

مدل حکمرانی در ورزش‌های همگانی عراق

عباس نظریان مادوانی^{۱*}، جبار هاشم عبدالمهدی^۲، معصومه شهیازی^۳

۱. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Abbasnazarian@sru.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین مدل حکمرانی در ورزش‌های همگانی عراق با شناسایی، غربالگری و تعیین ساختار سلسله‌مراتبی عوامل مؤثر بر حکمرانی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای و از نظر روش، مبتنی بر رویکرد آمیخته اکتشافی بود. جامعه پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی، حکمرانی ورزشی و ورزش همگانی عراق بود که ۲۵ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در مرحله نخست، ۲۱ شاخص اولیه بر اساس مطالعات نظری و نظر خبرگان شناسایی شد. برای غربالگری شاخص‌ها از تکنیک دلفی فازی استفاده شد و پاسخ‌های خبرگان به اعداد فازی مثلثی تبدیل و با روش مرکز ثقل غیرفازی شدند. مقدار ۰.۵۰ به عنوان آستانه پذیرش در نظر گرفته شد. سپس برای تعیین روابط و سطوح شاخص‌های تأییدشده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد و ماتریس خودتعاملی ساختاری، ماتریس دسترسی اولیه و نهایی، قدرت نفوذ و قدرت وابستگی محاسبه گردید. نتایج دلفی فازی نشان داد که از ۲۱ شاخص اولیه، ۱۹ شاخص تأیید و دو شاخص فشارهای بین‌المللی با مقدار ۰.۴۶ و شبکه‌سازی با مقدار ۰.۴۸ حذف شدند. حرفه‌ای‌سازی سازمانی، شفافیت و بهبود حکمرانی هر یک با مقدار ۰.۹۳ بالاترین میزان توافق خبرگان را داشتند. در تحلیل ساختاری، محیط نهادی و ساختار فدرالی ورزش هر یک با قدرت نفوذ ۱۹ و وابستگی ۲، مهم‌ترین عوامل محرک مدل بودند. شرایط اجتماعی-اقتصادی با قدرت نفوذ ۱۷ در رتبه بعدی قرار گرفت. در مقابل، پایداری سازمان با وابستگی ۱۹، کارایی سازمان با وابستگی ۱۸ و بهبود حکمرانی با وابستگی ۱۷ بیشترین اثرپذیری را نشان دادند. مدل نهایی در پنج سطح مفهومی سازمان‌دهی شد. حکمرانی مطلوب ورزش‌های همگانی عراق حاصل تعامل سلسله‌مراتبی عوامل نهادی، مدیریتی، ساختاری و تعاملی است و اصلاحات حکمرانی باید از تقویت بستر نهادی و ظرفیت‌های مدیریتی آغاز شده و به حرفه‌ای‌سازی، شفافیت، مشارکت و پایداری سازمانی منتهی شود.

کلیدواژه‌گان: حکمرانی ورزشی، ورزش همگانی، دلفی فازی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، حرفه‌ای‌سازی سازمانی، عراق.

تاریخ ارسال: ۱۸ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۳ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۱ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ آبان ۱۴۰۶



How to cite: Nazarian Madavani, A., Hashem Abdul-Mahdi, J., & Shahbazi, M. (2027). Governance Model for Sport for All in Iraq. *Training, Education, and Sustainable Development*, 5(4), 1-26.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Governance Model for Sport for All in Iraq

Abbas Nazarian Madavani^{1*}, Jabbar Hashem Abdul-Mahdi², Masoumeh Shahbazi³

1. Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran

2. MA Student, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Sports Management Department, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: Abbasnazarian@sru.ac.ir

Abstract

This study aimed to develop a governance model for Sport for All in Iraq by identifying, screening, and hierarchically structuring the factors influencing sport governance. This applied and developmental study employed an exploratory mixed-method approach. The study population consisted of experts in sport management, sport governance, and Sport for All in Iraq, from whom 25 participants were selected through purposive sampling. Initially, 21 indicators were identified based on theoretical literature and expert judgment. The fuzzy Delphi technique was used to screen the indicators, and expert responses were converted into triangular fuzzy numbers and defuzzified using the centroid method. A threshold of 0.50 was considered for retaining indicators. Interpretive Structural Modeling was then used to determine the relationships and hierarchical levels among the approved indicators. The Structural Self-Interaction Matrix, initial and final reachability matrices, driving power, and dependence power were subsequently calculated. Fuzzy Delphi analysis showed that 19 of the 21 initial indicators were retained, while international pressures, with a value of 0.46, and networking, with a value of 0.48, were excluded. Organizational professionalization, transparency, and governance improvement each obtained the highest defuzzified value of 0.93. In the structural analysis, institutional environment and the federal structure of sport each demonstrated the highest driving power of 19 and a dependence power of 2. Socioeconomic conditions ranked next with a driving power of 17. In contrast, organizational sustainability showed the highest dependence power of 19, followed by organizational efficiency with 18 and governance improvement with 17. The final model was organized into five conceptual hierarchical levels. Effective governance of Sport for All in Iraq depends on a hierarchical interaction among institutional, managerial, structural, and interactive factors; therefore, governance reform should begin with strengthening institutional foundations and managerial capacities and progress toward professionalization, transparency, participation, efficiency, and organizational sustainability.

Keywords: *Sport Governance, Sport for All, Fuzzy Delphi, Interpretive Structural Modeling, Organizational Professionalization, Iraq.*

Submit Date: 07 April 2026

Revise Date: 25 August 2026

Accept Date: 02 September 2026

Initial Publish: 05 September 2026

Final Publish: 23 October 2027

ورزش همگانی در دهه‌های اخیر از یک فعالیت صرفاً تفریحی و فردمحور فراتر رفته و به یکی از مؤلفه‌های مهم سیاست‌گذاری اجتماعی، سلامت عمومی، توسعه سرمایه اجتماعی و ارتقای کیفیت زندگی تبدیل شده است. افزایش کم‌تحرکی، تغییر سبک زندگی، گسترش شهرنشینی، افزایش هزینه‌های سلامت و کاهش فرصت‌های طبیعی برای فعالیت بدنی سبب شده است که توسعه مشارکت عمومی در ورزش به یکی از دغدغه‌های اصلی دولت‌ها و سازمان‌های ورزشی تبدیل شود. در چنین شرایطی، موفقیت برنامه‌های ورزش همگانی تنها به افزایش تعداد امکانات یا برگزاری رویدادهای ورزشی وابسته نیست، بلکه مستلزم وجود یک نظام حکمرانی منسجم است که بتواند میان نهادهای دولتی، سازمان‌های ورزشی، بخش خصوصی، جامعه مدنی و گروه‌های مختلف مردم هماهنگی ایجاد کند. شواهد موجود در حوزه مشارکت بدنی نشان داده‌اند که برخورداری از فرصت فعالیت جسمانی تحت تأثیر عوامل متعدد اجتماعی، اقتصادی، محیطی و سازمانی قرار دارد و گروه‌های اجتماعی مختلف ممکن است با موانع متفاوتی برای مشارکت در ورزش مواجه باشند (Balram et al., 2024; Eyre et al., 2022). از این رو، پرداختن به مسئله حکمرانی ورزش همگانی مستلزم نگاهی فراتر از مدیریت اجرایی و توجه هم‌زمان به ساختار قدرت، پاسخگویی، توزیع منابع، عدالت، مشارکت و روابط میان ذی‌نفعان است.

مفهوم حکمرانی در ورزش به مجموعه ساختارها، فرآیندها، قواعد و روابطی اشاره دارد که از طریق آن‌ها تصمیم‌های سازمانی اتخاذ، منابع تخصیص، مسئولیت‌ها تعریف و عملکرد سازمان‌های ورزشی کنترل می‌شود. در ادبیات معاصر مدیریت ورزش، حکمرانی خوب با اصولی مانند شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، دموکراسی، کنترل داخلی، انسجام سیاستی، مسئولیت‌پذیری و رعایت اصول اخلاقی پیوند خورده است. چارچوب‌های ارزیابی حکمرانی ورزشی نیز نشان داده‌اند که سنجش کیفیت حکمرانی باید بر مجموعه‌ای از شاخص‌های سازمانی و رفتاری استوار باشد و صرف وجود ساختارهای رسمی نمی‌تواند تضمین‌کننده حکمرانی مطلوب باشد (Geeraert, 2018). با این حال، استفاده از شاخص‌های حکمرانی نیازمند توجه به زمینه نهادی و ویژگی‌های خاص هر نظام ورزشی است؛ زیرا شاخص‌ها بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ساختاری، سیاسی و فرهنگی ممکن است تصویر ساده‌سازی‌شده‌ای از کیفیت حکمرانی ارائه دهند (Geeraert, 2022). به همین دلیل، توسعه مدل‌های حکمرانی در سطح ملی باید متناسب با شرایط هر کشور صورت گیرد.

اصول رسمی حاکم بر ورزش بین‌المللی نیز اهمیت استقلال سازمانی، رعایت مقررات، مسئولیت نهادهای ورزشی و ضرورت هماهنگی میان بازیگران مختلف را مورد تأکید قرار داده‌اند. منشور المپیک نمونه‌ای از چارچوب‌های هنجاری است که علاوه بر تبیین ساختار جنبش المپیک، بر ارزش‌هایی مانند اخلاق، عدم تبعیض، استقلال نسبی سازمان‌های ورزشی و هماهنگی نهادی تأکید دارد (International Olympic, 2021). با این حال، سازمان‌های ورزشی ملی و محلی در عمل در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که روابط میان دولت، نهادهای ورزشی، سازمان‌های مدنی و بازیگران اقتصادی بسیار متفاوت است. از این رو، انتقال مستقیم یک الگوی حکمرانی از یک کشور به کشور دیگر می‌تواند با محدودیت‌های جدی مواجه شود. مطالعات مرتبط با طراحی حکمرانی سازمان‌های ورزشی نیز نشان داده‌اند که هیچ ساختار واحدی برای تمام سازمان‌ها مناسب نیست و طراحی حکمرانی باید با اندازه سازمان، مأموریت، محیط نهادی، منابع و ترکیب ذی‌نفعان انطباق داشته باشد (Parent et al., 2022; Parent et al., 2021).

از منظر عملکرد سازمانی، اهمیت حکمرانی زمانی آشکارتر می‌شود که ارتباط آن با اثربخشی و پایداری سازمان‌های ورزشی مورد توجه قرار گیرد. مرور پژوهش‌ها در زمینه اصول حکمرانی نشان داده است که نحوه طراحی و اجرای سازوکارهای حکمرانی می‌تواند بر عملکرد سازمان‌های ورزشی، فرآیند تصمیم‌گیری، اعتماد ذی‌نفعان و مشروعیت سازمان اثرگذار باشد (Parent & Hoye, 2018). در این میان، ساختارهای حکمرانی مطلوب باید بتوانند از تمرکز بیش از حد قدرت جلوگیری کنند، وظایف هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی را تفکیک نمایند و سازوکارهای روشن نظارت و ارزیابی را ایجاد کنند. همچنین همکاری میان سازمان‌ها یکی از ابعاد اساسی حکمرانی ورزشی محسوب می‌شود؛ زیرا بسیاری

از مسائل ورزش عمومی از توان یک سازمان منفرد فراتر می‌روند. پژوهش در زمینه حکمرانی مشارکتی نشان داده است که اعتماد، ارتباط مؤثر، اهداف مشترک و ظرفیت سازمانی می‌توانند به عنوان تسهیل کننده همکاری عمل کنند، در حالی که تعارض منافع، ابهام نقش‌ها، رقابت سازمانی و عدم توازن قدرت می‌توانند مانع شکل‌گیری حکمرانی مشارکتی شوند (O'Boyle & Shilbury, 2018).

یکی دیگر از تحولات مهم در حکمرانی ورزش، حرکت از ساختارهای مبتنی بر فعالیت داوطلبانه صرف به سمت حرفه‌ای‌سازی مدیریت و تصمیم‌گیری است. بسیاری از سازمان‌های ورزشی در گذشته بر مشارکت داوطلبانه، روابط غیررسمی و اداره سنتی استوار بوده‌اند، اما پیچیده‌تر شدن محیط حقوقی، مالی، رسانه‌ای و اجتماعی ورزش باعث شده است که استفاده از مدیران متخصص، نظام‌های ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی راهبردی و سازوکارهای حرفه‌ای تصمیم‌گیری ضرورت بیشتری پیدا کند. بررسی فرآیند حرفه‌ای‌سازی سازمان‌های ورزشی داوطلبانه نشان داده است که ارتقای استانداردهای مدیریتی می‌تواند کیفیت عملکرد سازمانی را بهبود دهد، اما این فرآیند باید با فرهنگ سازمانی و ماهیت مشارکتی سازمان‌ها سازگار شود (Seippel, 2019). بنابراین، حرفه‌ای‌سازی را نباید صرفاً به استخدام نیروی حرفه‌ای محدود کرد، بلکه باید آن را به عنوان تحول در ساختار، مهارت‌ها، فرآیندهای تصمیم‌گیری و روابط میان ارکان سازمانی در نظر گرفت.

در سطح ورزش همگانی، ضرورت توجه به حکمرانی بیش از سایر حوزه‌ها اهمیت دارد؛ زیرا گروه هدف آن تقریباً تمامی اقشار جامعه را شامل می‌شود. مدل‌های حکمرانی ورزش همگانی نشان داده‌اند که توسعه این حوزه به هماهنگی در سطح سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، منابع انسانی، زیرساخت‌ها، مشارکت نهادها و سازوکارهای نظارتی نیاز دارد (Keshavarz, 2020). همچنین زیرساخت‌های صنعت ورزش و نحوه توزیع ظرفیت‌ها میان بخش‌های مختلف، بستر لازم را برای توسعه فعالیت‌های ورزشی فراهم می‌کنند و ضعف در زیرساخت سازمانی یا نهادی می‌تواند تحقق اهداف کلان ورزش را محدود سازد (Memari et al., 2018). از این منظر، ورزش همگانی یک نظام چندسطحی است که هم از سیاست‌های کلان دولت و هم از عملکرد سازمان‌های اجرایی، شهرداری‌ها، فدراسیون‌ها، نهادهای آموزشی و تشکلهای اجتماعی تأثیر می‌پذیرد. مشارکت ذی‌نفعان در چنین نظامی نقشی محوری دارد. حکمرانی مطلوب زمانی شکل می‌گیرد که تصمیم‌ها صرفاً از بالا به پایین اتخاذ نشوند و بازیگران مختلف امکان تأثیرگذاری بر فرآیند سیاست‌گذاری و اجرا را داشته باشند. تجربه حوزه‌های آموزشی نیز نشان داده است که مشارکت واقعی افراد در طراحی و اجرای برنامه‌ها می‌تواند احساس مالکیت، مسئولیت‌پذیری و پذیرش تغییر را افزایش دهد (Lubicz-Nawrocka, 2023). همچنین رویکردهای مبتنی بر گفت‌وگو و تعامل سازنده می‌توانند در محیط‌هایی که اختلاف دیدگاه وجود دارد، زمینه شکل‌گیری فهم مشترک و کاهش قطبی‌شدن را فراهم کنند (Kolikant & Wegerif, 2025). این مسئله برای حکمرانی ورزش همگانی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا سازمان‌های دولتی، مدیران ورزشی، متخصصان، ورزشکاران، شهروندان و بخش خصوصی ممکن است اولویت‌ها و منافع متفاوتی داشته باشند و بدون سازوکار اجماع‌سازی، تصمیم‌گیری مشترک با دشواری مواجه شود.

توجه به سرمایه اجتماعی نیز در تحلیل حکمرانی ورزش اهمیت دارد. شبکه اعتماد، مشارکت، همکاری و روابط متقابل میان اعضای یک سازمان یا جامعه می‌تواند ظرفیت اجرای برنامه‌ها را افزایش دهد. مطالعات مربوط به مدل‌های سرمایه اجتماعی بر نقش اعتماد، انسجام، تعامل و مشارکت در تقویت عملکرد جمعی تأکید کرده‌اند (Taheri et al., 2023). در ورزش همگانی، این ظرفیت می‌تواند به شکل همکاری بین‌سازمانی، مشارکت داوطلبانه، اعتماد عمومی به سازمان‌های ورزشی و همراهی گروه‌های اجتماعی با سیاست‌ها ظاهر شود. بنابراین، حکمرانی اثربخش علاوه بر برخورداری از ساختار قانونی مناسب، نیازمند شکل‌گیری روابط اجتماعی و سازمانی سازنده نیز هست.

یکی از مسائل مرتبط با حکمرانی ورزش همگانی، عدالت در دسترسی به فرصت‌های ورزشی است. تحقیقات نشان داده‌اند که موانع مشارکت در فعالیت بدنی برای همه گروه‌ها یکسان نیست و عواملی مانند وضعیت اقتصادی، جنسیت، محیط زندگی، فرهنگ، امنیت و دسترسی به امکانات می‌توانند رفتار ورزشی افراد را تحت تأثیر قرار دهند (Balram et al., 2024; Eyre et al., 2022). بر این اساس، مدل حکمرانی ورزش همگانی باید بتواند تفاوت میان گروه‌های اجتماعی را در نظر بگیرد و از تمرکز منابع در مناطق یا گروه‌های خاص جلوگیری کند. عدالت و اخلاق در این چارچوب تنها یک اصل هنجاری نیست، بلکه بخشی از کیفیت عملکرد نظام حکمرانی است.

نظام‌های آموزشی و ورزشی همچنین با تغییرات سریع فناوریانه و محیطی مواجه هستند. در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی، ظهور فناوری‌های جدید و هوش مصنوعی ضرورت بازاندیشی در ساختارها و فرآیندهای سنتی را مطرح کرده است (Fathi et al., 2024). مطالعات دیگر نیز بر اهمیت انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و توانایی تطبیق نظام‌های سازمانی با تغییرات محیطی تأکید کرده‌اند (Dwiputra et al., 2023). اگرچه این پژوهش‌ها مستقیماً درباره حکمرانی ورزش نیستند، اما اصل مشترک آن‌ها یعنی ضرورت سازگاری ساختارهای سازمانی با تحولات محیطی، برای نظام ورزش نیز قابل توجه است. سازمان‌های ورزش همگانی در شرایط کنونی باید بتوانند از فناوری اطلاعات، مدیریت داده، ارتباطات دیجیتال و سازوکارهای نوین مشارکت عمومی برای افزایش شفافیت و دسترسی استفاده کنند.

اهمیت انعطاف‌پذیری سازمانی در دوره بحران‌ها نیز آشکار شده است. تغییر شرایط آموزشی و ورزشی پس از همه‌گیری کووید-۱۹ نشان داد که سازمان‌ها و نظام‌های ورزشی باید توان سازگاری سریع با محدودیت‌ها، تغییر روش ارائه خدمات و نیازهای جدید جامعه را داشته باشند (Rouhi et al., 2022). همچنین مشکلات گزارش‌شده در اجرای برنامه‌های تربیت‌بدنی در محیط‌های مجازی نشان‌دهنده آن است که ضعف زیرساخت، مهارت و هماهنگی می‌تواند اجرای سیاست‌های ورزشی و آموزشی را با اختلال مواجه سازد (Hallaji et al., 2023). این تجربه‌ها ضرورت حکمرانی انعطاف‌پذیر و برخوردار از ظرفیت یادگیری سازمانی را برجسته می‌کنند.

از سوی دیگر، توسعه ظرفیت انسانی بخش مهمی از حکمرانی محسوب می‌شود. کیفیت تصمیم‌های سازمانی به میزان زیادی به شایستگی مدیران، مهارت اعضای هیئت‌مدیره و توانایی آن‌ها در تحلیل مسائل پیچیده بستگی دارد. مطالعات مرتبط با توانمندسازی منابع انسانی بر ضرورت استفاده از دانش جدید برای ارتقای توانایی شناختی، مدیریتی و تصمیم‌گیری تأکید کرده‌اند (Mehran et al., 2023). در کنار آن، مدل‌های آموزشی و برنامه‌ریزی مبتنی بر شایستگی نشان می‌دهند که طراحی نظام‌ها باید به‌صورت هدفمند با نیازهای واقعی محیط مرتبط باشد (Jahani Dolatabadi et al., 2024; Yousefi Hamidi et al., 2025). این اصل در حکمرانی ورزشی نیز کاربرد دارد؛ زیرا صرف حضور افراد در هیئت‌مدیره یا مدیریت سازمان بدون برخورداری از دانش مالی، حقوقی، راهبردی و مدیریتی نمی‌تواند کیفیت حکمرانی را تضمین کند.

مطالعات مربوط به محتوای برنامه‌ها و انتقال سیاست‌ها به سطوح اجرایی نیز نشان می‌دهند که فاصله میان سیاست رسمی و اجرای واقعی می‌تواند یکی از مشکلات نظام‌های پیچیده باشد (Akbari et al., 2024; Kahrabaei & Javidi Al-Saadi, 2025). در ورزش همگانی نیز وجود قوانین، برنامه‌ها و سیاست‌های رسمی به‌تنهایی کافی نیست، بلکه باید سازوکارهایی ایجاد شود که اهداف سطح ملی به اقدامات عملی در سازمان‌ها، استان‌ها، باشگاه‌ها و جامعه تبدیل شوند. طراحی ساختارهای منسجم و تعیین مسئولیت‌های روشن می‌تواند این فاصله را کاهش دهد.

همچنین مطالعات مربوط به طراحی و اعتبارسنجی الگوهای برنامه‌ای در حوزه‌های مختلف نشان داده‌اند که توسعه یک مدل بومی نیازمند شناسایی مؤلفه‌ها، دریافت نظر متخصصان و توجه به روابط میان اجزای سیستم است (Rabiei et al., 2020; Salajegheh Janati, 2025). حتی در حوزه‌هایی که از نظر موضوعی با مدیریت ورزش فاصله دارند، پژوهش‌های مبتنی بر مدل‌سازی و بهینه‌سازی نشان می‌دهند که مسائل چندمتغیره را نمی‌توان صرفاً با بررسی جداگانه اجزا توضیح داد و روابط میان عناصر نیز باید در ساختار مسئله لحاظ شوند (Mooney et al., 2025). همین منطق سیستمی در تدوین مدل حکمرانی ورزش‌های همگانی کاربرد دارد؛ زیرا عوامل نهادی، ساختاری، انسانی، تعاملی و پیامدی در یک شبکه متقابل قرار دارند.

در تحلیل پدیده‌های پیچیده، ترکیب شواهد و توجه به ناهمگنی شرایط نیز اهمیت دارد. پژوهش‌های روش‌شناختی نشان داده‌اند که در مداخلات و نظام‌های پیچیده، تفسیر نتایج بدون توجه به زمینه، روابط چندگانه و تفاوت میان اجزا می‌تواند گمراه‌کننده باشد (Higgins et al., 2019). به همین ترتیب، حکمرانی ورزشی را نمی‌توان صرفاً با یک متغیر مانند شفافیت یا پاسخگویی توضیح داد. این مؤلفه‌ها در ارتباط

با ساختار نهادی، ظرفیت مدیریتی، حرفه‌ای‌سازی، مشارکت و منابع عمل می‌کنند. مطالعات حکمرانی ورزشی نیز بر ضرورت استفاده محتاطانه از شاخص‌ها و پرهیز از رویکرد «یک نسخه برای همه» تأکید کرده‌اند (Geeraert, 2022; Parent et al., 2022). بعد آموزشی ورزش نیز می‌تواند از منظر حکمرانی مورد توجه قرار گیرد. رویکردهای نوین تربیت‌بدنی بر تنوع مدل‌های آموزشی، مشارکت فعال یادگیرندگان و انطباق برنامه با نیازهای مختلف تأکید دارند (Arufe-Giráldez et al., 2023). این دیدگاه یادآور آن است که توسعه ورزش همگانی نیز نیازمند پذیرش تنوع گروه‌های هدف و طراحی سیاست‌های متناسب با نیازهای آن‌هاست. در واقع، حکمرانی کارآمد نباید شهروندان را به‌عنوان گروهی همگن در نظر بگیرد، بلکه باید تفاوت‌های سنی، جنسیتی، اقتصادی، فرهنگی و منطقه‌ای را در برنامه‌ریزی لحاظ کند. در مورد عراق، این مسئله اهمیت مضاعفی دارد. ساختار سیاسی و اداری کشور، روابط میان دولت مرکزی و سطوح مختلف اجرایی، تنوع اجتماعی و فرهنگی و شرایط اقتصادی می‌توانند بر نحوه مدیریت ورزش همگانی اثرگذار باشند. در چنین بستری، حکمرانی ورزش همگانی نیازمند مدلی است که هم عوامل برون‌زا مانند محیط نهادی، قوانین، شرایط اجتماعی-اقتصادی و ساختار فدرالی ورزش را دربرگیرد و هم مؤلفه‌های درون‌سازمانی مانند شفافیت، پاسخگویی، تفکیک نقش هیئت‌مدیره و مدیریت، شایستگی مدیران و حرفه‌ای‌سازی را مورد توجه قرار دهد. از سوی دیگر، مشارکت ذی‌نفعان، همکاری بین‌سازمانی و اجماع‌سازی باید به‌عنوان سازوکارهای پیونددهنده میان ساختار و پیامد در نظر گرفته شوند.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه درباره اصول حکمرانی خوب، ساختار سازمان‌های ورزشی و حرفه‌ای‌سازی مطالعات متعددی انجام شده است (Geeraert, 2018; Parent & Hoye, 2018; Seippel, 2019)، هنوز نمی‌توان یک مدل عمومی را بدون سازگار کردن آن با شرایط نهادی هر کشور به کار گرفت. از سوی دیگر، رویکردهای جدید بر طراحی الگوهای زمینه‌مند، مشارکت ذی‌نفعان، توسعه ظرفیت مدیریتی و تحلیل روابط متقابل میان مؤلفه‌ها تأکید دارند (O'Boyle & Shilbury, 2018; Parent et al., 2021). این ضرورت در عراق، که ساختار ورزش آن تحت تأثیر عوامل نهادی، اجتماعی و مدیریتی متعددی قرار دارد، برجسته‌تر است. از این رو، تدوین الگویی که بتواند هم عوامل اصلی را شناسایی و هم جایگاه سلسله‌مراتبی و روابط اثرگذاری میان آن‌ها را مشخص کند، می‌تواند مبنایی برای اصلاح سیاست‌ها، حرفه‌ای‌سازی مدیریت، تقویت مشارکت و ارتقای عملکرد سازمان‌های ورزش همگانی فراهم سازد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تدوین مدل حکمرانی در ورزش‌های همگانی عراق از طریق شناسایی، غربالگری و تعیین ساختار سلسله‌مراتبی عوامل زمینه‌ای، ساختاری، انسانی و مدیریتی، تعاملی، حرفه‌ای‌سازی سازمانی و پیامدهای حکمرانی بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی و توسعه‌ای بود و با هدف تدوین مدل حکمرانی در ورزش‌های همگانی عراق انجام شد. با توجه به پیچیدگی پدیده حکمرانی ورزشی، چندبعدی بودن روابط میان عوامل نهادی، ساختاری، مدیریتی، تعاملی و پیامدی و همچنین ضرورت بهره‌گیری هم‌زمان از دانش نظری و تجربه خبرگان، رویکرد پژوهش بر مبنای روش آمیخته اکتشافی متوالی طراحی شد. در این رویکرد، ابتدا از شواهد کیفی و قضاوت تخصصی خبرگان برای شناسایی، پالایش و تأیید عوامل مؤثر بر حکمرانی ورزش‌های همگانی استفاده شد و سپس روابط ساختاری میان عوامل تأییدشده از طریق قضاوت‌های نظام‌مند خبرگان و مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد تحلیل قرار گرفت. انتخاب این رویکرد مبتنی بر این فرض بود که حکمرانی در ورزش‌های همگانی صرفاً یک ساختار عینی و اداری نیست، بلکه بخشی از آن از برداشت‌ها، تجربه‌ها، ارزش‌ها، باورها و قضاوت‌های مدیران و کنشگران کلیدی نظام ورزش شکل می‌گیرد. از این رو، موضع هستی‌شناختی پژوهش به دیدگاه ذهنیت‌گرا نزدیک بود و واقعیت حکمرانی به‌عنوان پدیده‌ای در نظر گرفته شد که فهم آن مستلزم شناخت ادراک و تفسیر کنشگران اصلی نظام ورزش عراق است. در عین حال، برای تبدیل این برداشت‌های تخصصی به یک ساختار منسجم و قابل تفسیر، در مرحله بعد از روش‌های ساختاری و کمی‌سازی قضاوت‌های خبرگان استفاده شد. بر این اساس، پژوهش تلاش کرد علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر بر

حکمرانی، چگونگی ارتباط، تقدم، تأخر، نفوذ و وابستگی آن‌ها را نیز مشخص کند و در نهایت ساختاری چندسطحی برای تبیین حکمرانی مطلوب در ورزش‌های همگانی عراق ارائه دهد.

جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان، مدیران، سیاست‌گذاران و متخصصانی بود که دارای تجربه مستقیم یا دانش تخصصی در حوزه حکمرانی ورزشی، مدیریت ورزش‌های همگانی و ساختار سازمانی ورزش عراق بودند. مشارکت‌کنندگان از میان مدیران و مسئولان سازمان‌های ورزشی ملی و نهادهای مرتبط با ورزش‌های همگانی، اعضا و مدیران دارای تجربه در فدراسیون‌ها و تشکلهای ورزشی، مدیران اجرایی و سیاست‌گذاران ورزشی، اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزشی و استادان دانشگاه و پژوهشگران دارای سابقه علمی در مدیریت ورزشی و حکمرانی انتخاب شدند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و بر مبنای معیار تخصص انجام شد؛ به این معنا که افرادی انتخاب شدند که از شناخت کافی درباره ساختار ورزش عراق، روابط میان دولت و سازمان‌های ورزشی، فرآیندهای مدیریتی و سیاست‌گذاری، مسائل ورزش همگانی و چالش‌های حکمرانی برخوردار بودند. داشتن سابقه مدیریتی یا پژوهشی مرتبط، آشنایی با فرآیندهای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری ورزشی، برخورداری از تجربه قابل اتکا در سازمان‌های ورزشی و تمایل به مشارکت مستمر در مراحل مختلف دلفی و ارزیابی روابط عوامل، از مهم‌ترین ملاک‌های ورود به پانل خبرگان بود. در مواردی که دستیابی مستقیم به برخی متخصصان دشوار بود، از معرفی افراد واجد شرایط توسط خبرگان اولیه نیز استفاده شد. انتخاب خبرگان تا زمانی ادامه یافت که ترکیبی مناسب از تخصص دانشگاهی، تجربه مدیریتی و شناخت نهادی از ورزش عراق حاصل شود. در فرآیند انتخاب مشارکت‌کنندگان، کیفیت و میزان تخصص افراد بر حجم نمونه اولویت داشت؛ زیرا در روش‌های دلفی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری، اعتبار قضاوت‌های تخصصی بیش از نمایندگی آماری نمونه اهمیت دارد. همچنین پاسخ‌های خبرگان به‌صورت محرمانه دریافت شد تا احتمال تأثیر موقعیت سازمانی، قدرت اداری یا شهرت افراد بر قضاوت سایر مشارکت‌کنندگان کاهش یابد.

فرآیند پژوهش در چند مرحله به‌هم‌پیوسته انجام شد. در مرحله نخست، ادبیات نظری و مطالعات پیشین مرتبط با حکمرانی ورزشی، حکمرانی خوب، حرفه‌ای‌سازی سازمان‌های ورزشی، مدیریت ورزش همگانی و ساختار ورزش عراق بررسی شد. بر اساس این بررسی و تطبیق یافته‌ها با شرایط نهادی و اجتماعی عراق، مجموعه اولیه عوامل مؤثر استخراج شد. این عوامل در شش حوزه مفهومی کلی شامل عوامل زمینه‌ای یا برون‌زا، عوامل ساختاری حکمرانی، عوامل انسانی و مدیریتی، عوامل تعاملی، حرفه‌ای‌سازی سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی میانجی و عوامل پیامدی سازمان‌دهی شدند. در حوزه عوامل زمینه‌ای، محیط نهادی شامل قوانین و نقش دولت، شرایط اجتماعی و اقتصادی، ساختار فدرالی ورزش و فشارهای بین‌المللی مدنظر قرار گرفت. عوامل ساختاری حکمرانی شامل شفافیت، پاسخگویی، عدالت و اخلاق، تفکیک نقش هیئت‌مدیره از مدیریت اجرایی و دسترسی به اطلاعات بود. در حوزه انسانی و مدیریتی، شایستگی مدیران، مهارت‌های اعضای هیئت‌مدیره، سبک رهبری مشارکتی و انگیزه اعضا بررسی شد. مشارکت ذی‌نفعان، همکاری بین‌سازمانی، شبکه‌سازی و اجماع‌سازی به‌عنوان عناصر تعاملی و هسته ارتباطی مدل در نظر گرفته شدند. حرفه‌ای‌سازی سازمانی به‌عنوان سازوکاری واسط میان ظرفیت‌های ساختاری و مدیریتی و نتایج حکمرانی مورد توجه قرار گرفت و در نهایت بهبود حکمرانی، کارایی سازمانی و پایداری سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای مدل تعریف شدند. این طبقه‌بندی اولیه در ادامه در اختیار خبرگان قرار گرفت تا میزان تناسب، ضرورت و کفایت هر عامل با شرایط ورزش‌های همگانی عراق ارزیابی شود.

برای گردآوری داده‌ها از ترکیبی از مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای، فرآیند دلفی خبرگان و پرسشنامه روابط زوجی ویژه مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. در مرحله مطالعات اسنادی، منابع علمی معتبر شامل کتاب‌ها، مقالات پژوهشی، مطالعات مرتبط با حکمرانی ورزش، اسناد سیاستی، گزارش‌های سازمان‌های ورزشی و منابع مرتبط با مدیریت و توسعه ورزش‌های همگانی بررسی شدند. هدف این مرحله ایجاد مبنایی نظری برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اولیه مدل و جلوگیری از محدود شدن پژوهش به برداشت‌های فردی خبرگان بود. علاوه بر منابع علمی بین‌المللی، ویژگی‌های ساختاری، مدیریتی و نهادی ورزش عراق نیز مورد توجه قرار گرفت تا عوامل استخراج‌شده از ادبیات با محیط واقعی مورد مطالعه سازگار شوند. نتیجه این مرحله، تدوین مجموعه اولیه‌ای از عوامل بود که مبنای ورود به فرآیند دلفی قرار گرفت.

برای پالایش و تأیید عوامل شناسایی شده از تکنیک دلفی استفاده شد. دلفی در این پژوهش به عنوان یک فرآیند نظام مند برای دستیابی به همگرایی قضاوت متخصصان در مورد مؤلفه های ضروری مدل حکمرانی ورزش های همگانی عراق به کار گرفته شد. پرسشنامه اولیه دلفی بر اساس یافته های مطالعات کتابخانه ای و چارچوب مفهومی اولیه پژوهش تهیه شد و در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. خبرگان درباره اهمیت، تناسب، وضوح و ضرورت هر یک از عوامل اظهار نظر کردند و امکان پیشنهاد عامل جدید، اصلاح عنوان عوامل، ادغام مؤلفه های دارای همپوشانی یا حذف عوامل نامتناسب برای آنان فراهم بود. پس از جمع آوری پاسخ های هر دور، نظرات متخصصان بدون افشای هویت افراد تجمیع و تحلیل شد و خلاصه ای از نتایج و میزان توافق در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. خبرگان در دور بعدی فرصت داشتند با مشاهده بازخورد کنترل شده گروه، قضاوت اولیه خود را حفظ یا اصلاح کنند. این فرآیند تا دستیابی به ثبات نسبی در قضاوت ها و شکل گیری اجماع قابل قبول درباره عوامل اصلی مدل ادامه یافت. استفاده از چند دور ارزیابی سبب شد عوامل نهایی نه صرفاً بر پایه ادبیات نظری، بلکه با در نظر گرفتن تجربه اجرایی و واقعیت های نهادی ورزش عراق تعیین شوند.

پس از نهایی شدن عوامل از طریق دلفی، پرسشنامه مقایسات زوجی مدل سازی ساختاری تفسیری تهیه شد. این پرسشنامه برای تعیین نوع و جهت روابط میان تمامی عوامل مورد استفاده قرار گرفت و از خبرگان خواسته شد هر دو عامل را به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه کنند. برای ثبت نوع رابطه از چهار نماد V ، A ، X و O استفاده شد. نماد V بیانگر آن بود که عامل قرار گرفته در سطر موجب تحقق یا تقویت عامل قرار گرفته در ستون می شود. نماد A نشان می داد عامل ستون بر عامل سطر تأثیر می گذارد. نماد X زمانی انتخاب می شد که دو عامل بر یکدیگر تأثیر متقابل داشته باشند و رابطه میان آن ها دوطرفه باشد و نماد O نشان دهنده نبود رابطه معنادار یا قابل تشخیص میان دو عامل بود. خبرگان این مقایسه ها را با توجه به تجربه حرفه ای خود، شناخت نظام ورزش عراق و منطق نظری ارتباط عوامل انجام دادند. برای ارتقای کیفیت داده ها، تعریف مفهومی عوامل و نحوه تکمیل مقایسات زوجی در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت تا همه خبرگان بر مبنای برداشت نسبتاً مشترکی به ارزیابی روابط بپردازند. همچنین قبل از تحلیل نهایی، پرسشنامه ها از نظر کامل بودن پاسخ ها و وجود ناسازگاری های آشکار بررسی شدند. اعتبار ابزارهای مورد استفاده عمدتاً از طریق اعتبار محتوایی و قضاوت خبرگان تأمین شد. از آنجا که مؤلفه های اولیه بر اساس ترکیب مبانی نظری، مطالعات پیشین و شرایط ساختاری ورزش عراق تدوین شده بودند، نسخه اولیه ابزارها در اختیار تعدادی از متخصصان مدیریت ورزشی و حکمرانی قرار گرفت تا از نظر پوشش مفهومی، شفافیت عبارات، تناسب مؤلفه ها با زمینه عراق و منطق روابط پیشنهادی مورد بررسی قرار گیرد. اصلاحات پیشنهادی پیش از اجرای اصلی اعمال شد. در فرآیند دلفی نیز تکرار ارزیابی ها، ارائه بازخورد کنترل شده و فراهم کردن امکان بازنگری پاسخ ها به افزایش ثبات قضاوت ها کمک کرد. محرمانگی پاسخ ها و جلوگیری از ارتباط مستقیم خبرگان درباره گزینه های انتخابی نیز به منظور کاهش فشار گروهی و اثر افراد دارای جایگاه سازمانی بالاتر مورد توجه قرار گرفت.

تحلیل داده ها در پژوهش حاضر متناسب با مراحل مختلف مطالعه انجام شد. در بخش مطالعات اسنادی، داده ها از طریق مقایسه، طبقه بندی و تلفیق مفهومی منابع تحلیل شدند و عوامل دارای تکرار نظری یا اهمیت مستقیم برای حکمرانی ورزش های همگانی استخراج شدند. سپس در مرحله دلفی، پاسخ های خبرگان در هر دور مورد بررسی قرار گرفت و میزان همگرایی دیدگاه ها درباره حفظ، اصلاح، ادغام یا حذف عوامل ارزیابی شد. دیدگاه های تشریحی خبرگان نیز برای اصلاح تعریف مفهومی متغیرها و انطباق بهتر مدل با ساختار ورزش عراق مورد استفاده قرار گرفت. فرآیند دلفی تا زمانی ادامه یافت که تغییر قابل ملاحظه ای در قضاوت های خبرگان مشاهده نشد و سطح مناسبی از ثبات و توافق درباره مؤلفه های مدل به دست آمد. عوامل تأیید شده در این مرحله وارد مرحله مدل سازی ساختاری تفسیری شدند.

برای تحلیل روابط میان عوامل و طراحی ساختار نهایی مدل از روش مدل سازی ساختاری تفسیری یا ISM استفاده شد. این روش امکان تبدیل مجموعه ای پیچیده از روابط میان متغیرها به یک ساختار سلسله مراتبی و قابل تفسیر را فراهم می کند و از این طریق مشخص می سازد کدام عوامل نقش زیربنایی و محرک دارند و کدام عوامل بیشتر تحت تأثیر سایر متغیرها قرار می گیرند. در نخستین مرحله تحلیل ISM، بر پایه قضاوت های خبرگان و نمادهای V ، A ، X و O ، ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شد. این ماتریس جهت و ماهیت رابطه میان هر جفت از

عوامل را نشان می‌داد. سپس ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دستیابی اولیه تبدیل شد. در این تبدیل، اگر رابطه دو عامل با نماد V مشخص شده بود، در موقعیت متناظر سطر و ستون مقدار ۱ و در موقعیت قرینه مقدار ۰ قرار گرفت. در صورت انتخاب نماد A ، جهت اعداد معکوس شد و مقدار ۰ در خانه اصلی و مقدار ۱ در خانه قرینه ثبت شد. برای روابط دوطرفه با نماد X ، هر دو خانه متناظر مقدار ۱ دریافت کردند و برای نماد O ، هر دو مقدار برابر ۰ در نظر گرفته شدند.

پس از تشکیل ماتریس دستیابی اولیه، خاصیت تعدی روابط بررسی شد و ماتریس دستیابی نهایی شکل گرفت. بر اساس اصل تعدی، اگر یک عامل بر عامل دوم تأثیر داشت و عامل دوم نیز عامل سوم را تحت تأثیر قرار می‌داد، رابطه غیرمستقیم عامل نخست با عامل سوم نیز در ساختار مدل مورد توجه قرار گرفت. اعمال این قاعده موجب شد روابط پنهان و غیرمستقیم موجود میان مؤلفه‌ها در مدل نهایی لحاظ شود و ساختار به‌دست‌آمده تنها محدود به ارتباطات مستقیم گزارش‌شده توسط خبرگان نباشد. پس از نهایی شدن ماتریس دستیابی، برای هر عامل مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز تعیین شد. مجموعه دستیابی شامل خود عامل و عواملی بود که آن عامل می‌توانست بر آن‌ها اثر بگذارد، در حالی که مجموعه پیش‌نیاز شامل خود عامل و متغیرهایی بود که بر تحقق آن تأثیر داشتند. سپس اشتراک این دو مجموعه برای هر عامل محاسبه شد.

برای تعیین سطوح ساختاری، عواملی که مجموعه دستیابی آن‌ها با مجموعه اشتراک برابر بود، در بالاترین سطح سلسله‌مراتبی مرحله مربوط قرار گرفتند. پس از تعیین این عوامل، آن‌ها از فرآیند سطح‌بندی کنار گذاشته شدند و همین عملیات برای عوامل باقی‌مانده تکرار شد تا سطح تمامی متغیرها مشخص شود. در تفسیر مدل، سطوح پایین‌تر از نظر نمایش نموداری به‌عنوان عوامل دارای وابستگی بیشتر و پیامدی‌تر و سطوح زیربنایی به‌عنوان عوامل دارای نقش محرک و تأثیرگذارتر در نظر گرفته شدند. سپس بر پایه سطوح استخراج‌شده و روابط نهایی ماتریس دستیابی، شبکه تعاملات عوامل ترسیم و مدل ساختاری حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق تدوین شد. در این مدل انتظار می‌رفت عوامل زمینه‌ای و نهادی در لایه‌های زیربنایی قرار گیرند و از طریق تأثیر بر ساختارهای حکمرانی، ظرفیت‌های انسانی و مدیریتی و فرآیندهای تعاملی، زمینه حرفه‌ای‌سازی سازمانی را فراهم کنند؛ حرفه‌ای‌سازی نیز به نوبه خود می‌تواند به بهبود حکمرانی، افزایش کارایی و تقویت پایداری سازمان‌های فعال در ورزش‌های همگانی منجر شود. ساختار نهایی مدل بر اساس قضاوت جمعی خبرگان و منطق روابط حاصل از ISM تفسیر شد تا علاوه بر شناسایی مؤلفه‌های اصلی، مسیرهای مداخله و اولویت‌های مدیریتی برای ارتقای حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق نیز مشخص شوند.

یافته‌ها

در این پژوهش، پرسشنامه‌های تحقیق در میان ۲۵ نفر از خبرگان مرتبط با حوزه حکمرانی و ورزش‌های همگانی عراق توزیع و داده‌های حاصل پس از جمع‌آوری مورد تحلیل قرار گرفت. بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان نشان داد که از مجموع ۲۵ نفر مشارکت‌کننده، ۱۳ نفر معادل ۵۲ درصد مرد و ۱۲ نفر معادل ۴۸ درصد زن بودند. بنابراین، ترکیب جنسیتی نمونه از توزیع نسبتاً متعادلی برخوردار بود و دیدگاه‌های هر دو گروه جنسیتی در فرآیند ارزیابی مؤلفه‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

از نظر سطح تحصیلات، ۱۸ نفر از خبرگان معادل ۷۲ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۷ نفر معادل ۲۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. همچنین از نظر وضعیت اشتغال، ۶ نفر معادل ۲۴ درصد در بخش خصوصی اشتغال داشتند و ۱۹ نفر معادل ۷۶ درصد در زمان اجرای پژوهش مشغول به تحصیل بودند. در مجموع، ترکیب مشارکت‌کنندگان نشان داد که خبرگان مورد بررسی دارای زمینه‌های تحصیلی و حرفه‌ای متفاوتی بوده‌اند و این تنوع امکان بهره‌گیری از دیدگاه‌های مختلف در ارزیابی مؤلفه‌های مدل حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق را فراهم کرده است.

در بخش تحلیل استنباطی، داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه‌های پژوهش در چند مرحله مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا، اطلاعات حاصل از فرآیند دلفی فازی به منظور غربالگری و تعیین میزان اهمیت مؤلفه‌های اولیه مدل حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق تحلیل شد. در این مرحله، قضاوت‌های خبرگان به اعداد فازی مثلثی تبدیل و پس از تجمیع، مقادیر فازی و غیرفازی هر شاخص محاسبه شد. سپس شاخص‌های واجد حداقل مقدار مورد قبول شناسایی شدند. در ادامه، مؤلفه‌های تأییدشده وارد فرآیند بررسی روابط ساختاری شدند و با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ماتریس خودتعاملی ساختاری، ماتریس دسترسی اولیه و ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد. در نهایت، قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها تعیین و ساختار سلسله‌مراتبی مدل حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق تبیین شد.

در نخستین مرحله تحلیل، دیدگاه‌های ۲۵ نفر از خبرگان درباره ۲۱ مؤلفه اولیه مؤثر بر تدوین مدل حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق گردآوری شد. با توجه به اینکه قضاوت‌های خبرگان درباره اهمیت مؤلفه‌های مورد مطالعه ماهیتی زبانی و تا حدودی همراه با عدم قطعیت داشت، پاسخ‌های ارائه‌شده بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به اعداد فازی مثلثی متناظر تبدیل شدند. استفاده از منطق فازی امکان آن را فراهم کرد که ابهام موجود در قضاوت‌های ذهنی خبرگان کاهش یابد و دامنه ارزیابی هر شاخص با سه مقدار حد پایین، مقدار محتمل و حد بالا نشان داده شود. پس از فازی‌سازی پاسخ‌های انفرادی، برای هر یک از ۲۱ شاخص، میانگین مقادیر L ، M و U محاسبه شد. به منظور جلوگیری از افزایش حجم گزارش، پاسخ‌های انفرادی خبرگان و جزئیات محاسبات فازی ارائه نشده و نتایج تجمیعی در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. میانگین فازی شاخص‌های اولیه مدل

کد	L	M	U
C1	۰.۷۰	۰.۸۸	۰.۹۸
C2	۰.۶۳	۰.۸۲	۰.۹۴
C3	۰.۵۷	۰.۷۷	۰.۹۰
C4	۰.۳۰	۰.۴۷	۰.۶۰
C5	۰.۸۳	۰.۹۶	۱.۰۰
C6	۰.۷۷	۰.۹۳	۱.۰۰
C7	۰.۷۳	۰.۹۰	۰.۹۷
C8	۰.۶۰	۰.۸۰	۰.۹۳
C9	۰.۳۷	۰.۵۳	۰.۶۷
C10	۰.۸۳	۰.۹۷	۱.۰۰
C11	۰.۷۰	۰.۹۰	۰.۹۷
C12	۰.۷۳	۰.۹۰	۰.۹۷
C13	۰.۶۷	۰.۸۷	۰.۹۷
C14	۰.۳۷	۰.۵۳	۰.۶۳
C15	۰.۸۰	۰.۹۳	۱.۰۰
C16	۰.۷۷	۰.۹۰	۱.۰۰
C17	۰.۳۳	۰.۴۷	۰.۶۳
C18	۰.۷۳	۰.۹۰	۰.۹۷
C19	۰.۸۳	۰.۹۷	۱.۰۰
C20	۰.۷۷	۰.۹۳	۱.۰۰
C21	۰.۸۰	۰.۹۷	۱.۰۰

نتایج جدول ۱ نشان داد که میان شاخص‌های اولیه، C۵، C۱۰ و C۱۹ از بالاترین مقادیر فازی برخوردار بودند. در مقابل، C۴ و C۱۷ کمترین مقادیر را دریافت کردند. با این حال، از آنجا که اعداد فازی به صورت مستقیم مبنای مناسبی برای مقایسه نهایی و تصمیم‌گیری درباره پذیرش یا حذف شاخص‌ها فراهم نمی‌کنند، در مرحله بعد فرآیند غیرفازی‌سازی انجام شد.

برای تبدیل ارزیابی‌های فازی به مقادیر قطعی، از روش مرکز ثقل استفاده شد. در این روش، سه مؤلفه عدد فازی مثلثی هر شاخص به یک مقدار نهایی تبدیل شد که نشان‌دهنده ارزیابی تجمیعی خبرگان درباره اهمیت آن شاخص بود. مقدار غیرفازی به دست آمده، مبنای مقایسه شاخص‌ها و تصمیم‌گیری درباره ورود آن‌ها به مراحل بعدی تحلیل قرار گرفت. نتایج این مرحله در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مقادیر فازی و غیرفازی شاخص‌های اولیه

کد	L	M	U	مقدار غیرفازی
C۱	۰.۷۰	۰.۸۸	۰.۹۸	۰.۸۵
C۲	۰.۶۳	۰.۸۲	۰.۹۴	۰.۸۰
C۳	۰.۵۷	۰.۷۷	۰.۹۰	۰.۷۵
C۴	۰.۳۰	۰.۴۷	۰.۶۰	۰.۴۶
C۵	۰.۸۳	۰.۹۶	۱.۰۰	۰.۹۳
C۶	۰.۷۷	۰.۹۳	۱.۰۰	۰.۹۰
C۷	۰.۷۳	۰.۹۰	۰.۹۷	۰.۸۷
C۸	۰.۶۰	۰.۸۰	۰.۹۳	۰.۷۸
C۹	۰.۳۷	۰.۵۳	۰.۶۷	۰.۵۲
C۱۰	۰.۸۳	۰.۹۷	۱.۰۰	۰.۹۳
C۱۱	۰.۷۰	۰.۹۰	۰.۹۷	۰.۸۶
C۱۲	۰.۷۳	۰.۹۰	۰.۹۷	۰.۸۷
C۱۳	۰.۶۷	۰.۸۷	۰.۹۷	۰.۸۴
C۱۴	۰.۳۷	۰.۵۳	۰.۶۳	۰.۵۱
C۱۵	۰.۸۰	۰.۹۳	۱.۰۰	۰.۹۱
C۱۶	۰.۷۷	۰.۹۰	۱.۰۰	۰.۸۹
C۱۷	۰.۳۳	۰.۴۷	۰.۶۳	۰.۴۸
C۱۸	۰.۷۳	۰.۹۰	۰.۹۷	۰.۸۷
C۱۹	۰.۸۳	۰.۹۷	۱.۰۰	۰.۹۳
C۲۰	۰.۷۷	۰.۹۳	۱.۰۰	۰.۹۰
C۲۱	۰.۸۰	۰.۹۷	۱.۰۰	۰.۹۲

در آخرین مرحله دلفی فازی، مقادیر غیرفازی با مقدار آستانه ۰.۵۰ مقایسه شدند. بر این اساس، شاخص‌هایی که مقدار غیرفازی آن‌ها برابر یا بیشتر از ۰.۵۰ بود به عنوان مؤلفه‌های تأییدشده مدل در نظر گرفته شدند و شاخص‌هایی که مقدار آن‌ها کمتر از ۰.۵۰ بود از مراحل بعدی تحلیل کنار گذاشته شدند. از مجموع ۲۱ شاخص اولیه، ۱۹ شاخص حداقل مقدار لازم برای پذیرش را به دست آوردند و تنها دو شاخص C۴ و C۱۷ حذف شدند. ترکیب نهایی شاخص‌ها در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. شاخص‌های نهایی تأییدشده در دلفی فازی

بعد مدل	کد	شاخص	مقدار غیرفازی
متغیرهای زمینه‌ای یا برون‌زا	C۱	محیط نهادی؛ قوانین و دولت	۰.۸۵
	C۲	شرایط اجتماعی-اقتصادی	۰.۸۰
	C۳	ساختار فدرالی ورزش	۰.۷۵
متغیرهای ساختاری حکمرانی	C۵	شفافیت	۰.۹۳
	C۶	پاسخگویی	۰.۹۰
	C۷	عدالت و اخلاق	۰.۸۷
	C۸	تفکیک نقش هیئت‌مدیره و مدیریت	۰.۷۸
متغیر کلیدی	C۹	دسترسی به اطلاعات	۰.۵۲
	C۱۰	حرفه‌ای‌سازی سازمانی	۰.۹۳
	C۱۱	شایستگی مدیران	۰.۸۶
	C۱۲	مهارت‌های هیئت‌مدیره	۰.۸۷
متغیرهای انسانی و مدیریتی	C۱۳	سبک رهبری مشارکتی	۰.۸۴
	C۱۴	انگیزه اعضا	۰.۵۱
	C۱۵	مشارکت ذی‌نفعان	۰.۹۱
	C۱۶	همکاری بین‌سازمانی	۰.۸۹
متغیرهای تعاملی یا هسته مدل	C۱۸	اجماع‌سازی	۰.۸۷
	C۱۹	بهبود حکمرانی	۰.۹۳
	C۲۰	کارایی سازمان	۰.۹۰
	C۲۱	پایداری سازمان	۰.۹۲

بررسی مقادیر غیرفازی نشان داد که حرفه‌ای‌سازی سازمانی با کد C۱۰، شفافیت با کد C۵ و بهبود حکمرانی با کد C۱۹، هر سه با مقدار ۰.۹۳، بالاترین سطح توافق خبرگان را به خود اختصاص دادند. پس از این شاخص‌ها، پایداری سازمان با مقدار ۰.۹۲، مشارکت ذی‌نفعان با مقدار ۰.۹۱ و پاسخگویی و کارایی سازمان هر یک با مقدار ۰.۹۰ قرار گرفتند. همکاری بین‌سازمانی نیز با مقدار ۰.۸۹ از حمایت بالای خبرگان برخوردار بود. این الگوی نتایج نشان داد که از دیدگاه خبرگان، حکمرانی مطلوب در ورزش‌های همگانی عراق بیش از هر چیز به حرفه‌ای‌سازی ساختارها و فرآیندهای سازمانی، شفافیت، پاسخگویی، مشارکت مؤثر ذی‌نفعان و دستیابی به پیامدهایی نظیر کارایی و پایداری وابسته است.

در مقابل، فشارهای بین‌المللی با کد C۴ و مقدار غیرفازی ۰.۴۶ و شبکه‌سازی با کد C۱۷ و مقدار ۰.۴۸ نتوانستند آستانه ۰.۵۰ را کسب کنند و از مدل حذف شدند. بنابراین، از دیدگاه خبرگان، این دو عامل در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها نقش مستقیم و تعیین‌کننده کافی برای حضور در مدل نهایی حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق نداشتند. انگیزه اعضا با مقدار ۰.۵۱ و دسترسی به اطلاعات با مقدار ۰.۵۲ نیز در نزدیکی نقطه برش قرار داشتند، اما با توجه به عبور از مقدار آستانه در مدل حفظ شدند. در نهایت، ۱۹ شاخص تأییدشده به مرحله تحلیل روابط متقابل و مدل‌سازی ساختاری وارد شدند.

پس از غربالگری مؤلفه‌ها از طریق دلفی فازی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تعیین الگوی روابط و ساختار سلسله‌مراتبی میان ۱۹ شاخص باقی‌مانده اجرا شد. هدف از این مرحله، فراتر رفتن از شناسایی صرف مؤلفه‌ها و تعیین این موضوع بود که کدام عوامل نقش محرک و زیربنایی دارند، چه متغیرهایی در لایه‌های میانی مدل قرار می‌گیرند و کدام شاخص‌ها عمدتاً پیامد اثرگذاری سایر عوامل محسوب می‌شوند.

در نخستین مرحله ISM، خبرگان درباره وجود و جهت رابطه مستقیم میان هر دو شاخص اظهار نظر کردند و بر اساس قضاوت جمعی آنان، ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شد. برای نمایش روابط از چهار نماد V ، A ، X و O استفاده شد. V نشان‌دهنده تأثیر شاخص سطر بر

شاخص ستون، A نشان‌دهنده تأثیر شاخص ستون بر شاخص سطر، X بیانگر رابطه متقابل و دوطرفه و O نشان‌دهنده نبود رابطه مستقیم میان دو شاخص بود. نتایج ماتریس خودتعاملی ساختاری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری شاخص‌های مدل

	C _{۲۱}	C _{۲۰}	C _{۱۹}	C _{۱۸}	C _{۱۶}	C _{۱۵}	C _{۱۴}	C _{۱۳}	C _{۱۲}	C _{۱۱}	C _{۱۰}	C _۹	C _۸	C _۷	C _۶	C _۵	C _۳	C _۲	C _۱
C _۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	X	V	-
C _۲	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A	-	
C _۳	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-		
C _۵	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A	A	X	O	X	V	-			
C _۶	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A	A	X	A	X	-				
C _۷	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A	A	O	O	-					
C _۸	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A	A	O	-						
C _۹	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A	A	-							
C _{۱۰}	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A	-								
C _{۱۱}	V	V	V	V	V	V	V	X	A	-									
C _{۱۲}	V	V	V	V	V	V	V	V	-										
C _{۱۳}	V	V	V	V	V	V	V	-											
C _{۱۴}	V	V	V	V	V	V	-												
C _{۱۵}	V	V	V	V	X	-													
C _{۱۶}	V	V	V	V	-														
C _{۱۸}	V	V	V	-															
C _{۱۹}	V	V	-																
C _{۲۰}	V	-																	
C _{۲۱}	-																		

بررسی ماتریس خودتعاملی ساختاری نشان داد که متغیرهای زمینه‌ای دارای الگوی اثرگذاری گسترده‌ای بر سایر اجزای مدل هستند. محیط نهادی با کد C_۱ بیشترین تعداد روابط مستقیم را با مؤلفه‌های دیگر داشت و از دیدگاه خبرگان، تغییر در قوانین، سیاست‌های دولت و چارچوب نهادی می‌تواند تقریباً تمامی لایه‌های بعدی حکمرانی را تحت تأثیر قرار دهد. ساختار فدرالی ورزش با کد C_۳ نیز رابطه گسترده‌ای با مؤلفه‌های مدل نشان داد و شرایط اجتماعی-اقتصادی با کد C_۲ بر مجموعه قابل توجهی از عوامل ساختاری، مدیریتی، تعاملی و پیامدی اثرگذار بود.

در بخش ساختاری مدل نیز شفافیت، پاسخگویی و عدالت و اخلاق دارای روابط نزدیک و در برخی موارد متقابل بودند. چنین الگویی نشان می‌دهد که این سه مؤلفه را نمی‌توان کاملاً مستقل از یکدیگر در نظر گرفت و تقویت هر یک می‌تواند بر عملکرد سایر عناصر حکمرانی اثرگذار باشد. حرفه‌ای‌سازی سازمانی با کد C_{۱۰} نیز در مرکز تعداد زیادی از روابط مدل قرار داشت و ارتباط آن با ابعاد انسانی، مدیریتی و تعاملی بیانگر نقش واسط این متغیر میان ظرفیت‌های درونی سازمان و پیامدهای حکمرانی بود.

مشارکت ذی‌نفعان، همکاری بین‌سازمانی و اجماع‌سازی عمدتاً تحت تأثیر متغیرهای زمینه‌ای، ساختاری و مدیریتی قرار داشتند و در مقابل بر پیامدهای مدل اثر می‌گذاشتند. در انتهای زنجیره نیز بهبود حکمرانی، کارایی سازمان و پایداری سازمان عمدتاً نقش متغیرهای اثرپذیر را نشان دادند و از این رو انتظار می‌رفت در سطوح پیامدی و بالایی مدل سلسله‌مراتبی قرار گیرند.

پس از تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، نمادهای V، A، X و O بر اساس قواعد استاندارد ISM به مقادیر دودویی صفر و یک تبدیل شدند. در صورت وجود V، مقدار خانه سطر و ستون برابر ۱ و خانه قرینه برابر ۰ در نظر گرفته شد. برای A، مقدار خانه اصلی برابر ۰ و خانه

قرینه برابر ۱ تعیین شد. در حالت X، هر دو رابطه برابر ۱ و برای O هر دو رابطه برابر ۰ ثبت شدند. حاصل این تبدیل، ماتریس دسترسی اولیه بود که در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس دسترسی اولیه

	C _۱	C _۲	C _۳	C _۴	C _۵	C _۶	C _۷	C _۸	C _۹	C _{۱۰}	C _{۱۱}	C _{۱۲}	C _{۱۳}	C _{۱۴}	C _{۱۵}	C _{۱۶}	C _{۱۸}	C _{۱۹}	C _{۲۰}	C _{۲۱}
C _۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _۲	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _۴	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۰}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۱}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۲}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۳}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۴}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۵}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۶}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۸}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۹}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۲۰}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۲۱}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱

بررسی ماتریس دسترسی اولیه نشان داد که محیط نهادی و ساختار فدرالی ورزش، هر یک با ارتباط مستقیم با تقریباً تمامی مؤلفه‌ها، مهم‌ترین عوامل پیشران اولیه مدل هستند. شرایط اجتماعی-اقتصادی نیز از دامنه اثرگذاری گسترده‌ای برخوردار بود. در سوی مقابل، سه متغیر پیامدی بهبود حکمرانی، کارایی سازمان و پایداری سازمان دارای روابط خروجی محدود و روابط ورودی فراوان بودند و ماهیت اثرپذیر آن‌ها در مدل به‌وضوح قابل مشاهده بود.

در مرحله بعد، اصل تعدی بر ماتریس دسترسی اولیه اعمال شد. بر اساس این اصل، هرگاه شاخص A بر شاخص B اثر داشته باشد و شاخص B نیز بر شاخص C اثر بگذارد، رابطه غیرمستقیم A با C نیز در ساختار نهایی در نظر گرفته می‌شود. مقایسه ساختار اولیه با ساختار پس از اعمال اصل تعدی نشان داد که قضاوت‌های خبرگان از انسجام نسبتاً بالایی برخوردار بوده و بخش عمده روابط منطقی سیستم از ابتدا در ماتریس منعکس شده بود. با اعمال روابط غیرمستقیم و کنترل سازگاری ساختار، ماتریس دسترسی نهایی به دست آمد. از آنجا که ارائه جداگانه ماتریس بعد از اصل تعدی و ماتریس نهایی موجب تکرار بخش عمده اطلاعات می‌شد، ساختار حاصل به‌صورت یک ماتریس نهایی همراه با قدرت نفوذ و وابستگی در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ۶. ماتریس دسترسی نهایی و قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها

قدرت	C۲	C۲	C۱	C۱	C۱	C۱	C۱	C۱	C۱	C۱	C۱	C	C	C	C	C	C	C	C
ت	۱	۰	۹	۸	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۹	۸	۷	۶	۵	۳	۲	۱
نفوذ																			
C۱	۱۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C۲	۱۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
C۳	۱۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C۵	۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۶	۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۷	۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۸	۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۹	۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۱۰	۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۱۱	۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۱۲	۱۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۱۳	۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۱۴	۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C۱۵	۶	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۱۶	۶	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۱۸	۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۱۹	۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۲۰	۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۲۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
قدرت	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۵	۷	۶	۴	۶	۸	۱۳	۹	۱۳	۱۳	۱۳	۲	۳	۲
وابستگی																			
ی																			

بر اساس نتایج جدول ۶، محیط نهادی و ساختار فدرالی ورزش هر یک با قدرت نفوذ ۱۹، بالاترین قدرت نفوذ را در کل ساختار داشتند. در مقابل، قدرت وابستگی هر یک از این دو متغیر برابر ۲ بود که نشان می‌دهد این عوامل بیش از آنکه تحت تأثیر سایر اجزای مدل قرار گیرند، نقش محرک و شکل‌دهنده ساختار حکمرانی را ایفا می‌کنند. شرایط اجتماعی-اقتصادی با قدرت نفوذ ۱۷ و وابستگی ۳ نیز در گروه عوامل بنیادی قرار گرفت.

در میان متغیرهای انسانی و مدیریتی، مهارت‌های هیئت‌مدیره با قدرت نفوذ ۱۶ و وابستگی ۴ یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بود. شایستگی مدیران و سبک رهبری مشارکتی نیز هر یک دارای قدرت نفوذ ۱۵ و وابستگی ۶ بودند و در نتیجه در مقایسه با بسیاری از مؤلفه‌های ساختاری، نقش محرک بیشتری داشتند. انگیزه اعضا با قدرت نفوذ ۱۳ و وابستگی ۷ و حرفه‌ای‌سازی سازمانی با قدرت نفوذ ۱۲ و وابستگی ۸ در موقعیت میانی ساختار قرار گرفتند. تفکیک نقش هیئت‌مدیره و مدیریت نیز دارای قدرت نفوذ ۱۱ و وابستگی ۹ بود.

شفافیت، پاسخگویی، عدالت و اخلاق و دسترسی به اطلاعات هر یک قدرت نفوذ ۱۰ و وابستگی ۱۳ داشتند و بنابراین در ساختار نهایی، نسبت به متغیرهای زمینه‌ای و انسانی وابستگی بیشتری نشان دادند. این یافته نشان می‌دهد که تحقق این مؤلفه‌های حکمرانی تا حد زیادی مستلزم فراهم شدن پیش‌شرط‌های نهادی، مدیریتی و سازمانی است.

در میان متغیرهای تعاملی، مشارکت ذی‌نفعان و همکاری بین‌سازمانی هر یک دارای قدرت نفوذ ۶ و وابستگی ۱۵ بودند، در حالی که اجماع‌سازی دارای قدرت نفوذ ۴ و وابستگی ۱۶ بود. این الگو نشان داد که سازوکارهای تعاملی عمدتاً پس از شکل‌گیری ظرفیت‌های نهادی، مدیریتی و ساختاری فعال می‌شوند و سپس مسیر انتقال اثر به پیامدهای نهایی را فراهم می‌کنند.

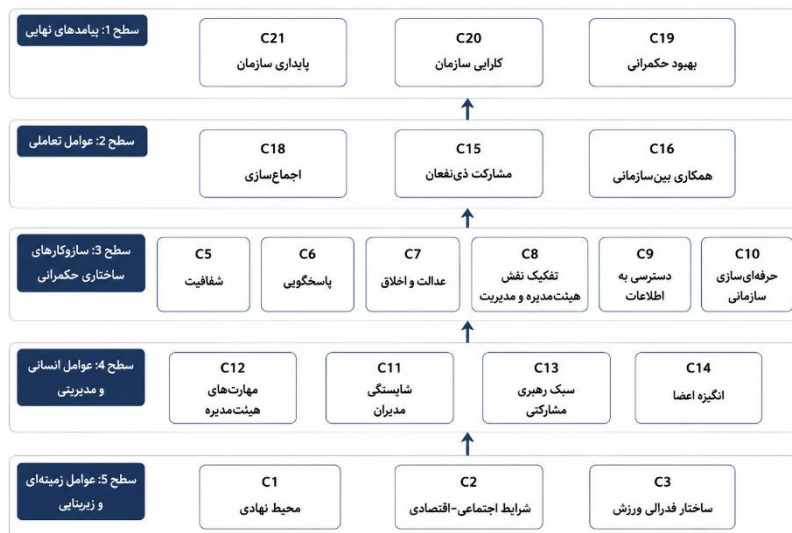
متغیرهای پیامدی بالاترین قدرت وابستگی و پایین‌ترین قدرت نفوذ را نشان دادند. بهبود حکمرانی دارای قدرت نفوذ ۳ و وابستگی ۱۷، کارایی سازمان دارای قدرت نفوذ ۲ و وابستگی ۱۸ و پایداری سازمان دارای قدرت نفوذ ۱ و وابستگی ۱۹ بود. بنابراین، پایداری سازمان اثرپذیرترین متغیر مدل محسوب شد و تحقق آن بیش از سایر مؤلفه‌ها به عملکرد هماهنگ مجموعه عوامل پیشین وابسته بود.

در جمع‌بندی قدرت نفوذ و وابستگی، C۱ محیط نهادی دارای مقادیر ۱۹ و ۲، C۲ شرایط اجتماعی-اقتصادی دارای مقادیر ۱۷ و ۳، C۳ ساختار فدرالی ورزش دارای مقادیر ۱۹ و ۲، C۵ شفافیت دارای مقادیر ۱۰ و ۱۳، C۶ پاسخگویی دارای مقادیر ۱۰ و ۱۳، C۷ عدالت و اخلاق دارای مقادیر ۱۰ و ۱۳، C۸ تفکیک نقش هیئت‌مدیره و مدیریت دارای مقادیر ۱۱ و ۹، C۹ دسترسی به اطلاعات دارای مقادیر ۱۰ و ۱۳، C۱۰ حرفه‌ای‌سازی سازمانی دارای مقادیر ۱۲ و ۸، C۱۱ شایستگی مدیران دارای مقادیر ۱۵ و ۶، C۱۲ مهارت‌های هیئت‌مدیره دارای مقادیر ۱۶ و ۴، C۱۳ سبک رهبری مشارکتی دارای مقادیر ۱۵ و ۶، C۱۴ انگیزه اعضا دارای مقادیر ۱۳ و ۷، C۱۵ مشارکت ذی‌نفعان دارای مقادیر ۶ و ۱۵، C۱۶ همکاری بین‌سازمانی دارای مقادیر ۶ و ۱۵، C۱۸ اجماع‌سازی دارای مقادیر ۴ و ۱۶، C۱۹ بهبود حکمرانی دارای مقادیر ۳ و ۱۷، C۲۰ کارایی سازمان دارای مقادیر ۲ و ۱۸ و C۲۱ پایداری سازمان دارای مقادیر ۱ و ۱۹ بود. بنابراین، داده‌های قدرت نفوذ و وابستگی مؤید وجود یک زنجیره نسبتاً روشن از عوامل محرک زمینه‌ای به سوی عوامل مدیریتی و ساختاری، سپس عوامل تعاملی و در نهایت پیامدهای سازمانی بود.

سطح‌بندی نهایی شاخص‌ها نشان داد که ساختار حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق را می‌توان در پنج سطح مفهومی تبیین کرد. جهت کلی اثرگذاری از سطوح زیربنایی به سوی پیامدهای نهایی بود. در پایین‌ترین و زیربنایی‌ترین سطح مدل، عوامل زمینه‌ای و محیطی، به‌ویژه محیط نهادی، ساختار فدرالی ورزش و شرایط اجتماعی-اقتصادی قرار گرفتند. این عوامل به دلیل برخورداری از قدرت نفوذ زیاد و وابستگی اندک، به‌عنوان محرک‌های بنیادی مدل شناخته شدند و تغییر در آن‌ها می‌تواند دامنه وسیعی از مؤلفه‌های دیگر را تحت تأثیر قرار دهد.

در سطوح بعدی، متغیرهای انسانی و مدیریتی شامل مهارت‌های هیئت‌مدیره، شایستگی مدیران، سبک رهبری مشارکتی و انگیزه اعضا قرار گرفتند. این عوامل نقش تبدیل‌کننده شرایط زمینه‌ای به قابلیت‌های مدیریتی و سازمانی را بر عهده دارند. حرفه‌ای‌سازی سازمانی و تفکیک نقش هیئت‌مدیره و مدیریت نیز در لایه‌های میانی قرار گرفتند و به‌عنوان حلقه ارتباط میان ظرفیت‌های مدیریتی و سازوکارهای حکمرانی عمل کردند.

در سطوح بعدی، مؤلفه‌های ساختاری حکمرانی شامل شفافیت، پاسخگویی، عدالت و اخلاق و دسترسی به اطلاعات، همراه با مؤلفه‌های تعاملی شامل مشارکت ذی‌نفعان، همکاری بین‌سازمانی و اجماع‌سازی، قرار گرفتند. این مجموعه نشان‌دهنده فرآیندهایی است که از طریق آن‌ها ظرفیت‌های نهادی و مدیریتی به حکمرانی عملی و تعامل میان کنشگران تبدیل می‌شوند. در نهایت، بهبود حکمرانی، افزایش کارایی سازمان و پایداری سازمانی به‌عنوان پیامدهای نهایی مدل در سطح اثرپذیر قرار گرفتند.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

در مجموع، ساختار نهایی حاصل از مدل سازی ساختاری تفسیری نشان داد که حکمرانی مطلوب در ورزش های همگانی عراق محصول یک عامل منفرد نیست، بلکه نتیجه تعامل سلسله مراتبی میان شرایط نهادی، ساختار ورزش، ظرفیت های انسانی و مدیریتی، حرفه ای سازی، سازوکارهای حکمرانی و تعامل ذی نفعان است. محیط نهادی و ساختار فدرالی ورزش نقش بنیادی ترین محرک ها را ایفا می کنند و مهارت های هیئت مدیره، شایستگی مدیران و سبک رهبری مشارکتی نیز ظرفیت لازم برای تبدیل این بسترها به فرآیندهای مدیریتی مؤثر را فراهم می سازند. در ادامه، حرفه ای سازی سازمانی، شفافیت، پاسخگویی، عدالت، مشارکت ذی نفعان، همکاری بین سازمانی و اجماع سازی زمینه دستیابی به پیامدهای نهایی را ایجاد می کنند. پیامد این زنجیره در نهایت در قالب بهبود حکمرانی، ارتقای کارایی سازمانی و افزایش پایداری سازمان های فعال در ورزش های همگانی عراق نمایان می شود. بنابراین، یافته های پژوهش از یک الگوی سیستمی و یکپارچه حمایت می کنند که در آن اصلاح پیامدهای حکمرانی مستلزم مداخله هم زمان و هماهنگ در لایه های مختلف ساختاری، نهادی، انسانی و تعاملی است.

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر تدوین مدل حکمرانی در ورزش های همگانی عراق با تأکید بر شناسایی مؤلفه های اصلی، غربالگری آن ها و تعیین ساختار سلسله مراتبی روابط میان عوامل زمینه ای، ساختاری، انسانی و مدیریتی، تعاملی، حرفه ای سازی سازمانی و پیامدهای حکمرانی بود. یافته های حاصل از دلفی فازی نشان داد که از میان ۲۱ شاخص اولیه، ۱۹ شاخص مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند و تنها دو شاخص فشارهای بین المللی و شبکه سازی به دلیل کسب مقادیر کمتر از آستانه تعیین شده از مدل نهایی حذف شدند. در میان شاخص های پذیرفته شده، حرفه ای سازی سازمانی، شفافیت و بهبود حکمرانی با مقدار غیرفازی ۰.۹۳ بالاترین سطح توافق خبرگان را به خود اختصاص دادند. پس از آن، پایداری سازمان با مقدار ۰.۹۲، مشارکت ذی نفعان با ۰.۹۱ و پاسخگویی و کارایی سازمان هر یک با ۰.۹۰ قرار گرفتند. این الگو نشان می دهد که از دیدگاه خبرگان، حکمرانی مطلوب در ورزش های همگانی عراق بیش از آنکه تنها به وجود قوانین یا ساختارهای اداری وابسته باشد، به کیفیت حرفه ای مدیریت، شفافیت در تصمیم گیری و پاسخگویی، مشارکت ذی نفعان و توانایی سازمان برای ایجاد پیامدهای پایدار مرتبط است.

برجسته شدن حرفه ای سازی سازمانی در میان یافته ها با ادبیات مدیریت و حکمرانی ورزش همخوانی دارد. سازمان های ورزشی در بسیاری از کشورها در حال گذار از ساختارهای سنتی، داوطلب محور و مبتنی بر روابط غیررسمی به سوی الگوهایی هستند که در آن ها تخصص مدیریتی، تقسیم کار حرفه ای، ارزیابی عملکرد و تصمیم گیری مبتنی بر شایستگی اهمیت بیشتری پیدا کرده است. مطالعه Seippel نشان داد که حرفه ای سازی سازمان های ورزشی می تواند به ارتقای کیفیت عملکرد، استانداردسازی فرآیندها و بهبود هماهنگی درون سازمانی منجر شود،

هرچند این فرآیند باید با ویژگی‌های فرهنگی و نهادهای سازمان سازگار باشد (Seippel, 2019). همچنین یافته‌های Parent و همکاران درباره الگوهای طراحی حکمرانی سازمان‌های ورزشی تأکید می‌کند که ساختارهای مدرن ورزشی نیازمند بازتعریف نقش هیئت‌مدیره، مدیریت اجرایی و روابط میان سطوح تصمیم‌گیری هستند (Parent et al., 2021; Parent et al., 2022). بنابراین، اهمیت بالای حرفه‌ای‌سازی سازمانی در پژوهش حاضر را می‌توان بازتاب نیاز ساختار ورزش همگانی عراق به عبور از مدیریت مبتنی بر تجربه شخصی و روابط غیررسمی به سمت مدیریت مبتنی بر صلاحیت، نقش‌های تعریف‌شده و فرآیندهای پاسخگو دانست.

یافته دیگر پژوهش، جایگاه بالای شفافیت و پاسخگویی بود. این دو مؤلفه در بسیاری از چارچوب‌های حکمرانی خوب در ورزش به‌عنوان عناصر محوری شناخته شده‌اند. Geeraert در چارچوب شاخص‌های حکمرانی ورزش ملی، شفافیت، پاسخگویی و کنترل داخلی را از ارکان اصلی ارزیابی کیفیت حکمرانی معرفی کرده است (Geeraert, 2018). در عین حال، تأکید شده است که این شاخص‌ها تنها زمانی معنا پیدا می‌کنند که متناسب با زمینه نهادی و ساختار واقعی سازمان‌ها تفسیر شوند (Geeraert, 2022). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که شفافیت و پاسخگویی در ورزش‌های همگانی عراق نه به‌عنوان عناصر مستقل، بلکه در تعامل با سایر مؤلفه‌ها عمل می‌کنند. به بیان دیگر، شفافیت زمانی اثربخش خواهد بود که مدیران شایسته، ساختار حرفه‌ای، دسترسی به اطلاعات و سازوکارهای مشارکت ذی‌نفعان وجود داشته باشد و پاسخگویی نیز زمانی قابلیت تحقق دارد که مسئولیت‌ها میان هیئت‌مدیره و مدیریت اجرایی به‌درستی تفکیک شده باشند.

مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که محیط نهادی و ساختار فدرالی ورزش، هر دو با قدرت نفوذ ۱۹، بیشترین نقش اثرگذاری را در کل مدل داشتند و شرایط اجتماعی-اقتصادی نیز با قدرت نفوذ ۱۷ در زمره عوامل زیربنایی قرار گرفت. این یافته بیانگر آن است که اصلاح حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق بدون توجه به محیط قانونی، نقش دولت، نظام تقسیم قدرت و شرایط اجتماعی و اقتصادی امکان‌پذیر نیست. این نتیجه با دیدگاه‌هایی که بر ضرورت تطبیق ساختار حکمرانی با محیط نهادی تأکید دارند همسو است. Parent و همکاران نشان داده‌اند که سازمان‌های ورزشی نمی‌توانند از یک الگوی واحد حکمرانی استفاده کنند و طراحی ساختار حکمرانی باید بر اساس محیط قانونی، مأموریت سازمان، نوع ذی‌نفعان و شرایط نهادی صورت گیرد (Parent et al., 2022). همچنین مرور نظام‌مند Parent و Hoye نشان داد که اثر اصول حکمرانی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی به نحوه پیاده‌سازی آن‌ها و تناسبشان با شرایط سازمانی وابسته است (Parent & Hoye, 2018). از این منظر، برجسته بودن عوامل نهادی در مدل عراق منطقی است؛ زیرا هرگونه تغییر در ساختار سازمانی یا فرآیندهای مدیریتی در نهایت در چارچوب قوانین، سیاست‌های دولتی و نظام توزیع اختیارات معنا پیدا می‌کند.

در سطح انسانی و مدیریتی، مهارت‌های هیئت‌مدیره با قدرت نفوذ ۱۶، شایستگی مدیران و سبک رهبری مشارکتی هر یک با قدرت نفوذ ۱۵ و انگیزه اعضا با قدرت نفوذ ۱۳ در میان عوامل اثرگذار مدل قرار گرفتند. این یافته نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی تا حد زیادی به ظرفیت انسانی افرادی بستگی دارد که مسئول تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها هستند. حتی در صورت وجود قوانین مناسب و ساختار رسمی، نبود مدیران شایسته و اعضای هیئت‌مدیره دارای مهارت‌های راهبردی، مالی، حقوقی و ارتباطی می‌تواند اجرای حکمرانی مطلوب را محدود کند. پژوهش Mehran و همکاران نیز بر نقش توسعه شایستگی‌های انسانی و توانمندسازی منابع انسانی در بهبود کیفیت عملکرد و تصمیم‌گیری تأکید کرده است (Mehran et al., 2023). در مطالعات مربوط به طراحی برنامه‌ها نیز همواره بر تناسب ظرفیت انسانی با نیازهای واقعی محیط و اهداف سازمان تأکید شده است (Jahani Dolatabadi et al., 2024; Yousefi Hamidi et al., 2025). بنابراین، در ورزش همگانی عراق، اصلاح ساختار حکمرانی بدون سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های مدیران و اعضای هیئت‌مدیره احتمالاً به نتایج پایدار منجر نخواهد شد.

سبک رهبری مشارکتی نیز در مدل از قدرت نفوذ نسبتاً بالایی برخوردار بود. این نتیجه از آن جهت اهمیت دارد که حکمرانی ورزش همگانی ذاتاً با تعداد زیادی از بازیگران و ذی‌نفعان سروکار دارد و تصمیم‌گیری متمرکز نمی‌تواند نیازهای تمامی گروه‌ها را پوشش دهد. مشارکت واقعی در تصمیم‌سازی می‌تواند احساس مالکیت، اعتماد و تعهد ذی‌نفعان را افزایش دهد. یافته‌های Lubicz-Nawrocka و Bovill نشان می‌دهد

که مشارکت در طراحی و تصمیم‌گیری می‌تواند تجربه تحول و احساس مالکیت را در میان مشارکت‌کنندگان تقویت کند (Lubicz- Nawrocka & Bovill, 2023). همچنین Kolikant و Wegerif بر نقش گفت‌وگو و تعامل سازنده در مدیریت اختلاف‌ها و دستیابی به فهم مشترک تأکید کرده‌اند (Kolikant & Wegerif, 2025). بنابراین، نقش سبک رهبری مشارکتی در مدل پژوهش حاضر را می‌توان از منظر ضرورت مدیریت تنوع دیدگاه‌ها، کاهش تعارض و تسهیل اجماع میان نهادهای ورزشی و اجتماعی عراق توضیح داد.

از دیگر یافته‌های مهم، جایگاه مشارکت ذی‌نفعان و همکاری بین‌سازمانی بود. هر دو متغیر دارای قدرت وابستگی ۱۵ و قدرت نفوذ ۶ بودند و اجماع‌سازی نیز با وابستگی ۱۶ و نفوذ ۴ در سطحی نزدیک به پیامدهای نهایی قرار گرفت. این الگو نشان می‌دهد که مشارکت و همکاری در این مدل بیش از آنکه نقطه شروع تغییر باشند، پیامد فراهم شدن پیش‌شرط‌های نهادی، مدیریتی و ساختاری هستند و در عین حال نقش واسطه‌ای در انتقال آثار عوامل زیربنایی به پیامدهای نهایی ایفا می‌کنند. این نتیجه با پژوهش O'Boyle و Shilbury همخوانی دارد که نشان داد همکاری در حکمرانی ورزش به مجموعه‌ای از عوامل مانند اعتماد، ارتباط، وضوح نقش‌ها و توازن قدرت وابسته است (O'Boyle & Shilbury, 2018). در نتیجه، صرف دعوت از ذی‌نفعان برای مشارکت نمی‌تواند به حکمرانی مشارکتی منجر شود، مگر اینکه بسترهای سازمانی و نهادی آن نیز فراهم شده باشد.

جایگاه مشارکت ذی‌نفعان را می‌توان همچنین در پرتو مفهوم سرمایه اجتماعی تفسیر کرد. مشارکت مؤثر به وجود اعتماد، ارتباط متقابل و احساس مسئولیت جمعی نیاز دارد. Taheri و همکاران در مدل سرمایه اجتماعی خود بر نقش تعامل، اعتماد و انسجام در تقویت ظرفیت جمعی تأکید کرده‌اند (Taheri et al., 2023). در ورزش همگانی عراق نیز مشارکت ذی‌نفعان می‌تواند به ایجاد مشروعیت بیشتر برای تصمیم‌ها، افزایش پذیرش سیاست‌ها و تقویت ارتباط میان دولت، فدراسیون‌ها، نهادهای محلی و جامعه کمک کند. از این منظر، مشارکت نه صرفاً یک مکانیسم اداری، بلکه بخشی از سرمایه اجتماعی نظام ورزش است.

در بخش متغیرهای ساختاری حکمرانی، شفافیت، پاسخگویی، عدالت و اخلاق و دسترسی به اطلاعات دارای قدرت وابستگی بالا و قدرت نفوذ متوسط بودند. این یافته نشان می‌دهد که کیفیت این مؤلفه‌ها تحت تأثیر عوامل بالادستی مانند محیط نهادی، شایستگی مدیران و حرفه‌ای‌سازی است. در واقع، نمی‌توان انتظار داشت سازمانی که فاقد ساختار حرفه‌ای و مدیران شایسته است، صرفاً با وضع مقررات رسمی به سطح بالایی از شفافیت یا پاسخگویی دست یابد. این نتیجه با چارچوب Geeraert همخوان است که حکمرانی خوب را مجموعه‌ای از شاخص‌های مرتبط و نه عناصر منفرد می‌داند (Geeraert, 2018). همچنین یافته‌های Parent و همکاران نشان داده‌اند که عملکرد حکمرانی محصول تعامل میان طراحی سازمانی و شیوه اجرای اصول حکمرانی است (Parent & Hoye, 2018).

عدالت و اخلاق نیز در مدل اهمیت بالایی داشتند. این یافته با ماهیت ورزش همگانی سازگار است، زیرا هدف این حوزه ایجاد فرصت برای مشارکت گسترده گروه‌های مختلف جامعه است. مطالعات مربوط به مشارکت بدنی نشان داده‌اند که دسترسی به ورزش تحت تأثیر وضعیت اقتصادی، جنسیت، محیط اجتماعی و شرایط فرهنگی قرار دارد (Balram et al., 2024; Eyre et al., 2022). بنابراین، حکمرانی ورزش همگانی باید علاوه بر کارایی، بر عدالت در توزیع امکانات و فرصت‌ها تمرکز کند. اگر گروه‌های خاص اجتماعی یا مناطق خاص دسترسی کمتری به منابع ورزشی داشته باشند، حتی سازمانی که از نظر ساختاری کارآمد است نمی‌تواند حکمرانی مطلوبی داشته باشد.

نتایج مربوط به متغیرهای پیامدی نشان داد که پایداری سازمان با قدرت وابستگی ۱۹، کارایی سازمان با قدرت وابستگی ۱۸ و بهبود حکمرانی با قدرت وابستگی ۱۷ در بالاترین سطح اثرپذیری قرار دارند. این یافته نشان می‌دهد که پیامدهای مطلوب زمانی ایجاد می‌شوند که لایه‌های مختلف مدل به‌صورت هماهنگ عمل کنند. بهبود حکمرانی در این پژوهش یک نتیجه مستقیم یک عامل منفرد نیست، بلکه حاصل ترکیب محیط نهادی مناسب، مدیران شایسته، حرفه‌ای‌سازی، شفافیت، مشارکت و همکاری است. این نتیجه با دیدگاه Parent و Hoye همخوان است که عملکرد سازمان ورزشی را نتیجه کیفیت مجموعه سازوکارهای حکمرانی می‌دانند (Parent & Hoye, 2018). همچنین با دیدگاه Geeraert مبنی بر ضرورت تفسیر جامع و زمینه‌مند شاخص‌های حکمرانی مطابقت دارد (Geeraert, 2022).

پایداری سازمان به عنوان وابسته ترین متغیر مدل نیز اهمیت ویژه ای دارد. پایداری در ورزش همگانی تنها به استمرار مالی یا بقای سازمان محدود نمی شود، بلکه شامل تداوم برنامه ها، حفظ مشارکت عمومی، اعتماد ذی نفعان و توان سازمان برای سازگاری با تغییرات نیز هست. تجربه دوره های بحران، از جمله تغییرات ناشی از کووید-۱۹، نشان داد که سازمان های ورزشی و آموزشی باید از ظرفیت انعطاف پذیری و سازگاری برخوردار باشند (Hallaji et al., 2023; Rouhi et al., 2022). به همین دلیل، قرار گرفتن پایداری در انتهای زنجیره منطقی است، زیرا سازمان تنها زمانی می تواند پایدار باشد که ساختار نهادی، منابع انسانی و سازوکارهای مدیریتی آن از ثبات و انعطاف کافی برخوردار باشند. حذف فشارهای بین المللی و شبکه سازی از مدل نیز قابل توجه است. پایین بودن امتیاز فشارهای بین المللی می تواند نشان دهنده آن باشد که خبرگان مسائل داخلی و ساختار نهادی عراق را بسیار تعیین کننده تر از عوامل خارجی می دانند. هرچند چارچوب های بین المللی مانند منشور المپیک اصول مهمی را برای مدیریت ورزش ارائه می کنند (International Olympic, 2021)، اما نتایج این پژوهش نشان می دهد که تأثیر این چارچوب ها در مقایسه با قوانین داخلی، ساختار دولت و وضعیت اجتماعی-اقتصادی کمتر ارزیابی شده است. حذف شبکه سازی نیز لزوماً به معنای بی اهمیتی روابط شبکه ای نیست، بلکه ممکن است خبرگان مفاهیمی مانند همکاری بین سازمانی و مشارکت ذی نفعان را برای توضیح این روابط کافی دانسته باشند.

در مجموع، مدل حاصل از پژوهش نشان می دهد که حکمرانی ورزش های همگانی عراق دارای ساختاری چندلایه و سلسله مراتبی است. در زیربنای مدل، محیط نهادی، ساختار فدرالی ورزش و شرایط اجتماعی-اقتصادی قرار دارند. این عوامل از طریق تأثیر بر مهارت های هیئت مدیره، شایستگی مدیران، سبک رهبری و حرفه ای سازی سازمانی، زمینه شکل گیری سازوکارهای حکمرانی را فراهم می کنند. سپس شفافیت، پاسخگویی، عدالت، مشارکت ذی نفعان، همکاری بین سازمانی و اجماع سازی به عنوان فرآیندهای میانی عمل کرده و در نهایت به بهبود حکمرانی، افزایش کارایی و پایداری سازمان منجر می شوند. این یافته، دیدگاهی سیستمی از حکمرانی ارائه می دهد و با مطالعاتی که بر چندبعدی بودن حکمرانی، وابستگی آن به زمینه و ضرورت طراحی متناسب با شرایط هر سازمان تأکید کرده اند، همسو است (Geeraert, 2022; Parent et al., 2021).

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود. نخست، داده های اصلی مطالعه بر قضاوت خبرگان مبتنی بود و هرچند استفاده از دلفی فازی و مدل سازی ساختاری تفسیری امکان سازمان دهی نظام مند دیدگاه ها را فراهم کرد، نتایج همچنان می توانند تحت تأثیر تجربه، برداشت و موقعیت سازمانی مشارکت کنندگان قرار گرفته باشند. دوم، تعداد خبرگان محدود بود و اگرچه در مطالعات خبرگانی کیفیت مشارکت کنندگان اهمیت بیشتری از حجم نمونه دارد، ممکن است برخی دیدگاه های موجود در ساختار وسیع ورزش عراق به طور کامل بازنمایی نشده باشد. سوم، مدل پژوهش در بستر نهادی و مدیریتی عراق تدوین شد و تعمیم مستقیم آن به سایر کشورها یا حتی همه بخش های ورزش عراق نیازمند احتیاط است. همچنین ساختار روابط ارائه شده در ISM بیانگر ادراک خبرگان از جهت اثرگذاری میان متغیرها است و به تنهایی نمی تواند رابطه علی تجربی میان آن ها را اثبات کند.

پیشنهاد می شود در پژوهش های آینده مدل ارائه شده با استفاده از روش های کمی و بر روی نمونه های بزرگ تری از مدیران، کارکنان، ورزشکاران و سایر ذی نفعان ورزش همگانی عراق آزمون شود. استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری می تواند برای بررسی شدت و معناداری روابط میان متغیرهای مدل سودمند باشد. همچنین انجام مطالعات مقایسه ای میان استان ها و مناطق مختلف عراق می تواند تفاوت های ناشی از ساختارهای محلی و شرایط اجتماعی و اقتصادی را مشخص کند. پیشنهاد می شود نقش متغیرهایی مانند اعتماد نهادی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی، فناوری اطلاعات و ظرفیت دیجیتال نیز در مطالعات بعدی بررسی شود. مطالعات طولی نیز می توانند نشان دهند که اجرای اصلاحات حکمرانی در طول زمان چه تأثیری بر کارایی، مشارکت عمومی و پایداری سازمان ها دارد.

بر اساس یافته های پژوهش، پیشنهاد می شود اصلاح حکمرانی ورزش های همگانی عراق از عوامل زیربنایی آغاز شود و تنها به اصلاحات سطحی یا اداری محدود نباشد. بازنگری در چارچوب های قانونی، روشن سازی حدود اختیارات سطوح مختلف مدیریتی و ایجاد سازوکارهای هماهنگی

میان نهادهای دولتی و ورزشی باید در اولویت قرار گیرد. همزمان، لازم است انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیران بر مبنای شایستگی‌های مشخص انجام شود و برنامه‌های منظم توسعه حرفه‌ای برای آنان طراحی گردد. تفکیک روشن وظایف هیئت‌مدیره و مدیریت اجرایی، ایجاد سازوکارهای انتشار اطلاعات، گزارش‌دهی عمومی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی نیز ضروری است. علاوه بر این، تشکیل سازوکارهای رسمی برای مشارکت ذی‌نفعان، همکاری میان سازمان‌ها و اجماع‌سازی می‌تواند موجب افزایش مشروعیت تصمیم‌ها و کاهش تعارضات شود. در نهایت، توصیه می‌شود شاخص‌های بهبود حکمرانی، کارایی و پایداری به‌صورت مستمر پایش شوند تا اصلاحات انجام‌شده به اقدامات مقطعی محدود نشوند و امکان بازنگری و بهبود مستمر ساختار حکمرانی ورزش‌های همگانی عراق فراهم شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Sport for All has increasingly become an important component of national sport policies because of its contribution to population health, social participation, quality of life, community cohesion, and sustainable development. Unlike elite sport, which is primarily oriented toward competitive performance and achievement, Sport for All seeks to create accessible opportunities for regular physical activity across different age, gender, socioeconomic, and cultural groups. Nevertheless, participation in sport and physical activity is not equally distributed across populations. Individual participation is affected by socioeconomic circumstances, accessibility of facilities, environmental conditions, gender, cultural expectations, and institutional support (Balram et al., 2024; Eyre et al., 2022). Consequently, developing Sport for All requires more than expanding facilities or organizing recreational programs; it requires an effective governance system capable of coordinating institutions, allocating resources fairly, ensuring accountability, and responding to the diverse needs of citizens.

Sport governance encompasses the structures, processes, relationships, and mechanisms through which sport organizations formulate policies, distribute authority, make decisions, manage resources, and remain accountable to their stakeholders. Contemporary approaches to good governance in sport emphasize transparency, accountability, democratic processes, ethical conduct, internal control, stakeholder participation, and organizational effectiveness (Geeraert, 2018). However, governance indicators should not be applied mechanically because their relevance and interpretation depend substantially on the institutional, political, organizational, and cultural context in which sport organizations operate (Geeraert, 2022). Accordingly, an effective governance framework for Sport for All should be context-sensitive rather than merely transferring governance arrangements developed for other countries or sport systems.

Evidence also suggests that there is no universal governance configuration that is optimal for all sport organizations. Governance arrangements should correspond with organizational missions, institutional environments, stakeholder structures, available resources, and levels of organizational development (Parent et al., 2022; Parent et al., 2021). The effectiveness of governance principles is similarly associated with the way these principles are translated into organizational practices and linked with performance outcomes (Parent & Hoye, 2018). Therefore, understanding governance requires simultaneous consideration of formal structures and the human, managerial, and relational mechanisms through which those structures operate.

Professionalization represents another increasingly important dimension of sport governance. The growing complexity of sport organizations has increased the need for competent managers, strategically capable boards, explicit divisions of responsibility, performance monitoring, and professional administrative procedures. Evidence from voluntary sport organizations indicates that professionalization can improve managerial quality and organizational functioning, although its implementation should remain compatible with organizational culture and institutional conditions (Seippel, 2019). Governance also increasingly depends on collaboration among organizations because contemporary sport policies are implemented through networks involving governmental institutions, federations, local authorities, private organizations, educational institutions, and community actors. Effective collaborative governance is facilitated by trust, communication, clear responsibilities, common objectives, and balanced stakeholder relationships, whereas role ambiguity, conflicts of interest, and organizational competition can undermine collaboration (O'Boyle & Shilbury, 2018).

Stakeholder participation is particularly important within Sport for All because its intended beneficiaries represent diverse segments of society. Participatory and co-creative approaches in other organizational and educational contexts suggest that meaningful involvement can strengthen ownership, commitment, and acceptance of institutional decisions (Lubicz-Nawrocka & Bovill, 2023). Constructive dialogue can also facilitate consensus-building and the management of competing perspectives (Kolikant & Wegerif, 2025). Such mechanisms are closely associated with social capital, as trust, interaction, cooperation, and collective engagement contribute to the capacity of organizations and communities to pursue common goals (Taheri et al., 2023).

Within sport systems, governance effectiveness is additionally dependent on human and managerial capabilities. Competent managers and skilled board members are required to interpret regulations, develop strategies, allocate resources, communicate with stakeholders, and monitor organizational performance. Research on human-resource empowerment highlights the importance of strengthening cognitive and managerial capacities for effective organizational performance (Mehran et al., 2023). Studies concerned with program and curriculum design similarly emphasize aligning organizational capacities with contextual requirements and intended outcomes (Jahani Dolatabadi et al., 2024; Yousefi Hamidi et al., 2025). Moreover, rapid technological and environmental changes have created additional demands for organizational adaptability (Dwiputra et al., 2023; Fathi et al., 2024). Experiences following the COVID-19 pandemic demonstrated that inadequate infrastructure, limited coordination, and insufficient adaptive capacity can

substantially constrain the continuity of physical education and sport-related activities (Hallaji et al., 2023; Rouhi et al., 2022).

For Iraq, developing an appropriate Sport for All governance model is particularly important because sport organizations operate within a distinctive institutional, socioeconomic, administrative, and federal context. Previous work on Sport for All governance has highlighted the necessity of integrating policy, organizational structures, human resources, participation, and monitoring mechanisms within a coherent framework (Keshavarz, 2020), while research on sport-sector infrastructures has emphasized the importance of organizational and institutional capacities for sustainable sport development (Memari et al., 2018). Accordingly, the present study aimed to develop a governance model for Sport for All in Iraq by identifying, screening, and hierarchically structuring its contextual, governance-structural, human-managerial, interactive, professionalization, and outcome-related components.

Methods and Materials

This applied and developmental study employed an exploratory mixed-method design based on expert judgment, fuzzy Delphi analysis, and Interpretive Structural Modeling. The study population consisted of individuals with relevant expertise or experience in sport governance, sport management, Sport for All, organizational administration, and the institutional structure of sport in Iraq. A purposive sampling strategy was used to recruit 25 experts capable of providing informed judgments regarding the factors influencing Sport for All governance. The expert group consisted of 13 men and 12 women. Eighteen participants held bachelor's degrees and seven held master's degrees. Six experts were employed in the private sector, while 19 were studying at the time of data collection.

An initial set of 21 indicators was identified through review of theoretical literature and relevant organizational and governance concepts. These indicators covered contextual factors, governance structures, professionalization, human and managerial characteristics, interactive mechanisms, and organizational outcomes. Expert evaluations were initially collected through a fuzzy Delphi questionnaire. Responses on a five-point linguistic scale were transformed into corresponding triangular fuzzy numbers represented by lower, middle, and upper values. Aggregated fuzzy values were subsequently defuzzified using the centroid method. A threshold value of 0.50 was applied for retaining indicators.

The indicators retained after fuzzy Delphi screening were subsequently incorporated into Interpretive Structural Modeling. Experts assessed pairwise relationships between indicators using the standard V, A, X, and O symbols representing directional, reverse-directional, reciprocal, and absent relationships, respectively. These judgments were used to construct the Structural Self-Interaction Matrix. The symbolic matrix was subsequently converted into a binary initial reachability matrix. Transitivity was examined to derive the final reachability matrix. Driving power was calculated from row totals and dependence power from column totals. Finally, the indicators were hierarchically organized to determine the structural configuration of the Sport for All governance model.

Findings

Fuzzy Delphi analysis showed that 19 of the initial 21 indicators reached the predetermined acceptance threshold. Organizational professionalization, transparency, and governance improvement obtained the highest defuzzified values, each scoring 0.93. Organizational sustainability followed with 0.92, stakeholder participation with 0.91, and accountability and organizational efficiency each with 0.90. Inter-organizational collaboration also received a high value of 0.89. These results indicated substantial expert agreement regarding the central role of professionalization, transparency, accountability, participation, efficiency, and sustainability in the governance of Sport for All in Iraq.

Two indicators were excluded from subsequent analysis. International pressures obtained a defuzzified value of 0.46, while networking obtained 0.48, both below the 0.50 acceptance threshold. Member motivation, with

a value of 0.51, and access to information, with 0.52, were retained despite being relatively close to the threshold.

Interpretive Structural Modeling revealed substantial differences in the driving and dependence powers of the retained indicators. Institutional environment and the federal structure of sport each demonstrated the highest driving power of 19 and a dependence power of only 2. Socioeconomic conditions had a driving power of 17 and dependence power of 3. These findings positioned the three contextual variables as the primary underlying drivers of the governance system.

Among human and managerial factors, board skills demonstrated a driving power of 16 and dependence power of 4. Managerial competence and participative leadership style each had a driving power of 15 and dependence power of 6, while member motivation showed a driving power of 13 and dependence power of 7. Organizational professionalization occupied an intermediate structural position with a driving power of 12 and dependence power of 8. Separation between board and executive management roles had a driving power of 11 and dependence power of 9.

Transparency, accountability, justice and ethics, and access to information each demonstrated a driving power of approximately 10 and relatively high dependence values of 13. Stakeholder participation and inter-organizational collaboration each had a driving power of 6 and dependence power of 15, while consensus-building had a driving power of 4 and dependence power of 16. The three outcome variables were the most dependent components of the model. Governance improvement had a driving power of 3 and dependence power of 17, organizational efficiency had values of 2 and 18, respectively, and organizational sustainability demonstrated the lowest driving power of 1 and the highest dependence power of 19.

The final hierarchical model consisted of five conceptual levels. Contextual and environmental factors formed the foundational layer. Human and managerial capacities and organizational professionalization occupied subsequent intermediate layers, followed by structural governance mechanisms and interactive processes. Governance improvement, organizational efficiency, and organizational sustainability constituted the principal outcomes at the most dependent level of the model.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that governance of Sport for All in Iraq is best understood as a multilevel and interconnected system rather than as a collection of independent governance principles. Institutional environment, the federal structure of sport, and socioeconomic conditions emerged as the most influential variables, suggesting that organizational reforms cannot achieve their intended effects unless the broader regulatory and administrative context is supportive. These contextual factors establish the conditions under which professional management, transparency, accountability, and stakeholder engagement can develop.

Human and managerial capacities represented the next major source of influence. The strong driving power of board skills, managerial competence, and participative leadership indicates that governance quality depends substantially on the people responsible for translating institutional arrangements into organizational action. Professionalization occupied a central bridging position, connecting managerial capacities with governance mechanisms and interactive processes. This suggests that professionalization should be viewed not merely as staffing organizations with paid personnel but as a broader transformation involving competencies, role clarity, decision procedures, performance expectations, and managerial standards.

Stakeholder participation, inter-organizational collaboration, and consensus-building displayed high dependence and relatively limited driving power. Their position indicates that effective participation is unlikely to emerge simply from formal invitations to stakeholders. Instead, meaningful collaboration requires adequate institutional arrangements, skilled leadership, transparent structures, and professional organizational procedures. Once such foundations are established, interactive mechanisms can transmit their effects toward improved governance and organizational outcomes.

The positioning of governance improvement, organizational efficiency, and organizational sustainability as the most dependent variables further confirms the systemic nature of the model. Sustainability, in particular, appears to represent the cumulative outcome of the entire governance architecture. Sustainable Sport for All organizations therefore require more than short-term managerial interventions; they require coordinated improvements across institutional, structural, managerial, and participatory dimensions.

Overall, the developed model suggests that improving Sport for All governance in Iraq should begin with strengthening its institutional and administrative foundations, followed by enhancing managerial and board competencies, professionalizing organizational structures, institutionalizing transparency and accountability, and establishing effective mechanisms for stakeholder participation and inter-organizational cooperation. When these components function coherently, they can collectively contribute to improved governance, greater organizational efficiency, and long-term sustainability in the Iraqi Sport for All system.

References

- Akbari, S., Mosallaei, F., Fallahi, Z., & Sadeghifard, M. A. (2024). *Examining Curriculum Content Transfer and Planning at the School Level* First International Conference on Transformative Ideas in Cultural and Educational Studies in Education with Emphasis on Action Research, Lesson Study, and Narrative Research in the Third Millennium,
- Arufe-Giráldez, V., Sanmiguel-Rodríguez, A., Ramos-Álvarez, O., & Navarro-Patón, R. (2023). News of the Pedagogical Models in Physical Education—A Quick Review. *International journal of environmental research and public health*, 20(3), 2586.
- Balam, R., Pang, B., & Knijnik, J. (2024). Understanding Indo-Fijian Girls' Experiences in Sport, Physical Activity and Physical Education: An Intersectional Study. *Sport, Education and Society*, 29(4), 397-411.
- Dwiputra, D. F. K., Azzahra, W., & Heryanto, F. N. (2023). A Systematic Literature Review on Enhancing the Success of Independent Curriculum through Brain-Based Learning Innovation Implementation. *Indonesian Journal on Learning and Advanced Education (IJOLAE)*, 5(3), 262-276.
- Eyre, E. L., Adeyemi, L. J., Cook, K., Noon, M., Tallis, J., & Duncan, M. (2022). Barriers and Facilitators to Physical Activity and FMS in Children Living in Deprived Areas in the UK: Qualitative Study. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1717.
- Fathi, F., Fathi, F., Vajargah, K., Jafari, E., & Vahidi Asl, M. (2024). Rethinking Curriculum in the Age of Artificial Intelligence: From an Educational Tool to a Civilizational Platform. *A New Approach in the Multicontextualization Movement of Curriculum Studies*, 19(75), 31-52.
- Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer: Indicators and Instructions for Assessing Good Governance in National Sports Federations*.
- Geeraert, A. (2022). Indicators of Good Governance in Sport Organisations: Handle with Care. In A. Geeraert & F. van Eekeren (Eds.), *Good Governance in Sport: Critical Reflections* (pp. 152-166). Routledge.
- Hallaji, M., Mahmoudi Yekta, M., Ghorbani, M. H., & Shahhosseini, M. (2023). Evaluating Barriers Faced by Physical Education and Sport Teachers in Applying the Lesson Study Method in Virtual Classes. *Research in Curriculum Studies*, 3(32), 167-182.
- Higgins, J. P. T., López-López, J. A., Becker, B. J., Davies, S. R., Dawson, S., Grimshaw, J. M., McGuinness, L. A., Moore, T. H. M., Rehfuss, E. A., Thomas, J., & Caldwell, D. M. (2019). Synthesising Quantitative Evidence in Systematic Reviews of Complex Health Interventions. *BMJ Global Health*, 4(Suppl 1), 1-15. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2018-000858>
- International Olympic, C. (2021). *Olympic Charter*.
- Jahani Dolatabadi, Z., Baghaei, H., & Hojjati, S. A. (2024). Designing and Validating an Optimal Sociology Curriculum Model for Upper Secondary Education Based on Futures Studies. *Sociology of Education*, 3(10), 289-303.
- Kahrabaei, M. H., & Javidi Al-Saadi, F. (2025). *Examining the Reflection of the Fundamental Transformation Document of Education in Curriculum and Textbook Content* Seventh National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling with an Approach to Teacher Promotion, Minab.
- Keshavarz, L. (2020). Developing a Sport for All Governance Model. *Quarterly Journal of the Strategic Studies Center of the Ministry of Sport and Youth*, 19(50), 131-148.
- Kolikant, Y. B. D., & Wegerif, R. (2025). Constructive Dispute: Using Dialogic Education to Reduce the Threat of Polarisation. *Thinking Skills and Creativity*, 101941.
- Lubicz-Nawrocka, T., & Bovill, C. (2023). Do Students Experience Transformation through Co-Creating Curriculum in Higher Education? *Teaching in Higher Education*, 28(7), 1744-1760.

- Mehran, M., Nabili Ahmadabadi, Y., & Jalili, N. (2023). Identifying and Applying Educational Neuroscience Indicators in Developing Psychological Empowerment Training for Human Resources. *Psychological Sciences*, 13(32), 215-227.
- Memari, Z., Aghaei Shahri, M. S., & Saadati, M. (2018). Reidentifying the Domains and Infrastructures of Iran's Sport Industry. *Sport Management Journal*, 10(4), 627-645. <https://magiran.com/p2010540>
- Mooney, G. J., Villanueva, J., Radhan, B. R., Ghosh, J., Hill, C. D., & Hollenberg, L. C. (2025). An Optimization-Free Recursive QAOA for the Binary Paint Shop Problem. *arXiv preprint*
- O'Boyle, I., & Shilbury, D. (2018). Identifying Enablers and Barriers: Shaping Collaborative Sport Governance Theory. *World Leisure Journal*, 60(4), 330-352. <https://doi.org/10.1080/16078055.2018.1458333>
- Parent, M. M., & Hoyer, R. (2018). The Impact of Governance Principles on Sport Organisations' Governance Practices and Performance: A Systematic Review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>
- Parent, M. M., Hoyer, R., Taks, M., Naraine, M. L., & Séguin, B. (2022). Good Sport Governance and Design Archetype: One Size Doesn't Fit All. In A. Geeraert & F. van Eekeren (Eds.), *Good Governance in Sport: Critical Reflections* (pp. 180-194). Routledge.
- Parent, M. M., Hoyer, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2021). National Sport Organization Governance Design Archetypes for the Twenty-First Century. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1963801>
- Rabiei, M., Haji Hosseinneshad, G., Kia Shams, M., & Sharifi, S. M. A. (2020). Designing and Validating an Optimal Integrated Curriculum Model for Ecological Literacy Education in Iranian Primary Schools. *Curriculum Studies*, 15(59), 3-30.
- Rouhi, A., Pektar, M., & Khodamoradpour, M. (2022). Challenges Facing Physical Education Instruction in Schools after COVID-19 on the Horizon of 2026. *Research in Educational Sport*, 3(4).
- Salajegheh Janati, J. F. (2025). *Content Analysis of the Preschool Curriculum with Emphasis on Mathematical Concepts* Fourth National Conference on New Research in Developmental and Educational Psychology, Bandar Abbas.
- Seippel, Ø. (2019). Professionalization of Voluntary Sport Organizations—A Study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 666-683. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1579240>
- Taheri, M., Hojjat, A., & Safarzadeh, R. (2023). Designing a Social Capital Model Based on the School of Martyr Haj Qasem Soleimani. *Scientific Journal of Social Capital Management*, 7(29), 333-344.
- Yousefi Hamidi, S., Salimi, L., & Fallah, V. (2025). Developing an Entrepreneurship-Based Economic Education Curriculum Model for Lower Secondary Education. *Curriculum Studies*, 7(20), 1-36.