

## تحلیل عوامل موثر بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی ایران با رویکرد برنامه‌ریزی سناریو

لقمان کشاورز<sup>۱</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، جواد محمدخانی<sup>۳\*</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور ۲- استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور ۳- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۹/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۲۹

### Analysis of factors affecting the behavior of Iranian championship sports managers by scenario planning approach

Loghman Keshavarz<sup>1</sup>, Abolfazl Farahani<sup>2</sup>, Javad Mohammadkhani<sup>3\*</sup>

1- Associate Professor, Sport Management Department, Payame Noor University

2- Professor, Sport Management Department, Payame Noor University

3- Ph.D. Student, Sport Management, Payame Noor University

Received: (2017/12/21)

Accepted: (2018/02/18)

#### Abstract

The purpose of this research is to analyze the factors affecting the behavior of the championship sports managers with the scenario planning approach. The Statistical population included chairmen and vice chairmen of the sports federation of the championship and the National Olympic Committee and the Ministry of Sports and Youth, professors of sport management universities of the country. For statistical sample 32 individuals were selected purposefully. Tools and method of data collection included two questionnaires and one matrix. Impact questionnaire and uncertainty questionnaire. First, among the 64 primary factors, 21 factors were identified, then in the third questionnaire, a 21×21 matrix was completed by the experts and the data were analyzed by the Mick-Mac software. The research findings showed seven factors such as comprehensive program of sports championship, continuous support system, comprehensive system of talent, modern sports places, coaches retraining courses, long term scientific exercises and coaches and athletes performance evaluation system are effective on the behavior of Iranian championship sports managers with a scenario planning approach.

#### Keywords

Manager's behavior, scenario, championship.

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تحلیل عوامل موثر بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی با رویکرد برنامه‌ریزی سناریو است. جامعه آماری پژوهش روسا، نائب رئیسین فدراسیون‌های ورزش قهرمانی، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان و اساتید مدیریت ورزش دانشگاه‌های کشور است. برای نمونه آماری ۳۲ نفر به طور هدفمند انتخاب شد. ابزار و روش گردآوری اطلاعات شامل دو پرسش‌نامه و یک ماتریس بود. پرسش‌نامه میزان تأثیرگذاری و پرسش‌نامه میزان عدم قطعیت. ابتدا از میان ۶۴ عامل اولیه، ۲۱ عامل مهم‌تر شناسایی، سپس در پرسش‌نامه سوم به شکل ماتریسی به ابعاد ۲۱×۲۱ توسط خبرگان تکمیل و داده‌ها توسط نرم‌افزار میک مک مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد ۷ عامل برنامه جامع ورزش قهرمانی، سیستم حمایتی ملوم، نظام جامع استعدادیابی، اماکن ورزشی مدرن، دوره‌های بل‌آموزی مربیان، تمرینات علمی درازمدت و سیستم ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی ایران با رویکرد برنامه‌ریزی سناریو موثر هستند.

#### واژه‌های کلیدی

رفتار مدیران، سناریو، ورزش قهرمانی.

\* نویسنده مسئول : جواد محمدخانی

Email: jmohammadkhani66@gmail.com

\*Corresponding Author: Javad Mohammadkhani

## مقدمه

سابقاً پیش‌بینی آینده مشکل بود، اما امروزه پیش‌بینی آینده نه تنها مشکل بلکه غیر ممکن است. در ایران پس از تلاش‌های بسیار در راستای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت توسعه، در اوایل دهه ۱۳۸۰ با بهره‌گیری از مفاهیم و ابزارهای نوین سیاست‌گذاری کلان، تلاش‌هایی جهت ترسیم و پیگیری آینده مطلوب کشور انجام گرفت که نتیجه آن تدوین و ابلاغ «سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی» است. در ایران سابقه آینده‌پژوهی به برنامه‌های پنج ساله کشور برمی‌گردد و سند چشم‌انداز توسعه کشور در افق ۱۴۰۴ که دهه آینده را نشانه گرفته اولین سند تفکر راهبردی و آینده‌پژوهی است که بر اساس آن محورهای توسعه کشور در بخش‌های مختلف تدوین شده است (۲۶). ورزش، امروزه به عنوان یک نهاد اجتماعی دردناک و از جمله در ایران پذیرفته شده و با استقبال خوبی روبرو شده است. گسترش ورزش قهرمانی و البته همگانی باید سرلوحه درازمدت وزارت ورزش و جوانان قرار گیرد و هماهنگ با گرایش جهانی لازم است ورزش همگانی و ورزش قهرمانی توسعه یابند، دولت‌ها تمایل دارند برای ورزش قهرمانی سرمایه‌گذاری کنند، ورزش قهرمانی موجب زیانزد شدن نام ملت‌های پیروز در سطح جهان و ارتقا هويت ملی می‌شود. پیروزی‌های بین‌المللی و به ویژه موفقیت در بازی‌های المپیک در عرصه ورزش، به طور فزاینده‌ای موجب رشد و توسعه در بسیاری از کشورها شده است. این برتری و موفقیت ورزشکاران نخبه در عرصه بین‌المللی هويت و شخصیت ویژه‌ای به آن کشور می‌دهد. بر همین اساس دولت‌ها تمایل بیشتری دارند با سرمایه‌گذاری مالی زیاد، موفقیت ورزشکاران نخبه خود را در عرصه بین‌المللی فراهم کنند که این مسئله به بسط و توسعه سازمان‌ها و سیستم‌های مرتبط با پرورش و توسعه ورزشکاران نخبه در بعد ورزش قهرمانی منجر شده است (۲). از نظر دابسون و گودارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در ورزش نیز مانند سایر صنایع دو نوع سرمایه‌گذاری کوتاه مدت و بلندمدت را می‌توان متصور شد که سرمایه‌گذاری روی رشد و توسعه بازیکنان در رده‌های مختلف سنی سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت نهادهای ورزشی محسوب می‌شود (۱۱). امروزه این موضوع اثبات شده است که مسیر قهرمان پروری در ورزش قهرمانی کشورها از نظام آموزش و پرورش آن می‌گذرد. روش‌های شناخت استعدادها و ورزشی از طریق تعامل سازنده با نظام آموزش و پرورش نقش بسیار مهمی در توسعه ورزش قهرمانی ایفا می‌کند و از عوامل مهم تسلط کشورهای پیشرفته در عرصه‌های بین‌المللی است. به عنوان نمونه نظام کشف استعدادها و ورزشی

در چین بر تعامل ورزش استانی با نظام آموزش و پرورش مبتنی است. بسیاری از استعدادها و جوان ورزشی درکانادا نیز از طریق مسابقات آموزشی شناسایی می‌شوند (۲۲). با توجه به مصداق‌های بیان شده ملاحظه می‌شود که اصلی‌ترین نهاد مجری استعدادیابی در کشورهای مذکور آموزش و پرورش است، بنابراین تعامل اثربخش بین نهادهای متولی ورزش قهرمانی و سیستم آموزش و پرورش می‌تواند شاه‌راهی به سوی توسعه ورزش قهرمانی تلقی شود. همچنین نیروی انسانی کارآمد و متخصص از مؤثرترین عوامل ارتقای نظام ورزش قهرمانی هر کشور محسوب می‌شود. بیگدلی (۱۳۸۷) معتقد است مربیان به عنوان تربیت‌کنندگان و هدایت‌گران ورزشکاران در تمامی سطوح (مبتدی تا نخبه) نقش بسیار مهمی در توسعه ورزش قهرمانی ایفا می‌کنند. به همین جهت است که رویکرد فعلی تشکیلات ورزشی کشورهای توسعه یافته مبتنی بر آموزش و ارتقای دانش مربیان است، از این رو بسیاری از کشورها به بازنگری نظام آموزشی، ارزیابی و ارتقای مربیان ورزشی خود پرداخته‌اند (۸). دی بوچر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶) عوامل کلیدی ورزش قهرمانی را در ۹ رکن خلاصه کرده‌اند، حمایت مالی، ساختار ورزش قهرمانی، مشارکت در ورزش، شناسایی و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران حین و پس از دوره قهرمانی، امکانات و اماکن آموزشی و ورزشی بروز و مدرن، تربیت و ارتقای مربیگری، رقابت‌های ملی و بین‌المللی و تحقیقات علمی و نوآوری (۹). از دیگر عوامل اثرگذار بر ورزش قهرمانی وجود اماکن و تجهیزات ورزشی به روز و مدرن و چگونگی استفاده از آنها است، در همین راستا نتایج پژوهش کشاورز (۱۳۹۶) نشان داد به ترتیب اولویت عوامل تفکر راهبردی، نگرش توسعه‌ای، آشنایی با مدل‌های ارزیابی، کیفیت خدمات، نیاز و وفاداری مشتریان، رقابت، کیفیت تجهیزات و تاسیسات و درآمدزایی از عوامل موثر بر رفتار مدیران در ارزیابی اماکن ورزشی هستند (۱۸). ادیب (۱۳۹۴) در تحقیق خود دو عامل حمایت‌حامیان مالی و شناسایی و پرورش استعدادها را به عنوان عوامل کلیدی ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی معرفی کرده است (۱). امیرتاش (۱۳۸۷) در تحقیق خود، توسعه ورزش قهرمانی را منوط به ارتقای سطح تحصیلات و درجه مربیگری مربیان دانسته است (۳). تندنویس و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیقی سطح دانش علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر کار مربیان، استعدادیابی به روش علمی و تخصصی، افزایش تاسیسات و سالن‌ها و تجهیز کامل آنها و امکانات تخصصی و کمک آموزشی را مهم‌ترین عوامل پیشرفت در بعد قهرمانی ورزش ژیمناستیک عنوان کردند (۲۵). یکی دیگر

کشور از قاره های اروپا، آسیا، اقیانوسیه و آمریکا از نظر تعداد مدال کسب شده در ورزش قهرمانی انجام دادند، نتایج نشان داد بیش از پنجاه درصد موفقیت های بین المللی در این کشورها به دلیل سه متغیر تولید ناخالص داخلی (ثروت)، جمعیت و مشارکت در ورزش می باشد (۱۰).

همان طوری که مطالعه مبانی نظری و ادبیات پیشینه نشان می دهد عوامل مختلفی بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی اثر گذار هستند، با توجه به اهمیت این موضوع در ایران نیز تاکنون طرح ها و برنامه های مختلفی برای این منظور ارائه شده، شواهد نشان می دهد که برنامه ریزی های صورت گرفته در این زمینه تاکنون موفق نبوده اند و نیازها و تقاضای اجتماعی به عنوان مهمترین رکن برنامه ریزی برای ورزش شناسایی نشده اند. شاهد مدعا اینکه ایران از سی و یک دوره المپیک تابستانی برگزار شده از میان حدود ۳۰ رشته ورزشی خانم ها و آقایان فقط توانسته در سه رشته ورزشی کشتی، وزنه برداری و تکواندو صاحب مدال شود (باستثنای مدال نقره پرتاب دیسک احسان حدادی در المپیک ۲۰۱۲ لندن). این در حالی است که کشورهای دیگر از جمله ژاپن در آخرین المپیک برگزار شده (۲۰۱۶ ریو) در تعداد زیادی رشته مختلف ورزشی صاحب ۴۱ مدال شده است.

از این رو با توجه به اهمیت ورزش قهرمانی کشور و ارتباط آن با هویت ملی و اینکه تاکنون پژوهش های محدودی در این خصوص انجام شده، پژوهش حاضر در صدد است با استفاده از نرم افزاری مناسب و جدید به این سؤال پاسخ دهد که چه عواملی بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور با رویکرد برنامه ریزی سناریو تاثیر گذار هستند؟

### روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع پژوهش های کاربردی و به لحاظ روش اجرا پیمایشی است. ابزار گردآوری داده ها، پرسش نامه است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان آشنا به حوزه مدیریت راهبردی و ورزش قهرمانی، شامل روسا و نایب رؤسای ۳۹ فدراسیون ورزش قهرمانی، وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه های سراسر کشور هستند. نمونه گیری در این پژوهش به طور نظری انجام گرفت. نمونه گیری نظری، نوعی نمونه گیری هدفمند است که در آن پژوهشگر سعی می کند از نظرات آگاه ترین افراد درباره موضوع پژوهش استفاده نماید. به عبارت دیگر، نمونه گیری تصادفی نیست بلکه عمدی و قضاوتی است (۷). نمونه آماری این پژوهش شامل ۳۲ خبره ورزشی و

از عوامل کلیدی موفقیت در ورزش قهرمانی شرکت ویا گرفتن میزبانی مسابقات بین المللی است، در همین راستا مظفری و همکاران (۱۳۹۱) عنوان می کنند امروزه دولت ها در جهان منابع بسیاری را هزینه می کنند تا بتوانند مجوز میزبانی رقابت های بزرگ ورزشی را به دست آورند، چون معتقدند میزبانی یک رویداد ورزشی، سرمایه گذاری مناسبی برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی یک کشور محسوب می شود (۲۲). براساس تحقیقات آندروف<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) سالانه حدود ۹۵ درصد میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی تنها در ۳۰ کشور پیشرفته و تنها ۵ درصد باقی مانده در کشورهای در حال توسعه انجام می گیرد (۴). ژیمانسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) اطلاعاتی را از ۲۰ کشور اقتصادی اول جهان جهان بر اساس تولید ناخالص داخلی آنها در ۳۰ سال گذشته جمع آوری کرد و با تحلیل آنها به این نتیجه رسید که بیشتر آنها حداقل یک بار میزبانی مسابقات جام جهانی فوتبال یا بازیهای المپیک را داشته اند (۲۴). نتایج پژوهش کریشنا و هاگلند<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نشان می دهد که اندازه جمعیت و ثروت یک کشور از دیگر عوامل اصلی در کسب موفقیت و مدال هستند (۱۹). دی بوچر و همکاران (۲۰۱۵) بیان می کنند که از عوامل مهم پرورش ورزشکار قهرمان، حمایت مالی در دوران قبل، حین و بعد از قهرمانی در زمینه های مختلف است (۱۰). سائترا و شیلپوری<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی روی ۳۵ سازمان مرتبط با ورزش در استرالیا در مورد چگونگی پرورش ورزشکار نخبه، عنوان کردند که اهمیت نقش اقتصادی، عوامل فرهنگی، کشف افراد با استعداد، تدوین راهبردهای بلند مدت و روش های علمی می تواند در تربیت ورزشکاران نخبه موثر باشند (۲۳). آسایش<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳) برخی عوامل اثرگذار بر ورزش قهرمانی را بودجه و حمایت های مالی، استعداد یابی، مربیان با کیفیت و تخصص بالا، داشتن راهبرد و برگزاری مسابقات سطح بالا می داند (۶). نتایج پژوهش جوادی پور (۱۳۹۴) نشان داد فقدان برنامه استراتژیک و روشن نبودن سیاست ها و جهت گیری ها، فقدان منابع انسانی مناسب، تغییر و تحول و جابجایی سریع مدیران، نبود نظارت و ارزیابی، وابستگی به منابع مالی دولت و عدم سرمایه گذاری بخش خصوصی، عدم تخصیص مناسب منابع مالی، وجود قوانین ناهماهنگ و موازی، عدم مطلوبیت ساختار و تشکیلات فعلی ورزش، نامطلوب بودن نظام استعدادیابی و فرآیند ورزش قهرمانی و نبود برنامه میان مدت، تاکتیکی و عملیاتی از مهمترین چالش های پیش روی ورزش قهرمانی کشور به شمار می روند (۱۷). دی بوچر و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود مقایسه ای بین ۱۵

4 Sotiriadou and shiibury

5 Asayesh, et al

1 Andreff

2 Szymanski

3 Krishna and Haglund

دانشگاهی هستند (۱۶ نفر از روسا و نایب رئیسان فدراسیون‌های ورزش قهرمانی، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان و ۱۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور). ابزار و روش گردآوری اطلاعات شامل دو پرسش‌نامه و یک ماتریس است. پرسش‌نامه میزان تاثیرگذاری و پرسش‌نامه میزان عدم قطعیت، این دو پرسش‌نامه برگرفته از پرسش‌نامه اسپلس<sup>۱</sup> به عنوان پایلوت اصلی که پس از ترجمه و بومی‌سازی، توسط ۱۱ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌های سراسر کشور و روسا و نایب رئیسان فدراسیون‌های ورزش قهرمانی روایی محتوایی و صوری آنها ارزیابی و اصلاحات لازم انجام شد و پایایی آنها توسط ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۵ محاسبه شد. این پرسش‌نامه‌ها هر یک شامل ۹ رکن به عنوان ارکان ورزش قهرمانی (حمایت مالی، ساختار ورزش قهرمانی، مشارکت در ورزش، شناسایی و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران حین و پس از دوره قهرمانی، امکانات آموزشی، تربیت مربی و مربیگری، رقابت‌های ملی و بین‌المللی، تحقیقات علمی و نوآوری) و ۶۴ عامل اولیه موثر در موفقیت ورزش قهرمانی کشور می‌باشد (۹). این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از طیف لیکرت توسط خبرگان تکمیل شدند. متعاقب تکمیل پرسش‌نامه‌ها، از میان ۶۴ عامل اولیه، ۲۱ عامل مهم‌تر شناسایی و در پرسش‌نامه سوم به شکل ماتریسی به ابعاد ۲۱×۲۱ قرار گرفتند، پس از تکمیل این ماتریس‌ها توسط خبرگان، داده‌ها توسط نرم‌افزار میک مک<sup>۲</sup> مورد تحلیل قرار گرفتند. نرم افزار میک مک جهت انجام محاسبات سنگین ماتریس متقاطع طراحی شده است. این نرم‌افزار بدین گونه است که ابتدا عوامل مهم در حوزه مورد نظر شناسایی می‌شوند، سپس در ماتریس تحلیل اثرات متقاطع<sup>۳</sup> وارد و میزان ارتباط میان این عوامل با حوزه مربوطه توسط خبرگان

تشخیص داده می‌شود (۱۴). با تحلیل میک مک و شناسایی عوامل اصلی می‌توان روابط بین عوامل را هم بررسی کرد. در این نرم‌افزار میزان ارتباط بین عوامل با اعداد بین صفر تا سه سنجیده می‌شود، عدد صفر= بدون تاثیر، عدد ۱ = تاثیر ضعیف، عدد ۲ = تاثیر متوسط و عدد ۳ = تاثیر قوی. به طور کلی، اگر تعداد متغیرهای شناسایی شده  $\pi$  باشد یک ماتریس  $\pi \times \pi$  به دست می‌آید که در آن تاثیر متغیرها بر یکدیگر مشخص می‌شود. تحلیل ماتریس متقاطع توسط نرم‌افزار میک مک در شش مرحله صورت می‌گیرد (۵).

### یافته های تحقیق

نتایج جدول ۱ اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌ها را در متغیرهای سن، سابقه مدیریت و سطح تحصیلات نشان می‌دهد.

**جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناسی نمونه‌ها (تعداد نفرات)**

سن	سابقه مدیریت	تحصیلات
۶-۳۵ سال	۱-۳ سال	دکتری
۵	۵	۶
۲۱	۵	۳
۲۱-۳۰ سال	۱۰-۱۵ سال	فوق لیسانس
۵	۵	۳
۲۲	۳	۳
۱۰-۱۵ سال به بالا	بسیار	بسیار
۲۲	۳	۳

در ماتریس متقاطع جمع اعداد سطرهای هر عامل، میزان تاثیرگذاری و جمع اعداد ستون‌های هر عامل میزان تاثیر پذیری آن عامل را از عوامل دیگر نشان می‌دهد. پس از تحلیل داده‌ها توسط نرم افزار میک مک، جمع اثرگذاری هر عامل بر عوامل دیگر و جمع تاثیر پذیری هر عامل از عوامل دیگر در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

### جدول ۲. جمع اثرگذاری (سطر) و اثر پذیری (ستون)

ردیف	عوامل مهم	جمع اثرگذاری	جمع اثرپذیری
۱	برنامه‌های حمایت مالی از ورزشکاران (سرمایه‌گذاری، کمک بلاعوض و ...)	۳۴	۳۱
۲	به رسمیت شناخته شدن حق پخش تلویزیونی	۳۳	۲۶
۳	وجود برنامه‌های جامع بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت برای ورزش قهرمانی	۴۶	۵۳
۴	ایجاد یک سیستم حمایتی مداوم و جامع	۴۱	۴۵
۵	ایجاد نظام جامع و چهارچوب علمی استعدادیابی	۳۸	۴۳
۶	وجود ابزارهای لازم استعدادیابی (نیروی انسانی ماهر، تجهیزات سخت افزاری و ...)	۳۰	۳۷

2 MIC MAC

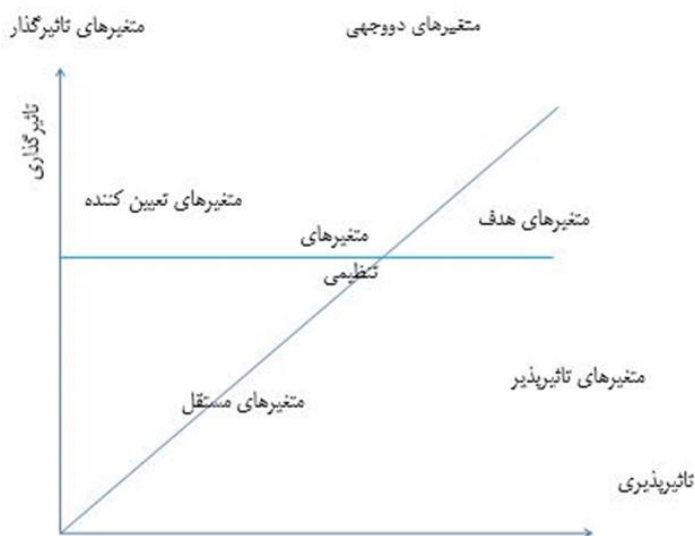
3 Cross-Impact-Analysis

1 Spliss (sports policy factors leading to international sporting success)

۳۰	۳۴	وجود هماهنگی بین نهادهای های درگیر استعدادیابی (آموزش و پرورش، فدراسیون ها و...)	۷
۴۴	۳۵	انجام شدن تمرینات علمی دراز مدت و منظم از کودکی تا بزرگسالی	۸
۳۱	۳۰	مناسب بودن در آمد ماهیانه و تامین هزینه های زندگی ورزشکاران در دوران قهرمانی	۹
۳۳	۲۸	توسعه بیمه ورزشکاران	۱۰
۲۱	۳۳	نقش حمایتی فدراسیون ها و وزارت ورزش و جوانان در مسیر شغلی ورزشکار	۱۱
۳۱	۳۴	انجام به هنگام تعهدات فدراسیون ها و باشگاه ها در قبال قهرمانان	۱۲
۳۶	۳۸	وجود اماکن و فضاهای ورزشی به روز و مدرن	۱۳
۴۰	۳۶	وجود امکانات آموزشی پروودارای استاندارد جهانی (سخت افزاری و نرم افزاری)	۱۴
۳۱	۳۶	وجود دوره های بازآموزی ارتقای عملکرد کیفی و کمی مربیان	۱۵
۳۰	۲۴	مناسب بودن در آمد ماهیانه مربیان	۱۶
۲۸	۳۰	انطباق برنامه های فدراسیون های ملی با فدراسیون های قاره ای و جهانی	۱۷
۳۰	۳۱	قبولی میزبانی مسابقات مهم قاره ای و جهانی	۱۸
۱۶	۲۸	هماهنگی فدراسیون های ورزشی با دیگر سازمان هادر برگزاری رویدادهای ملی و بین المللی	۱۹
۳۲	۳۱	ارتقاء سطح کیفی و کمی برگزاری مسابقات ورزشی ملی و بین المللی	۲۰
۳۷	۳۵	طراحی سیستم علمی مناسب جهت ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران	۲۱
۷۰۵	۷۰۵	کل	

محور قطری صفحه پراکنده هستند و عوامل در بیشتر مواقع حالت بینابین از تاثیر گذاری و تاثیر پذیری را نشان میدهند که این امر ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی را بسیار مشکل میکند. در سیستم های نا پایدار مجموعاً پنج دسته عوامل را می توان مشاهده کرد: عوامل تاثیر گذار یا تعیین کننده، عوامل مستقل، عوامل تاثیر پذیر، عوامل تنظیمی و عوامل دوجهی (عوامل ریسک و هدف) که در شکل ۱ محل آنها نشان داده شده است (۱۳).

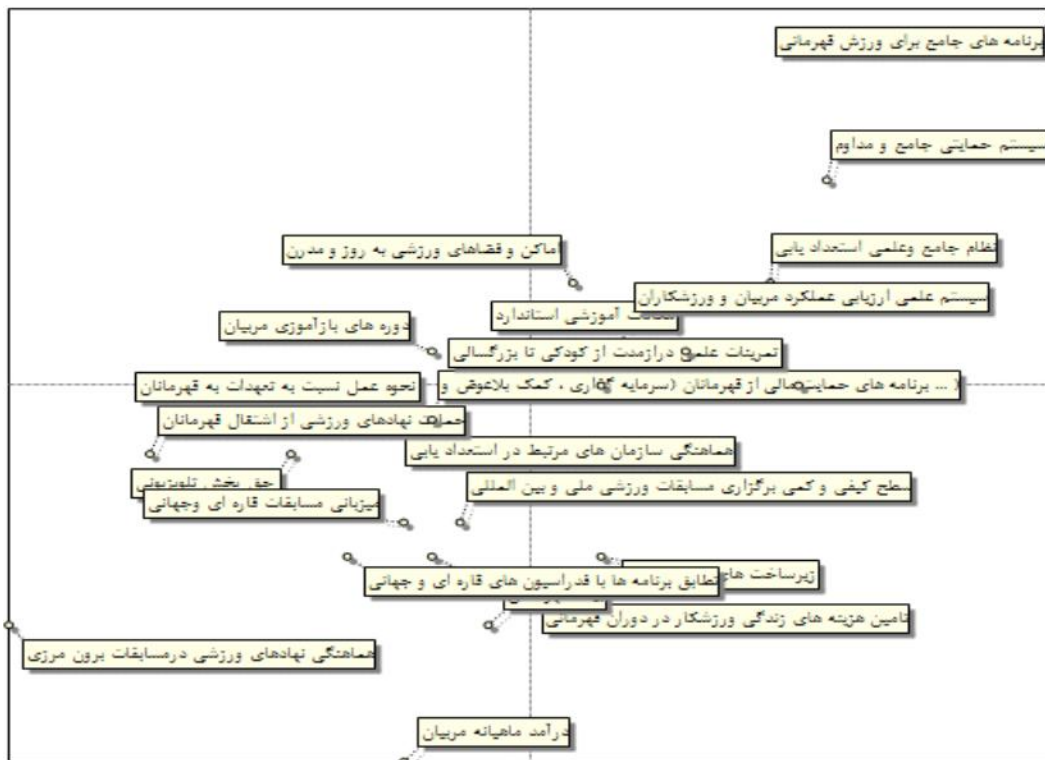
نحوه توزیع و پراکنش عوامل نیز از میزان پایداری و ناپایداری سیستم حکایت می کند. در مجموع دو نوع پراکنش تعریف شده است که به نام سیستم های پایدار و ناپایدار معروف هستند. در سیستم های پایدار پراکنش عوامل به صورت L انگلیسی نشان داده شده است، یعنی برخی عوامل دارای تاثیر گذاری بالا و برخی دارای تاثیر پذیری بالا هستند. در سیستم های ناپایدار متغیرها حول



شکل ۲. نمودار تاثیر گذاری - تاثیر پذیری

تاثیرگذاری بالایی درسیستم هستند بقیه عوامل از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به همدیگر برخوردارند که فقط شدت وضعیت آنها با هم متفاوت است (شکل ۲).

آنچه از وضعیت صفحه پراکندگی عوامل تاثیرگذار بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور میتوان فهمید وضعیت ناپایداری سیستم است. یعنی بیشتر عوامل در اطراف محور قطری صفحه پراکنده هستند، غیر از چند عامل محدود که نشان میدهند دارای



شکل ۲. پراکندگی عوامل تاثیرگذار بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی در محورهای اثرگذاری (عمودی) و اثرپذیری (افقی)

تاثیرپذیری بالا هستند. (عوامل تاثیرگذار و عوامل دو وجهی که در منطقه شمالی شکل ۲ واقع شده‌اند از موضوعات مهمی هستند که در ورزش قهرمانی کشور نقش حیاتی دارند).

در جدول ۳ جایگاه هر یک از عوامل در طرح تاثیرگذاری-تاثیرپذیری مجزا مشخص شده است.

بر اساس نتایج تحلیلی این ماتریس دوره‌های بازآموزی مربیان و اماکن ورزشی به روز و مدرن از جمله عواملی هستند که درجه تاثیرگذاری آنها بسیار بیشتر از درجه تاثیرپذیری آنهاست. عوامل برنامه‌های جامع ورزش قهرمانی، سیستم حمایتی مداوم و جامع، نظام جامع و علمی استعدادیابی، سیستم علمی ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران، امکانات آموزشی استاندارد و تمرینات علمی درازمدت در بخش عوامل دو وجهی قرار گرفته‌اند، این عوامل بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور دارای نقش تاثیرگذاری-

جدول ۳. جایگاه هر یک از عوامل

عوامل	طبقه بندی	جایگاه
دوره‌های بازآموزی مربیان، اماکن ورزشی بروز و مدرن	عوامل تعیین کننده یا تاثیرگذار	۱
برنامه‌های جامع ورزش قهرمانی، سیستم حمایتی مداوم و جامع، نظام جامع و علمی استعدادیابی، سیستم علمی ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران، امکانات آموزشی استاندارد و تمرینات علمی درازمدت از کودکی	عوامل دو وجهی (ریسک و هدف)	۲
سطح کیفی برگزاری مسابقات ملی و بین‌المللی، زیر ساخت‌های استعدادیابی، بیمه قهرمانان، تامین هزینه‌های ورزشکاران در دوران قهرمانی و هماهنگی سازمان‌های مرتبط در استعدادیابی	عوامل تاثیرپذیری یا نتیجه	۳

۴	عوامل مستقل	حق پخش تلویزیونی، حمایت نهادهای ورزشی از اشتغال قهرمانان، میزبانی مسابقات قاره‌ای و جهانی، هماهنگی نهادهای ورزشی در مسابقات برون مرزی، درآمد ماهیانه مربیان و تطابق برنامه‌ها با فدراسیون‌های قاره‌ای و جهانی
۵	عوامل تنظیمی	حمایت مالی از قهرمانان و نحوه عمل به تعهدات به قهرمانان

### بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که اشاره شد برای انتخاب عوامل کلیدی موثر بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور از میان ۶۴ عامل بررسی شده توسط خبرگان در مرحله اول ۲۱ عامل انتخاب شدند، در مرحله بعد و پس از استفاده از ماتریس تاثیرات متقابل و نرم‌افزار میک مک ۸ عامل (عوامل تاثیرگذار و دووجهی) به عنوان عوامل کلیدی انتخاب شدند. این عوامل در تاثیرگذاری بالاترین امتیاز را دارا می‌باشند. با بررسی این عوامل می‌توان دو عامل اماکن ورزشی بروز و مدرن و اماکنات آموزشی استاندارد و دو عامل نظام جامع و علمی استعدادیابی و هماهنگی سازمان‌های مرتبط در استعدادیابی را به دلیل نزدیکی و قرابتی که با هم دارند ادغام، با ترکیب این عوامل در مجموع ۷ عامل برنامه‌های جامع ورزش قهرمانی، سیستم حمایتی مداوم و جامع، نظام جامع و علمی استعدادیابی، اماکن ورزشی بروز و مدرن، دوره‌های بازآموزی مربیان، تمرینات علمی درازمدت از کودکی تا بزرگسالی و سیستم علمی ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران به عنوان عوامل موثر بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور شناسایی شدند.

هدف از پژوهش حاضر تحلیل عوامل موثر بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور با رویکرد برنامه ریزی سناریو بود. یافته‌های پژوهش نشان داد اولین عامل تاثیرگذار بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور داشتن برنامه‌های جامع ورزش قهرمانی است که نتایج پژوهش با یافته‌های دی بوچر و همکاران (۲۰۰۶)، دی بوچر و همکاران (۲۰۱۵) و فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) هم خوانی دارد. فراهانی و همکاران در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که عدم تعهد به اجرای برنامه جامع در بین برخی مسئولین ورزش کشور از جمله تهدیدهای ورزش قهرمانی کشور محسوب می‌شود. ایشان یکی از راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران را تهیه برنامه راهبردی در ورزش قهرمانی در رشته‌های مختلف ورزشی می‌داند (۹، ۱۰، ۱۲). امروزه سازمان‌های ورزشی ایران همانند دیگر سازمان‌ها برای بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت‌های ملی و بین‌المللی به سازمان‌های راهبردی محور تبدیل شده‌اند، اما مطالعات نشان می‌دهند که تعداد قابل توجهی از آنها در اجرای راهبردی خویش از موفقیت

چندانی برخوردار نبوده‌اند. نمونه‌ای از این دست برنامه ریزی‌ها، طرح جامع ورزش کشور در سال (۱۳۸۲)، سند ملی که با بهره‌گیری از نظرات تعداد زیادی کارشناس و دست‌اندرکار ورزشی و با صرف وقت زیاد تدوین، اما علیرغم صرف هزینه‌های سنگین این طرح مسکوت ماند. از این رو توصیه می‌شود مدیران ورزش قهرمانی کشور دانش و معلومات خود را در زمینه تفکر راهبردی افزایش داده تا با شناختی کامل و جامع امکان ارزیابی بهتری از موضوعات را فراهم آورند.

یافته‌های پژوهش نشان داد دومین عامل تاثیرگذار بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور وجود سیستم حمایتی مداوم و جامع است که نتایج پژوهش با یافته‌های مارتین دال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و هنریکسن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) هم خوانی دارد. هنریکسن و همکاران بیان می‌کنند استعدادیابی ورزشی شامل دو مرحله است، مرحله اول کشف و شناسایی استعدادها و مرحله دوم پرورش استعدادها است که بدون داشتن یک سیستم حمایتی مداوم و جامع امکان شکوفا شدن آن‌ها وجود ندارد. در واقع پرورش استعداد یک سرمایه‌گذاری طولانی مدت است (۱۵، ۲۰). تقریباً در تمام پژوهش‌های مرتبط با پرورش استعدادها، اهمیت برنامه ریزی منسجم در طولانی مدت و وجود یک سیستم حمایتی مستمر و قوی در طول فرآیند پرورش را مطرح و تاکید شده است اما متأسفانه جایگاه این مهم در ورزش قهرمانی ایران نادیده گرفته شده است و به همین دلیل است که اغلب قهرمانان ما در سطح جهانی دوره عمر قهرمانی کوتاهی دارند. این می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران ورزش قهرمانی کشور برای حمایت و حفاظت مستمر از قهرمانان چاره‌ای عاجل بیاندیشند.

یافته‌های پژوهش نشان داد سومین عامل تاثیرگذار بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور داشتن نظام جامع و علمی استعدادیابی است که نتایج پژوهش با یافته‌های ادیب (۱۳۹۴)، جوادی پور (۱۳۹۴) و حسینی و همکاران (۱۳۹۲) هم خوانی دارد. حسینی و همکاران در تحقیق خود ضمن تاکید بر استعدادیابی به عنوان یک عامل مهم در ورزش قهرمانی، مهمترین چالش‌های موجود در استعدادیابی را نگاه ضعیف مدیران به ورزش مدارس، فعالیت کم‌رنگ مراکز استعدادیابی، عدم حضور جدی

بخش خصوصی در استعدادیابی و فقدان طرح یکپارچه استعدادیابی می‌دانند (۱۶،۱۷). تردیدی نیست که جامعه ایران به لحاظ استعداد بسیار غنی است، اما به لحاظ استعدادیابی هنوز ابتدای راه است، ظاهراً هنوز هم مشغول شدن نوجوانان در رشته ورزشی خاص بیشتر بر پایه سنت‌ها، آرزوهای فردی، محبوبیت آن ورزش، فشار والدین و امکانات ورزشی بستگی دارد. در حال حاضر نهادهای مختلفی هستند که در زمینه استعدادیابی فعالیت می‌کنند، اما این فعالیت‌ها در این نهادها هر کدام مسیر خود را طی می‌کند و یک برنامه راهبردی و نظام جامع و هماهنگ بین آن‌ها وجود ندارد، از این رو توصیه می‌شود مدیران ورزش قهرمانی کشور برای اجتناب از موازی کاری پیگیر واگذاری این وظیفه خطیر به سازمانی مستقل باشند.

یافته‌های پژوهش نشان داد چهارمین عامل تاثیرگذار بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور انجام تمرینات علمی درازمدت از کودکی تا بزرگسالی است که نتایج پژوهش با یافته‌های ساتیرا و شیلیوری (۲۰۰۹)، دی بوچر و همکاران (۲۰۱۵)، تندنویس و همکاران (۱۳۸۶) و مظفری و همکاران (۱۳۹۱) هم خوانی دارد. دی بوچر و همکاران نه رکن را به عنوان ارکان ورزش قهرمانی معرفی می‌کنند که یکی از اجزای آن انجام تمرینات علمی از کودکی تا بزرگسالی است، در تحقیقی مقایسه‌ای بر روی ورزش قهرمانی ۱۵ کشور از قاره‌های مختلف، بیان می‌کند فقط ۳ کشور هلند، دانمارک و سوئیس از میان آنها از وضعیت خیلی خوبی برخوردار بودند. بطور مثال سوئیس با جمعیتی حدود هشت میلیون نفر به عنوان یک کشور کوچک شمرده می‌شود که در المپیک‌های تابستانی و زمستانی دارای موفقیت‌های خوبی است. این کشور در المپیک تابستانی ۲۰۱۶ رتبه بالاتر از ایران و در المپیک زمستانی ۲۰۱۴ سوچی با کسب ۱۱ مدال هفتم المپیک شد (۱۰،۲۲،۲۳،۲۵). در حالی که ایران در المپیک‌های زمستانی صرفاً شرکت‌کننده است. نکته حائز اهمیت در ورزش ایران اینکه در اغلب رشته‌های ورزشی برنامه مشخصی برای سن شروع فعالیت جدی ورزش قهرمانی ارائه نشده است. ایران در برخی رشته‌های ورزشی در رده‌های سنی پائین دارای رتبه‌های خوب جهانی می‌شود اما خیلی از همین قهرمانان وقتی به سن بزرگسالی می‌رسند بایستی در المپیک‌ها برای کشور عنوان کسب کنند متأسفانه نمی‌توانند به این مهم دست پیدا کنند یا دوره قهرمانی آن‌ها خیلی کوتاه است در صورتیکه قهرمانان کشورهای پیشرو در ورزش قهرمانی برای سال‌های متمادی برای کشور خود مدال کسب می‌کنند. از این رو به مدیران و سیاست‌گذاران ورزش قهرمانی کشور توصیه می‌شود برنامه‌ای علمی، درازمدت و هدفمند از سنین کودکی تا بزرگسالی برای ورزشکاران قهرمان طراحی، تا بتوانیم از قهرمانان

و افتخارات آنها برای سالیان متمادی استفاده کنیم. یافته‌های پژوهش نشان داد پنجمین عامل تاثیرگذار بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور داشتن اماکن ورزشی بروز و مدرن است که نتایج پژوهش با یافته‌های مظفری و همکاران (۱۳۹۱)، کشاورز (۱۳۹۶) و دی بوچر و همکاران (۲۰۱۵) هم خوانی دارد. در تحقیق دی بوچر و همکاران یکی از ارکان مهم و تاثیرگذار توسعه ورزش قهرمانی امکانات آموزشی و اماکن ورزشی بروز و استاندارد (رکن ۶) است، که کشورهای ژاپن، فرانسه، هلند، سوئیس و استرالیا در مقایسه بین ۱۵ کشور از وضعیت خیلی خوبی برخوردار بودند. یکی از عوامل پیشرفت ورزش قهرمانی در هر کشوری گرفتن میزبانی و برگزاری مسابقات مهم ورزشی بین المللی است، مظفری و همکاران در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که یکی از علل مهم عدم توفیق ایران در اخذ میزبانی مسابقات بین المللی، کیفیت پائین اماکن ورزشی و استاندارد نبودن آن‌ها است (۱۰،۱۸،۲۲). شواهد نشان می‌دهد امکانات و تجهیزات موجود مناسب توسعه ورزش قهرمانی نیست، علاوه بر آن از امکانات و تجهیزات موجود نیز در پایگاه‌های ورزش قهرمانی استفاده بهینه نمی‌شود. از این رو به مدیران و سیاست‌گذاران ورزش قهرمانی کشور توصیه می‌شود علاوه بر تلاش برای کسب تکنولوژی ساخت وسایل و اماکن ورزشی مدرن و استفاده بهینه از آن‌ها، حساسیت لازم در خصوص استاندارد بودن اماکن و تجهیزات ورزشی و همچنین بازرسی و ارزیابی ایمنی آن‌ها را به طور مستمر داشته باشند. یافته‌های پژوهش نشان داد ششمین عامل تاثیرگذار بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی برگزاری دوره‌های بازآموزی برای ارتقای کمی و کیفی مربیان کشور است که نتایج پژوهش با یافته‌های آسایش و همکاران (۲۰۱۳)، جوادی پور (۱۳۹۴)، تندنویس و همکاران (۱۳۸۶) و امیرتاش (۱۳۸۷) هم خوانی دارد. آسایش و همکاران یکی از چالش‌های عمده ورزش قهرمانی ایران را فقدان مربیان با کیفیت و تخصص بالا می‌داند. نتایج تحقیق جوادی پور نشان می‌دهد در ورزش قهرمانی کشور منابع انسانی مناسب تربیت نمی‌شوند، از افراد با تجربه و متخصص در ورزش قهرمانی استفاده بهینه نمی‌شود و اطلاعات مربیان ورزش قهرمانی پایین است (۳۶،۱۷،۲۵). بدون تردید یکی از عوامل اثرگذار بر ورزش قهرمانی ایران و موفقیت آن در عرصه بین المللی وجود مربیان با کیفیت و تخصص بالا است. از این رو توصیه می‌شود مدیران ورزش قهرمانی کشور با برگزاری دوره‌های بازآموزی برای افزایش سطح معلومات، به روزرسانی اطلاعات حرفه‌ای و تخصصی مربیان و در نتیجه توانمندسازی مربیان اهتمام ویژه‌ای داشته باشند. یافته‌های پژوهش نشان داد هفتمین عامل تاثیرگذار بر رفتار



روش های مختلف از جمله برگزاری دوره ها و کلاس های آموزشی نسبت به توانمند سازی و آشنایی بیشتر مدیران ورزش قهرمانی با شیوه های کارآمد ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران اقدام گردد.

بطور کلی می توان بیان کرد عوامل مختلفی بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور موثر هستند که در پژوهش حاضر ۷ عامل برنامه های جامع ورزش قهرمانی، سیستم حمایتی مداوم و جامع، نظام جامع و علمی استعدادیابی، اماکن ورزشی بروز و مدرن، دوره های بازآموزی مربیان، تمرینات علمی درازمدت از کودکی تا بزرگسالی و سیستم علمی ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران از طرف خبرگان معرفی شدند، بنابراین ضروری است مدیران ورزش قهرمانی کشور به این عوامل توجه ویژه داشته باشند. در پایان امیدواریم چارچوب ارائه شده در این مقاله توانسته باشد با شناسایی عوامل تاثیرگذار بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی کشور، راهگشای رفع برخی موانع حاکم بر نظام برنامه ریزی ورزش کشور و افزایش شفافیت در آن باشد.

مدیران ورزش قهرمانی کشور وجود سیستم علمی ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران است که نتایج پژوهش با یافته های جوادی پور (۱۳۹۴)، ژاله معماری و همکاران (۱۳۹۲) و دی بوچر و همکاران (۲۰۱۵) هم خوانی دارد. نتایج تحقیق جوادی پور نشان می دهد حدود ۷۵ درصد مدیران وزارت ورزش و جوانان و مدیران فدراسیون های ورزشی معتقدند در ورزش قهرمانی ایران نظارت و ارزیابی مناسبی وجود ندارد. ژاله معماری و همکاران معتقدند در ایران برای ارتقای سطح دانش عملی و علمی مربیان و آموزش و ارزشیابی آن ها، سیستم منسجمی استفاده نمی شود. وی در تحقیق خود به نحوه ارزیابی مربیان در کانادا اشاره، که به روش های متنوعی انجام می شود از جمله صحبت رودرو با مربی، مشاهده عملکرد مربی و ارزیابی کارشناسان (۱۰،۱۷،۲۱). متأسفانه در ورزش ایران دیدگاه عموم همان دیدگاه سنتی است، در حالی که مدل های مختلف ارزیابی نوین وجود دارند که می توان از آن ها به عنوان ابزاری جهت اصلاح خطاهای احتمالی و پیشرفت استفاده کرد. از این رو توصیه می شود با استفاده از

## منابع

1. Aghaei, N. Beyrami Igder, J. Eivazi, I. Hatami, S. The Effect of Social Responsibility of the team on the Citizenship Behavior among audience of the Capital's Football Match (Esteghlal & Perspolis Derby). *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. 2014, 4(9)176-182.
2. Ahmadi, F. Aludari, H. Toure, N. Moradi, M. Business Ethics Relationship with Corporate Citizenship: Mediating the Role of Social Responsibility and Governance. *Ethics in Technology Science Quarterly*, 2016, Issue 2, pp. 94-85. (Persian)
3. Amiri, M. Partabian, A. The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Teacher's Ethical Behavior. *Quarterly Journal of Teaching*, Third Year, 2015, No. 1, pp. 107-85. (Persian)
4. Arab Ameri, H. The Effect of Organizational Ethnic Climate on Organizational Citizenship Behavior by Mediating Organizational Commitment. 2014, Master's thesis, Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University. (Persian)
5. Bakhshande, H. The Impact of Club Social Responsibility on Team Identity in the Iranian Football League. *Journal of Sport Management Studies*, 2015, Volume 7, Issue 29, pp. 192-175. (Persian)
6. Bavec, C. Social Responsibility and Professional Ethics in Management: Some Empirical Evidences at Country Levels. *Managing Global Transitions*. 2016, 10 (4): 361-377.
7. Beyrami Igder, J.A. Hatami, S. Rahimi, S. The role of sports media in shaping the citizenship behavior of city supporters. *Journal of Sport Management Studies*, 2012, Volume 7, Issue 34, pp. 50-37. (Persian)
8. Ebrahimi, J. Gholipour Kanani, Y. Tabari, M. Seydanlou, O. Investigating the Relationship between Professional Ethics and Spirituality at Work with Social Responsibility (Case Study: Gas Company of Mazandaran Province). *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*. 2016, Vol-7, Special Issue3, pp: 2123-2133.
9. Elahi, A. Obstacles and Solutions for the Economic Development of the Islamic Republic of Iran Football Industry. 2008, Ph.D., Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran. (Persian)
10. Futa, S.M. The Relationship Between Social Responsibility and Organizational Citizenship Behavior in 5 Stars Hotels Operating in Petra City. *European Scientific Journal* May edition. 2013, vol.9, No.14: 857 – 881.
11. Ghasemzadeh, A. Zavar, T. Mehdiun, R. Rezaei, A. Professional Ethics Relationship with Social Responsibility and Individual Responsibility: The Intermediary Function of Serving Culture. *Journal of Ethics in Technology Science*, 2014, Year 9, No. 2, pp. 8-1. (Persian)
12. Hall, A.T. Zinko, R. Perryman A.A. Ferris, G.R. Organizational citizenship behavior: Mediators in the relationship between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of leadership and organizational studies*; 2010, 15 (4): 381-392.

13. Hartog, M. Ethics and human resource management: professional. *Journal of Business and Professional Ethics*; 2007, 11 (3): 21:1-8.
14. Memari, J. Modeling and analysis of marketing mix of sport industry in the country (with decision-centered approach), 2007, Ph.D., Sport management, Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran. (Persian)
15. Nasr Isfahani, A. Boustani, H.R. Pourzamani, J. Heidari, B. The analysis of The relationship between Corporate Social Responsibility and Organizational Citizenship Behavior. *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*. 2013, Vol. 12, No. 3, 67-81.
16. Nejhad Sajadi, S.A. The Impact of Clubs' Social Responsibility on Citizenship Behavior of Iran's Football Premier League Teams' Fans. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. Vol. 2016, 3(8), pp. 1904-1913.
17. Philipp, L.U. Lopez, P.D. The Moderating Role of Ethical Leadership: Investigating Relationships Among Employee Psychological Contracts, Commitment, and Citizenship Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2013, 20(3): 304-315.
18. Razmi, A. The Relationship between Social Responsibility and Organizational Citizenship Behavior in Shiraz Gas Company. 2013, Master's thesis, Department of Public Administration, Management Department, Payam Noor University of Tehran. (Persian)
19. Saatchian, V. Alizadeh, A. Dehghan, A. Elahi, A. Prioritizing and Recognizing the Relationship between Motivations and Factors Affecting the Presence of Fans: A Case Study of Tehran City, 2013, *Studies, Sports Management*, Year 8, No. 10, pp. 79-68. (Persian)
20. Skrla, L. Scheurich J.J, Garcia, J. Nolly, G. Equity audits: a practical leadership tool for developing equitable and excellent schools. *Educational Administration Quarterly*; 2004, 40(1): 133-161.
21. Tsai, M.T. Huang, C.h. The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*; 2008, 80: 565 – 581.
22. Yang, C. Ding, G. Lo, K.W. Ethical Leadership and Multidimensional Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Effects of Self-Efficacy, Respect, and Leader-Member Exchange. *Group & Organization Management*: 2016, 41(3). 344-357.
23. Zainali, M. Poor Ezat, A. The effects of the workplace's non-ethical atmosphere on organizational anti-citizenship behaviors, *Journal of Ethics in Science and Technology*, 2011, Year 6, No. 4, pp. 40-31. (Persian).