

## مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

زهره ذوالفقاری<sup>۱</sup>

حسین زارعیان<sup>۲</sup>

سیروس احمدی<sup>۳</sup>

 10.22034/ssys.2024.3244.3371

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۳۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۲۷

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام شد. این پژوهش حر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری آن شامل تمامی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی ایران بود که با توجه به گستردگی جامعه آماری، بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۸۴ نفر به صورت تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. جهت بررسی و تایید روایی پرسش‌نامه از نظر متخصصان 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 SmartPLS3.1.1 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 ( $t=25/629$ ;  $P=0/001$ ) و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی ( $t=4/368$ ;  $P=0/001$ )، 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 ( $t=26/009$ ;  $P=0/001$ ).

نتایج نشان داد که دسترسی به اهداف، پیش‌گیری از مشکلات، ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده، ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها، مشکلات مدیریتی، مشکلات اقتصادی، مشکلات سیاسی و نحوه پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تأثیر معنی‌داری بر پیامدهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی از جمله راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی، مالی، نظارتی، انگیزشی و قانونی دارد. بنابراین به منظور پیاده‌سازی مناسب برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌توان با استفاده از راهبردهای ارائه شده به توسعه ورزشی، اجتماعی و اقتصادی دست یافت.

**واژگان کلیدی:** فدراسیون‌های ورزشی، پیاده‌سازی برنامه‌ها و راهبردها.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار، مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: H.zareian@ssrc.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

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<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳؛ کورونیوس<sup>۲</sup> 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 و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌نماید 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<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳؛ توماس و توماس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱: ۶۹).

جهت برنامه‌ریزی سازمانی، برنامه راهبردی برای سازمان‌ها آنقدر گسترش یافته است که سازمان‌های غیرانتفاعی همچون فدراسیون‌های ورزشی همانند سازمان‌های انتفاعی و تجاری از آن بهره می‌برند (هومز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳؛ کاسال<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳: ۷۵). برای مثال، 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 آفریقای جنوبی که همگی مبین استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و شناخت محیط پیرامون سازمان‌های ورزشی برای کسب موفقیت و تداوم بقاست، نام برد (شربت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱؛ خسروی و همکاران، ۱۴۰۰؛ علی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۵). به‌طورکلی، برنامه‌ریزی راهبردی در دستیابی به اهدافی از قبیل شکل گرفتن تفکر و اندیشه راهبردی 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<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳؛ پرنٹ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۳: ۶). در این میان، آنچه مسلم

<sup>۱</sup> McCullough

<sup>۲</sup> Koronios

<sup>۳</sup> Dingle

<sup>۴</sup> Thomas & Thomas

<sup>۵</sup> Hums

<sup>۶</sup> Kasale

<sup>۷</sup> Ettinger

<sup>۸</sup> Parent

## مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

است اینکه فدراسیون‌های ورزشی با چالش‌ها و مشکلات بسیاری برای انجام مسئولیت‌ها و نیل به اهداف خود مواجه می‌باشند (سلطانی‌زاده 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 برنامه‌هاست (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 اثربخش‌تر و کارآمدتر مسئولیت‌ها، توسعه بیشتر اصول و آرمان‌های ورزشی کشور و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های بین‌المللی نائل آیند (بهادر و همکاران، ۱۴۰۰). 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 می‌شود این نهادهای ورزشی برای مقابله با چالش‌های آینده ورزش در حیطه کاری خود چاره‌اندیشی و مقابله نمایند. بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که در حوزه پژوهشی پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های مختلف ورزشی و غیر ورزشی، تحقیقات مختلفی با رویکردهای گوناگون انجام شده است. هوانگ و کیو<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) به پرورش استعدادها و اصلاح قوانین جهت بهبود راهبردهای تدوین شده و کیفیت لوازم ورزشی تأکید داشتند. تادس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند که مدیریت منابع انسانی مناسب نقش مؤثری در تبدیل راهبرد 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، سالم‌سازی، عوامل فرهنگی، عوامل جغرافیایی، دانشی، مسائل مدیریتی، مشکلات اقتصادی و مسائل اعتقادی- فرهنگی قرار می‌گیرد. هانلن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق خود نشان دادند که جهت نتیجه‌بخش بودن راهبردهای افزایش مشارکت 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 راهبردهای 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 نمود. زیمرس<sup>۴</sup> 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 راهبرد در سازمان‌های دولتی ایران پرداخت و نشان داد اگرچه که بیشتر موانع به اجرای راهبرد برمی‌گردند، اما آنچه چنین وضعیتی را ایجاد کرده است آن بوده که برنامه‌های راهبردی اغلب

<sup>1</sup> Huang & Qiu

<sup>2</sup> Tadesse

<sup>3</sup> Hanlon

<sup>4</sup> Zeimers

بسیار بلندپروازانه و دست‌نیافتنی تدوین شده‌اند. شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۱) نیز به شناسایی عوامل موثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران پرداختند و نشان دادند که نیروهای پیشران کلیدی اقتصادی، فناوریانه، 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 بیشتر این پژوهش‌ها به صورت کمی و با استفاده از ابزارهای استاندارد صورت پذیرفته و اغلب در یک سازمان مشخص انجام شده‌اند، در حالی که سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون‌های ورزشی بسیار متفاوت‌تر از سازمان‌های غیرورزشی هستند و به کار بردن ابزاری یکسان برای این دو نوع سازمان خیلی منطقی به نظر نمی‌رسد. 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 تلاش‌هایی که در فدراسیون‌های ورزشی کشور صورت گرفته، در حال حاضر برنامه مناسبی برای توسعه ورزش‌های مختلف مورد توجه نیست و 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 سلیقه‌ای 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. ضرورت پژوهش به این دلیل است که اگر چنین پژوهش‌هایی بررسی نشود و برنامه‌ریزی برای ورزش نداشته باشیم، مدیریت ورزشی کشور دچار مشکل می‌شود و سطح ورزش کشور در سطح جهانی و بین‌المللی پایین خواهد آمد. بنابراین این پژوهش به دنبال مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران بود.

## روش‌شناسی پژوهش

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، از بین کارکنان فدراسیون‌ها تعداد ۳۸۴ نفر به صورت تصادفی خوشه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد بالادستی (آیین‌نامه‌های مصوب سازمان‌های ورزشی و سند چشم‌انداز بیست ساله کشور) و همچنین پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. 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 تدوین‌شده، 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 متخصصان حوزه مدیریت ورزشی ارجاع داده شد و همچنین از شاخص AVE و ماتریس فورنل لاکر جهت بررسی روایی همگرا و واگرای پرسش‌نامه استفاده گردید. جهت تایید پایایی ابزار نیز از شاخص‌های میزان بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره‌گیری 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 SPSS23 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 SmartPLS3.1.1 به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش پرداخته شد. گفتنی است که تمامی تجزیه و تحلیل‌ها در پژوهش حاضر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ انجام شد.

## یافته‌های پژوهش

در جدول ۱، نتایج توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر آمده است:

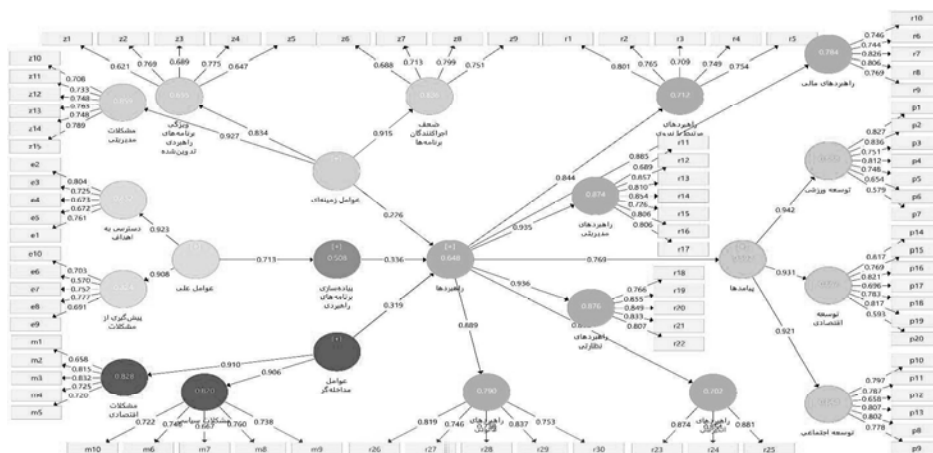
جدول ۱: نتایج توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

| 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 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده

گردید. به همین منظور ابتدا جهت بررسی برازش مدل پژوهش از شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی مرتبه اول و سازنده مرتبه دوم بهره‌گیری شد. جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی مرتبه اول از شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، بررسی بارهای عاملی، روایی همگرا (AVE) و شاخص فورنل‌لارکر (روایی واگرا) و جهت بررسی برازش سازنده مرتبه دوم از شاخص افزایش نرخ واریانس (VIF) استفاده گردید. در شکل ۱ نتایج مربوط به بررسی اولیه بارهای عاملی تمامی سوالات پرسش‌نامه‌ها آورده شده است:

## مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران



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 |
|------------------------------------|-------|-------|---------------|---------------|
| عوامل علی                          | ۰/۶۱۳ | ۱/۴۱۷ | ۰/۸۸۳         | ۰/۸۵۶         |
| دسترسی به اهداف                    | ۰/۵۴۷ | ۱/۳۴۳ | ۰/۸۷۴         | ۰/۸۴۱         |
| پیش‌گیری از مشکلات                 | ۰/۵۶۷ | ۱/۱۲۶ | ۰/۸۱۷         | ۰/۷۷۷         |
| عوامل زمینه‌ای                     | ۰/۷۱۵ | ۱/۳۹۶ | ۰/۹۲۵         | ۰/۸۸۵         |
| ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده | ۰/۵۳۱ | ۱/۲۶۹ | ۰/۸۳۷         | ۰/۸۰۱         |
| ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها          | ۰/۶۵۹ | ۱/۶۲۲ | ۰/۸۵۷         | ۰/۸۱۵         |
| مشکلات مدیریتی                     | ۰/۷۴۳ | ۱/۴۵۴ | ۰/۸۸۳         | ۰/۸۴۶         |
| عوامل مداخله‌گر                    | ۰/۸۴۵ | ۱/۳۲۷ | ۰/۹۱۶         | ۰/۸۶۱         |
| مشکلات اقتصادی                     | ۰/۵۶۱ | ۱/۱۶۴ | ۰/۸۳۷         | ۰/۸۱۳         |
| مشکلات سیاسی                       | ۰/۶۲۹ | ۱/۰۵۸ | ۰/۹۴۷         | ۰/۸۹۷         |
| پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی      | ۰/۵۹۸ | ۱/۱۱۷ | ۰/۸۷۶         | ۰/۸۲۵         |
| راهبردها                           | ۰/۵۹۵ | ۱/۷۲۵ | ۰/۸۸۴         | ۰/۸۵۳         |

|       |       |       |       |                                 |
|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|
| 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                   |

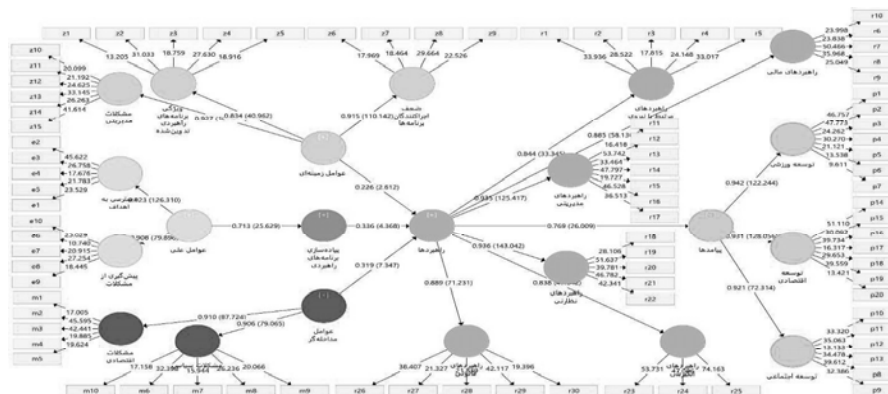
بر اساس نتایج جدول ۲، تمامی متغیرها مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷، شاخص AVE بالاتر از ۰/۵ و شاخص VIF پایین‌تر از ۵ می‌باشند. بنابراین ابزار مورد استفاده در این پژوهش از پایایی، روایی همگرا و افزایش نرخ واریانس و مدل پژوهش نیز از برازش مناسبی برخوردار است. در ادامه نتایج مربوط به ماتریس فورنل-لارکر جهت بررسی روایی و اگرایی ابزار پژوهش در جدول ۳ آورده شده است:

جدول ۳: نتایج ماتریس فورنل و لارکر

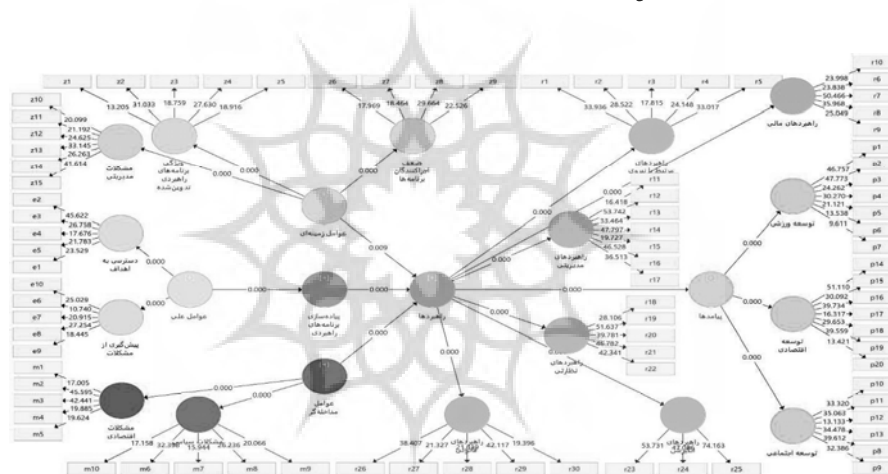
| متغیر           | عوامل علی | عوامل زمینه‌ای | عوامل مداخله‌گر | پیاده‌سازی | راهبردها | پیامدها |
|-----------------|-----------|----------------|-----------------|------------|----------|---------|
| عوامل علی       | ۰/۸۲۸     |                |                 |            |          |         |
| 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 اگرایی 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:

## مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران



شکل ۲: مدل با مقادیر ضریب مسیر و معناداری t-value



شکل ۳: مدل با معناداری p-value

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

| مسیر                                                | ضریب مسیر | آماره t | معناداری | نتیجه |
|-----------------------------------------------------|-----------|---------|----------|-------|
| 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 درصد بر اساس نتایج جدول ۴ و 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 گفت که عوامل علی تأثیر معنی‌داری

## مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

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 ( $p=0/001$ ;  $t=7/347$ ) تاثیر معنی‌داری بر راهبردها دارند و راهبردها نیز تاثیر معنی‌داری بر پیامدهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی ایران دارد ( $p=0/001$ ;  $t=26/009$ ).

### 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 تاثیر معنی‌داری بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی دارند. این یافته 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 تدوین شده باید به طور دقیق مسیرهای رسیدن به اهداف مد نظر سازمان را مشخص 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.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تاثیر معنی‌داری بر راهبردها شامل راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی، راهبردهای مالی، راهبردهای مدیریتی، راهبردهای نظارتی، راهبردهای انگیزشی و راهبردهای قانونی دارند. این یافته با بخشی از نتایج تحقیقات هوانگ و کيو (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 به‌کارگیری 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 تدوین شده، ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها و مشکلات مدیریتی تاثیر معنی‌داری بر راهبردها دارند. این یافته 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 تدوین شده 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 یافته با بخشی از نتایج تحقیقات صادقی و همکاران (۱۴۰۲)، شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۱) و زیمرس و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. در مورد 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 بوده‌اند 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 پیرامون 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 یافته 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

## مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

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 می‌یابد.

بر اساس نتایج تحقیق می‌توان گفت که برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارند که با مدیریت آن‌ها، می‌توان به توسعه ورزشی، اجتماعی و اقتصادی در کشور دست یافت. به طور کلی عوامل مختلفی اعم از عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر وجود دارند که به طرق مختلف بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی ایران تأثیر می‌گذارند و مدیران و مسئولان مربوطه می‌توانند با در نظر گرفتن آنها برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده 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 و باقریان فرح آبادی، محسن. (۱۴۰۰). «تحلیل اکتشافی عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون‌های ورزشی المپیک». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۲۰(۵۴)، صص ۱۴۹-۱۷۰.
- خسروی، آذر؛ رمضانی‌نژاد، رحیم و محمدیان، فریبا. (۱۴۰۰). «طراحی الگوی برای تحلیل سیستم توسعه ورزش‌های پایه (مطالعه موردی: ژیمناستیک)». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۲۰(۵۲)، صص ۹۵-۱۱۲.
- رضایی، شمس‌الدین و منظمی، امیرحسین. (۱۳۹۸). «طراحی مکانیزم مؤثر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی». نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۷(۲۶)، صص ۹۴-۱۷۷.
- سلطانی‌زاده، آزاده؛ نیک‌آیین، زینت؛ حاجی انزهایی، زهرا و منوچهری، جاسم. (۱۴۰۳). «کاربست نوآوری در ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۱۱(۱).
- شربت‌زاده، رضا؛ نادری نسب، مهدی و علی‌دوست، ابراهیم. (۱۴۰۱). «طراحی برنامه راهبردی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۲۱(۵۷)، سس ۱۲۳-۱۴۸.
- شهرکی، محدثه و اسماعیلی، محمدرضا. (۱۴۰۱). «شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۴(۷۳)، صص ۳۳۵-۳۶۲.
- شهلائی، جواد؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ غفوری، فرزاد و مظلومی سویی، فرزانه. (۱۴۰۰). «پایش چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۳(۳)، صص ۱۰۴۷-۱۰۶۹.
- صادقی، محسن؛ کاشف، سیدمحمد و بهنام، محسن. (۱۴۰۲). «مدل‌سازی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۵(۴)، صص ۳۵۳-۳۷۱.
- علی‌زاده، محمود؛ اکبری یزدی، حسین و الهی، علیرضا. (۱۳۹۸). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزشی تنیس روی میز ایران با استفاده از رویکرد WOT<sup>۸</sup>». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۸(۴۵)، صص ۱-۲۶.
- کریمی، اسلام؛ شریفی‌فر، فریده و نیک‌بخش، رضا. (۱۴۰۱). «تدوین علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۲۱(۵۸)، صص ۸۳-۱۰۸.
- گوهری، ظهراپ؛ حمیدی، مهرزاد؛ امیرحسینی، سید احسان و عمادی، سمیه. (۱۴۰۱). «طراحی الگوی جاری‌سازی راهبردهای فدراسیون فوتبال ایران با روش کارت امتیازی متوازن». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۴(۷۱)، صص ۱۵۵-۱۸۴.
- محمدی، شیرکو. (۱۴۰۰). «فرا ترکیب موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی ایران». نشریه اندیشه مدیریت راهبردی. ۱۵(۱)، صص ۳۶۳-۳۹۶.

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

- Dingle, G., Dickson, G., & Stewart, B. (2023). **"Major sport stadia, water resources and climate change: Impacts and adaptation"**. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 59-81.
- Ettinger, A. (2023). **"Saudi Arabia, sports diplomacy and authoritarian capitalism in world politics"**. *International journal of sport policy and politics*, 15(3), 531-547.
- Hanlon, C., Millar, P., Doherty, A., & Craike, M. (2022). **"Building capacity of community sport clubs to increase female participation"**. *Leisure Sciences*, 44(7), 827-846.
- Huang, H., & Qiu, J. (2024). **"Strategic choices for high-quality development of intelligent wearable sporting goods industry in the new era"**. *Wearable Technology*, 1(1), 41-55.
- Hums, M. A., Kluch, Y., Schmidt, S. H., & MacLean, J. C. (2023). **Governance and policy in sport organizations**. Routledge.
- Kasale, L. L., Morrow, S., & Winand, M. (2023). **"An institutional work perspective to performance management: The case of Botswana National Sport Organizations"**. *Journal of Global Sport Management*, 8(1), 95-116.
- Koronios, K., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2021). **"Strategic sport sponsorship management—A scale development and validation"**. *Journal of Business Research*, 130, 295-307.
- McCullough, B. P., Hardie, A., Kellison, T., & Dixon, M. (2023). **"Environmental perspectives of external stakeholders in sport"**. *Managing Sport and Leisure*, 28(6), 670-683.
- Parent, M. M., Hoyer, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2023). **"National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century"**. *European sport management quarterly*, 23(4), 1115-1135.
- Tadesse, S., Asgedom, T., & Taddese, A. (2023). **"Leadership Behavior and Human Resource Management Practice Mediation between Strategic Plan and Performance of Selected Ethiopian Sports Federation"**. *Indonesian Journal of Sport Management*, 3(1), 84-92.
- Thomas, R. K., & Thomas, R. K. (2021). **"Strategic planning"**. *Health services Planning*, 215-245.
- Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2021). **"Organizational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis"**. *European sport management quarterly*, 21(2), 173-193.

