

Designing an Interpretative Structural Model of Factors Affecting the Accountability of Managers of Sports Organizations

Zeinab Masoumi Jadid¹ , Alimohammad Safania^{2✉} , Reza Nikbakhsh³ , Mohsen Bagherian⁴ 

1. Department of Sport Management, Human Science Faculty, Science & Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: sarahmasoumi@yahoo.com
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Human Science Faculty, Science & Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: a.m.safania@gmail.com
3. Department of Sport Management, Human Science Faculty, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: nikbakhsh_reza@yahoo.com
4. Department of Sport Management, Human Science Faculty, Science & Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: mohsenbagherian@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

6 December 2022

Received in revised form:

1 February 2023

Accepted:

8 April 2023

Published online:

22 September 2024

Keywords:

Organizational Accountability, Managerial Accountability, Interpretive Structural Model, Sports Organizations, Leveling

ABSTRACT

Introduction: The purpose of this research was to design an interpretative structural model of factors affecting the accountability of managers of sports organizations.

Methods: The method of this research was mixed and its design was exploratory. The statistical population of this research was made up of experts (headquarters of the Ministry of Sports and Youth, National Olympic Committee, National Paralympic Committee and heads of sports federations), 17 of them were selected purposefully and based on theoretical saturation. . A semi-structured interview was used to collect data in a qualitative study, and a questionnaire was used to collect information in a quantitative study. In order to check the quality and validity of the findings, the audit of validity, transferability, reliability and verifiability was used, and to analyze the data of the qualitative study, coding was used, and the structural-interpretive analysis method was used for the quantitative study.

Results: As a result of qualitative data analysis, 12 effective factors on the accountability of managers of sports organizations were identified, and as a result of quantitative data analysis, these factors were categorized into five levels, and the variables of individual context, clarification and disambiguation were identified, awareness and enforcement of rights and specialized field are among the most fundamental layer.

Conclusion: The results show that in order to move on the complex path of accountability of managers of sports organizations, individual and specialized capacity must be created at the beginning and at the same time, attention should be paid to informing and enforcing rights, as well as clarifying and removing ambiguity.

Cite this article: Masoumijadid, S., Safanai, A., Nikbakhsh, R., Bagherian, N. (2024). Designing an interpretative structural model of factors affecting the accountability of managers of sports organizations. *Sport Management Journal*, 16(3); 117-133.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2023.351059.3068>



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: jrm@ut.ac.ir

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

Extended Abstract

Introduction

The aim of this research was to design an interpretative structural model of factors affecting the accountability of managers of sports organizations.

Methods

The current research sought to present a theoretical model; at the macro level, it is an applied research. This inductive-deductive research uses a combination of quantitative and qualitative methods. And since the literature and background of the research did not find anything related to the title of the research, the approach of the current research is a combined exploratory method. In the combined exploratory method, qualitative data is collected first, and then the type of relationships between variables is determined by collecting and analyzing quantitative data. In this research, using the data theory method of the Glazer Approach Foundation, the effective factors on the accountability of managers of sports organizations were identified. Then, using structural-interpretive modeling, the stratification and the relationship between the effective factors were drawn. A semi-structured interview was used to collect data in a qualitative study, and a questionnaire was used to collect information in a quantitative study. In order to check the quality and validity of the findings, the audit of validity, transferability, reliability and verifiability was used, and to analyze the data of the qualitative study, coding was used, and the structural-interpretive analysis method was used for the quantitative study.

Results

Based on the results it can be said that the factors affecting the accountability of managers in organizations can be classified into five levels, in the lowest layer are the variables of clarification and disambiguation, individual context, specialized context and rights awareness and in the highest layer are administrative and non-administrative accountability variables. Finally, in order to understand the system analysis of the effective factors, their influence and dependence was calculated using MICMAC. Based on the results of MICMAC analysis, individual context, clarification and disambiguation, awareness and realization of rights and specialized context are among the variables affecting the system. The variables of empathy and organizational dependence, administrative accountability and non-administrative accountability were part of the dependent variables of the system, and finally, the effectiveness of measures, organizational efficiency, functional efficiency and the efficiency of the accountability system were part of the linked variables of the system.

Conclusion

Data analysis showed that 12 variables play a role in explaining the accountability of managers of sports organizations. These variables included administrative accountability, non-administrative accountability, empathy, organizational affiliation, effectiveness of measures, clarification and disambiguation, awareness and rights enforcement, specialized field, individual field, organizational

efficiency, functional efficiency and effectiveness of the accountability system. Also, as a result of the analysis, it was found that there are five levels or layers that affect the accountability of managers of sports organizations. In between, the variables of clarification and disambiguation, individual context, specialized context, and rights awareness were located in the most fundamental layer, which shows that in order to move on the complex path of accountability of managers of sports organizations. At the beginning of the matter, the individual and specialized capacity should be created, while clarifying and removing the ambiguity and raising awareness of the rights required by this phenomenon.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

Funding: The research was done without using financial resources

Authors' contribution: The authors have contributed equally

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest

Acknowledgments: This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.



مدیریت ورزشی



طراحی مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی

زینب معصومی جدید^۱، علی محمد صفانیا^۲، رضا نیکبخش^۳، محسن باقریان^۴

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: sarahmasoumi@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: a.m.safania@gmail.com

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: nikbakhsh_reza@yahoo.com

۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: mohsenbagherian@gmail.com

| اطلاعات مقاله | چکیده |
|---------------------------|---|
| نوع مقاله: پژوهشی | مقدمه: اغلب، سازمان‌ها، مدیران و کارکنان فقط در مواردی که دچار مشکل می‌شوند تمایل به پاسخگویی دارند، این امر بر مشکلات سازمان به‌ویژه سازمان‌های ورزشی بیش از پیش افزوده است، بنابراین هدف از این پژوهش درک پیامدهای پاسخگویی مدیران در سازمان‌های ورزشی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد است. |
| تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۹/۱۵ | روش پژوهش: روش این پژوهش کیفی از نوع نظریه داده‌بنیاد است و رهیافت موردنظر رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین بود. مشارکت‌کنندگان در تحقیق صاحب‌نظران علمی و اجرایی ورزش کشور بودند که از طریق روش نمونه‌گیری گلوله برفی و مبتنی بر اشباع نظری با ۱۲ نفر از آنها مصاحبه عمیق انجام گرفت. |
| تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۱۲ | یافته‌ها: به‌منظور تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی استفاده شد. |
| تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱/۱۹ | نتیجه‌گیری: یافته‌ها تحت تأثیر شرایط علی، زمینه‌ساز و مداخله‌گر پاسخگویی از دو جنبه اداری و غیراداری قابل پیگیری است. همچنین در تقابل با این وضعیت راهبردهای سطح کلان و سطح خرد در نظر گرفته می‌شود که نتیجه آن در قالب شفاف‌سازی و رفع ابهام، بهبود عملکرد، افزایش ضریب اعتماد، اقناع‌سازی، ممانعت از سوءاستفاده و اتلاف منابع، افزایش همدلی، توانمندسازی مدیران و اثربخشی اقدامات پدیدار می‌شود. |
| تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۷/۱ | کلیدواژه‌ها: پاسخگویی سازمانی، پاسخگویی مدیران، مدل ساختاری تفسیری، سازمان‌های ورزشی، سطح‌بندی. |

استاد: معصومی جدید، زینب؛ صفانیا، علی‌محمد؛ نیکبخش، رضا؛ و باقریان، محسن. (۱۴۰۳). طراحی مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی، نشریه مدیریت ورزشی، (۳)، ۱۶-۱۱۷، ۱۳۳.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2023.351059.3068>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jms.ut.ac.ir/> | ایمیل: jms@ut.ac.ir



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

سال‌های متمادی اندیشمندان و نظریه‌پردازان حوزه مدیریت بر این باورند که سکان‌دار اصلی هدایت و راهبری سازمان‌ها مدیران هستند. آنها معتقدند یک مدیر نقش حیاتی در بقا، حیات و بهره‌وری یک سازمان دارد. به این سبب همواره اصولی برای انجام کار مدیران مطرح کرده‌اند که راهنمای عمل آنها باشد و آنها را در رسیدن به اهداف سازمانی یاری کند. در ذیل این اصول شاخص‌های مختلفی نهفته است که مدیران موظف‌اند از آن تبعیت کنند، چراکه عمل اثربخش مدیریت تابع آنهاست و این اصول محدود به شخص، موقعیت و زمان خاصی نیست ([هوی و همکاران، ۲۰۱۵](#)).

یکی از این اصولی که طی سال‌های گذشته تحقیقات فزاینده‌ای در خصوص آن انجام گرفته است، اصل پاسخگویی است. پاسخگویی به مسئولیت در برابر نتیجه اختیار و دستورها اطلاق می‌شود و در ساده‌ترین شکل آن، پاسخگویی به «پاسخگو بودن در قبال مخاطبان برای انجام کارهای معین، از طریق انجام تعهدات، وظایف و انتظارت و سایر تکالیف» اشاره دارد ([مک‌دونالد و همکاران، ۲۰۲۰](#)). همچنین پاسخگویی «چسبی» است که سیستم‌های اجتماعی را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و هر سیستمی در قبال رفتارهای فردی و جمعی نیازمند پاسخگویی است، چراکه وجود یک سیستم پاسخگویی صحیح کارکنان به هر طریقی که می‌خواهند عمل می‌کنند و این زمینه را برای اغتشاش و هرج و مرج در سازمان فراهم می‌کند و به‌طور کلی مشروعیت سازمان را زیر سؤال می‌برد ([زاهد بابلان و همکاران، ۲۰۲۰](#)). با این حال پاسخگویی، مسئله‌ای مهم و چالش‌آور در نظام‌های اداری و سیاسی بیشتر کشورها بوده و است ([خیاط‌مقدم و همکاران، ۲۰۱۹](#)). نتایج تحقیقات سالیانه شاخص‌های حکومت جهانی توسط بانک جهانی در سال ۲۰۱۸ نشان می‌دهد وضعیت شاخص پاسخگویی ایران وضعیت نامطلوبی دارد، براساس این شاخص طی سال‌های مورد بررسی ایران در بهترین وضعیت از امتیاز ۱۰۰، امتیاز ۱۲/۸۱ را کسب کرده است. شایان ذکر است طی سال‌های مذکور نیز وضعیت ایران کاهش چشمگیری را تجربه کرده، به‌طوری‌که از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ میزان این شاخص به کمتر از ۱۰ رسیده و با اندکی صعود در سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۸ کمی بهبود یافته است ([حسین‌پور چایجانی، ۲۰۲۱](#)). شایان ذکر است با وجود اهمیت نظام پاسخگویی در سازمان‌ها، اما مشاهده می‌شود که این مهم در سازمان‌های ورزشی مورد توجه کافی قرار نمی‌گیرد و همواره موانعی بر سر اجرای آن وجود دارد ([الفقی و همکاران، ۲۰۲۱](#)).

[هال و همکاران \(۲۰۰۹\)](#) معتقدند پاسخگویی مدیران مسئله مهم و چالش‌آور در نظام‌های اداری و سیاسی بیشتر کشورهاست و در دیدگاه‌ها و تئوری‌های مدیریتی به‌عنوان برجسته‌ترین شاخص از آن یاد می‌شود. به این دلیل واکاوی این مفهوم نیازمند شناسایی و تحت کنترل درآوردن عوامل درون و برون سازمانی بی‌شماری است ([حسینی و شاهین‌مهر، ۲۰۱۵](#)). با این حال ارتباط بین سازوکارها و تأثیرات پاسخگویی یک پیوند ساده و یکدست نیست، از این رو لازم است بررسی شود که چگونه مدیران تحت تأثیر کارکردهای پاسخگویی قرار می‌گیرند، نحوه واکنش آنها به مطالبات پاسخگویی چگونه است و مدیران به چه مهارت‌های جدیدی برای واکنش به نیازهای پاسخگویی نیاز دارند. از طرفی طراحی یک سیستم پاسخگویی مناسب به‌منظور یافتن عوامل مؤثر بر آن یکی از ضروریاتی است که باید مورد توجه قرار گیرد و مشخص شود برای بهبود نظام پاسخگویی مدیران به چه عوامل یا شرایطی باید توجه شود، تا از این طریق نحوه عملکرد آن روشن شود ([مک‌دونالد و همکاران، ۲۰۲۰](#)). در پوهش‌های انجام‌گرفته در حوزه پاسخگویی مشخص شد که پاسخگویی مؤثر می‌تواند تأثیرات مثبتی بر عملکرد داشته باشد ([میزاهی و میچوک، ۲۰۱۹^۵](#)؛ [هان و هونگ، ۲۰۱۹^۶](#)). این تأثیرات مثبت شامل بهبود عملکرد در شغل (تنبریک و اسپیر، ۲۰۲۰^۷)، افزایش انطباق با عملکرد ([مورگان و همکاران، ۲۰۲۱](#))^۸، افزایش مشارکت و همکاری و رضایت شغلی بالاتر

1. Hoyer

2. Responsibility

3. Mac Donald

4. Hall

5. Mizrahi & Minchuk

6. Han & Hong

7. Tenbrink & Speer

8. Morgan

(ویکهام و هال؛ ۲۰۱۴) است. در همین زمینه [الفتی و همکاران](#) (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخگویی در سازمان‌های ورزشی» به این نتیجه رسیدند که موانع قانونی، کارکردی، فرهنگی، سازمانی، ساختاری، رفتاری و مدیریتی مانع پاسخگویی مناسب در سازمان‌های ورزشی‌اند، در مقابل موانع محیطی مانع به‌شمار نمی‌روند. همچنین تحقیق نامبرده نشان داد که موانع فردی، کارکردی و ساختاری به‌ترتیب مهم‌ترین موانع پیش‌روی پاسخگویی سازمان‌های ورزشی‌اند. در تحقیقی دیگر [همتی عقیف و کلاهی](#) (۲۰۲۰) با مطالعه اثربخشی فرایند مدیریت راهبردی و تأثیر آن بر پاسخگویی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نشان دادند که اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان در وضعیت نامناسبی قرار دارد. همچنین بین اثربخشی مدیریت راهبردی و پاسخگویی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. [آردنتا و همکاران](#) (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «شفافیت و پاسخگویی در ورزش» نشان دادند که وضع مقررات بازی‌های جوانمردانه شفافیت و پاسخگویی را در ورزش افزایش می‌دهد و به موازات آن دسترسی به اطلاعات مالی تسهیل می‌شود. [هان](#) (۲۰۲۰) در تحقیقی با بررسی تأثیر عدم پاسخگویی بر عملکرد نشان داد که موفقیت نسبی و عدم موفقیت سازمان‌ها تابع سه سازوکار پاسخگویی است که به‌طور مثبت عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. [دی‌سیلوا و همکاران](#) (۲۰۲۰) با بررسی تأثیر سازوکار پاسخگویی بر عملکرد پایدار محیطی مشخص کردند که پاسخگویی بر عملکرد پایدار محیطی اثرگذار است. در تحقیق مک‌دونالد و همکاران (۲۰۲۰) که هدف از آن بررسی یک نظریه زمینه‌ای برای پاسخگویی مدیران پروژه بود، گزارش شد که مدیران پروژه مهارت‌های جدیدی را برای واکنش به نیازهای پاسخگویی لازم دارند. این تأثیرات با تعامل سازوکارهای مبتنی بر منابع و بازتاب‌پذیری که با عوامل زمینه‌ای پروژه تعامل دارند، تسهیل می‌شوند. علاوه بر این [رضانیا و همکاران](#) (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «واکوی پاسخگویی مدیران پروژه» کشف کردند که پاسخگویی اجتماعی از طریق مذاکره رودررو و تقارن قدرت به‌دلیل وابستگی متقابل تا حدودی در مدیران پروژه رخ می‌دهد و این امر نشان‌دهنده عدم اطمینان در پاسخگویی سازمان مبتنی بر پروژه است. در معبود تحقیقات داخلی [عباس‌پور و همکاران](#) (۲۰۱۹) در تحقیقی با هدف ارائه مدل پاسخگویی اثربخش دانشگاه‌های دولتی نشان دادند موجبات علی (علم‌مداری دانشگاه، سرمایه انسانی، انگیزش عاملان، نیازسنجی و توسعه هدفمند دانشگاهی، فرایند یاددهی-یادگیری، مشتری‌مداری، کیفیت‌سنجی دانشگاه)، شرایط محیطی (محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط جهانی و فناوری، محیط سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان آموزشی)، ویژگی‌های زمینه‌ای (ساختار دانشگاه، جو دانشگاه، تناسب کمیت تقاضا با نیاز، زیرساخت‌های علمی-پژوهشی)، پدیده اصلی (پاسخگو متوازن به نیاز ذی‌نفعان)، راهبردها (استقلال دانشگاهی، مشارکت، تعاملات علمی-کاربردی، بین‌المللی شدن دانشگاه، تأمین و تخصیص منابع مالی)، پیامدها (پیامدهای مالی، پیامدهای دانشگاهی، پیامدهای اجتماعی) جزء سازه‌های پاسخگویی هستند. [سپهوند و همکاران](#) (۲۰۱۸) نیز با طراحی الگوی پاسخگویی جبران خدمات مدیران ارشد دولتی نشان دادند که سطوح پاسخگویی بر جبران خدمت مدیران ارشد سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت دارد. [پانانگان](#)^۵ (۲۰۱۷) در تحقیقی با هدف بررسی پاسخگویی در بخش مدیریت آموزش حرفه‌ای ثانویه در وزارت ورزش و جوانان آندونزی نشان داد که هنوز ضعف‌هایی مانند نبود امکانات، زیرساخت و انتقال وجود دارد که مانع از پاسخگویی اثربخش می‌شود. [الوانی و احمدی](#) (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «مفهوم پاسخگویی اجتماعی سازمانی و ضرورت تبیین مؤلفه‌های آن در سازمان‌های دولتی ایران» برای مفهوم پاسخگویی اجتماعی پنج بعد (مجموعه تمهیدات سازمان در جهت پاسخ به تبعات اقتصادی سازمان و مسائل اقتصادی جامعه به‌ویژه جامعه محلی، مجموعه تمهیدات سازمان در جهت پاسخ به تبعات اجتماعی سازمان و مسائل اجتماعی جامعه به‌خصوص جامعه محلی، مجموعه تمهیدات سازمان در جهت پاسخ به تبعات زیست‌محیطی سازمان و مسائل زیست‌محیطی جامعه بالأخص جامعه محلی، مجموعه تمهیدات سازمان در جهت پاسخ به تبعات اخلاقی سازمان و مسائل اخلاقی جامعه به‌ویژه جامعه محلی، مجموع نتایج و دستاوردها) و ۱۱ مؤلفه (بهبود اقتصادی محلی، ملاحظات اقتصادی سازمانی، فضا سازی فرهنگی،

¹Wikhamn & Hall

². Urdaneta

³. De Silva

⁴. Rezanian

⁵. Panannangan

حمایت اجتماعی، حفاظت زیست‌محیطی، حراست زیست‌محیطی، اخلاق حرفه‌ای، اخلاق سازمانی، اخلاق اجتماعی، نتایج ادراکی و نتایج عملکرد) و ۲۸ شاخص ارائه دادند.

مرور ادبیات تحقیق نشان می‌دهد عوامل مختلفی در خارج از سازمان و همچنین داخل سازمان در تبیین پاسخگویی سازمانی و پاسخگویی مدیران نقش دارند. همچنین مشخص شد پاسخگویی به‌عنوان یک نهاد تابع ستاده‌ها، بسترها و شرایط مختلفی است. از طرفی تحقیقات گذشته مشخص کرد که مدیران برای پاسخگویی به مهارت‌ها و شایستگی‌های خاصی نیاز دارند. علی‌رغم آن تحقیق مستدلی که مشخص کرده باشد در سازمان‌های ورزشی چگونه می‌توان مدیران را در پاسخگویی بالنده کرد، پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی چگونه شکل می‌گیرد و چه عواملی در شکل‌گیری آن نقش دارند، انجام نشده است. این در حالی است که پاسخگویی نه‌تنها در سازمان‌های ورزشی، بلکه در سایر سازمان‌های ایرانی نیز وضعیت مطلوبی ندارد و استمرار چنین روندی بی‌شک به وجهه سازمان و مدیر آسیب جدی وارد می‌کند. بر این مبنا لازم است مشخص شود پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی تابع چه عواملی است و سازوکار شکل‌گیری آن چگونه است و چگونه می‌توان آن را تقویت و نهادینه کرد. تحقق این مهم در گرو این است که به روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای مؤثر بر موضوع پاسخگویی پرداخته شود، چراکه براساس گزاره دیدگاه سیستمی متغیرهای مؤثر بر پدیده به یکدیگر وابسته و در تعامل هستند و نمی‌توان درک کاملی از یک پدیده کسب کرد، مگر اینکه روابط بین اجزای مؤثر بر پدیده و نحوه تعامل آنها را شناخت و برای آنها برنامه‌ریزی عملیاتی کرد.

شایان ذکر است نشان دادن روابط متقابل و نحوه تأثیرگذاری متغیرهای مؤثر بر یک پدیده موجب درک فضای تصمیم‌گیری توسط مدیران می‌شود و از این طریق می‌توان پی برد در تبیین پاسخگویی مدیران چه متغیر یا متغیرهایی زیربنایی‌ترین نقش را دارند و به موازات آن کدامیک از این عوامل به‌مراتب مهم‌تر و راهبردی‌ترند. از طرفی پاسخگویی یکی از ضرورت‌های کلیدی مدیریت سازمان‌های ورزشی در شرایط کنونی است و بهترین الگوهای حکمرانی در ورزش، مادامی که نتوانند مدیران و اعضای سازمان‌های ورزشی را در برابر سازمان‌های ذی‌نفع و ارباب‌رجوع پاسخگو سازند، کاملاً ناکارآمد و آسیب‌پذیر تلقی می‌شوند. همچنین پاسخگویی تصویری از عدالت، برابری، اعتماد و انصاف را به ذهن متبادر می‌سازد، بنابراین سازوکاری مشخص در قالب معرفی عوامل مهم در ارتقای پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی با توجه به اهمیت نقش مدیران در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به این مهم کمک شایانی کند. علاوه بر این، پاسخگو بودن مدیران ورزشی در روند اجرای فعالیت‌های سازمانی می‌تواند انعکاس‌دهنده تصویری مناسب از سازمان و تقویت‌کننده وجهه مثبت آن مدیر و سازمان باشد. برعکس، پاسخگو نبودن افزون بر نارضایتی، سبب تخریب وجهه آن مدیر و سازمان با وجود تلاش‌های مثبت در سایر حوزه‌ها می‌شود. از این رو می‌توان گفت که فقدان یا کاهش پاسخگویی در بین مدیران سازمان‌های ورزشی، کاهش کارایی و اثربخشی فردی و سازمانی و اتلاف منابع ملی و سازمانی را در پی خواهد داشت و در صورتی که پاسخگویی مدیران به‌درستی در سازمان‌های ورزشی برقرار شود، اطمینان از عملکرد درست و مطابق برنامه، جلوگیری از سوء کاربرد به‌صورت عمدی یا سهوی، ارائه به‌موقع و صحیح گزارش‌ها در سلسله‌مراتب اداری، احقاق حقوق و کسب رضایت ارباب‌رجوع و منابع انسانی هر سازمان و اجرای صحیح قوانین و مقررات را در پی خواهد داشت.

روش تحقیق

پژوهش حاضر در پی ارائه الگویی نظری است؛ اما در سطح کلان، پژوهش کاربردی است. این پژوهش استقرایی-قیاسی و ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی را به‌کار می‌گیرد و از آنجایی که در ادبیات و پیشینه تحقیق مطلبی در زمینه عنوان تحقیق یافت نشد، رویکرد پژوهش حاضر، روش ترکیبی اکتشافی است. در روش ترکیبی اکتشافی، ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و سپس با گردآوری و تحلیل داده‌های کمی، نوع روابط میان متغیرها تعیین می‌شود. در این پژوهش نخست با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد رهیافت گلیرز، عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی شناسایی شد. سپس با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری سطح‌بندی و نحوه ارتباط بین عوامل مؤثر ترسیم شد. شایان ذکر است به‌دلیل کمبود مبانی نظری و نبودن پژوهش‌های روشمند در زمینه موضوع تحقیق و همچنین

احساس نیاز به یک فرایند سیستماتیک برای جمع‌آوری اطلاعات برای رسیدن به نتایجی قابل استناد، در این تحقیق روش نظریه داده‌بنیاد برای دستیابی به اهداف تحقیق و پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش برگزیده شد.

جامعه آماری تحقیق صاحب‌نظران (مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، کمیته ملی پارالمپیک و رؤسای فدراسیون‌های ورزشی) بودند. نحوه انتخاب این افراد هدفمند بود و بر مبنای اشباع نظری حاصلدر بخش کیفی تحقیق ۱۷ نفر برای مشارکت در بخش کیفی و کمی تحقیق انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها در مطالعه کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای گردآوری اطلاعات در مطالعه کمی از پرسشنامه استفاده شد. شایان ذکر است ساختار و محتوای پرسشنامه در مطالعه کمی مطابق با یافته‌های کیفی بود که پیشتر کیفیت و اعتبار آن تأیید شده بود. شایان ذکر است برای بررسی کیفیت و اعتبار نتایج کیفی در تحقیق حاضر از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا^۱ (۱۹۸۵) که شامل چهار معیار اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بود، استفاده شد. برای تحقق اعتبار متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال و نظرهای آنها اعمال شد. به‌منظور تحقق انتقال‌پذیری تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به‌صورت مکتوب مستندسازی و شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به‌صورت تفصیلی ارائه شد. همچنین به‌منظور اطمینان از قابلیت اعتماد از یکی از متخصصان حوزه مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به‌صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هریک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار محاسبه و نتایج آن در قالب جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

| شماره مصاحبه | کل کدها | توافقات | عدم توافقات | درصد پایایی |
|--------------|---------|---------|-------------|-------------|
| ۱ | ۵۹ | ۲۵ | ۹ | ۰/۸۴۷ |
| ۶ | ۲۷ | ۱۲ | ۳ | ۰/۸۸۸ |
| مجموع | ۸۶ | ۳۷ | ۱۲ | ۰/۸۶ |

همان‌طور که داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۶ درصد است. با توجه به اینکه پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. در نهایت برای تحقق تأییدپذیری نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از استادان مدیریت ورزشی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی نظرهای آنها اخذ شد و سرانجام مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها، به‌منظور فراهم آوردن امکان ممیزی پژوهش برای مخاطبان و خوانندگان پیشتر تشریح شد. شایان ذکر است برای تحلیل داده‌های مطالعه کیفی از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، محوری و نظری و به‌منظور تحلیل داده‌های مطالعه کمی از روش تحلیل ساختاری - نفسیری (ISM) استفاده شد.

یافته‌ها

در این تحقیق برای دستیابی به اهداف و پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش از افراد زیر که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنها در قالب جدول ۲ ارائه شده است، استفاده شد.

^۱. Lincoln & Guba

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

| کد مصاحبه | جنسیت | حوزه فعالیت | سابقه کاری | تحصیلات | رشته تحصیلی |
|-----------|-------|-----------------------------------|------------|---------------|-----------------|
| P1 | مرد | عضو هیأت رئیسه شورای المپیک آسیا | ۴۳ سال | دکتری | تربیت بدنی |
| P2 | مرد | ورزش قهرمانی - ورزش همگانی | ۳۵ سال | کارشناسی ارشد | تربیت بدنی |
| P3 | مرد | معاونت فرهنگی و ورزش همگانی | ۴۰ سال | دکتری | تربیت بدنی |
| P4 | مرد | مشاور کمیته ملی المپیک | ۳۰ سال | دکتری | مدیریت ورزشی |
| P5 | مرد | مشاور و رئیس کاروان المپیک | ۳۱ سال | دکتری | مدیریت ورزشی |
| P6 | مرد | دبیر کل کمیته ملی المپیک | ۴۴ سال | دکتری | جامعه‌شناسی |
| P7 | مرد | دبیر فدراسیون | ۱۲ سال | دکتری | مدیریت ورزشی |
| P8 | مرد | نایب‌رئیس کمیته المپیک | ۵۲ سال | دکتری | رفتار حرکتی |
| P9 | مرد | رئیس آکادمی ملی المپیک | ۲۰ سال | دکتری | فیزیولوژی ورزشی |
| P10 | مرد | امور مشترک فدراسیون‌ها | ۱۳ سال | دکتری | تربیت بدنی |
| P11 | زن | ارتباطات، بازاریابی، مدیریت ورزشی | ۴۰ سال | دکتری | مدیریت ورزشی |
| P12 | مرد | رئیس فدراسیون | ۳۸ سال | کارشناسی ارشد | حقوق بین‌الملل |
| P13 | مرد | رئیس فدراسیون | ۲۳ سال | دکتری | مدیریت ورزشی |
| P14 | مرد | رئیس فدراسیون | ۱۹ سال | دکتری | مدیریت ورزشی |
| P15 | مرد | مشاور کمیته ملی پارالمپیک | ۱۶ سال | دکتری | مدیریت ورزشی |
| P16 | مرد | دبیر فدراسیون | ۲۳ سال | دکتری | تربیت بدنی |
| P17 | زن | وزارت ورزش و جوانان | ۱۹ سال | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی |

در ادامه برای پاسخ به پرسش اول تحقیق از روش کدگذاری استفاده شد. پس از تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته در مرحله اول کدگذاری ۲۲۰ مفهوم اولیه به‌دست آمد که پس از حذف موارد تکراری، ادغام موارد هم‌معنی و نزدیک به‌هم در نهایت در مرحله کدگذاری باز ۸۲ مفهوم نهایی شناسایی شد که در ۱۲ مقوله تحت عناوین پاسخگویی اداری، پاسخگویی غیراداری، همدلی، وابستگی سازمانی، اثربخشی اقدامات، شفاف‌سازی و رفع ابهام، آگاه‌سازی و احقاق حقوق، زمینه تخصصی، زمینه فردی، کارآمدی سازمانی، کارآمدی عملکردی و کارآمدی نظام پاسخگویی دسته‌بندی شدند.

جدول ۳. عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی

| مقوله فرعی | مفاهیم اقتباس‌شده از مصاحبه‌ها | کد مصاحبه |
|----------------|---|-------------|
| پاسخگویی اداری | پاسخگو بودن در زمینه شکست‌ها و پیروزی‌ها | P1 |
| | تشریح اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت | P1 |
| | پاسخگو بودن نسبت به نتیجه حاصل شده | P1, P7, P13 |
| | تشریح کارهایی که در آینده انجام خواهد شد | P1 |
| | پاسخگو بودن نسبت به سازوکارها | P4, P14 |
| | پاسخگو بودن در قبال برنامه‌ها | P4, P9 |
| | پاسخگو بودن در قبال هدف‌گذاری انجام‌گرفته | P4 |
| | تشریح حضور در عرصه‌های سیاسی ورزشی | P1, P13 |
| | پاسخگو بودن در قبال مسائل مالی | P5, P11 |

| | | |
|---------------------------|---|-------------------------------|
| | پاسخگو بودن در قبال مسائل آموزشی | P5 |
| | پاسخگو بودن در قبال مسائل فنی | P5 |
| | پاسخگو بودن به مدیران بالادستی | P4, P6 |
| | پاسخگو بودن در قبال ذی‌نفعان | P7, P8, P9, P15 |
| | پاسخگو بودن به سازمان بازرسی کل کشور | P8 |
| | پاسخگو بودن در قبال مسئولیت‌های محوله | P4, P6 |
| | پاسخگو بودن در قبال سازمان‌های بالادستی | P5 |
| | پاسخگو بودن در قبال نهادهای بین‌المللی | P5 |
| | پاسخگو بودن در قالب چارچوب حیطه اختیارات | P4, P6, P7 |
| | پاسخگو بودن نسبت به عملکرد | P7 |
| | پاسخگو بودن به اذهان عمومی | P4, P7, P9 |
| پاسخگویی غیراداری | پاسخگویی به موضوعات مورد انتظار و توقع مردم | P3, P7 |
| | پاسخگویی به پرسش‌ها و ابهامات | P3 |
| | پاسخگو بودن به رسانه‌ها | P4 |
| | پاسخگویی به مشتریان | P6, P9 |
| | پاسخگویی به مطبوعات | P7 |
| زمینه تخصصی | دارا بودن تخصص ورزشی | P1 |
| | معلومات و تجربه و آگاهی مدیران | P1, P3, P12 |
| | دارا بودن سابقه مدیریت | P1, P17 |
| | اشراف و احاطه به حوزه مدیریتی | P3, P17 |
| | پشتوانه دانشی لازم | P3 |
| زمینه فردی | قدرت تبیین مسائل مدیریتی | P3, P16 |
| | شهامت و نترسیدن از پست و مقام | P1 |
| | شهامت اخلاقی | P1, P15 |
| | تکلیف‌مدار بودن فرد | P7 |
| | متعهد بودن سازمان در پاسخگویی به سازمان‌های بالادستی | P4, P13, P14 |
| وابستگی سازمانی | وابستگی سازمان به سازمان‌های دیگر | P4 |
| | استفاده از بودجه دولتی | P4 |
| | پاسخگویی مدیران به زیردستان و همچنین سازمان‌های بالادست | P5 |
| آگاه‌سازی و احقاق حقوق | آگاه‌سازی بین‌المللی | P1 |
| | آگاه‌سازی رسانه‌ای | P1, P15, P15 |
| | احقاق حق دیگران | P7, P8 |
| | رسیدگی به شکایت | P8, P10 |
| کارآمدی نظام پاسخگویی | شفاف بودن فرایندها | P6, P13, P14, P15 |
| | متناسب بودن اختیارات با مسئولیت‌ها | P2 |
| | اطلاع‌رسانی | P2 |
| | مشخص بودن فرایندها نظام پاسخگویی | P6 |
| کارآمدی سازمانی | پاسخگو بودن سازمان‌ها | P7, P8, P10, P12, P13, P15 |
| | یک‌سو بودن سازمان | P10 |
| | عدم فساد در سازمان | P10 |
| | سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش | P6, P16 |
| | اخلاق‌مداری در سازمان | P8 |

| | | |
|--------------------------|--|-----------------|
| | نیود بوروکراسی‌های زائد | P9, P10 |
| | مشخص بودن اهداف و آرمان‌های سازمان | P6 |
| | توجه به شایسته‌گزینی | P2 |
| | شفافیت داشتن سازمان | P6, P14, P15 |
| | قابل دستیابی بودن اهداف | P6 |
| | سلسله‌مراتب تعریف‌شده | P6 |
| | مشخص بودن ارتباطات برون و درون سازمانی | P6 |
| کارامدی عملکردی | مدیریت مجموعه تحت مدیریت | P1, P13 |
| | مدیریت بحران‌های مدیریتی | P1 |
| | استفاده بهینه از منابع ملی و سازمانی | P10, P13, P14 |
| | ضایع نشدن حق افراد | P7 |
| | کوتاهی نکردن در انجام وظایف | P7, P17 |
| شفاف‌سازی و رفع ابهام | تأمین مطالبات مردم | P10, P17 |
| | خارج کردن سازمان از فضای ابهام | P3-P8 |
| | بیان حقایق | P1 |
| | تعیین ضعف‌ها برای جلوگیری از تکرار آنها | P2, P10 |
| | مرتفع‌سازی مشکلات ورزش | P1 |
| همدلی | روشن کردن اذهان اعم از کارکنان، ذی‌نفعان و مشتریان | P1, P4, P9 |
| | روشن‌سازی و شفاف‌سازی مسائل | P1, P8, P9, P14 |
| | افزایش احساس تعامل و همکاری بین کارکنان | P9 |
| | احساس آرامش و یگانگی کارکنان با مدیر | P1, P8 |
| | ارتقای اتحاد بین کارکنان | P9, P14, P15 |
| اثربخشی اقدامات | عشق ورزیدن به مدیر از سوی کارکنان | P1 |
| | همراه ساختن کارکنان با اهداف سازمان | P11 |
| | جلوگیری از توقعات بی‌جا | P1, P16 |
| | حصول اطمینان از انجام خدمات | P10, P17 |
| | حصول اطمینان از رعایت اصول اخلاقی | P2, P13, P14 |
| اقدامات | حصول اطمینان از عملکرد درست و مطابق با برنامه | P10, P14, P16 |
| | عدم تکرار اشتباه یا به عبارتی اصلاح اشتباهات احتمالی گذشته | P2 |
| | ارائه به‌موقع و صحیح گزارش‌ها در سلسله‌مراتب اداری | P10 |
| | رضایت‌مندی ارباب‌رجوع | P2, P3, P10 |

سپس به‌منظور بررسی ارتباط بین مقوله‌های فرعی پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری تنظیم شد. در این مرحله از پاسخ‌دهنده‌ها خواسته شد که با توجه به کدهای معرفی‌شده (V, A, X, O) نوع ارتباطات دوه‌دو عوامل را مشخص کنند.

V یا ۱: اگر متغیر ۱ بر ایجاد متغیر ۲ تأثیر داشته باشد.

A یا -۱: اگر متغیر ۲ بر ایجاد متغیر ۱ تأثیر داشته باشد.

X یا ۲: اگر متغیر ۱ بر ایجاد متغیر ۲ تأثیر داشته باشد و برعکس.

O یا ۰: اگر متغیر ۱ بر ایجاد متغیر ۲ تأثیر نداشته باشد و برعکس.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری

| عوامل اثرگذار | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ |
|---------------------------|---|---|----|----|----|---|----|----|----|----|----|----|
| ۱. پاسخگویی اداری | - | ۲ | ۰ | ۰ | -۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | -۱ | ۰ |
| ۲. پاسخگویی غیراداری | ۲ | - | ۰ | ۰ | -۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | -۱ | ۰ |
| ۳. زمینه تخصصی | ۰ | ۰ | - | ۰ | ۰ | ۲ | ۱ | ۱ | ۱ | ۲ | ۰ | ۰ |
| ۴. زمینه فردی | ۰ | ۰ | ۰ | - | ۰ | ۲ | ۱ | ۱ | ۱ | ۲ | ۰ | ۰ |
| ۵. وابستگی سازمانی | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | - | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۲ | -۱ |
| ۶. آگاه‌سازی و احقاق حقوق | ۰ | ۰ | ۲ | ۲ | ۰ | - | ۱ | ۱ | ۱ | ۲ | ۰ | ۰ |
| ۷. کارآمدی نظام پاسخگویی | ۰ | ۰ | -۱ | -۱ | -۱ | ۰ | -۱ | - | ۲ | -۱ | ۰ | ۱ |
| ۸. کارآمدی سازمانی | ۰ | ۰ | -۱ | -۱ | -۱ | ۰ | -۱ | - | ۲ | -۱ | ۰ | ۱ |
| ۹. کارآمدی عملکردی | ۰ | ۰ | -۱ | -۱ | -۱ | ۰ | -۱ | - | ۲ | -۱ | ۰ | ۱ |
| ۱۰. شفاف‌سازی و رفع ابهام | ۰ | ۰ | ۲ | ۲ | ۰ | ۲ | ۱ | ۱ | ۱ | - | ۰ | ۰ |
| ۱۱. همدلی | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۲ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | - | -۱ |
| ۱۲. اثربخشی اقدامات | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | -۱ | -۱ | -۱ | ۰ | ۱ | - |

در ادامه با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک ماتریس دریافتی اولیه مطابق قانون گورانی و کانت^۱ (۲۰۱۳) آماده شد.

- ❖ در صورتی که ورودی I_j در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی I_j در ماتریس در دسترس‌پذیری، یک و در ورودی I_j صفر قرار داده می‌شود.
- ❖ در صورتی که ورودی I_j در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی I_j در ماتریس در دسترس‌پذیری، صفر و در ورودی I_j یک قرار داده می‌شود.
- ❖ در صورتی که ورودی I_j در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، در ورودی I_j در ماتریس در دسترس‌پذیری، یک و در ورودی I_j یک قرار داده می‌شود.
- ❖ در صورتی که ورودی I_j در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی I_j در ماتریس در دسترس‌پذیری، صفر و در ورودی I_j صفر قرار داده می‌شود.

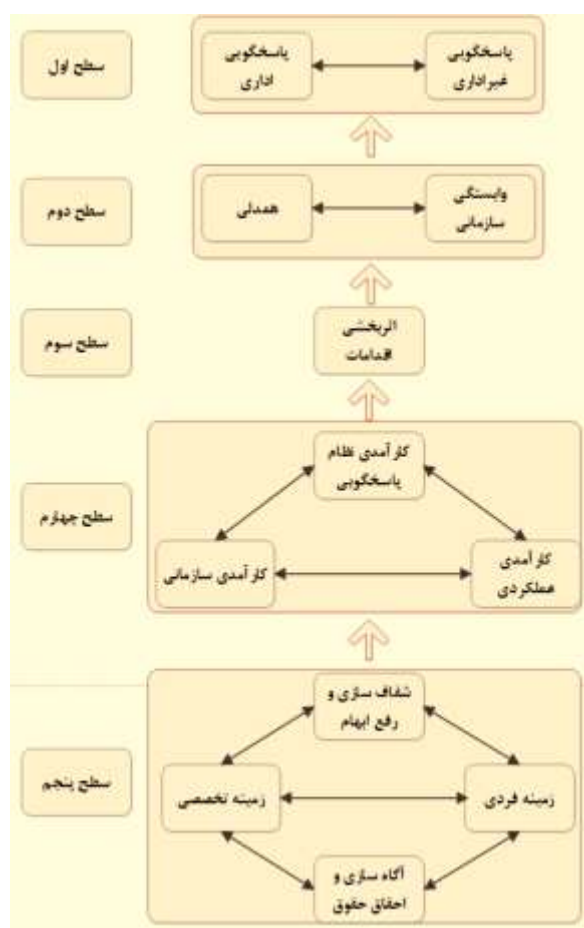
جدول ۵. ماتریس دریافتی اولیه

| عوامل اثرگذار | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| ۱. پاسخگویی اداری | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| ۲. پاسخگویی غیراداری | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| ۳. زمینه تخصصی | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ |
| ۴. زمینه فردی | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ |
| ۵. وابستگی سازمانی | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ |
| ۶. آگاه‌سازی و احقاق حقوق | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ |
| ۷. کارآمدی نظام پاسخگویی | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ |

^۱. Gorane & Kant

| | | | | |
|------------------------|-------------------|-------------------|----------|-----------|
| آگاه‌سازی و احقاق حقوق | ۱۲-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳ | ۱۰-۶-۴-۳ | ۱۰-۶-۴-۳ | سطح پنجم |
| کارآمدی نظام پاسخگویی | ۱۲-۱۱-۹-۸-۷-۵ | ۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳ | ۹-۸-۷ | سطح چهارم |
| کارآمدی سازمانی | ۱۲-۱۱-۹-۸-۷-۵ | ۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳ | ۹-۸-۷ | سطح چهارم |
| کارآمدی عملکردی | ۱۲-۱۱-۹-۸-۷-۵ | ۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳ | ۹-۸-۷ | سطح چهارم |
| شفاف‌سازی و رفع ابهام | ۱۲-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳ | ۱۰-۶-۴-۳ | ۱۰-۶-۴-۳ | سطح پنجم |
| همدلی | ۱۱-۵-۲-۱ | ۱۲-۱۱-۹-۸-۷-۵ | ۱۱-۵ | سطح دوم |
| اثربخشی اقدامات | ۱۲-۱۱-۵-۲-۱ | ۱۲-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳ | ۱۲ | سطح سوم |

علاوه بر این پس از تعیین روابط و سطح متغیرها مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی در پاسخ به این پرسش که عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران مذکور از چند سطح تشکیل شده است و کدام‌یک از آنها به مراتب مهم‌تر است، ارائه می‌شود.



شکل ۱. سطح‌بندی عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی

با استناد به شکل ۱، می‌توان گفت عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران در سازمان‌های در پنج سطح قابل دسته‌بندی است، در پایین‌ترین لایه متغیرهای شفاف‌سازی و رفع ابهام، زمینه فردی، زمینه تخصصی و آگاه‌سازی احقاق حقوق قرار دارند و در بالاترین لایه نیز متغیرهای پاسخگویی اداری و غیراداری قرار دارد. سرانجام به‌منظور شناخت تحلیل سیستمی عوامل مؤثر، میزان نفوذ و وابستگی آنها با استفاده از میک‌مک محاسبه شد که نتایج آن به شرح شکل ۲ بود.



شکل ۲. میزان نفوذ و وابستگی عوامل مؤثر پاسخگویی مدیران سازمان های ورزشی

با استناد به نتایج تحلیل میک مک، زمینه فردی، شفاف سازی و رفع ابهام، آگاه سازی و احقاق حقوق و زمینه تخصصی جزء متغیرهای اثرگذار بر سیستم هستند. متغیرهای همدلی و وابستگی سازمانی، پاسخگویی اداری و پاسخگویی غیراداری جزء متغیرهای وابسته سیستم و در نهایت اثربخشی اقدامات، کارایی سازمانی، کارایی عملکردی و کارایی نظام پاسخگویی جزء متغیرهای پیوندی سیستم بودند.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران سازمان های ورزشی انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد در تبیین پاسخگویی مدیران سازمان های ورزشی دوازده متغیر نقش آفرینی می کنند. این متغیرها شامل پاسخگویی اداری، پاسخگویی غیراداری، همدلی، وابستگی سازمانی، اثربخشی اقدامات، شفاف سازی و رفع ابهام، آگاه سازی و احقاق حقوق، زمینه تخصصی، زمینه فردی، کارآمدی سازمانی، کارآمدی عملکردی و کارآمدی نظام پاسخگویی بودند. این یافته با نتایج تحقیق رضانیا و همکاران (۲۰۱۹) به سبب اینکه با واکاوی پاسخگویی مدیران پروژه کشف کردند که پاسخگویی اجتماعی از طریق مذاکره رودررو و تقارن قدرت به دلیل وابستگی متقابل تا حدودی در مدیران پروژه رخ می دهد، الفتی و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه به عوامل سازمانی اشاره کرده بودند و همچنین آردنتا و همکاران (۲۰۲۱) به دلیل اینکه مقررات و حقوق را مؤثر بر پاسخگویی می دانستند، همخوان است. در مقابل نتایج تحقیق عباس پور و همکاران (۲۰۱۹) که نشان داد موجبات علی پاسخگویی شامل علم مداری دانشگاه، سرمایه انسانی، انگیزش عاملان، نیازسنجی و توسعه هدفمند دانشگاهی، فرایند یاددهی- یادگیری، مشتری مداری و کیفیت سنجی دانشگاه است، این یافته را تأیید نمی کند. تفاوت جامعه آماری و واحدهای بررسی شده می تواند دلیل این ناهمخوانی باشد، به طوری که در تحقیق عباس پور و همکاران (۲۰۱۹) مدل پاسخگویی برای دانشگاه های دولتی و در تحقیق حاضر مدل پاسخگویی برای مدیران ورزشی ارائه شده است، از این رو احتمال می رود سطح بررسی از فرد به سازمان از دلایل این ناهمخوانی بوده باشد.

در نتیجه تحلیل‌های انجام گرفته مشخص شد عوامل مؤثر بر پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی دارای پنج سطح یا لایه است. در این بین متغیرهای شفاف‌سازی و رفع ابهام، زمینه فردی، زمینه تخصصی و آگاه‌سازی احقاق حقوق در ریشه‌ای‌ترین لایه قرار داشتند که این مهم نشان می‌دهد برای حرکت در مسیر پیچیده پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی در ابتدای امر باید ظرفیت فردی و تخصصی و در عین شفاف‌سازی و رفع ابهام و آگاه‌سازی احقاق حقوق مورد نیاز این پدیده ایجاد شود. شایان ذکر است اثرگذاری زمینه تخصصی بر پاسخگویی از این حیث است که اگر مدیر تخصص و آگاهی لازم و در عین حال پشتوانه دانشی و تجربه لازم را داشته باشد، میل به پاسخگویی شکل می‌گیرد. در این فراگرد همچنین زمینه فردی که از طریق شهامت و تکلیف‌مدار بودن مدیران قابل وصف است، به‌عنوان یک عامل علی در شکل‌گیری پاسخگویی نقش دارد. در کنار آن آگاه‌سازی و احقاق حقوق که خود از آگاه‌سازی رسانه‌ای و بین‌المللی و احقاق حقوق دیگران سرچشمه می‌گیرد، مزیت بر پاسخگویی است.

همچنین مشخص شد پاسخگویی اداری و غیراداری در بالاترین سطح مدل ساختاری پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی قرار دارند. این یافته تا حدودی با نتایج پژوهش [عباس‌پور و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) مبنی بر اینکه پدیده محوری را در پاسخگویی متوازن به نیاز ذی‌نفعان گزارش کرده بود همخوان است، چراکه بخش‌هایی از پاسخگویی اداری و غیراداری در راستای مرتفع‌سازی نیاز ذی‌نفعان است که در تحقیق حاضر در بخش کدهای باز به آنها اشاره شده است. در جنبه اداری تأکید بر اقدامات و تصمیماتی است که مدیر با توجه به اختیارات خود آنها را اتخاذ کرده است، در نتیجه ضمن تشریح و توصیف آنها این الزام وجود دارد که مدیر به سازمان‌ها و مدیران بالادستی و همچنین ذی‌نفعان خود پاسخ دهد. شایان ذکر است پاسخ‌های اداری جنبه رسمی و در عین حال تخصصی دارد. در مقابل جنبه غیراداری یا غیررسمی که می‌توان پاسخ از جنبه عمومی نیز به آن اطلاق کرد، مبین این موضوع است که مدیران در قبال افکار و اذهان عمومی، مشتریان، رسانه‌ها و مطبوعات نیز باید پاسخگو باشند و ضمن دریافت انتظارات و توقعات آنها به پرسش‌ها و ابهاماتی که مطرح می‌کنند، پاسخ دهند.

شایان ذکر است عامل‌های زمینه فردی، شفاف‌سازی و رفع ابهام، آگاه‌سازی و احقاق حقوق و زمینه تخصصی با قرار گرفتن در ربع بالا و سمت چپ نقشه نفوذ و وابستگی به‌طور مشخص متغیرهای اثرگذار بر سیستم پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی (اداری اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) هستند. ویژگی بارز عوامل نامبرده این است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به‌مثابه «بحرانی‌ترین» شاخص‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آنهاست و توسط سازمان، چندان کنترل‌شدنی نیستند، چراکه تأثیرپذیری آنها در موضوع پژوهش (پاسخگویی مدیران) نسبتاً کم است و تغییر آنها به تغییر در عوامل بسیار دیگر وابسته است. در مجموع این نیروها، باید به‌عنوان نیروهای کلیدی محیطی مؤثر بر فعالیت‌ها و تعاملات آینده پاسخگویی مدیران شناخته شوند و همواره شرایط آنها را برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌ها رصد کرد، چراکه تغییر در این عوامل، می‌تواند به تغییرات در سایر عوامل مؤثر در موضوع پژوهش منجر شود.

افزون بر این مشخص شد متغیرهای اثربخشی اقدامات، کارایی سازمانی، کارایی عملکردی و کارایی نظام پاسخگویی جزء متغیرهای پیوندی پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی‌اند، چراکه هم تأثیرگذاری زیادی در پاسخگویی دارند و هم از عوامل اثرگذار تأثیر می‌پذیرند. شایان ذکر است این متغیرها حوالی خط قطری ماتریس در ناحیه بالا و سمت راست ماتریس تأثیرات قرار دارند و طبیعت آنها با ناپایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری روی آنها، واکنش و تغییر بر دیگر شاخص‌ها را به‌دنبال خواهد داشت و می‌تواند موضوع کنش و واکنش سیاستگذاران باشند و وضعیت آنها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌ها به‌طور ویژه لحاظ شود. بنابراین از این متغیرها گاهی به‌عنوان متغیرهای هدف و یا «متغیرهای ریسک» یاد می‌شود، چراکه آنها به‌سبب تأثیرپذیری و عدم قطعیت بالاتر (در مقایسه با متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر)، هدف مناسب‌تری برای تمرکز اقدامات و برنامه‌ها به‌شمار می‌روند.

سرانجام مشخص شد متغیرهای همدلی و وابستگی سازمانی، پاسخگویی اداری و پاسخگویی غیراداری با قرار گرفتن در قسمت پایین و سمت راست ماتریس نفوذ و وابستگی، جزء عوامل تأثیرپذیر سیستم هستند. ویژگی بارز متغیرهای تأثیرپذیر این است که نسبت به تکامل سایر متغیرهای تأثیرگذار و پیوندی بسیار حساس بوده و متغیرهایی هستند که قابلیت تأثیرپذیری بالاتری دارند و از طریق هماهنگی و

اثرگذاری بر آنها می‌توان برای تحقق آینده مطلوب، تلاش و برنامه‌ریزی کرد یا از تأثیرات منفی آنها کاست. از این‌رو این عامل‌ها، در اصطلاح یک شاخص خروجی برای نظام پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌روند.

با اقتباس از نتایج می‌توان گفت که پاسخگویی مدیران سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یک ستاده تابع نهادهای مختلف با کارکردهای مختلف است و تحقق پاسخگویی جز در سایه توجه به این نهادهای امکان‌پذیر نیست و این مهم خود تنها در صورتی محقق می‌شود که به زمینه فردی، شفاف‌سازی و رفع ابهام، آگاه‌سازی و احقاق حقوق و زمینه تخصصی به‌عنوان ریشه‌ای‌ترین لایه‌های پاسخگویی مدیران توجه شود. از این‌رو به مدیران، سازمان‌های ورزشی و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، کمیته ملی پارالمپیک و همچنین رؤسای فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که متغیرهای مذکور را به‌عنوان محرک رشد پاسخگویی مدیران مورد توجه قرار دهند و در برنامه‌های آتی بخشی از اقدامات تقویت پاسخگویی را به فراخور سطحی که عوامل شناسایی شده در آن قرار داشتند، به آنها اختصاص دهند.

شایان ذکر است این تحقیق با محدودیت‌های همراه بوده است که در تعمیم نتایج لازم است مورد توجه واقع شود. محدودیت اول اینکه این تحقیق صرفاً نظرهای صاحب‌نظران را منعکس کرده است، از این‌رو نظرهای آنها قابل تعمیم به تمامی کارکنان سازمان‌های ورزشی نیست. محدودیت دیگر اینکه در این پژوهش پاسخگویی با محوریت مدیران سازمان‌های ورزشی بررسی شده است، از این‌رو نمی‌توان شاخص‌ها و عوامل مؤثر شناسایی شده را به پاسخگویی اجتماعی، پاسخگویی عمومی و پاسخگویی سازمانی تعمیم داد. بنابراین به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که دیدگاه کارکنان سازمان‌های ورزشی را نیز در خصوص موضوع پاسخگویی مدیران بررسی و با استفاده از مطالعه تطبیقی تفاوت‌ها و شباهت‌های دیدگاه هر گروه را شناسایی کنند. همچنین شاخص‌های مؤثر بر پاسخگویی سازمانی را برای سازمان‌های ورزشی شناسایی کنند.

تقدیر و تشکر

از آقایان دکتر علی‌محمد صفانیا، دکتر رضا نیک‌بخش و دکتر محسن باقریان به‌سبب بازبینی متن مقاله و ارائه نظرهای ساختاری تشکر و قدردانی می‌شود.

References

- Hassani, M, Shahinmehr, B., (2015), Modeling the relationship between professional ethics and social responsibility with organizational accountability. *The Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(1), 29-39.
- Hosseinpour, Chajjani, S., (2021), Re-exploring the concept of accountability. The first international conference on the leap of management, economics and accounting sciences, Adib Institute of Higher Education, Mazandaran.
- Khayat Moghadam, S., Yousefi, M., & Habibi, N., (2019), The relationship between the institutionalization of ethics and managers' accountability. *Ethics in Science and Technology*, 1(5), 115-108.
- Zahed Bablan, A., Ghalei, A., Divband, A., & Kazemi, S., (2020), Mediating role of job passion in the relationship between professional ethics and organizational accountability. *Ethics in Science and Technology*, 15(1), 129-123.
- Sepahvand, R., Akbaripashm, F., Faramarzi, A., (2018), Designing an accountability model for compensation for the services of senior government officials. *Strategic Management Studies*, 35, 139-162.
- Abbaspour, A., Shkeri, M., Rahimian, H., Farasatkah, Maqsood, M., (2019), Effective accountability model of public universities: mixed study. *Quarterly Journal of Research in Educational System*, 13(44), 7-22.

- Olfati, A., Yousefi, B., Bahrami, S., & Aidi, H., (2021), Identifying and prioritizing barriers to accountability in sports organizations. *Sports Management*, 13(1), 160-141.
- Hemati Afif, A., & Kolahi, M., (2020), Measuring the effectiveness of the strategic management process and its impact on organizational accountability. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 19(50), 117-130.
- Alvani, S., M., & Ahmadi, K., (2013), The concept of organizational social accountability and the necessity of explaining its components in Iran's government organizations. *Quarterly Journal of Government Organizations Management*, 1(3), 7-16.
- De Silva, K., Yapa, P. W. S., & Vesty, G. (2020). The Impact of Accountability Mechanisms on Public Sector Environmental Sustainability Performance: A Case Study of Sri Lanka. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(3), 38-55.
- Gorane, S. J., & Kant, R. (2013). Modelling the SCM enablers: an integrated ISM-fuzzy MICMAC approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 9(5), 21-35.
- Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of leadership & organizational studies*, 15(4), 381-392.
- Han, Y. (2020). The impact of accountability deficit on agency performance: performance-accountability regime. *Public Management Review*, 22(6), 927-948.
- Han, Y., & Hong, S. (2019). The impact of accountability on organizational performance in the US federal government: The moderating role of autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 3-23.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport management: principles and applications. Routledge.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. sage.
- Mac Donald, K., Rezania, D., & Baker, R. (2020). A grounded theory examination of project managers' accountability. *International Journal of Project Management*, 38(1), 27-35.
- Mizrahi, S., & Minchuk, Y. (2019). Accountability and performance management: citizens' willingness to monitor public officials. *Public Management Review*, 21(3), 334-353.
- Morgan, N. A., Jayachandran, S., Hulland, J., Kumar, B., Katsikeas, C., & Somosi, A. (2021). Marketing performance assessment and accountability: Process and outcomes. *International Journal of Research in Marketing*. 1-20.
- Panannangan, J. A. (2017). Accountability of Administrative Operation of Secondary Vocational Education In The South Minahasa, North Sulawesi Province (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Makassar).
- Rezania, D., Baker, R., & Nixon, A. (2019). Exploring project managers' accountability. *International Journal of Managing Projects in Business*. 8(6), 35-47.
- Tenbrink, A. P., & Speer, A. B. (2022). Accountability during Performance Appraisals: The Development and Validation of the Rater Accountability Scale. *Human Performance*, 5(9), 1-23.
- Urdaneta, R., Guevara-Pérez, J. C., Llana-Macarulla, F., & Moneva, J. M. (2021). Transparency and Accountability in Sports: Measuring the Social and Financial Performance of Spanish Professional Football. *Sustainability*, 13(15), 1-16.
- Wikhamn, W., & Hall, A. T. (2014). Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*. 29(9), 458-471.