورزشی باید در تمامی اقدامات خود پویا و متغیر بودن محیط رقابتی فدراسیون‌های ورزشی را در نظر بگیرند و در کنار آن به مشکلات درون‌سازمانی مانند عدم هماهنگی بین بخش‌های مختلف فدراسیون‌های ورزشی که ممکن است رخ دهد، رسیدگی کنند تا از این طریق شرایط را برای پیاده‌سازی هر چه بهتر برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران فراهم شود.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تأثیر معنی‌داری بر راهبردها شامل راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی، راهبردهای مالی، راهبردهای مدیریتی، راهبردهای نظارتی، راهبردهای انگیزشی و راهبردهای قانونی دارند. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات هوانگ و کیو (۲۰۲۴)، صادقی و همکاران (۱۴۰۲) و هانلن و همکاران (۲۰۲۲) همسو می‌باشد. این بخش از نتایج تحقیق نشان می‌دهد که به منظور پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌توان اقدامات مختلفی اعم از تقویت نیروی انسانی موجود و بکارگیری نیروی متخصص، تقسیم وظایف مناسب، تأکید بر استعدادیابی، حمایت از

سرمایه‌گذاران خصوصی، بودجه‌بندی مناسب، فراهم کردن زیرساخت‌ها، برنامه‌ریزی عملیاتی مناسب، ادامه دادن مسیر مدیران موفق، نیازسنجی، هم‌فکری بین سازمانی، تصمیم‌گیری گروهی، نظارت بر کیفیت و اجرای برنامه‌ها، ارائه انگیزه‌های مالی به اعضای فدراسیون‌های ورزشی و تدوین قوانین مناسب جدید و اصلاح قوانین پیش پا افتاده قدیمی انجام داد.

دیگر نتایج تحقیق نشان داد که عوامل زمینه‌ای شامل ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده، ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها و مشکلات مدیریتی تاثیر معنی‌داری بر راهبردها دارند. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات هوانگ و کیو (۲۰۲۴)، تادس و همکاران (۲۰۲۳)، زیمرس و همکاران (۲۰۲۱) و محمدی (۱۴۰۰) همسو می‌باشد. این بخش از نتایج تحقیق نشان‌دهنده این نکته است که ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده در فدراسیون‌های ورزشی مانند قابل اجرا بودن، صریح و آشکار بودن و کیفیت برنامه‌ها می‌تواند در پیاده‌سازی مناسب آن برنامه‌ها نقش مؤثری داشته باشد و هرچه برنامه‌های تدوین‌شده قابل اجراتر و صریح‌تر باشند و کیفیت برنامه‌ها نیز بالا باشد، امکان موفقیت در پیاده‌سازی آن‌ها نیز بالا خواهد بود. علی‌رغم موارد مذکور اگر برنامه‌های تدوین‌شده در بالاترین کیفیت ممکن نیز تدوین شده باشند ولی اجراکنندگان آن برنامه تخصص و مسئولیت‌پذیری کافی را نداشته باشند و مشکلات مدیریتی مانند ضعف زیرساختی و مالی نیز در فدراسیون‌های ورزشی ایران وجود داشته باشد، پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده در فدراسیون‌های ورزشی با مشکل مواجه خواهد شد و امکان کسب موفقیت در این زمینه بسیار کاهش پیدا می‌کند.

بخش دیگری از نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مداخله‌گر شامل مشکلات اقتصادی و مشکلات سیاسی تاثیر معنی‌داری بر راهبردها دارند. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات صادقی و همکاران (۱۴۰۲)، شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۱) و زیمرس و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. در رابطه با این بخش از نتایج تحقیق می‌توان چنین بیان کرد که از یک طرف وجود مشکلات اقتصادی مانند تورم بالا در جامعه، عدم حمایت مالی دولت و توزیع ناعادلانه بودجه بین سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی و از طرف دیگر وجود مشکلات سیاسی مانند دخالت کردن افراد سیاسی در تنظیم راهبردهای فدراسیون‌های ورزشی، بلوکه شدن مبالغ هنگفت ورزش کشور به دلیل تحریم و ناتوانی فدراسیون‌ها از بهره‌برداری از آن‌ها جهت پیشبرد اهداف خود و نداشتن رابطه مطلوب سیاسی-ورزشی با بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته همواره موانعی اساسی در مسیر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی ایران بودند که جهت رفع این مشکلات می‌توان اقدامات اقتصادی مانند شناسایی منابع مالی مورد نیاز برای موفقیت ورزشکاران رشته‌های مختلف ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی و تأمین آن‌ها

و اقدامات مدیریتی مانند استفاده از خرد جمعی مانند فراخوان دادن در رابطه با تصمیم‌گیری‌های کلان فدراسیون‌های ورزشی بهره گرفت.

در نهایت نتایج تحقیق نشان داد که راهبردها تأثیر معنی‌داری بر پیامدهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی شامل توسعه ورزشی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی دارد. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات هانلن و همکاران (۲۰۲۲)، گوهری و همکاران (۱۴۰۱) و رضایی و منظمی (۱۳۹۸) همسو می‌باشد. بر اساس این بخش از نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد که اگر راهبردهای ارائه شده در این پژوهش جهت پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی به درستی انجام شوند، ورزش پایه کشور توسعه می‌یابد، افتخارات ورزشی بین‌المللی افزایش می‌یابد، مشارکت ورزشی در بین مردم بیشتر می‌شود، اقتدار ملی و انسجام اجتماعی افزایش و بزهکاری اجتماعی کاهش پیدا می‌کند و از نظر اقتصادی نیز اشتغال‌زایی اتفاق می‌افتد، ورود ارز به داخل کشور افزایش پیدا می‌کند و هزینه‌های مرتبط با برنامه‌ریزی مجدد و اجرای ناقص برنامه‌های راهبردی کاهش پیدا می‌کند.

با توجه به نتایج تحقیق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که عوامل مختلفی اعم از عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر وجود دارند که به طرق مختلف بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی ایران تأثیر می‌گذارند مدیران و مسئولین مربوطه می‌توانند با در نظر گرفتن آن عوامل و همچنین به کار بردن راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی، راهبردهای مالی، راهبردهای مدیریتی، راهبردهای نظارتی، راهبردهای انگیزشی و راهبردهای قانونی، برنامه‌های راهبردی تدوین شده در فدراسیون‌های ورزشی را به خوبی پیاده‌سازی کنند که همین امر موجب توسعه ورزشی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی در ورزش کشور می‌شود.

منابع

بهادر، مرضیه؛ افشاری، مصطفی؛ باقریان فرح آبادی، محسن. (۱۴۰۰). تحلیل اکتشافی عوامل موثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون‌های ورزشی المپیک. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۰(۵۴)، ۱۴۹-۱۷۰. خسروی، آذر؛ رضائی‌نژاد، رحیم؛ محمدیان، فریبا. (۱۴۰۰). طراحی الگویی برای تحلیل سیستم توسعه ورزش‌های پایه (مطالعه موردی: ژیمناستیک). مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۰(۵۲)، ۹۵-۱۱۲. رضایی، شمسالدین؛ منظمی، امیرحسین. (۱۳۹۸). طراحی مکانیزم مؤثر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان ها و فدراسیون‌های ورزشی. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۷(۲۶)، ۹۴-۷۷.

سلطانی زاده، آزاده؛ نیک آیین، زینت؛ حاجی انزهایی، زهرا؛ منوچهری، جاسم. (۱۴۰۳). کاربست نوآوری در ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۱(۱)، -.

شربت زاده، رضا؛ نادری نسب، مهدی؛ علیدوست، ابراهیم. (۱۴۰۱). طراحی برنامه استراتژیک ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۱(۵۷)، ۱۲۳-۱۴۸.

شهرکی، محدثه؛ اسماعیلی، محمدرضا. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل موثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان های ورزشی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۳)، ۳۳۵-۳۶۲.

شهلائی، جواد؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ غفوری، فرزاد؛ مظلومی سوینی، فرزانه. (۱۴۰۰). پایش چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳(۳)، ۱۰۴۷-۱۰۶۹.

صادقی، محسن؛ کاشف، سیدمحمد؛ بهنام، محسن. (۱۴۰۲). مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بکارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۵(۴)، ۳۵۳-۳۷۱.

علیزاده، محمود؛ اکبری یزدی، حسین؛ الهی، علیرضا. (۱۳۹۸). تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزشی تنیس روی میز ایران با استفاده از رویکرد A' WOT. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۸(۴۵)، ۱-۲۶.

کریمی، اسلام؛ شریفی فر، فریده؛ نیک بخش، رضا. (۱۴۰۱). تدوین علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۱(۵۸)، ۸۳-۱۰۸.

گوهری، ظهرا؛ حمیدی، مهرزاد؛ امیرحسینی، سید احسان؛ عمادی، سمیه. (۱۴۰۱). طراحی الگوی جاری‌سازی استراتژی‌های فدراسیون فوتبال ایران با روش کارت امتیازی متوازن. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۱)، ۱۵۵-۱۸۴.

محمدی، شیرکوه. (۱۴۰۰). فراترکیب موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران. نشریه اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۵(۱)، ۳۹۶-۳۶۳.

نیک‌دست، حوریه. (۱۴۰۱). طراحی مدل ساختاری موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۱(۵۵)، ۱۴۷-۱۶۴.

Dingle, G., Dickson, G., & Stewart, B. (۲۰۲۳). Major sport stadia, water resources and climate change: Impacts and adaptation. *European Sport Management Quarterly*, ۲۳(۱), ۵۹-۸۱.

Ettinger, A. (۲۰۲۳). Saudi Arabia, sports diplomacy and authoritarian capitalism in world politics. *International journal of sport policy and politics*, ۱۵(۳), ۵۳۱-۵۴۷.

- Hanlon, C., Millar, P., Doherty, A., & Craike, M. (۲۰۲۲). Building capacity of community sport clubs to increase female participation. *Leisure Sciences*, ۴۴(۷), ۸۲۷-۸۴۶.
- Huang, H., & Qiu, J. (۲۰۲۴). Strategic choices for high-quality development of intelligent wearable sporting goods industry in the new era. *Wearable Technology*, ۱(۱), ۴۱-۵۵.
- Hums, M. A., Kluch, Y., Schmidt, S. H., & MacLean, J. C. (۲۰۲۳). *Governance and policy in sport organizations*. Routledge.
- Kasale, L. L., Morrow, S., & Winand, M. (۲۰۲۳). An institutional work perspective to performance management: The case of Botswana National Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, ۸(۱), ۹۵-۱۱۶.
- Koronios, K., Vrontis, D., & Thrassou, A. (۲۰۲۱). Strategic sport sponsorship management—A scale development and validation. *Journal of Business Research*, ۱۳۰, ۲۹۵-۳۰۷.
- McCullough, B. P., Hardie, A., Kellison, T., & Dixon, M. (۲۰۲۳). Environmental perspectives of external stakeholders in sport. *Managing Sport and Leisure*, ۲۸(۶), ۶۷۰-۶۸۳.
- Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (۲۰۲۳). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European sport management quarterly*, ۲۲(۴), ۱۱۱۵-۱۱۳۵.
- Tadesse, S., Asgedom, T., & Taddese, A. (۲۰۲۳). Leadership Behaviour and Human Resource Management Practice Mediation between Strategic Plan and Performance of Selected Ethiopian Sports Federation. *Indonesian Journal of Sport Management*, ۲(۱), ۸۴-۹۲.
- Thomas, R. K., & Thomas, R. K. (۲۰۲۱). Strategic planning. *Health services Planning*, ۲۱۵-۲۴۵.
- Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (۲۰۲۱). Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis. *European sport management quarterly*, ۲۱(۲), ۱۷۳-۱۹۳.

فایلی پذیرفته نشده پیش از انتشار