

**Indicators of promotion of the Martial Arts Federation of the Islamic Republic of Iran  
(social, political, technical and financial approach)**

**Abstract**

The purpose of this study was to investigate the success factors of the Martial Arts Federation of the Islamic Republic of Iran. Method: The research was mixed and qualitative and quantitative. In the qualitative part, the statistical population includes 15 faculty members in the fields of sports management and economics and all people with experience in the management of combat teams and senior managers of the Martial Arts Federation in a non-random (judgmental) manner and by bullet method. It was snowing. The statistical population to answer the questionnaire of the present study was 100 athletes, club managers and managers of the Martial Arts Federation. According to Morgan's table, 80 final samples were selected to answer the questionnaire. The reliability of the questionnaire was 0.83 using Cronbach's alpha. The questionnaire had 7 components and 27 indicators. Results: In the component of coaches, the rent index of the game in the selection of coaches with 71% correlation, in the administrative component of the index of unfavorable training courses with 81% correlation, in the component of women index of training restrictions in the women's hall with 81% correlation, financial component of the index Economic problems of athletes and their lack of salaries and benefits with 87% correlation, in the component of athletes Index of non-commitment of the Sports Medicine Federation to support athletes after injury with 86% correlation, in the futures component of non-implementation of plans with championship revenue generation strategy Athletes with 90% correlation, in the information technology component, the information registration index of championship databases and provincial delegations in the database for easy access to information with 71% correlation had the highest correlation with the mentioned components. Also, the most influential component with a path coefficient of 0.853 is the financial component and the least effective component with a path coefficient of 0.519 were administrative components. But in general, all components had a positive and significant effect on the success of the Martial Arts Federation.

**Keywords:** Sports Federation, Martial Arts, Social Approach, Political Approach, Technical Approach, Financial Approach.

## شاخص های ارتقای فدراسیون ورزشهای رزمی جمهوری اسلامی ایران (رویکرد اجتماعی، سیاسی، فنی و مالی)

تورج علی عنصری<sup>۱</sup>

سید عماد حسینی<sup>۲</sup>

جعفر موسوی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۲۸

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی جمهوری اسلامی ایران بود. روش: پژوهش از نوع آمیخته و به صورت کیفی و کمی بود. در بخش کیفی آن جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از اعضای هیأت علمی رشته های مدیریت ورزشی و اقتصاد و کلیه افراد دارای تجربه در سمت مدیریت هیات های رزمی و مدیران عالی فدراسیون ورزشی های رزمی به صورت هدفمند غیر تصادفی (قضاوتی) و با روش گلوله برفی بود. جامعه آماری جهت پاسخگویی به بخش پرسشنامه پژوهش حاضر از ۱۰۰ نفر از ورزشکاران، مدیران باشگاه ها و مدیران فدراسیون ورزش های رزمی بودند که با توجه به جدول مورگان ۸۰ نفر نمونه نهایی جهت پاسخ دهی به پرسشنامه انتخاب شدند. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰.۸۳ استفاده شد. پرسشنامه دارای ۷ مولفه و ۲۷ شاخص بود. یافته ها: در مولفه مربیان شاخص رانت بازی در انتخاب مربیان با ۷۱ درصد همبستگی، در مولفه اداری شاخص مطلوب نبودن دوره های آموزشی با ۸۱ درصد همبستگی، در مولفه بانوان شاخص محدودیت های تمرینی در سالن اختصاصی بانوان با ۸۱ درصد همبستگی، مولفه مالی شاخص مشکلات اقتصادی ورزشکاران و کمبود حقوق و مزایا آنها با ۸۷ درصد همبستگی، در مولفه ورزشکاران شاخص عدم تعهد فدراسیون پزشکی ورزشی جهت حمایت از ورزشکاران پس از مصدومیت با ۸۶ درصد همبستگی، در مولفه آینده نگاری شاخص عدم اجرایی کردن طرح هایی با استراتژی درآمدزایی از قهرمانی ورزشکاران با ۹۰ درصد همبستگی، در مولفه فناوری اطلاعات نیز شاخص ثبت اطلاعات پایگاه های قهرمانی و هیات های استانی در پایگاه داده جهت سهولت دسترسی به اطلاعات با ۷۱ درصد همبستگی دارای بیشترین همبستگی با مولفه های مذکور بودند. همچنین تاثیرگذارترین مولفه با ضریب مسیر ۰.۸۵۳ مولفه مالی است و کم اثرگذارترین مولفه با ضریب مسیر ۰.۵۱۹ مولفه اداری بودند. اما در مجموع تمامی مولفه ها بر موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی تاثیر مثبت و معنی داری داشتند.

واژگان کلیدی: فدراسیون ورزشی، ورزش رزمی، رویکرد اجتماعی، رویکرد سیاسی، رویکرد فنی، رویکرد مالی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد علوم تحقیقات آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران. [Toorajonsory@gmail.com](mailto:Toorajonsory@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت ورزشی و رسانه، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. [Se.hosseini2007@yahoo.c](mailto:Se.hosseini2007@yahoo.c)

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. [moosavi.s.j@gmail.com](mailto:moosavi.s.j@gmail.com)

فراگیر شدن ورزش و اهمیت جایگاه آن در مناسبات بین المللی، توجه فراوانی را از ناحیه دولت ها متوجه این پدیده ساخته است. موفقیت کشورها در میدانی بین المللی ورزشی علاوه بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و توانمندی های همه جانبه آن کشورها محسوب می شود و یکی از علل سرمایه گذاری بالای کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه ای، از این مورد نشأت می گیرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). در دهه های گذشته نوعی افزایش هوشیاری درباره ارزش موفقیت ورزش قهرمانی در میان کشورها و دولت ها رخ داده است. در اغلب موارد، این موفقیت ها با توجه به ظرفیت آنها در کمک برای رسیدن به گستره ای از اهداف ورزشی و غیرورزشی منبعی ارزشمند شناخته شده اند. برای ایالات متحده آمریکا، شوروی سابق و دولت های کمونیست اروپایی ورزش قهرمانی وسیله ای برای نمایش برتری ایدئولوژیک بود و حتی برای آلمان شرقی سابق، ضمن کمک به ادعای حاکمیت این کشور، کاربردی مضاعف نیز داشت. اخیراً موفقیت در میدان های بین المللی ورزشی به دلیل ایجاد حس غرور ملی، ظرفیت سود دهی اقتصادی و همچنین کاربرد دیپلماتیک کلی آن، ارزش های مختلفی یافته است. کشورها دریافته اند که توسعه ورزش قهرمانی و بهره گیری از مزایای مستقیم و غیر مستقیم آن بدون برنامه ریزی و سیاست گذاری مناسب و توجه به عوامل موثر بر آن میسر نیست (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱). وزارت ورزش و جوانان فدراسیون های ورزشی را در سه محور اساسی ارزیابی کرده و براساس نمره کسب شده در هر محور و در کل آنها را رتبه بندی میکند. محورهایی که وزارت ورزش برای ارزیابی و موفقیت و پیشبرد اهداف فدراسیونها در نظر گرفته است عبارتند از: محور اختصاصی، محور عمومی و محور مدیریتی وزارت ورزش و جوانان محور اختصاصی را در پنج شاخص تحت عنوان شاخصهای قهرمانی (مبارزه با دوپینگ؛ روند پیشرفت قهرمانی و کسب سهمیه المپیک؛ تدارکات تیم های ملی؛ میزبانی مسابقات بین المللی و توسعه روابط بین الملل)، محور عمومی را در ۹ شاخص تحت عنوان شاخصهای توسعه رشته ورزشی (مسابقات لیگ کشوری؛ استعدادیابی؛ ارتقای مربیان و داوران؛ هیأت های فعال استانی؛ مسابقات قهرمانی کشور؛ تفاهم نامه ها و توسعه باشگاه ها؛ ورزشکاران سازمانده شده؛ حمایت های علمی و فرایندها) و محور مدیریتی را در هفت شاخص با عنوان شاخصهای مدیریت اداری و پشتیبانی (تناسب نیروی انسانی؛ توسعه مدیریت و رفتار سازمانی؛ توسعه استانداردها و ارزیابی و نظارت؛ مدیریت مالی و توسعه فرهنگی ورزش) ارزیابی می کند. وزارت ورزش برای ICT، منابع؛ محیط حقوقی؛ توسعه رتبه بندی، نمره های را که هر فدراسیون از محورهای ذکر شده کسب میکند، جمع بندی کرده و براساس نمره کسب شده مرتب میکند (خلیل زاده و همکاران، ۱۳۹۰). بسیاری از محققان و متخصصان ورزش معتقدند که یکی از مهمترین بخش ها و اولویت های مربوط به ورزش های سطح بالا، راه اندازی سیستم یکپارچه و سازمان یافته برای مدیریت ورزش است (هادیان و همکاران، ۱۳۹۶). فدراسیون های ورزشی و تیم های باشگاهی با استفاده از مدیریت استراتژیک و برنامه های بلند مدت سعی در توسعه توانایی های ورزشکاران از سنین جوانی دارند که فدراسیون ورزش های رزمی ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. برنامه استراتژیک مدیران را مجبور می کند تا به جای موضوعات کوتاه مدت، روی موضوعات سازمانی گسترده تر تمرکز کنند. در واقع، هدف از برنامه ریزی استراتژیک کمک به سازمان ها برای به دست آوردن مزیت های رقابتی است (خسروی زاده و همکاران، ۱۳۸۹). خبیری و همکاران (۱۳۹۰)، خاطر نشان کردند: موانع اصلی

حمایت مالی محدود به ساختار مدیریتی صنعت تکواندو و جذب حامی مالی نیست، بلکه موانع محیطی نیز در عدم موفقیت در حمایت مالی نقش مهمی دارند. مهمترین موانع شناخته شده ریشه در ساختار اقتصادی ایران، برخی از مشکلات حقوقی، مالکیت دولت از باشگاه‌ها، ساختار و نیروی انسانی صنعت تکواندو، مدیریت بازاریابی، برنامه ریزی مسابقات تکواندو و امکانات صنعت تکواندو است. خبیری و معماری (۱۳۹۲) دریافتند که مهمترین عامل تکواندو ایران رشد چشمگیر مشارکت در مسابقات بین‌المللی است و همچنین نشان دادند که این وضعیت بهترین حضور برای حضور قهرمانان تیم تکواندو به عنوان افرادی است که بالقوه توان مربیگری را دارند و مدیریت تیم تکواندو ایران. مهمترین ضعف صنعت تکواندو ایران می‌تواند عدم کارایی و مدیریت ضعیف باشد و مهمترین ریسک استفاده نامناسب از حامیان مالی و اطلاعات ناکافی و دانش عمومی درباره این ورزش است.

محققان تحقیقات بسیاری در مورد عوامل تاثیر گذار بر پیشرفت و موفقیت ورزشی انجام داده‌اند. بعضی از این عوامل در بین همه محققان مشترک و بعضی متفاوت می‌باشد. تروینس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به ده مقوله‌ی کلیدی به عنوان مزیت‌های رقابتی یک سازمان ورزشی برای رسیدن به موفقیت‌های ورزشی اشاره می‌کنند. این مقوله‌ها شامل امکانات رقابتی و تمرینی، حمایت از حرفه ورزشکاری، کشف و پرورش استعدادها، مشارکت جوانان، حمایت دولتی و سازمانی، حمایت مالی، شرایط محیطی نخبه‌گان ورزشی، حمایت‌های علمی، فرصت‌های رقابت، آموزش و تجهیز مربیان می‌باشد. بروورس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) حمایت مالی، سازمان و ساختار منسجم، میزان مشارکت‌کننده‌گان در ورزش، کشف و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران در زمان فعالیت و بازنشستگی، برگزاری کلاس‌های آموزشی و مربیگری، فراهم کردن فرصت‌های رقابت، تسهیلات تمرینی و پژوهش‌های علمی را در موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی موثر می‌دانند. دی بوسچر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نه رکن اساسی را در موفقیت‌های بین‌المللی ورزشی موثر می‌دانند. این نه رکن شامل، حمایت‌های مالی، سازماندهی و ساختار سیاست‌های ورزشی (نگرش جامع به سیاست پیشرفت)، پایه ریزی و مشارکت در ورزش، سیستم‌شناسایی و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران و قهرمانان، تسهیلات و امکانات تمرینی، برگزاری دوره‌های مربیگری و ارتقای مربیان، برگزاری رقابت‌های ملی و بین‌المللی و در نهایت تحقیقات علمی می‌باشد. از نظر این محققان منابع مالی، حمایت از ورزشکاران، تسهیلات و امکانات تمرینی و توسعه دانش مربیان از عوامل اصلی در ارتقای کمی و کیفی ورزشکاران نخبه می‌باشد. ساتیرادو و شیلبری<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) به اهمیت نقش عوامل اقتصادی، فرهنگی و روش‌های علمی در تربیت ورزشکاران نخبه اشاره می‌کنند. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که کشف افراد علاقمند و با استعداد، تدوین راهبردهای بلندمدت برای دست‌یابی به موفقیت، جذب کمک‌های مالی و کسب منزلت اجتماعی از راه‌های جذب افراد به ورزش و در نهایت تربیت ورزشکاران نخبه است. علی دوست و همکاران (۱۳۹۳) مهمترین راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودو در ایران را به ترتیب استعدادیابی، بودجه، مدیریت و برنامه ریزی، تجهیزات سخت‌افزاری، مسابقات و اردوهای ورزشی، هماهنگی و ارتباطات، ارتقای مربیان و نیروی انسانی، انگیزش و حمایت از نیروی انسانی می‌دانند.

1 Truyens et al

2 Brouwers et al

3 De Bosscher et al

4 Sotiriadou &amp; Shilbury

گودرزی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان دادند که چهار بخش اصلی موفقیت ورزش تکواندو شامل سبک و روش تمرینات حرفه‌ای، شرکت در مسابقات بین‌المللی، رعایت الزامات ورزش حرفه‌ای و کسب حداکثر امتیازات در آزمون‌های پیش از مسابقات است. همچنین فوناهاشی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با استفاده از ارزشیابی موفقیت نخبگان ورزشی با استفاده از روش ارزیابی مشروط به این نتیجه دست یافتند که با توجه به آزمون رگرسیون پاسخ دهندگان در کشورهای موفق به کسب مدال بیشتر، تمایل بیشتری به پرداخت نسبت به کشورهای نسبتاً کمتر موفق داشتند. مطابق با تئوری اقتصاد رفاه، به نظر می‌رسد مدال‌های بیشتر با سودمندی بیشتر در بین مسئولین ورزشی همراه است به طوری‌که برنامه ریزی مالی برای مدال‌های بازی‌های المپیک ۲۰۲۰ توکیو با اجرایی کردن صندوق حمایت ورزشی به طور معنی‌داری بیشتر شد و نشان از تاثیر مستقیم حمایت مالی غیردولتی بر موفقیت بیشتر در بازی‌های المپیک دارد. کشتی‌دار و همکاران (۱۳۹۱) افزایش نیروی انسانی هیئت‌ها، ارتقای کمی و کیفی مربیان، افزایش حامیان مالی، افزایش مقالات پژوهشی، افزایش تعداد کتاب‌ها، لوح‌های فشرده و دوره‌های آموزشی، افزایش مسابقات درون‌استانی، تشویق و حمایت از نخبگان والیبالی و ایجاد مراکز استعدادیابی را از جمله راه‌کارهای اجرایی توسعه والیبالی ایران می‌دانند. افتخاری و همکاران (۱۳۹۵) نیز مولفه فرهنگی، استعدادیابی و نگرش ضعیف به انجام فعالیت‌های ورزشی را مهم‌ترین موانع توسعه والیبالی زنان ایران می‌دانند. یکی از چالش‌های درک رفتار ماهرانه، تشخیص مؤلفه‌هایی است که در اکتساب و حفظ موفقیت ورزشی مؤثر هستند. بررسی مطالعات مربوط به موفقیت ورزشی نشان می‌دهد عوامل زیادی در پیشرفت ورزشی ورزشکاران نقش دارند. این عوامل شامل: تمرین، توانایی درونی، سن، مهارت، تعهدهای روانشناختی و لذت بردن از ورزش می‌باشد. موفقیت ورزشی فرایند یادگیری فعالی است که در اثر تمرین هدفمند و بهبود مهارت‌های ضروری برای رسیدن به سطح عالی عملکرد ورزشی به دست می‌آید. در واقع، عملکرد مطلوب در ورزش حاصل ترکیبی از توانایی‌های فنی تکنیکی و تاکتیکی، جسمانی قدرت، سرعت و غیره، روانی تمرکز، اعتماد به نفس، مهار اضطراب و غیره می‌باشد (موسوی، ۱۳۹۴).

با توجه به منابع ذکر شده، نتایج عملیاتی شدن این تحقیق هم در نگاه صحیح و دورنمای جوانان برای انتخاب رشته ورزشی مورد نظر خود تأثیرگذار است و هم می‌تواند با مرتفع نمودن موانع ذهنی جوانان در پرداختن به ورزش در جذب هر چه بیشتر جوانان به مراکز ورزشی تأثیر گذار باشد و در نهایت نیز مانع مهاجرت آنان پس از رسیدن به موفقیت‌های ورزشی گردد و آنهم در زمانی که می‌بایست نتایج تجربیات خود را برای نسل آتی در اختیار گذارند. به یقین توجه به فعالیت‌های فدراسیون‌ها به خصوص فدراسیون‌های رزمی می‌تواند با تحت تأثیر گذاردن هیجانات مردمی و لذت قدرت نمایی در جوانان در کنار آمادگی جسمانی و سلامت بدنی در جذب جوانان و خانواده‌های آنان به باشگاه‌ها و اماکن ورزشی بسیار مؤثر باشد. همانطور که اشاره شده عوامل بسیاری می‌تواند در رشد و موفقیت ورزشی فدراسیون‌ها در کسب اهداف ورزشی آنان مؤثر باشد، مانند: تعهد سازمانی کارمندان، قوانین اجرائی، حمایت رسانه‌ها، تمایل تماشاچیان، دانش و تخصص مدیر و داشتن برنامه برای مدیران کلان ورزشی، منش، شخصیت و ویژگی‌ها روانی و جسمانی ورزشکاران، درآمدزایی و وضعیت اقتصادی در

<sup>5</sup> Funahashi

ورزش می‌تواند از مهمترین عوامل موفقیت در فدراسیون‌های رزمی باشد. در این پژوهش تلاش بر این شده است که آیا با ارائه راهکارهایی برای هر یک از مواردی که در موفقیت فدراسیون‌های رزمی تأثیر گذار است، می‌توانیم در موفقیت فدراسیون‌های رزمی نقشی پررنگی ایفا کنیم؟ برای این منظور، هدف اصلی پژوهشگر طراحی الگوی موفقیت برای فدراسیون ورزش های رزمی ایران با استفاده از دیدگاه کارشناسان و نخبگان به منظور کمک به فدراسیون هنرهای رزمی است.

### روش تحقیق :

برای تحلیل داده ها و جمع آوری اطلاعات از نوع آمیخته و به صورت کیفی و کمی می باشد. در بخش کیفی آن استفاده از دانش نخبگان و متخصصان ورزشی و مسئولین فدراسیون هنرهای رزمی و کمی آن نیز توسط ورزشکاران و مربیان و کارکنان فدراسیون و هیات های رزمی صورت پذیرفته است. در مرحله اول تحقیق، در انتخاب نمونه آماری جهت مصاحبه‌های عمیق بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک (اعضای هیأت علمی) و هم از مدیران عالی فدراسیون هنرهای رزمی استفاده شود. جامعه آماری در این تحقیق شامل ۱۵ نفر از اعضای هیأت علمی رشته‌های مدیریت ورزشی و اقتصاد و کلیه افراد دارای تجربه در سمت مدیریت هیات های رزمی و مدیران عالی فدراسیون ورزشی های رزمی است. در بخش کیفی مشارکت کنندگان ابتدا به صورت دسته بندی هدفمند غیر تصادفی (قضاوتی) به افراد برجسته هر بخش مراجعه و در دل هر دسته به روش گلوله برفی استفاده می شود. در بخش کمی از کلیه ورزشکاران، مدیران باشگاه ها و مدیران فدراسیون ورزش های رزمی استفاده می شود. جامعه آماری جهت پاسخگویی به بخش پرسشنامه پژوهش حاضر از ۱۰۰ نفر از ورزشکاران، مدیران باشگاه ها و مدیران فدراسیون ورزش های رزمی هستند که با توجه به جدول مورگان ۸۰ نفر نمونه نهایی جهت پاسخ دهی به پرسشنامه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. اطلاعات مورد نیاز فصل دوم که ادبیات موضوع را تشکیل می‌دهد با مراجعه به کتاب‌ها و مجلات تخصصی و اینترنت به دست آمده است. در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته اطلاعات جمع‌آوری و مدل مفهومی پژوهش طراحی شد. اما قبل از طراحی پرسشنامه در بخش کیفی به مصاحبه با نخبگان و متخصصان پرداخته شد تا کدگذاری ها جهت حیطه های اصلی الگوی موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی بدست آید. زمان مصاحبه، بستگی به وضعیت شرکت کننده بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه طول کشید. هر زمان که صحبت های شرکت کنندگان به پایان می رسید یا اینکه خسته می شدند، به مصاحبه پایان داده می شد. به فراخور انتخاب مصاحبه شونده، مصاحبه در مکان فدراسیون یا دانشگاه و یا سایر مکان ها انجام شد. در صورت نیاز، ادامه مصاحبه به وقتی دیگر موکول می شد. نوبت دوم مصاحبه، به منظور کامل کردن اطلاعات جمع‌آوری شده از هر یک از شرکت کنندگان و روشن کردن نکات مبهم گفته‌های پیشین ترتیب داده می شد. همچنین، اطلاعات مربوط به سن، جنس، تحصیلات و از این قبیل موارد نیز ثبت شد که صرفاً برای توصیف بهتر مصاحبه شونده مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش، برای ارزیابی وضعیت پایایی پرسشنامه طراحی شده از آلفای

کرونباخ<sup>۶</sup> استفاده شد. به این منظور پس از توزیع پرسشنامه در سطح یک نمونه ۳۰ نفری در قالب یک پیش‌آزمون، سؤالات هر طبقه به تفکیک و در نهایت کل سؤالات توأمان با به کارگیری نرم افزار Spss مورد ارزیابی قرار گرفتند. اگرچه در بسیاری از تحقیقات مقادیر آلفای ۶۰ درصد تا ۸۰ درصد سطح قابل قبول دانسته شده است به همین شکل برای تمامی طبقات سطح آلفای کرونباخ محاسبه و در صورت امکان سؤالات نامناسب حذف شدند تا به بهترین شکل ممکن از نظر پایایی پرسشنامه برسیم. همچنین از روایی واگرا و همگرا جهت روایی سازه در نرم افزار PLS استفاده شد. پرسشنامه موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی از دو بخش ۱. بخش اطلاعات فردی، شامل: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و اطلاعات شغلی؛ ۲. پرسشنامه محقق ساخته (بعد از جمع آوری کدهای مصاحبه) تشکیل می‌شد. طیف مورد استفاده برای کلیه پرسشنامه‌ها، طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت که از لحاظ ارزش اندازه‌گیری دارای فاصله‌های مساوی است و از (۱ تا ۵) بود. پرسشنامه به عنوان یکی از متداول‌ترین ابزارهای جمع آوری داده‌ها در تحقیقات توصیفی، ابزاری است که با بهره‌گیری از مقیاس‌های خاصی نظر، دیدگاه و بینش فرد پاسخ‌گو به وسیله آن مورد سنجش قرار می‌گیرد. پرسشنامه دارای ۷ مولفه و ۲۷ شاخص شامل: مریان (۴ سؤال)، اداری (۵ سؤال)، بانوان (۴ سؤال)، مالی (۵ سؤال)، ورزشکاران (۳ سؤال)، آینده‌نگاری (۳ سؤال) و فناوری اطلاعات (۳ سؤال) است. جهت انجام محاسبات آماری نیز ابتدا از آزمون آماری توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد) برای توصیف متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS ورژن ۲۵ و از روش‌های آمار استنباطی شامل اعتبار سازه پرسشنامه و بررسی ساختار عاملی آن بر اساس تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS ورژن ۳ استفاده شد.

#### یافته‌ها :

با توجه به نتایج جدول ۱. آمار توصیفی جامعه آماری این پژوهش ۱۵ نفر بودند که شامل ۱۰ مرد و ۵ زن که دارای مدرک دکتری ۱۱ نفر، ارشد ۳ نفر و کارشناسی نیز ۱ نفر بودند و همچنین در این جامعه آماری ۸ نفر استاد مدیریت ورزشی، ۳ نفر رشته اقتصاد و ۴ نفر هم از مدیران فدراسیون هستند. همچنین در بخش کمی جهت پاسخگویی به بخش پرسشنامه پژوهش حاضر ۸۰ نفر از ورزشکاران و مریان، مدیران باشگاه‌ها و مدیران فدراسیون ورزش های رزمی انتخاب شدند.

جدول ۱. آمار توصیفی مصاحبه‌کنندگان

متغیر	فراوانی N	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶۶.۶
	زن	۳۳.۳
میزان تحصیلات	کارشناسی	۶.۶
	کارشناسی ارشد	۲۰
	دکتری	۷۳.۳

<sup>6</sup> Cronbach's alpha

۵۳.۳	۸	استاد رشته مدیریت ورزشی	شغل
۲۰	۳	استاد رشته اقتصاد	
۲۶.۶	۴	مدیران فدراسیون	
۱۰۰	۱۵	مجموع	
۷۰	۵۶	مرد	جنسیت
۳۰	۲۴	زن	
۶.۲۵	۵	دیپلم و فوق دیپلم	تحصیلات
۴۸.۷۵	۳۹	کارشناسی	
۳۲.۵	۲۶	کارشناسی ارشد	
۱۲.۵	۱۰	دکترا	
۵۱.۲۵	۴۱	ورزشکاران و مربیان	سمت کاری
۲۷.۵	۲۲	مدیران باشگاه ها	
۲۱.۲۵	۱۷	مدیران فدراسیون	
۱۰۰	۸۰	مجموع	

در جدول ۲. نتایج مصاحبه با ۱۵ نفر از نخبگان در قالب جملات اصلی که مصاحبه شونده ذکر کرده است بیان گردید. کدگذاری اولیه و کدهای پرتکرار با مصاحبه شونده ذکر شده است. در این بخش موارد پرتکرار در قالب ۷ مولفه اصلی (مربیان، اداری، بانوان، مالی، ورزشکاران، آینده نگری و فناوری اطلاعات) آمده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری اولیه و ثانویه پژوهش

مولفه	کدهای اولیه	کدهای پرتکرار
مربیان	امنیت شغلی-قرارداد-نارضایتی-عدم توجه به مربی-رانت بازی-سودجویی-دیدگاه کوتاه مدتی مربیان-عدم دلسوزی مربیان-بازیکن پروری-استفاده از روش های سنتی	قراردادهای مالی پایین مربیان نسبت به بقیه رشته های ورزشی استفاده از مربیان کم تجربه و دارای سطح کیفی پایین عدم امنیت شغلی مربیان رانت بازی در انتخاب مربیان
اداری	برنامه ریزی-اخلاق-فرهنگ سازی-عدم توجه به ورزش رزمی-مدیران لایق-مدیران رانتی-مدیران سودجو-نامنظمی لیگ-دوره های آموزشی بدون بهره کاربردی-عدم درک متقابل	عدم وجود کمیته ارزیابی، بازرسی و حقوقی، برنامه ریزی کارآمد در فدراسیون عدم وجود مسئولین فنی و شایسته در فدراسیون ورزشهای رزمی

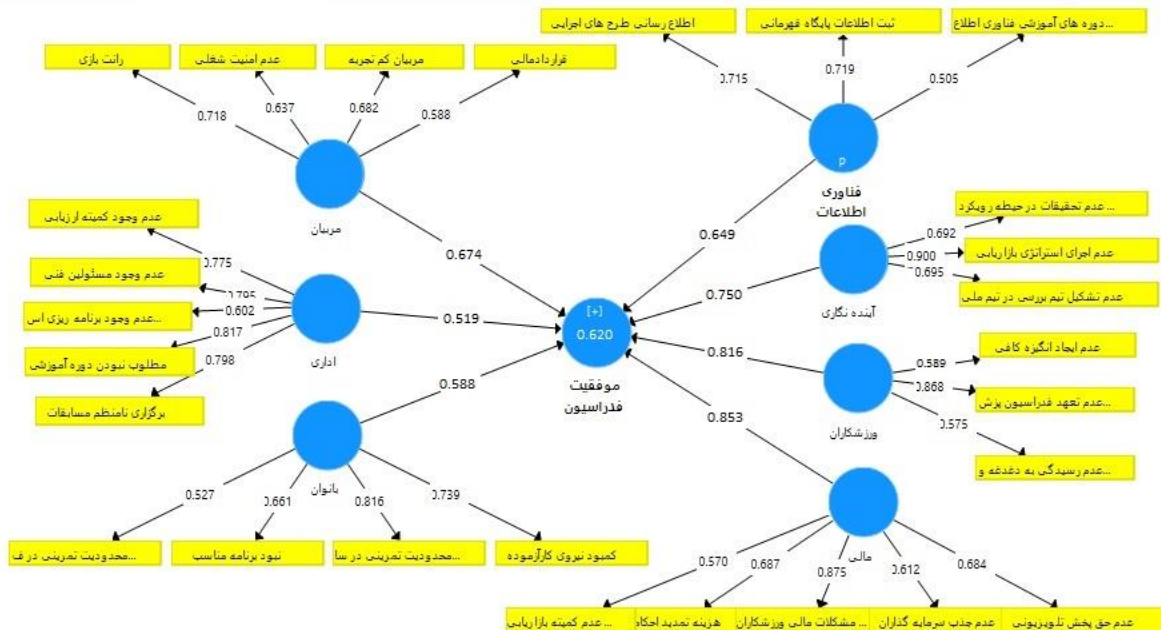


<p>عدم برنامه ریزی منظم استراتژیک حداقل میان مدت در فدراسیون مطلوب نبودن دوره های آموزشی برگزاری نامنظم مسابقات منطقه، استانی و کشوری</p>	<p>مسئولین-لجبازی مدیران در تصمیمات-فرهنگ قهرمان پروری-بروکراسی اداری-عدم انگیزه-قوانین محدودکننده-اجرای نامناسب تصمیمات اتخاذی-عدم نظارت-بازرسی کم</p>	
<p>کمبود نیروهای کارآزموده و با تجربه در زمینه آموزش رشته های مختلف رزمی برای بانوان محدودیت های تمرینی در سالن اختصاصی بانوان نبود برنامه مناسب برای لیگ بانوان محدودیت های تمرینی در فضای باز برای بانوان</p>	<p>عدم توجه به ورزشکاران زن- بودجه کم بانوان-عدم حمایت از ورزش زنان- محدودیت های فیزیکی- سالن های غیراستاندارد-نبود نماینده زن در فدراسیون-مشکلات مالی بانوان ورزشکار-محدودیت های حضور در اردوی تیم های ملی-نبود برنامه مناسب برای لیگ بانوان-نداشتن اسپانسرینگ بانوان</p>	بانوان
<p>عدم حمایت صدا و سیما در پرداخت حق پخش تلویزیونی مسابقات عدم حمایت کافی در جذب سرمایه گذاران و حامیان مالی در ورزش های رزمی مشکلات اقتصادی ورزشکاران و کمبود حقوق و مزایا آنها هزینه بالای کارت عضویت و تمدید احکام عدم کمیته بازاریابی فعال در فدراسیون</p>	<p>مشکلات مالی فدراسیون-عدم اسپانسرینگ برای برخی تیم های لیگ-بازاریاب ضعیف در فدراسیون-هزینه های گزاف رشته های رزمی-نامناسب خرج شدن بودجه-مشکلات مالی ورزشکاران و مربیان-عدم استراتژی برنامه ریزی مالی فدراسیون-بالابودن هزینه نسبت به درآمد فدراسیون-صورت های مالی-مدیران مالی ناکارآمد در فدراسیون-عدم حمایت دولت-کمیته بازاریابی ضعیف-عدم اشتیاق مالی برای قهرمانی-عدم درخواست به سازمان های ذیربط جهت افزایش بودجه فدراسیون-تاثیر تورم بر ورزش</p>	مالی
<p>عدم ایجاد انگیزه کافی در ورزشکاران رزمی جهت پیشرفت از سوی مسئولین فدراسیون عدم تعهد فدراسیون پزشکی ورزشی جهت حمایت از ورزشکاران پس از مصدومیت عدم رسیدگی به دغدغه های ورزشکاران رزمی از سوی مسئولین ورزشی</p>	<p>نارضایتی ورزشکاران-عدم انگیزه پیشرفت در ورزشکار-عدم حمایت از قهرمان پروری-وعده های پوشالی مدیران به ورزشکاران-عدم اجرای تعهدات گذشته-عضویت بازیکنان ایرانی در تیم های ملی دیگرکشورها-برنامه ریزی نادرست آماده سازی ورزشکار-وجود تنش در میان ورزشکاران-عدم تمرکز کافی بر تمرینات-دغدغه های ذهنی و فکری ورزشکار</p>	ورزشکاران

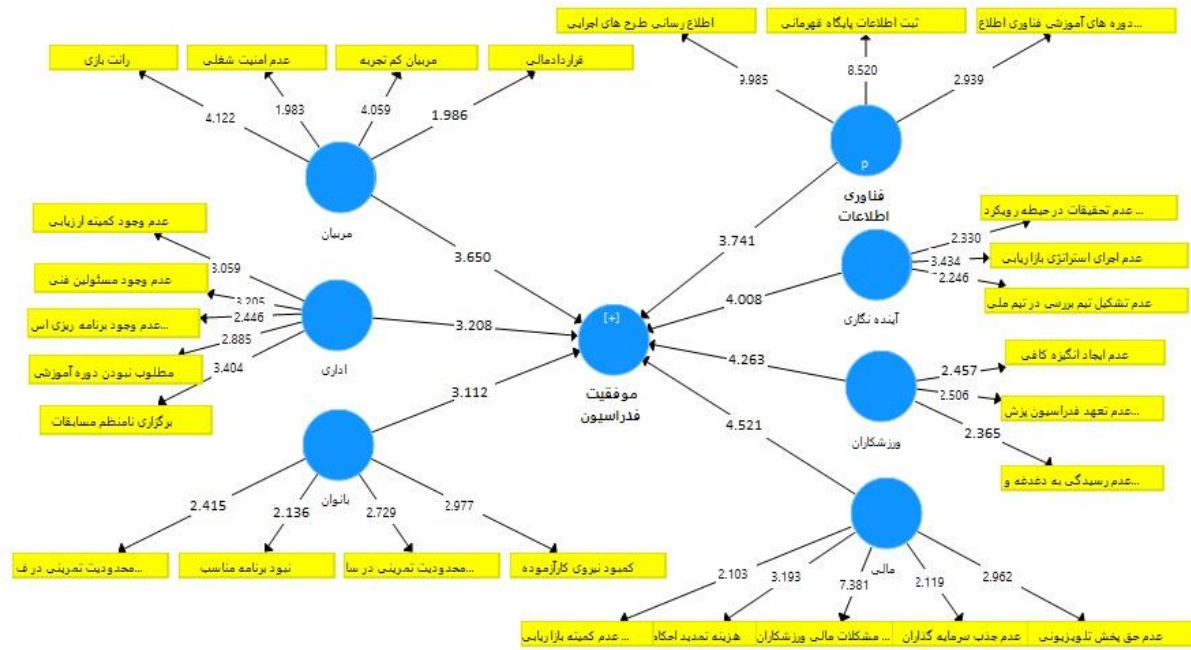
<p>عدم تحقیقات در حیطه رویکردهای نوین در مدیریت فدراسیون توسط کمیته پژوهشی سازمان عدم اجرایی کردن طرح هایی با استراتژی درآمذی از قهرمانی ورزشکاران نیاز به تشکیل تیم بررسی در اردوهای تیم ملی جهت ارزیابی نقاط قوت و ضعف تیم</p>	<p>اجرای طرح های دانش بنیان-استفاده از نخبگان اینترنتی در فدراسیون-ایجاد بروکراسی اداری در سایت فدراسیون-درآمذی از تبلیغات در سایت فدراسیون-تیم بررسی مسابقات-نگاه چندجانبه به عملکرد باشگاه ها- حمایت بلندمدت از باشگاه های نویناد-فراهم سازی ساخت سالن برای پرورش استعداد</p>	<p>آینده نگاری</p>
<p>ثبت اطلاعات پایگاه های قهرمانی و هیات های استانی در پایگاه داده جهت سهولت دسترسی به اطلاعات دوره های آموزشی فناوری اطلاعات برای مدیران و کارمندان فدراسیون اطلاع رسانی طرح های اجرایی نوین فدراسیون های کشورهای دیگر جهت بروزرسانی اطلاعات کارمندان</p>	<p>نبود پایگاه داده-ضعف در سیستم فناوری اطلاعات-مدیران با سواد الکترونیکی پایین- استخدام کارمندان متخصص رایانه-عدم داده های آماری شفاف-نیاز به مقایسه آمار فدراسیون با دیگر فدراسیون ها- رویکرد ایجاد اطلاعات فدراسیون در سیستم</p>	<p>فناوری اطلاعات و ارتباطات</p>

آزمون مدل مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر، از مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات ساختاری به کمک نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.



نمودار ۱. ضریب مسیر مدل پژوهشی



نمودار ۲. مقدار t مدل پژوهشی

جدول ۳. نتایج مربوط به آزمون پایایی مدل اندازه گیری

مولفه ها	سوالات	بارهای عاملی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مربیان	قراردادهای مالی پایین مربیان نسبت به بقیه رشته های ورزشی	۰.۵۸۸	۰.۷۳	۰.۷۱
	استفاده از مربیان کم تجربه و دارای سطح کیفی پایین	۰.۶۸۲		
	عدم امنیت شغلی مربیان	۰.۶۳۷		
	رانت بازی در انتخاب مربیان	۰.۷۱۸		
اداری	عدم وجود کمیته ارزیابی، بازرسی و حقوقی، برنامه ریزی کارآمد در فدراسیون	۰.۷۷۵	۰.۷۷	۰.۷۵
	عدم وجود مسئولین فنی و شایسته در فدراسیون ورزش های رزمی	۰.۷۹۵		
	عدم برنامه ریزی منظم استراتژیک حداقل میان مدت در فدراسیون	۰.۶۰۲		

		۰.۸۱۷	مطلوب نبودن دوره های آموزشی	
		۰.۷۹۸	برگزاری نامنظم مسابقات منطقه، استانی و کشوری	
۰.۷۰	۰.۷۳	۰.۷۳۹	کمبود نیروهای کارآموده و با تجربه در زمینه آموزش رشته های مختلف رزمی برای بانوان	بانوان
		۰.۸۱۶	محدودیت های تمرینی در سالن اختصاصی بانوان	
		۰.۶۶۱	نبود برنامه مناسب برای لیگ بانوان	
		۰.۵۲۷	محدودیت های تمرینی در فضای باز برای بانوان	
۰.۷۹	۰.۸۱	۰.۶۸۴	عدم حمایت صدا و سیما در پرداخت حق پخش تلویزیونی مسابقات	مالی
		۰.۶۱۲	عدم حمایت کافی در جذب سرمایه گذاران و حامیان مالی در ورزش های رزمی	
		۰.۸۷۵	مشکلات اقتصادی ورزشکاران و کمبود حقوق و مزایا آنها	
		۰.۶۸۷	هزینه بالای کارت عضویت و تمدید احکام	
		۰.۵۷۰	عدم کمیته بازاریابی فعال در فدراسیون	
۰.۷۸	۰.۸۰	۰.۵۸۹	عدم ایجاد انگیزه کافی در ورزشکاران رزمی جهت پیشرفت از سوی مسئولین فدراسیون	ورزشکاران
		۰.۸۶۸	عدم تعهد فدراسیون پزشکی ورزشی جهت حمایت از ورزشکاران پس از مصدومیت	
		۰.۵۷۵	عدم رسیدگی به دغدغه های ورزشکاران رزمی از سوی مسئولین ورزشی	
۰.۸۱	۰.۸۴	۰.۶۹۲	عدم تحقیقات در حیطه رویکردهای نوین در مدیریت فدراسیون توسط کمیته پژوهشی سازمان	آینده نگاری
		۰.۹۰۰	عدم اجرایی کردن طرح هایی با استراتژی درآمدزایی از قهرمانی ورزشکاران	
		۰.۶۹۵	نیاز به تشکیل تیم بررسی در اردوهای تیم ملی جهت ارزیابی نقاط قوت و ضعف تیم	
۰.۷۷	۰.۷۹	۰.۷۱۹	ثبت اطلاعات پایگاه های قهرمانی و هیات های استانی در پایگاه داده جهت سهولت دسترسی به اطلاعات	فناوری اطلاعات و ارتباطات
		۰.۵۰۵	دوره های آموزشی فناوری اطلاعات برای مدیران و کارمندان فدراسیون	

		۰.۷۱۵	اطلاع‌رسانی طرح‌های اجرایی نوین فدراسیون‌های کشورهای دیگر جهت بروزرسانی اطلاعات کارمندان
--	--	-------	---

همچنین با توجه به جدول ۳. پایایی هریک از گویه‌ها به مقدار بارهای عاملی هریک از متغیرهای مشاهده شده، اشاره دارد و برای مشخص کردن این که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده شده) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول اند، مورد استفاده قرار گرفته و مقدار قابل قبول بارهای عاملی ۰.۴ سطح معناداری متوسط را نشان می‌دهد. در تحلیل‌های عاملی تاییدی، مقادیر بارهای عاملی بالاتر از ۰.۵ نشانگر سطح معناداری قوی و همبستگی زیاد بین متغیرهای مشاهده شده و عامل بوده و نیز بیانگر آن است که سازه خوب تعریف شده است (هتسلر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). همانطور که در جدول مشخص است تقریباً تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰.۵ هستند که نشان دهنده ارتباط خوب با مولفه‌ها می‌باشند. همچنین در مولفه مریبان شاخص رانت بازی در انتخاب مریبان با ۷۱ درصد همبستگی، در مولفه اداری شاخص مطلوب نبودن دوره‌های آموزشی با ۸۱ درصد همبستگی، در مولفه بانوان شاخص محدودیت‌های تمرینی در سالن اختصاصی بانوان با ۸۱ درصد همبستگی، مولفه مالی شاخص مشکلات اقتصادی ورزشکاران و کمبود حقوق و مزایا آنها با ۸۷ درصد همبستگی، در مولفه ورزشکاران شاخص عدم تعهد فدراسیون پزشکی ورزشی جهت حمایت از ورزشکاران پس از مصدومیت با ۸۶ درصد همبستگی، در مولفه آینده‌نگاری شاخص عدم اجرایی کردن‌هایی با استراتژی درآمدزایی از قهرمانی ورزشکاران با ۹۰ درصد همبستگی، در مولفه فناوری اطلاعات نیز شاخص ثبت اطلاعات پایگاه‌های قهرمانی و هیات‌های استانی در پایگاه داده جهت سهولت دسترسی به اطلاعات با ۷۱ درصد همبستگی دارای بیشترین همبستگی با مولفه‌های مذکور بودند و نشان دهنده تاثیرگذاری بیشتر این شاخص‌ها بر مولفه‌ها بوده است.

جدول ۴. میانگین واریانس استخراج شده

مولفه‌ها	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)
مریبان	۰.۶۱۴
اداری	۰.۶۷۷
بانوان	۰.۷۴۴
مالی	۰.۸۳۲
ورزشکاران	۰.۸۲۷
آینده‌نگاری	۰.۸۷۰
فناوری اطلاعات	۰.۷۳۹

<sup>7</sup> Henceler et al.

با توجه به اینکه تمامی مقادیر متوسط واریانس استخراج شده تمامی مولفه های پژوهش بالاتر از ۰.۶ است، لذا می توان گفت که پرسشنامه پژوهش از روایی همگرای مطلوبی برخوردار است.

جدول ۵. نتیجه اثر تعاملی بین مولفه های پژوهش با موفقیت فدراسیون

نتیجه	سطح معنی داری	T	تعداد	مقدار ضریب مسیر	تاثیر مولفه ها بر موفقیت فدراسیون
تایید	$p < 0.05$	۳.۶۵۰	۸۰	۰.۶۷۴	مهربان
تایید	$p < 0.05$	۳.۲۰۸	۸۰	۰.۵۱۹	اداری
تایید	$p < 0.05$	۳.۱۱۲	۸۰	۰.۵۸۸	بانوان
تایید	$p < 0.05$	۴.۵۲۱	۸۰	۰.۸۵۳	مالی
تایید	$p < 0.05$	۴.۲۶۳	۸۰	۰.۸۱۶	ورزشکاران
تایید	$p < 0.05$	۴.۰۰۸	۸۰	۰.۷۵۰	آینده نگاری
تایید	$p < 0.05$	۳.۷۴۱	۸۰	۰.۶۴۹	فناوری اطلاعات

با توجه به جدول ۵. ضریب مسیر بین مولفه های پژوهشی با موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی، تمامی مولفه ها در سطح معنی داری  $p < 0.05$  و ضریب مسیر بیشتر از ۰.۵۰ و مقدار  $t$  بیشتر از مقدار استاندارد (۱.۹۶) است. لذا تاثیرگذارترین مولفه با ضریب مسیر ۰.۸۵۳ و مقدار  $t$  (۴.۵۲۱) مولفه مالی است و کم اثرگذارترین مولفه با ضریب مسیر ۰.۵۱۹ و مقدار  $t$  (۳.۲۰۸) مولفه اداری می باشد. اما در مجموع تمامی مولفه ها بر موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی تاثیر مثبت و معنی داری داشتند که نشان می دهد با افزایش هر یک از مولفه های مذکور میزان موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی بهبود می یابد.

معیار نیکویی برازش **GOF** (معیار قدرت کل مدل)

این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین است. مقادیر ۰/۲۵، ۰/۳۶ و به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف شده است. از فرمول زیر معیار **GOF** محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

$$GOF = \sqrt{0.481 \times 0.620} = 0.605$$

بر مبنای طبقه بندی اندازه مشخص شده کوهن (۱۹۸۸) از  $R^2$  و با استفاده از ارزش حداقلی ۰/۵ فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای میزان اشتراک، معیار **GOF** با توجه به نمونه، قابل قبول است. مقدار **GOF** محاسبه شده برای مدل، ۰/۶۰۵ است که بر خوبی برازش مدل برای داده ها دلالت دارد. چون فرضیه ها دو دامنه هستند، برای رد کردن فرضیه صفر در سطح ۰/۰۵ مقدار قدر مطلق  $t$  محاسبه شده باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد که این شرط برای همه مسیرهای فرض شده، کسب شد. با توجه به مقدار به دست آمده برای **GOF** که برابر ۰.۶۰ بوده که بالاتر از

مقدار پیشنهادی وتزلس و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) یعنی ۰.۳۶ است که قوی بودن مدل را نشان می دهد و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تایید می شود.

## - جمع بندی و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق بررسی طراحی الگوی موفقیت در فدراسیون ورزش های رزمی ایران بود. آن چه از نتایج تحقیق حاصل شد پاسخگویی به اهداف تحقیق بود که نتایجی از پژوهش های مورد مطالعه نیز جهت مقایسه در ذیل آن ها ارائه شده است. یافته های تحقیق نشان داد که مولفه مالی با ۸۵ درصد همبستگی و تاثیرگذاری، مهمترین مولفه در موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی محسوب می شود. این یافته با نتایج پژوهش های ذیل همسو است. آندراس و هاوران<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) در نتایج تجربی تحقیقات از داده های سازمان های بین المللی و مطالعات موردی مرتبط نشان دهنده این است که باشگاه های فوتبال منطقه اروپای مرکزی و شرقی دارای رقابت مالی ضعیفی در فوتبال اروپا هستند، اما در بازیکن سازی فوتبال فرصت خوبی برای دستیابی به سودهای کلان دارند. در ۴ سال گذشته، درآمد حاصل از بازار نقل و انتقالات بازیکن جوان کاهش یافته است و این روال در بازرگسالان افزایش یافته که مشخص گردید تقویت تیم های پایه ورزشی در موفقیت های آتی نقش بسزایی دارد. حسینی و همکاران (۱۳۹۵) نیز عوامل عدم موفقیت رشته بدمینتون در بعد قهرمانی را شامل: نبود تبلیغات مناسب، فقدان حمایت های مالی اسپانسرهای تجاری، فقدان وجود حمایت های رسانه ای، فقدان وجود گردشگری ورزشی، فقدان وجود مدیریت بازاریابی ورزشی مناسب و وجود عوامل سیاسی بین المللی ذکر کردند. در پژوهش روریان<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۸) علل حرفه ای شدن در فدراسیون های سوئیس کاملاً مشابه یکدیگر بود. اعضای علمی در هیئت مدیره، صلاحیت های تصمیم گیری و اقدامات آینده نگرانه افراد باعث ایجاد حرفه ای شدن تصمیمات گردید. تجزیه و تحلیل عوامل نشان دهنده شاخص هایی ویژه در فدراسیون مانند (روابط دوستانه هیئت رئیسه، منابع مالی، نگرش افراد نسبت به حرفه ای بودن) را نشان داد که بر سرعت و تداوم روند تأثیر دارند. پژوهش پناهی و خطیبی (۱۳۹۶) در پژوهشی عوامل تأثیر گذار بر پیشرفت والیبال ایران در سطح قهرمانی را پس از تحلیل داده های آماری شش عامل: مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، مربیان کارآمد، فرآیند استعدادیابی، سرمایه گذاری بر تیم های پایه، منابع مالی و مادی، اردوهای آمادگی و مسابقات تدارکاتی به عنوان عوامل اصلی پیشرفت تبیین کردند. همچنین خلاء مهمی که کارشناسان در این راه بر آن تأکید می کردند، حمایت های مالی و معنوی از مربیان و قهرمانان ملی بود. در تبیین این یافته میتوان گفت به نظر میرسد فرایند توسعه و پیشرفت فدراسیون ورزش های رزمی نیازمند سرمایه گذاری و برخورداری از منابع مالی به غیر از اعتبارهای دولتی تخصیص یافته از سوی سازمان تربیت بدنی کشور ایران است. برای این منظور حامیان مالی نقش کلیدی دارند و یکی از عوامل بسیار موثر از دیدگاه تمام کارشناسان اهل فن در سراسر جهان است و پیدا کردن راهکارهای یافتن حامیان مالی و جذب آنها برای سرمایه گذاری در دستگاه ورزشی کشور یکی از وظایف مدیران عالی محسوب می شود. اینکه فدراسیون های ورزشی نمی توانند به طور مستقیم از حامی مالی خصوصی استفاده کنند باعث شده تا ابعاد جذب اسپانسرها به حمایت مالی از رویداد های ورزشی و قراردادهای مالی ورزشکاران و مربیان و توسعه و تجهیز اماکن و تجهیزات ورزشی ایجاد گردد که از فواید آن به ارتقای سطح کیفی عملکرد ورزشکاران و مربیان و تمرین

<sup>۹</sup> András & Havran

<sup>۱۰</sup> Ruoranen



در شرایط استاندارد جهانی شود تا این امر بر سطح کیفی تیم های رزمی و در نتیجه قهرمانی در سطح ملی و بین المللی تاثیر گذار باشد و فدراسیون را با موفقیت های بیشتر توانمند سازد.

از دیگر مولفه های تاثیر گذار بر موفقیت ورزشی تاثیر مربیان حرفه ای و کارآزموده در کادر تیم های ورزشی است که ۷۱ درصد همبستگی را با موفقیت فدراسیون نشان داد. در این پژوهش موثرترین عامل در این مولفه رانت بازی در انتخاب مربیان است که نقطه ضعف بزرگی در فدراسیون محسوب می شود. مطابق نتایج پژوهش حاضر این پژوهش با نتایج پژوهش های ذیل همسو است. سلطان پور و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی بیان داشتند موفقیت استراتژیک فدراسیون هنرهای رزمی ایران در منطقه SO رمزگذاری شد. در نتیجه بر اساس نتایج مطالعه حاضر، نتایج مطالعه نشان داد که توسعه زیرساخت ها و امکانات ورزش های رزمی در ایران یکی از اصلی ترین استراتژی های فدراسیون است که باید با تأمین اعتبار و امکانات مورد نیاز تأمین شود. استراتژی برای انجام فعالیتهای تحقیقاتی و ایجاد یک سیستم اطلاعات آماری برای ورزشکاران، مربیان، داوران و مکان های ورزش های رزمی و نظارت گسترده بر فعالیت سبک ها و مکان های هنرهای رزمی در ایران که جزو ابزارهای نظارتی و نظارتی این کشورها است. منابع انسانی فدراسیون، که رئیس زنجیره ای فدراسیون، روسای سبک ها و روسای هیئت های ورزش های رزمی استان ها می توانند در کوتاه مدت برای رسیدن به اهداف فدراسیون ورزش های رزمی ایران در نظر بگیرند. همچنین در پژوهش آقایی و توکلی (۱۳۹۲) یافته ها نشان می دهد از بین عوامل شش گانه موثر بر موفقیت دوچرخه سواران، تمامی آنها در موفقیت نقش دارند، و اولویت آنها به ترتیب عبارت است از: نقش مربیان، نقش حمایتی هیئت، فدراسیون و رسانه های گروهی، نقش برگزاری تورها و مسابقات داخلی و خارجی، نقش عوامل زیست محیطی و عوامل جسمانی، نقش مدیریت هیئت، نقش عوامل امکاناتی و اجرایی است. در نتیجه فدراسیون می تواند برنامه ریزی و تخصیص بودجه و امکانات خود را براساس اولویت های بالا قرار دهد. در پژوهش شعبانی و حسینی (۱۳۹۷) عوامل مؤثر در ارتقاء تیم های ملی ورزش ایران، ۲۰ عامل مؤثر در صعود تیم های ملی شناسایی شد. تأثیر ۱۶ عامل از ۲۰ فاکتور به طور قابل توجهی بالاتر از متوسط است. نتایج آزمون فریدمن همچنین نشان داد که عوامل اصلی مهم در صعود تیم های ملی عبارتند از: استعدادیابی، تیم های پایه، منابع مالی، مربیان، امکانات و تجهیزات، رقابت تدارکات و ثبات هدایت، برنامه ریزی و نتیجه گیری از عوامل باخت و برد می تواند در ارتقاء تیم های ملی نقش داشته باشد. مربیان یکی از ارکان اساسی شکل گیری هر تیم می باشند و از نقش آنان در عملکرد بازیکنان نمی توان چشم پوشی کرد. مربی در رهبری تیم به عنوان یک سازمان دهنده قوی و زیربنای هر پیشرفت مطرح است. به نظر میرسد بخش بزرگی از فراهم آوردن شرایط پیروزی در مسابقات بر عهده مربیان است. مربیان نقش مهمی در زندگی ورزشکاران دارند و در دستیابی آنها به اوج عملکرد ورزشی نقش مهمی را ایفا می کنند. از دیدگاه مارتنز مربیان در ایفای نقش مربیگری به دنبال ایجاد شرایطی اند که هر ورزشکار حداکثر فرصت را برای موفقیت داشته باشد و در همان حال نیز به موفقیت تیمی برسد. به طور کلی، در این مطالعات مربی کارآمد فردی است که توانایی تغییر نتایج، اجرای موفقیت آمیز، و واکنش های روانی مثبت در تیم را دارد. افتخار پیروزی به حدی غرور آفرین و حائز اهمیت است که فدراسیونها و باشگاههای ورزشی حاضرند، با تحمیل هزینه های فراوان و استخدام مربیان خارجی، به این مهم نائل شوند تا در موفقیت تیم شریک باشند و موفقیت به باشگاه و فدراسیون نیز تعمیم داده شود.

مولفه اداری نیز از جمله مولفه های تاثیر گذار بر موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی در این پژوهش بود این همبستگی با ۵۱ درصد در بین مولفه های دیگر کمترین مقدار را داشت اما با توجه به اینکه بالای ۵۰ درصد تاثیرگذار است لذا مولفه مهمی در موفقیت فدراسیون محسوب می شود. همچنین شاخص مطلوب نبودن دوره های آموزشی از مهمترین شاخص آن محسوب می شود. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش های ذیل دارای همسویی است. معماری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با مطالعه برنامه آموزش، ارزیابی و ارتقای مربیان ورزش کشورهای منتخب و ارائه پیشنهادها در ایران وزارت ورزش تلاش های مفیدی درخصوص آموزش، ارزیابی و ارتقای مربیان انجام داده است؛ لیکن عدم رویکرد سیستمی موجب شده تا همگامی آن با سیستم های پیشرفته جهان با اشکال های متعددی مواجه گردد. در استرالیا درباره آموزش مربیان مطالعات گسترده ای انجام شده و نوشتار هایی در باب چارچوب، سرفصل، محتوی و معیارهای آموزش و ارتقای مربیان نگاشته شده است. در انگلستان ویراست های متعددی از نظام آموزش مربیان ارائه شده و محتوای آموزشی جدیدی برای سطوح مختلف مربیگری در حال تدوین است. در ایالات متحده با توجه به سیستم آموزشی حاکم، معیارها و برنامه های آموزشی مربیان تدوین و در حال به روزسانی است. در کانادا نیز مطالعات گسترده ای انجام شده است، به طوری که برنامه پیشرفت مربیان و ورزشکاران هر رشته تدوین و این برنامه های آموزشی به سایر کشورها نیز ارائه می شود. نتایج مطالعات نشان می دهد رویکرد سیستمی و هماهنگی با انجمن های قاره ای و جهانی مربیان از نیازهای عاجل مربیگری ورزش کشور است و تأسیس بنیاد بین المللی مربیان از ضروریات آن است. در این راه بهره گیری از تجارب کشورهای منتخب و نظام های مربوط مفید خواهد بود. با توجه به اینکه سال هاست رویکرد روش مند در مدیریت ورزش جهان آغاز شده و در بخشی از این رویکرد، توجه خاصی به آموزش و ارتقای سرمایه های انسانی ورزش خصوصاً مدیران، ورزشکاران و مربیان می شود، بر اساس مطالعات انجام شده روی نظام های مشابه در برخی کشورها، به نظر می رسد ایجاد نهادی با عنوان بنیاد ملی مربیان با هدف حمایت از این قشر زحمتکش، و تمرکز بر صدور گواهینامه های صلاحیت مربیگری تحت نظامی مدون و روش مند که نظارت کافی بر آموزش و ارزیابی مربیان صورت گیرد، از ضروریات است. حتی در صورتی که این انجمن به عضویت انجمن های بین المللی و قاره ای مربوط درآید، از اثربخشی بالاتری برخوردار خواهد شد و دست کم در استانداردهای، هماهنگی و به روزسانی مطالب و رویه ها عمل می کند. همچنین، با شرکت مربیان و محققان در همایش های علمی و بازآموزی سالانه، در ارتقای سطح کیفی تحقیقات و امور اجرایی و نیز فناوری های مورد استفاده در امر مربیگری مؤثر است. دوره های آموزشی با ارتقای کیفی تمام بخش های فدراسیون در ارتباط است و توجه به این دوره ها و لزوم اجرای آنها با بالاترین کیفیت می تواند زیرساخت قوی برای اهداف بلندمدت فدراسیون های ورزشی جهت رسیدن به موفقیت داشته باشد.

مولفه دیگر این پژوهش که با تاکید بر جنسیت افراد بررسی شد تاثیر توجه به ورزش بانوان در فدراسیون بود که با ۸۱ درصد همبستگی دارای تاثیر بسزایی است. شاخص اصلی در این مولفه محدودیت های تمرینی و کمبود سالن های اختصاصی بود. پژوهش های صورت گرفته ذیل همسویی نتایج را با پژوهش حاضر به همراه دارد. موتمنی و همکاران (۱۳۹۳) بیان داشتند عدم توجه مسئولان به ورزش زنان، وجود فرهنگ مرد محوری، کمبود وقت و زمان، وضعیت اقتصادی و عدم سرمایه گذاری لازم در توسعه اماکن ورزشی زنان مهم ترین موانع پیش

روی بانوان در انجام فعالیت های ورزشی است. فورسیف و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی به بررسی فرصت ها و موانعی که زنان برای تحصیل و اشتغال در ورزش با آن روبرو هستند. همه گروه ها تبعیض جنسیتی در استخدام مربوط به ورزش را تأیید کردند، به نظر می رسد دانشجویان دانشگاه از نحوه محدودیت تبعیض شغلی نگرانی بیشتری دارند. اعتماد به نفس و خودباوری برای موفقیت مهم تلقی می شود اما موانع بیرونی و استراتژی های برابری جنسیتی، پیشرفت را محدود می کند. در نتیجه، هنوز تلاش هایی برای کاهش نابرابری جنسیتی در زمینه های شغلی و آموزشی مرتبط با ورزش لازم است. نحوه مشارکت زنان در فعالیت های ورزشی مسئله پیچیده ای است که عوامل زیادی در آن دخالت دارند. مطالعات تجربی نشان داده که تفاوت های جنسی در سطح یا درجه موانع فعالیت های ورزشی در اوقات فراغت وجود دارد. زنان به عنوان نیمی از افراد جامعه با موانع بیشتری برای مشارکت در فعالیت های ورزشی مواجهند. با توجه به نتایج میبایست با اتخاذ تصمیمات و برنامه ریزی های اساسی، بانوان مسئولیت و مشارکت بیشتری در امر برنامه ریزی های ورزشی داشته باشند و بودجه مناسب و برابری با آقایان به آن ها اختصاص یابد همچنین بایستی مسئولین ورزشی کشور درصدد حل مشکلات اجتماعی به ویژه تغییر فرهنگ مرد محوری باشند. لازم است تا با تبلیغات گسترده و هدفمند، گرایش بیشتر زنان در فعالیت های ورزشی و حضور در راس امور ورزشی فراهم گردد.

در مولفه ای مهم در موفقیت یک فدراسیون ورزشی عامل ورزشکاران است که در این پژوهش با ۸۶ درصد همبستگی مولفه ای مهم در موفقیت محسوب شد. همچنین شاخص عدم تعهد فدراسیون پزشکی-ورزشی در قبال مسئولیت آسیب دیدگی ورزشکاران و تقبل هزینه های درمانی از مشکلات این قشر محسوب شد. پژوهش های مربوطه در این حیطه انجام شده که با پژوهش حاضر دارای همسویی است. نوروزی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی پیش‌بینی سرسختی برحسب ادراک موفقیت و نظم‌جویی هیجانی در ورزشکاران رزمی نخبه را بررسی کردند و بیان داشتند که بین سرسختی با ادراک موفقیت، ارزیابی مجدد و سرکوبی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. افزایش ادراک موفقیت ورزشی موجب افزایش سرسختی ورزشکاران می‌شود اما با افزایش زیر مؤلفه‌های نظم‌جویی هیجانی (سرکوبی و ارزیابی مجدد) میزان سرسختی ورزشکاران کاهش می‌یابد. همچنین پژوهش فوناهاشی<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) بیان داشتند مطابق با تئوری اقتصاد رفاه، به نظر می رسد مدال های بیشتر با سودمندی بیشتر در بین مسئولین ورزشی همراه است به طوریکه برنامه ریزی مالی برای مدال های بازی های المپیک ۲۰۲۰ توکیو با اجرایی کردن صندوق حمایت ورزشی به طور معنی داری بیشتر شد و نشان از تاثیر مستقیم حمایت مالی غیردولتی بر موفقیت بیشتر در بازی های المپیک دارد. با افزایش ادراک موفقیت در ورزشکاران، میزان تلاش و رسیدن به هدف در ورزشکاران بیشتر تقویت می‌شود و میزان سرسختی آنان در مسابقه قوت می‌یابد اما این شرایط با ایجاد تنش و درک نامناسب هیجانی منجر به شکل‌گیری تعابیر نامناسب در ورزشکاران می‌گردد. بسیاری از شرایط در رویدادهای ورزشی را فدراسیون مدیریت می کند اینکه شرایط تمرینی ورزشکاران چگونه بوده و با چه حد آمادگی به مسابقات می روند را کمیته برگزاری مسابقات و برنامه ریزی فدراسیون با

<sup>11</sup> Forsyth, Jones, Duval & Bambridge

<sup>12</sup> Funahashi

اختصاص امکانات و هزینه فراهم می کند لذا رابطه ای دوسویه بین موفقیت و شکست ورزشکاران در رویدادها با ارتقای موفقیت در فدراسیون می تواند وجود داشته باشد.

از جمله مولفه هایی که در اجرای برنامه های فدراسیون بسیار حائز اهمیت است آینده نگاری است که ۹۰ درصد همبستگی دارد. شاخص عدم اجرای طرح های درآمدزایی از ورزشکاران بعنوان مهمترین عامل این مولفه محسوب شد. پژوهش های مربوطه با نتایج پژوهش حاضر دارای همسویی است. نتایج پژوهش همتی عقیف و کشاورز (۱۳۹۸) نشان داد سیاست های ورزشی در کشورهای مختلف می تواند در دو بخش کلیدی طبقه بندی شود: دسته نخست، برنامه هایی که به طور مستقیم به موضوع سیاست گذاری ورزشی می پردازد و دسته دوم، برنامه ها و راهبردهای نظام سلامت، اقتصاد، فرهنگ و ... که به بحث سیاست های ورزشی پرداختند. با بررسی این حوزه مشاهده می شود که بخش دوم از اهمیت بالاتری برخوردار است، دارای ضعف فرایندی است و در اینگونه اسناد به بحث ورزش توجه نشده است. آینده نگاری به سبب داشتن نگاه کل نگر و پرداختن به موضوع مشارکت، می تواند این عرصه کارکردی را تقویت کند. همچنین پژوهش قیامی راد و محرم زاده (۱۳۸۶) با بررسی مقایسه تطبیقی روش های درآمدزایی فدراسیون کاراته کشورهای ایران و ژاپن بیان کردند که فدراسیون کاراته ایران به دلیل نبود واحد بازاریابی فقط از راه برگزاری کلاس های مربیگری (۲۲.۳۳ درصد) و داوری (۲۱ درصد)، صدور احکام (۱۹.۶۷ درصد) اقدام به کسب درآمد می کند، در حالی که فدراسیون کاراته ژاپن با کمک گرفتن از واحد بازاریابی و بازاریابان ورزشی موجود در آن فدراسیون، به غیر از موارد یادشده از روش هایی چون تولید محصولات ورزشی کاراته (لباس، دستکش، میت، تشک و ...) (۱۵.۱۲ درصد)، ارایه وسایل کمک آموزشی چون CD و نوار (۱۲.۸۰ درصد)، استفاده از واقفین (۵.۸۱ درصد)، چاپ تمپر و سکه (۹.۳۰ درصد) برگزاری نمایشگاه های فرهنگی در هنگام برگزاری مسابقات ملی و بین المللی (۱۱.۶۳ درصد)، بهره برداری چند منظوره از سالن ها و امکانات موجود در دسترس (۱۰.۴۷ درصد)، سرمایه گذاری بر روی گردشگری ورزشی و جذب گردشگران ورزشی (۱۳.۹۵ درصد) نیز کسب درآمد می کند. آیند نگاری سازمانی با سیاست گذاری ساختار و نظام ورزشی، مشارک ورزشی، و تأمین مالی، ارتباط مؤثر و قوی ای دارد. همسو با مراحل آینده نگاری در مراحل پیش آینده نگاری به عناصر ضرورت ها، اهداف، گرایش ها، منابع، رویکردها، افق زمانی و جزئیات برنامه کار؛ در مرحله به کارگیری بر عناصر تیم پروژه و خبرگان؛ در مرحله ایجاد به عناصر روش ها، انواع مشارکت ها، در مرحله اقدام به عناصر توصیه و تغییر و در مرحله آخر که تجدید است به عناصر یادگیری، ارزیابی و انتشار اشاره دارد. می توان با شناخت جزئیات هر یک از مراحل، سیاست های ورزشی را طراحی و تدوین کرد. آینه نگاری احتمال موفقیت سازمان های ورزشی را افزایش می دهد، برای اینکه آینده نگاری مفیدتر باشد باید بر موضوعاتی تمرکز کند که در عرصه های فناوری ورزشی و سیاست گذاری های اجرایی می باشد.

مولفه دیگری که در موفقیت فدراسیون تاثیرگذار بود مولفه فناوری اطلاعات است که ۷۱ درصد همبستگی را با موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی داشته است. شاخص ثبت اطلاعات پایگاهی ورزشکاران مهمترین شاخص این مولفه بود. پژوهش های انجام شده درخصوص این مولفه به شرح ذیل است همچنین این پژوهش ها دارای همسویی با نتایج پژوهش حاضر است. جلیلود و شریفیان (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) و سیستم های اطلاعات مدیریتی (MIS) و کاربردهای آن در ورزش در نتیجه نشان دادند استفاده

از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی و سیستم های مدیریت اطلاعات در نهادهای ورزشی نیز مانند سایر نهادها یک ضرورت انکار ناپذیر است. بکارگیری آنها باعث می شود فرآیندهای سازمان با سرعت و دقت بیشتر و هزینه کم تر انجام شود. این فناوری ها و سیستم ها باعث توسعه کمی و کیفی ورزش در همه ابعاد آن (مدیریت، تجهیزات و...) می شود و ضروری است که تمامی دست اندرکاران ورزش از فناوری های اطلاعات و سیستم های اطلاعات مدیریت متناسب با حیطه و حوزه کاری خود جهت استفاده از مزایای آنها در ارتقای فعالیت خود استفاده نمایند. همچنین پژوهش مانو و جاکیموسکی<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۷) در نتایج پژوهش که به تاثیر مدیریت دانش بر موفقیت سازمان ورزشی اشاره شده است که به صورت توصیفی انجام گرفته است و بیان می کنند که فعالان ورزشی مانند اعضای باشگاه های ورزشی آماتور و باشگاه های ورزشی حرفه ای و سازمان های ورزشی با بهبود مدیریت دانش در سازمان های خود می توانند به ارتقای وضعیت تماشاگران، تجهیزات ورزشی مجهز، امور مالی، امور بین المللی، فن آوری های اطلاعات و ارتباطات باشگاهی و تعامل سودمند با رسانه ها را ایجاد کنند که در نتیجه مدیریت دانش در سازمان های موفق ورزشی می تواند با پایداری، تداوم و دستیابی به نتایج رقابتی طولانی مدت در ورزش همراه باشد. امروزه استفاده از فناوری اطلاعات عملکرد سازمانها را تحت تاثیر قرار داده است؛ از این رو، برخی از سازمان ها، برنامه های مشخصی را برای توسعه و به کارگیری فناوری اطلاعات دنبال می کنند. شناسایی موانع موثر در عدم استفاده از این فناوری اولین گام در تدوین برنامه توسعه اطلاعاتی محسوب می شود. فناوری اطلاعات می تواند نقش مهمی در ارتقای بهره وری و کارایی سازمان ها داشته باشد. با رشد و توسعه ورزش در کشورهای مختلف اهمیت دسترسی به اطلاعات صحیح، دقیق و به هنگام در عرصه ورزش بیش از پیش احساس می شود. این اطلاعات برای تهیه برنامه های بلند مدت در زمینه توسعه ورزش و نیز مدیریت اطلاعات دستخوش تحول شده است از این رو فعالیتهایی که از مدتها پیش برای ساماندهی اطلاعات ورزشی شکل گرفته بود سرعت بیشتری یافته است. فعالیت موسسات بین المللی و منطقه ای در زمینه اطلاعات ورزشی گسترش چشم گیری پیدا کرده است و در سطح ملی نیز کشورها در حال راه اندازی یا توسعه مراکز ویژه اطلاعات ورزشی اند که کشور ما نیز از این امر مستثنی است. فدراسیون های ورزشی نیز جهت دستیابی به موفقیت نیازمند بروز کردن پایگاه اطلاعاتی ورزشکاران و شفافیت در دسترسی به اطلاعات هستند.

در نهایت با توجه به نتایج پژوهش حاضر که در خصوص موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی صورت گرفته است لذا اهتمام لازم جهت پیاده سازی مدل پژوهشی، مراحل اجرایی آن صورت پذیرد.

- فدراسیون ورزش های رزمی در رابطه با جذب اسپانسرها و تشکیل کمیته بازاریابی فعال اقدامات جدی را انجام دهد.
- در رابطه با استقلال مالی فدراسیون های ورزشی، سیاست هایی اندیشیده شود.
- پیشنهاد می گردد به جهت انعکاس و شفاف سازی فعالیت های فدراسیون، اطلاع رسانی دقیق از این فعالیت ها توسط کمیته اطلاع رسانی به صورت روزانه به پایگاه های خبری منعکس گردد.

- با توجه به نقش مولفه مالی در موفقیت فدراسیون ورزش های رزمی، پیشنهاد می شود با جذب اسپانسرهای ورزشی و ایجاد تسهیلات برای ورزشکاران و مربیان فرصت های ارتقای کیفی تیم های ورزشی در راستای موفقیت فدراسیون فراهم گردد.
- شناسایی و ایجاد ارتباط دوطرفه با حامیان مالی شخصی و دولتی و برطرف کردن موانع دست و پاگیر (پروژه های طولانی و مشکلات موجود در انبعاث قرار دادهای مالی با اسپانسرها، تعیین ناظران متعدد بر یک قرار داد، بوروکراسی زاید اداری) به منظور هموار ساختن مسیر مشارکت حامیان و واقفین مالی که با اعتماد توأم با همدلی، اقدام به سرمایه گذاری در ارتقای ظرفیت های مالی فدراسیون و باشگاه ها ایجاد گردد.
- با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود کمیته بانوان فدراسیون ورزش های رزمی به ایجاد طرح های توسعه در زمینه امکانات و زمین های ورزشی و تسهیلات مالی برای ورزشکاران بانوان فراهم آورد.
- پیشنهاد می شود با همکاری بخش فناوری اطلاعات فدراسیون ورزش های رزمی به ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی جامع در تمامی زمینه های فدراسیون و با هدف اطلاع رسانی ورزشی ایجاد گردد.

## منابع

۱. افتخاری، عذرا؛ بنار، نوشین؛ امامی، مینا؛ منصور صادقی، منیژه ۱۳۹۵. ارائه مدل اندازه گیری موانع توسعه والیبالی قهرمانی زنان ایران در سه سطح کلان، میزانی و خرد. مطالعات مدیریت ورزشی، سال هشتم، شماره ۴۰، صص ۳۶-۶۰.
۲. امیر قیامی راد، دکتر مهرداد محرم زاده. ۱۳۸۶. مقایسه تطبیقی روش های درآمدزایی فدراسیون کاراته کشورهای ایران و ژاپن. پژوهش در علوم ورزشی ۱۷. ۸۹.
۳. جبار سیف پناهی شعبانی\*، امین خطیبی. ۱۳۹۶. تبیین و تحلیل عوامل موثر بر پیشرفت والیبالی ایران در سطح قهرمانی. مدیریت و توسعه ورزش. ۱۷-۳۱.
۴. جمشید جلیلووند، اسماعیل شریفیان. ۱۳۹۵. فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) و سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS) و کاربردهای آن در ورزش. دومین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت بدنی و ورزش
۵. حسینی، سید شاهو. حمیدی، مهرداد. قربانیران رجبی، آسیه. سجادی، سرید نصررا ۱۳۹۲ شناسایی قروت هرا، ضرعف هرا، فرصت هرا و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش های فراروی آن. مدیریت ورزشی. شماره ۱۷، صص: ۲۹-۵۴.
۶. علی همتی عقیف، عین الله کشاورز ترک\* ۱۳۹۸. ارائه چارچوبی برای بررسی تاثیرات آینده نگاری سازمانی بر سیاست گذاری در صنعت ورزش ایران. راهبرد. ۱۱۱-۱۳۶.
۷. علیرضا موتمنی، امین همتی، هادی مرادی. ۱۳۹۳. شناسایی و اولویت بندی موانع پیش روی بانوان در انجام فعالیت های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی ۲۴. ۱۱۱-۱۳۰.
۸. کشتی دار، محمد؛ طاب پرور، مهردی؛ شیر مهنجی، فاطمه ۱۳۹۱. بررسی وضعیت موجود والیبالی ایران با ارائه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۱۳-۳۲.
۹. محمود گودرزی، شعله خداداد\* ۱۳۹۹. تحلیل تطبیقی آمایش سرزمین در ورزش بانوان بر اساس پراکندگی اعضای تیم های ملی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مطالعات فرهنگی اجتماعی المپیک ۲. ۷-۳۲.
۱۰. مظفری، سید امیر احمد. الهری، علیرضا. عباسری، شهابت. احدپور، هنگامه، رضایی، زین العابدین. (۱۳۹۱). راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳، صص: ۳۳-۴۸.
۱۱. میثم شاه حسینی\*، حسن نوروزی، بهروز گل محمدی. ۱۳۹۸. مقایسه ادراک موفقیت، سرسختی روان شناختی و نظم جویی هیجانی در بین ورزشکاران با و بدون کاهش وزن. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۳۹۷-۴۰۹.
۱۲. نجف آقایی، سخاوت توکلی انگوت. ۱۳۹۲. شناسایی عوامل موثر بر موفقیت دوچرخه سواران حرفه ای آذربایجان شرقی در مسابقات بین المللی و جاده ای ایران (از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی ۱۸. ۱۵۵-۱۶۸.
۱۳. واعظ موسوی سیدمحمدکاظم، مسیبه فتحالله. روانشناسی ورزش. چاپ سوم. تهران: انتشارات سمت؛ ۱۳۹۰.

14. Alidoust Ghahfarokhi E, Sajjadi SN, Mahmoudi A, Sa'atchian V. The Evaluation of Development Priorities and Strategies of Judo Championship in Iran. *Journal of Sport Management*. 2014;6(2):231-46 [article in farsi].
15. András, K., & Havran, Z. (2016). Examination of Central and Eastern European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy in International Environment. In *Competitiveness of CEE Economies and Businesses* (pp. 197-210). Springer, Cham.
16. Brouwers, Jessie., Sotiriadou, Popi., De Bosscher, Veerle. (2014). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*.<http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.10.003>.
17. De Bosscher, V., De Knop,P., van Bottenburg, M., Shibli, S., Bingham, J. (2009). "Explaining international sporting success: An International comparison of elite sport systems and policies in six Countries". *Sport*
18. Forsyth, J. J., Jones, J., Duval, L., & Bambridge, A. (2019). Opportunities and barriers that females face for study and employment in sport. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 24, 80-89.
19. Funahashi, H., Shibli, S., Sotiriadou, P., Mäkinen, J., Dijk, B., & De Bosscher, V. (2020). Valuing elite sport success using the contingent valuation method: A transnational study. *Sport management review*, 23(3), 548-562.
20. Hadian H, Boroumand MR, Amirnejad S, Najafi M. Obstacles Facing the Iranian Basketball Academy. *Annals of Applied Sport Science*. 2016;4(3):41-50. doi: 10.18869/acadpub.aassjournal.4.3.41
21. Hosseini SS, Hamidi M, Ghorbanian Rajabi A, Sajjadi SN. Identification of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for Talent Identification in Iran Championship Sport and Its Bottlenecks and Challenges. *Journal of Sport Management*. 2013;5(2):29-54 [article in farsi].
22. Khabiri M, Memari J, Arabameri E, Elahi A. Strategies and Macroplans in the Development of Iran's Taekwondo. *Res Sport Sci*. 2010(27):33-46.
23. Khabiri M, Me'mari J. Iranian Taekwondo SWOT Analysis. *Sport Manag Rev*. 2012;9(15):13-30.
24. Khosravizadeh E, Hamidi M, Yadollahi J, Khabiri M. Iran NOC Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Issues and Challenges it confronts. *J Sport Manag*. 2009;1(1):19-35.
25. Manev, G., & Jakimovski, J. (2017). Role of knowledge management in sport organizations. *Škola biznisa*, (2), 150-171.
26. Ruoranan, K., Clausen, J., Nagel, S., Lang, G., Klenk, C., Giauque, D., ... & Schlesinger, T. (2018). Causes for professionalization in national sport federations in Switzerland: a multiple-case study. *Current Issues in Sport Science (CISS)*.
27. Seifpanahi Shabani, J., & Haji Hasani, M. (2017). The effective factors in promoting of Iranian sport national teams. *Annals of Applied Sport Science*, 5(4), 77-84.
28. Soltanpour, S., Razavi, S. M. H., Sajjadi, S. N., & Honari, H. (2019). Strategic Perspective Codification of Iran Martial Arts Federation. *Annals of Applied Sport Science*, 7(4), 1-8.
29. Sotiriadou, K. & Shilbury, D. (2009). "Australian Elite Athlete Development: An Organisational Perspective". *Sport Management Review*, 12:pp:137-148.



30. Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2013). A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy and Politics*. <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2013.839954>.