

## شناسایی چالش‌های مشارکت بین‌سازمانی در ورزش به منظور اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح

مهشید قلی پور<sup>۱</sup>  
صدیقه حیدری نژاد<sup>۲</sup>  
طاهره ازمشا<sup>۳</sup>

doi 10.22034/SSYS.2022.474

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۳/۲۴

هدف از این پژوهش، شناسایی چالش‌های مشارکت بین‌سازمانی در ورزش به منظور اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح بود. روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف، کاربردی بود که برای جمع‌آوری داده‌ها از تکنیک دلفی استفاده شد. به این منظور ۲۵ نفر از خبرگان دارای سمت اجرایی در سازمان‌های ورزشی به روش غیرتصادفی هدفمند انتخاب شدند و تکنیک دلفی تا ۳ دور برای برقراری توافق نظری میان آن‌ها ادامه یافت. برای تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و جهت بررسی توافق نظری میان خبرگان از آزمون ناپارامتریک W کندانال استفاده گردید. در نهایت یافته‌های تحقیق ۲۲ چالش در زمینه مشارکت بین‌سازمانی به منظور اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح را شناسایی کرد که مهمترین آنها عبارت بودند از: عدم وجود یک سازمان منسجم در جهت برنامه‌های توسعه و صلح، پرهزینه و زمانبر بودن پروژه‌های ورزش برای توسعه و صلح، بی‌اعتمادی مسئولان نسبت به تاثیر ورزش بر توسعه و صلح، عدم رسمیت برنامه‌های توسعه و صلح و عدم آگاهی مسئولان و کارکنان سازمان‌های ورزشی از برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح. امید است متولیان ورزش کشور با استفاده از نتایج این تحقیق، زمینه مشارکت سازمان‌های ورزشی در اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح را فراهم نمایند.

**واژگان کلیدی:** مشارکت بین‌سازمانی، ورزش، توسعه و صلح، توانمندسازی و روش دلفی

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران (نویسنده مسئول) E-mail: Mahshidghoulipoor@gmail.com

۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

## مقدمه

در سال‌های اخیر زمینه‌های ورزش برای توسعه و صلح<sup>۱</sup> رشد چشم‌گیری داشته و سازمان‌ها و دانشگاه‌های بیشتری، سهم قابل توجه ورزش در برنامه‌ها و تغییرات اجتماعی را درک کرده‌اند. در حال حاضر، هزاران سازمان در سراسر جهان به نوعی در حوزه ورزش برای توسعه و صلح فعالیت می‌کنند و سازمان ملل نیز توانایی‌های ورزش در برنامه‌های توسعه و صلح را به رسمیت می‌شناسد. در این راستا ورزش به عنوان موتور توسعه از طریق تبادل بین فرهنگی، حل منازعات و ایجاد صلح، کمک به جمعیت‌های حاشیه‌ای و یا تمرکز بر سلامت عمومی نیز تعریف می‌شود (ولتی پیچی و بورتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مجمع عمومی سازمان ملل در سال ۲۰۱۳، روز ۶ آوریل را «روز بین‌المللی ورزش برای توسعه و صلح» اعلام نمود تا از این طریق بر تأثیر ورزش در بهبود آموزش، توسعه انسانی، تدوین روش‌های زندگی سالم و ایجاد صلح جهانی تأکید کند (جیلیانوتی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). کمیته بین‌المللی المپیک نیز بیان می‌کند که ابتکاراتی نظیر روز جهانی ورزش برای توسعه و صلح، فرصتی جدید برای ترویج ورزش و فعالیت جسمانی به عنوان یک ابزار مقرون به صرفه و معنی‌دار را داراست که می‌تواند به طیف گسترده‌ای از نیازهای مربوط به آموزش، بهداشت، توسعه جوانان، برابری جنسیتی، ایجاد صلح و توسعه پایدار کمک کند (اسکولنکورف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). به طور کلی ورزش برای توسعه و صلح به هفت زمینه معلولیت، آموزش، برابری جنسیتی، سلامت، معیشت (رفاه)، صلح و انسجام اجتماعی اشاره دارد پیچی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) که در راستای توانمندسازی همه افراد جامعه تعریف شده است. واژه توانمندسازی به معنای «افزایش دسترسی مردم به لایه‌های تصمیم‌گیری» است. امروزه برنامه‌های توسعه از واژه توانمندسازی به معنای مشارکت استفاده کرده‌اند (شینک و هانراهان<sup>۶</sup>، ۱۳۹۳). در تعریف سنتی ورزش برای توسعه، ارائه مربیگری در ورزش‌های پایه، تجهیزات و زیرساخت‌ها در همه مناطق به خصوص مناطق محروم و همچنین فراهم کردن شرایط مناسب برای افراد و گروه‌های محروم (ایتام، افراد فقیر، افرادی که در شرایط اجتماعی ضعیف زندگی می‌کنند، بانوان و...)، نگرانی اصلی می‌باشد (کاید<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). همچنین محققان بر اهمیت عواملی مانند ظرفیت سازمانی، رهبری و ارزیابی ابتکار برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح جهت دستیابی به موفقیت تأکید کرده‌اند. مشارکت همه سازمان‌هایی که در حوزه ورزش برای توسعه و صلح فعالیت می‌کنند به دلایلی چون: تأمین بودجه، کمک به طراحی، تحویل و اجرای برنامه، نظارت و ارزشیابی و در نهایت دستیابی به اهدافی که برای هر یک از سازمان‌ها به صورت مستقل غیرممکن است، حائز اهمیت می‌باشد (پیچی و همکاران، ۲۰۱۷).

در مورد برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح در سطح جهان تحقیقات زیادی صورت گرفته است، ولی

1. sport for development and peace

2. Welty Peachey & Burton

3. Giulianotti

4. Schulenkorf

5. Peachey

6. Schiink & Hanrahan

7. Kidd

تفاوت فرهنگی - اجتماعی جوامع مورد بررسی، تفاوت روش های اجرای تحقیقات و گستردگی موضوعات زمینه ای این برنامه ها موجب شده نتایج متفاوتی به دست آید. در این باره لیندزی و دربی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) اظهار کردند که بین یکپارچگی سیاست ورزش و اهداف خاص توسعه پایدار، ارتباطات مهمی وجود دارد که این تعهد برای توسعه و مسیر اصلی ورزش اهمیت دارد. جیلیانوتی و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند که نظارت و ارزیابی پروژه های مربوط به ورزش برای توسعه و صلح به جای تکیه بر معیارهای قبلی که در مکان های متنوع فرهنگی انجام شده، به دقت نظرهای ملی و محلی نیاز دارد. پیچی و همکاران (۲۰۱۷) نیز برای مشارکت های بین سازمانی در ورزش برای توسعه و صلح، پنج چالش اصلی شامل رقابت برای منابع، تردید درباره ورزش به عنوان یک ابزار توسعه، روابط قدرت ناکارآمد، ناسازگاری یا تغییر اهداف و بی اراده کار کردن در مورد مأموریت و چالش های اجرایی و توسعه را شناسایی کردند. اسکولنکورف و همکاران (۲۰۱۶) نیز در تحقیقی مروری درباره طرح های ورزش برای توسعه دریافتند ارزیابی این برنامه ها نیازمند توجه به نقاط قوت ورزشی در بهبود اهداف توسعه نظیر حل منازعات، درک فرهنگی، توسعه زیربنایی، آگاهی تحصیلی، توانمندسازی و ارتقای سلامت جسمی و روانی است، در عین حال باید به چالش های این برنامه ها نیز توجه شود. از طرف دیگر، موفقیت در این برنامه ها هم همکاری همه سازمان های متولی ورزش با یکدیگر و حمایت از این برنامه ها را می طلبد. گاجه<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) پنج اصل همکاری را این گونه بیان می کند:

اصل اول: همکاری برای آغاز گفت و گو بین سازمان ها و به اشتراک گذاشتن منابع کمیاب در میان یکدیگر ضروری است؛

اصل دوم: از آنجا که همکاری دارای تنوع و پیچیدگی است، اصطلاحات مختلف از جمله: سرمایه گذاری های مشترک، شبکه ها، مشارکت ها، اتحادیه ها و انجمن ها به کار می رود؛

اصل سوم: همکاری یک سفر نیست، بلکه یک مقصد است؛

اصل چهارم: افراد در هر دو طرف همکاری مهم هستند؛

اصل پنجم: پیشرفت ها در مراحل مختلف همکاری تکمیل می شود.

در سال های اخیر ورزش کشور در بخش قهرمانی و حرفه ای تا حدود زیادی توسعه پیدا کرده و ورزشکاران توانسته اند موفقیت های خوبی را در سطوح مختلف به دست آورند. این موفقیت ها به دور از گرایش های سیاسی، قومی، زبانی و مذهبی، زمینه ساز انسجام اجتماعی و وحدت ملی در کشور شده اند. به عنوان نمونه بارز آن می توان به پیروزی تیم ملی فوتبال مقابل مراکش در جام جهانی و ایجاد شور ملی در کشور اشاره کرد (خبرگزاری جمهوری اسلامی، ۱۳۹۷). همچنین در بخش ورزش همگانی و اوقات فراغت فعال با تاکید بر فعالیت های ورزشی نیز با وجود کمی و کاستی های فراوان (تنها حدود ۲۰ درصد از افراد جامعه ورزش می کنند) تمهیداتی جهت بهبود شرایط اندیشیده شد که تدوین سند توسعه ورزش همگانی از جمله این موفقیت ها به شمار می رود (خبرگزاری تسنیم، ۱۳۹۶). به علاوه، در زمینه ورزش بانوان هم از نظر ورزش

1. Lindsey & Darby

2. Gajda

قهرمانی و هم از نظر ورزش همگانی و مشارکت در برنامه‌های اوقات فراغت فعال پیشرفت‌های چشمگیری حاصل شده است. این در حالی است که جامعه ایران همچنان با مشکلاتی در زمینه‌های برابری جنسیتی (علی بیگی، افشار و شاهمرادی، ۱۳۹۶)، مشکلات معلولان در جامعه (خبرگزاری خانه ملت، ۱۳۹۶)، مشکلات اساسی در امر آموزش و وضعیت نامناسب بهداشتی در مناطق روستایی و محروم (خبرگزاری مهر، ۱۳۹۳) و وجود تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی دست به گریبان است (باوند و همکاران، ۱۳۸۱). از طرف دیگر، وجود سازمان‌های متعدد به عنوان متولی ورزش کشور و موازی کاری و پراکندگی منابع موجب شده تا در همگانی کردن ورزش - به این معنا که همه افراد جامعه به فضا و امکانات ورزشی دسترسی داشته و زمینه لازم برای مشارکت آن‌ها در برنامه‌های ورزشی فراهم باشد - تا حدود زیادی ناموفق عمل شود و برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح در راستای تحقق ورزش برای همه، توانمندی افراد جامعه و دستیابی به توسعه پایدار جامعه آن گونه که باید اجرا نمی‌شوند. علیرغم وجود دفتری به نام «توسعه پایدار» در وزارت ورزش و جوانان - براساس تعاریف و بخش‌های مختلف برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح در سطح جهان - فعالیت درخور توجهی در مورد برنامه‌های توسعه و صلح در این دفتر صورت نمی‌گیرد. همچنین با وجود مزایای بسیار در همکاری و مشارکت‌های بین‌سازمانی، سازمان‌های ورزشی متعدد در کشور برای شکل‌گیری و پایداری این مشارکت‌ها در جهت اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح با چالش‌های بسیاری روبه‌رو هستند. بدین ترتیب، تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به سوال زیر است:

چالش‌ها و موانع مشارکت بین‌سازمانی در ورزش جهت اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح در کشور ایران کدام‌اند؟

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی است که با استفاده از روش دلفی انجام گرفته است. روش دلفی، روش منحصربه‌فرد جمع‌آوری نظرات و تصمیم‌گیری‌ها از طریق یک‌روند تکراری با استفاده از توزیع پرسشنامه است (استنت و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین یک روش ترکیبی است که قابلیت جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی را به‌طور هم‌زمان دارد (کینی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). روش دلفی از چندین دور تشکیل می‌شود که ملاک اتمام دورها، برقراری توافق نظری میان شرکت‌کنندگان است. برای بررسی توافق نظری اعضای گروه از ضریب توافق کندال استفاده می‌شود که با نماد  $w$  نشان داده می‌شود و یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات کاربرد دارد (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲ و ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲). ضریب کندال بین ۰ و ۱ متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد، یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد، یعنی توافق کامل وجود دارد (حبیبی، ۱۳۸۶). معمولاً مقادیر بالاتر از  $0/7$  این ضریب به‌عنوان توافق نظری قوی پذیرفته می‌شود و ملاکی برای تأیید روایی و پایایی موجود میان داوران است (غلامی قاجاری و همکاران، ۱۳۹۶). بدین ترتیب، ۲۵ نفر از خبرگان که همگی در سازمان‌های ورزشی سمت اجرایی داشتند

به روش غیر تصادفی هدفمند انتخاب شدند تا با استفاده از تکنیک دلفی و تا محدوده توافق نظری به شناسایی چالش‌های ایجاد و حمایت از مشارکت‌های بین‌سازمانی در ورزش به منظور اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح بپردازند. روش جمع‌آوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای و روش دلفی بود؛ به طوری که ابتدا به روش کتابخانه‌ای، اطلاعاتی در حوزه ورزش برای توسعه و صلح و مشارکت‌های بین‌سازمانی در این حوزه گردآوری شد. سپس از روش دلفی در جهت ایجاد اجماع و جمع‌آوری گروهی اطلاعات با توجه به عدم قطعیت استفاده گردید. در این روش، ابتدا (دور اول دلفی) با نظرسنجی از تک تک متخصصان، چالش‌ها و موانع مشارکت‌های بین‌سازمانی در ورزش برای اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح که به وسیله مطالعات کتابخانه‌ای تدوین شده بودند، مشخص گردید. در دور دوم تحقیق دلفی با توجه به نتایج دور اول، پرسشنامه ساختاریافته‌ای متشکل از ۲۶ عامل، طراحی و جهت اظهارنظر برای گروه دلفی ارسال گردید. پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل پرسشنامه دور دوم، عواملی که درصدی کمتر از ۶۰ کسب کردند، از تحقیق حذف شدند. همچنین ضریب هم‌انگهی  $w$  کندال محاسبه و با توجه به اینکه مقدار توافق نظری ضعیف ( $w=0/319$ ) گزارش شد، دورهای دلفی ادامه یافتند - نکته قابل توجه آن که مقدار  $w$ ،  $0/1$  توافق نظری بسیار ضعیف،  $0/3$  توافق نظری ضعیف،  $0/5$  توافق نظری متوسط،  $0/7$  توافق نظری قوی و  $0/9$  توافق نظری بسیار قوی محسوب می‌شوند (شجاعی، نقشینه و خسروجردی، ۱۳۸۷).

در دور سوم تحقیق دلفی، پرسشنامه‌ای ساختاریافته با طیف سه گزینه‌ای (۳-۱) تهیه و مجدد در اختیار گروه دلفی قرار گرفت. پس از پایان این دور، توافق نظری قوی ( $w=0/899$ ) گزارش شد. بنابراین، این دور آخرین دور دلفی بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش آمار توصیفی استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

در راستای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، ابتدا به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان پرداخته شد. نتایج نشان داد که از نظر جنسیت، بیشترین فراوانی را مردان (۱۷ نفر با ۶۸ درصد)، از نظر سن بیشترین فراوانی را افراد ۴۰ تا ۵۰ سال (۱۱ نفر با ۴۴ درصد)، از نظر تحصیلات بیشترین فراوانی را دکتری (۱۸ نفر با ۷۲ درصد)، از نظر مسئولیت اجرایی بیشترین فراوانی را عضو هیئت علمی دانشگاه (دارای سابقه اجرایی در سازمان ورزشی) (۷ نفر با ۲۸ درصد) و از نظر سابقه مدیریتی (اجرایی) بیشترین فراوانی را ۱۰ تا ۱۵ سال (۹ نفر با ۳۶ درصد) تشکیل می‌دادند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: توصیف ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۸	۳۲
	مرد	۱۷	۶۸
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱	۴
	۳۰ تا ۴۰ سال	۶	۲۴
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۱	۴۴
	۵۰ سال به بالا	۷	۲۸
تحصیلات	کارشناسی	۱	۴
	کارشناسی ارشد	۶	۲۴
	دکتری	۱۸	۷۲
مسئولیت اجرایی	هیئت علمی دانشگاه (دارای سابقه اجرایی در سازمان ورزشی)	۷	۲۸
	شاغل در فدراسیون‌های ورزشی	۶	۲۴
	شاغل در وزارت ورزش و جوانان	۳	۱۲
	کارمندان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها	۴	۱۶
	شاغل در سازمان‌های دیگری که دارای بخش ورزشی بودند	۵	۲۰
سابقه مدیریتی (اجرایی)	زیر ۵ سال	۱	۴
	۵ تا ۱۰ سال	۳	۱۲
	۱۰ تا ۱۵ سال	۹	۳۶
	۱۵ تا ۲۰ سال	۶	۲۴
	۲۰ سال به بالا	۶	۲۴

از آنجا که شناسایی چالش‌های مشارکت‌های بین‌سازمانی در ورزش به منظور اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح در ۳ دور صورت گرفته، یافته‌های هر دور به صورت جداگانه ارائه شده است.

### یافته‌های دور اول تحقیق دلفی

در دور اول تحقیق دلفی، پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش (مطالعات کتابخانه‌ای) و اظهارنظر تیم تحقیق درباره تک تک مولفه‌های به دست آمده، از گروه دلفی (خبرگان انتخاب شده برای اجرای پژوهش) نظرخواهی شد و در نهایت ۲۶ چالش شناسایی گردید.

### یافته‌های دور دوم تحقیق دلفی

در دور دوم از تحقیق دلفی، با توجه به مولفه‌های به دست آمده در دور اول، پرسشنامه‌ای با ۲۶ مولفه با طیف دوگزینه‌ای (۱-۲) تهیه و در اختیار گروه دلفی قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که در صورتی که با متغیرهای شناسایی شده موافقت دارند، گزینه "بلی" و در صورت عدم موافقت، گزینه "خیر" را علامت بزنند.

در این مرحله از تحقیق، همه اعضای گروه دلفی پرسشنامه را تکمیل کردند. نتایج حاصل از دور دوم دلفی پیرامون چالش‌های مشارکت‌های بین‌سازمانی برای اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح در جدول ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲: نتایج دور دوم دلفی

خبر	بلی	چالش‌ها
٪۲۸	٪۷۲	۱. عدم وجود یک سازمان منسجم در جهت برنامه‌های توسعه و صلح
٪۴۸	۵۲٪	۲. فقدان سرمایه‌گذاری زیربنایی
٪۸	٪۹۲	۳. آداب و رسوم خاص و شیوه‌های رفتار سنتی
٪۲۰	٪۸۰	۴. کمبود مشارکت گروه‌های اجتماعی پایین
٪۲۴	٪۷۶	۵. عدم اطمینان از نتایج مثبت برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح (زیرا احتمالاً افراد بعد از پایان فعالیتشان پراکنده می‌شوند)
٪۱۶	٪۸۴	۶. پرهزینه و زمانبر بودن پروژه‌های ورزش برای توسعه و صلح
٪۳۲	٪۶۸	۷. دشواری تبدیل حامیان تجاری به حامیان برنامه‌های توسعه و صلح
٪۳۶	٪۶۴	۸. علاقه نداشتن حامیان ورزشی به شرکت در برنامه‌های صلح و توسعه به دلیل نداشتن سود و منفعت
٪۲۴	٪۷۶	۹. عدم تعامل بین سایر سازمان‌ها که دارای امکانات ورزشی هستند (نظیر شرکت نفت، ملی حفاری، پتروشیمی و...) جهت استفاده عموم مردم از امکانات ورزشی آن سازمان‌ها
٪۳۶	٪۶۴	۱۰. عدم تعامل با مردم
٪۸	٪۹۲	۱۱. نبودن ظرفیت و زیرساخت‌های لازم
٪۱۲	٪۸۸	۱۲. رقابت برای منابع محدود
٪۵۶	٪۴۴	۱۳. قدرت نابرابر سازمان‌های متفاوت
٪۱۲	٪۸۸	۱۴. روابط قدرت ناکارآمد
٪۴۴	٪۵۶	۱۵. منابع نابرابر سازمان‌های متفاوت
٪۱۶	٪۸۴	۱۶. بی‌اعتمادی مسئولان نسبت به تاثیر ورزش بر توسعه و صلح
٪۱۲	٪۸۸	۱۷. عدم رسمیت برنامه‌های توسعه و صلح
٪۱۲	٪۸۸	۱۸. نبودن فرهنگ سازمانی لازم در سازمان‌های ورزشی
٪۲۸	٪۷۲	۱۹. عدم وجود جامعه‌شناس ورزشی در بیشتر سازمان‌های متولی ورزش
٪۵۲	٪۴۸	۲۰. عدم تلاش برای دستیابی به یک فرهنگ صلح‌آمیز
٪۱۶	٪۸۴	۲۱. تمرکز بیش از حد مدیران بر عملیات روزانه به جای تمرکز بر برنامه راهبردی سازمان
٪۲۸	٪۷۲	۲۲. ناسازگاری و تغییر اهداف نسبت به ماموریت اصلی سازمان

۲۳. بی‌انگیزگی و عدم علاقه نسبت به ماموریت اصلی سازمان	٪۶۰	٪۴۰
۲۴. عدم آگاهی لازم مسئولان و کارکنان سازمان‌های ورزشی	٪۷۲	٪۲۸
۲۵. مشکل بودن تغییر دیدگاه	٪۸۸	٪۱۲
۲۶. تفاوت‌های نگرشی در مدیران سازمان‌های ورزشی	٪۷۶	٪۲۴

بعد از پایان دور دوم روش دلفی، متغیرهایی که ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان به آن‌ها جواب مثبت دادند، در تحقیق باقی ماندند و متغیرهایی که کمتر از این مقدار جواب مثبت دریافت کردند، از چرخه تحقیق حذف شدند. در این مرحله با توجه به جدول ۲ چالش‌های شماره ۲، ۱۳، ۱۵ و ۲۰ از تحقیق حذف شدند. همچنین با توجه به اینکه در پایان دور دوم ضریب توافق W کندال معادل ۰/۳۱۹ به دست آمد، جهت رسیدن به توافق نظری، تحقیق در دور سوم نیز ادامه یافت.

### یافته‌های دور سوم تحقیق دلفی

در دور سوم دلفی، تیم بازیکنان پرسشنامه‌ای متشکل از ۲۲ مولفه با طیف ۳ گزینه‌ای را به همراه راهنمای دور دوم شامل میانگین، میانه، چارک اول و چارک سوم آماده و برای خبرگان ارائه کرد. همچنین در دور سوم دلفی از خبرگان درخواست شد فقط عواملی را انتخاب کنند که معتقدند قطعاً در برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح سازمان‌های ورزشی موثر هستند. در این مرحله از تحقیق، ۲۰ تن از متخصصان و خبرگان پرسشنامه را تکمیل کردند. پس از جمع‌آوری و بازبینی پرسشنامه‌ها، ضریب توافق W کندال در سطح معنی داری ۰/۰۰۱ معادل ۰/۸۹۹ گزارش شد. بنابراین اتفاق نظر قوی میان خبرگان در دور سوم حاصل شد و دوره‌های دلفی پس از اجرای دور سوم خاتمه یافت. جدول ۳ نشان‌دهنده نتایج توافق در دوره‌های دوم و سوم دلفی است:

جدول ۳: نتایج توافق میان خبرگان در دور دوم و سوم دلفی

چالش‌ها	نتایج دور دوم	نتایج دور سوم
۱. عدم وجود یک سازمان منسجم در جهت برنامه‌های توسعه و صلح		
۲. آداب و رسوم خاص و شیوه‌های رفتار سنتی		
۳. کمبود مشارکت گروه‌های اجتماعی پایین		
۴. عدم اطمینان از نتایج مثبت برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح (زیرا احتمالاً افراد بعد از پایان فعالیت شان پراکنده می‌شوند)		
۵. پرهزینه و زمانبر بودن پروژه‌های ورزش برای توسعه و صلح		
۶. دشواری تبدیل حامیان تجاری به حامیان برنامه‌های توسعه و صلح		
۷. علاقه نداشتن حامیان ورزشی به شرکت در برنامه‌های صلح و توسعه به دلیل نداشتن سود و منفعت		
۸. عدم تعامل بین سایر سازمان‌ها که دارای امکانات ورزشی هستند (نظیر شرکت نفت، ملی حفاری، پتروشیمی و...) جهت استفاده عموم مردم از امکانات ورزشی آن سازمان‌ها		



۹.	عدم تعامل با مردم	
۱۰.	نبودن ظرفیت و زیرساخت های لازم	
۱۱.	رقابت برای منابع محدود	
۱۲.	روابط قدرت ناکارآمد	
۱۳.	بی اعتمادی مسئولان نسبت به تاثیر ورزش بر توسعه و صلح	
۱۴.	عدم رسمیت برنامه های توسعه و صلح	
۱۵.	نبودن فرهنگ سازمانی لازم در سازمان های ورزشی	
۱۶.	عدم وجود جامعه شناس ورزشی در بیشتر سازمان های متولی ورزش	
۱۷.	تمرکز بیش از حد مدیران بر عملیات روزانه به جای تمرکز بر برنامه راهبردی سازمان	
۱۸.	ناسازگاری و تغییر اهداف نسبت به ماموریت اصلی سازمان	
۱۹.	بی انگیزگی و عدم علاقه نسبت به ماموریت اصلی سازمان	
۲۰.	عدم آگاهی لازم مسئولان و کارکنان سازمان های ورزشی	
۲۱.	مشکل بودن تغییر دیدگاه	
۲۲.	تفاوت های نگرشی در مدیران سازمان های ورزشی	

## بحث و نتیجه گیری

در کشورهای مختلف تحقیقات زیادی در حوزه مدیریت ورزشی به ویژه مشارکت و همکاری بین سازمان های ورزشی و ادارات دولتی انجام شده و بر اهمیت مشارکت بین سازمانی تاکید داشته اند (الکساندر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ میسینر و دوهرتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). ایجاد مشارکت های بین سازمانی در سازمان های ورزشی به منظور پیشبرد برنامه های ورزش برای توسعه و صلح از جنبه های مثبت فراوانی در جهت کمک به امر آموزش، بهداشت، برابری جنسیتی، سلامت و همچنین بهبود شرایط معلولان، صلح و انسجام اجتماعی و در نهایت توسعه پایدار جامعه برخوردار است، در حالی که برقراری این مشارکت ها و همکاری در ورزش کشورمان با چالش ها و محدودیت های بسیار رو به روست. اغلب تحقیقات پیشین در مورد برنامه های ورزشی بر بخش قهرمانی و جنبه تفریحی ورزش تمرکز کرده اند و کمتر تحقیقی به برنامه های جامع ورزش برای توسعه و صلح و چالش های مشارکت بین سازمانی در سازمان های ورزشی به منظور پیشبرد این برنامه ها، پرداخته است.

براساس یافته های این تحقیق، عدم وجود یک سازمان منسجم در جهت برنامه های ورزش برای توسعه و صلح، از مهم ترین عوامل عدم اجرای برنامه های ورزش برای توسعه و صلح در کشورمان می باشد. همان گونه

1. Alexander  
2. Misener & Doherty

که قبلاً هم اشاره شد، علیرغم وجود دفتری به نام «توسعه پایدار» در وزارت ورزش و جوانان - براساس تعاریف و بخش‌های مختلف برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح در سطح جهان - فعالیت درخور توجهی در مورد برنامه‌های توسعه و صلح در این دفتر صورت نمی‌گیرد. یکی دیگر از چالش‌های اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح، فقدان سرمایه‌گذاری زیربنایی می‌باشد که با نتایج تحقیق بلام<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) همخوان است. بلام، نگرانی مالی را از موانع بالقوه برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح معرفی کرده و گام نهایی در راستای پایداری در این برنامه‌ها را تأمین بودجه پایدار دانست. یافته‌های این تحقیق نشان داد که آداب و رسوم خاص و شیوه رفتار سنتی نیز برای اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح، موانعی ایجاد می‌کند که با تحقیق اسکونکورف (۲۰۱۲) و کالیسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است. براساس نتایج این پژوهش، هنجارها و ارزش‌ها تا حد زیادی تعیین می‌کنند که افراد و گروه‌ها در فعالیت‌های اجتماعی همکاری و یا در مقابل آن مقاومت می‌کنند. ذکایی و صدیقی (۱۳۹۴) نیز در تحقیق خود پیرامون چالش‌های ورزش کردن بانوان، به دیدگاه سنتی خانواده‌ها اشاره کردند و به این نتیجه رسیدند که بیشتر خانواده‌های ورزشکاران با ورزش کردن دختران و یا همسرانشان مخالف بودند و رسانه‌ها و مراکز آموزشی نیز که بر اساس نظریه‌ها می‌توانستند از عوامل اجتماعی تأثیرگذار و تسهیل‌گر در این حوزه باشند، نسبت به این امر غفلت و بی‌توجهی کردند. به اعتقاد متخصصان، کمبود مشارکت گروه‌های اجتماعی پایین نیز از چالش‌های اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح می‌باشد که با نتایج تحقیق اسکونکورف (۲۰۱۲) همخوان است. کریتون<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که این مسئله تنها منحصر به افراد فقیر نیست، بلکه شامل همه افراد و گروه‌هایی است که نقش‌های اجتماعی چندانی ندارند. این درحالی است که برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح بیشتر بر روی این افراد متمرکز است. براساس یافته‌های این تحقیق عدم اطمینان از نتایج مثبت برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح - زیرا احتمالاً افراد بعد از پایان فعالیتشان پراکنده می‌شوند - نیز از چالش‌های اجرای این برنامه‌هاست که با نتایج تحقیق بوتس و ون رنسبورگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) همخوانی دارد. به علاوه، اگر مسئولان برگزارکننده پروژه‌های ورزش برای توسعه و صلح، مشارکت مردم در این برنامه‌ها را به خوبی مدیریت نکنند، ممکن است انتظارات شهروندان برآورده نشود، موجب سرخوردگی آن‌ها گردد و در نتیجه تعداد افراد کمی در آینده تمایل به ادامه فعالیت در این پروژه‌ها را داشته باشند (رید<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

از دیگر چالش‌های ورزش برای توسعه و صلح، پرهزینه و زمانبر بودن این پروژه‌ها می‌باشد که با تحقیق اسکولنکورف (۲۰۱۲ و ۲۰۱۷) همخوان است. به عقیده اسکولنکورف، جوامع به ویژه کشورهای در حال توسعه نمی‌توانند برنامه‌های توسعه را بدون کمک سازمان‌های دیگر به نتیجه برسانند. همچنین دو چالش دیگر مربوط به حامیان مالی شناسایی شد که شامل دشواری تبدیل حامیان تجاری به حامیان برنامه‌های توسعه و

1. Blom
2. Collison
3. Creighton
4. Botes & Van Rensburg
5. Reid

صلح و علاقه نداشتن حامیان ورزشی به شرکت در برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح به دلیل نداشتن سود و منفعت می‌باشد. آنچه مسلم است، نیاز بالقوه به حمایت‌های مالی برای اجرای هرچه بهتر برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح است. اگرچه حامیان مالی برای اهداف مختلف وارد ورزش می‌شوند، اما این مسئله هم حائز اهمیت است که این حمایت‌ها برای برنامه‌های اجتماعی و توسعه نیز به کار گرفته شوند.

یکی دیگر از چالش‌های اجرایی شناسایی شده در این تحقیق، عدم تعامل بین سایر سازمان‌های بزرگ و دارای امکانات ورزشی (نظیر شرکت نفت، ملی حفاری، پتروشیمی، بانک‌ها، کارخانجات و...) جهت استفاده عموم مردم از امکانات ورزشی آن سازمان‌ها می‌باشد. بیشتر سازمان‌ها دارای سالن‌ها و امکانات ورزشی می‌باشند که قابل استفاده برای تعداد بالایی از افراد است، اما اغلب آنها را تنها در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند و از استفاده سایر افراد جلوگیری می‌کنند- مهمتر این که بعضی از این امکانات در مناطقی ساخته شده‌اند که مردم آن مناطق از ابتدایی‌ترین امکانات زندگی محروم هستند.

یافته‌های تحقیق نشان داد عدم تعامل سازمان‌های ورزشی با مردم نیز از چالش‌های اجرای برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح محسوب می‌شود. جیلیانوتی (۲۰۱۱) نیز به این نتیجه رسید تنها برنامه‌های توسعه‌ای که سابقه‌ای قوی در فعالیت‌های مردمی داشته باشند، به اهداف خود دست می‌یابند. تحقیقات مربوط به مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی نیز نشان می‌دهند در نبود ساختارهای مناسب و فرایندهای سازمانی، سازمان‌ها قادر به تغییر ساختار داخلی و یا اجرای روش‌های جدید نیستند (شو و لاون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). توانایی سازمان در ایجاد تغییر و رسیدن به آن، به عنوان ظرفیت سازمانی تعریف می‌شود (کریستنسن و گازل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). یکی از چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش نیز نبودن ظرفیت و زیرساخت‌های لازم در سازمان‌های ورزشی در جهت برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح می‌باشد که با تحقیق سونسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) و هیورست<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

یافته‌های تحقیق نشان داد رقابت برای منابع محدود، یکی دیگر از چالش‌های مشارکت‌های بین‌سازمانی است. این نتیجه با نتیجه تحقیق پیچی و همکاران (۲۰۱۷) و لیندسی و بندا (۲۰۱۰) همسویی دارد. شواهدی وجود دارد که رقابت برای منابع مالی محدود به خصوص در مرحله ایجاد مشارکت موجب بروز مشکلاتی می‌شود. این مسئله برای سازمان‌هایی که به تازگی می‌خواهند در این زمینه مشارکت کنند و همچنین سازمان‌های دارای مشکلات مالی بیشتر، یک چالش بزرگ محسوب می‌شود (هیورست و فریزبی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). براساس نظر متخصصان و خبرگان، روابط قدرت ناکارآمد و یا عدم تعادل قدرت بین سازمان‌های ورزشی نیز از چالش‌های مشارکت‌های بین‌سازمانی به شمار می‌رود که این نتیجه با نتیجه تحقیق سن‌سون و هامبریک<sup>۶</sup> (۲۰۱۶)

1. Schuh & Leviton
2. Christensen & Gazley
3. Svensson
4. Hayhurst
5. Frisby
6. Hambrick

همخوان است. این عدم تعادل شامل دوگانگی درآمد بالا نسبت به درآمد کم و متوسط در سازمان‌های ورزشی مختلف می‌باشد. مسئله عدم تعادل قدرت در سازمان‌های ورزشی ایران در مورد اجرای برنامه‌های توسعه و صلح بسیار زیاد است، زیرا سازمان‌های متولی زیادی در این حوزه هستند که هر یک زیرمجموعه سازمان‌های بزرگ‌تری قرار دارند. به عنوان مثال، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی استان‌ها زیرمجموعه کمیته ملی المپیک هستند، در حالی که ادارات ورزش و جوانان زیرمجموعه وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی دیگر نیز زیرمجموعه واحدهای صنعتی و نظامی و... خود هستند و هر کدام از این سازمان‌ها به تناسب ارتباطات و بزرگی خود قدرت متفاوتی دارند. این تفاوت‌ها به نوبه خود چالش‌هایی برای ایجاد و پایداری مشارکت‌های بین‌سازمانی در جهت برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح به وجود می‌آورند.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد یکی از چالش‌های اصلی مشارکت‌های بین‌سازمانی در ورزش به منظور توسعه و صلح، بی‌اعتمادی مسئولان نسبت به تاثیر ورزش بر توسعه و صلح می‌باشد که این نتیجه با نتایج تحقیق پیچی و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است. آنان معتقدند در زمان شکل‌گیری مشارکت یکی از مهم‌ترین مشکلات، شک و تردید مسئولان سازمان‌ها درباره ورزش به عنوان یک ابزار توسعه می‌باشد و این مشکل در دو مسئله "کمبود آگاهی" و "دانش محدود" ریشه دارد. علاوه بر این، مشارکت سازمان‌های ورزشی با دیگر سازمان‌ها به منظور توسعه و صلح در ایران بسیار چالش برانگیز است، زیرا آن سازمان‌ها به این منظور شکل نگرفته و تعریف نشده‌اند. لذا ممکن است به دلیل دور بودن این برنامه‌ها از اهدافشان، از مشارکت در برنامه‌های توسعه و صلح خودداری کنند.

نتایج تحقیق نشان داد عدم رسمیت برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح در ایران نیز یکی از چالش‌های مشارکت‌های بین‌سازمانی می‌باشد که با نتیجه تحقیق جیلیانوتی (۲۰۱۱) و سن‌سون و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. علیرغم افزایش استفاده از ورزش برای اهداف توسعه اجتماعی و اقتصادی در سراسر جهان، برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح در کشور ما به صورت رسمی تعریف نشده‌اند و تنها سالانه همایش‌هایی در این باره برگزار شده و سخنرانانی به صورت نظری درباره توانمندسازی جوانان، توسعه اجتماعی و دیگر کارکردهای برنامه‌های توسعه و صلح توضیحاتی ارائه می‌دهند. در واقع، تقریباً هیچ‌گونه اقدام اجرایی در این مورد صورت نگرفته و حتی هیچ برنامه‌ریزی که در آینده منجر به اقدام عملی شود، وجود ندارد.

یافته‌های تحقیق نشان داد عدم وجود فرهنگ سازمانی لازم در سازمان‌های ورزشی نیز موجب بروز مشکلاتی در شکل‌گیری مشارکت‌های بین‌سازمانی می‌شود. آنچه که در ایجاد مشارکت بین‌سازمانی جهت برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح حائز اهمیت می‌باشد این است که جهت اثربخشی بیشتر، این برنامه‌ها باید به صورت طولانی‌مدت و راهبردی تعریف شوند. به همین علت به نظر می‌رسد که برای ایجاد تغییرات پایدار و نتایج بلندمدت اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی باید به دنبال تقویت مکانیسم‌های کلان بود. از این رو، ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی (به مثابه یک متغیر کلان سازمانی) می‌تواند تغییرات پایدار و بلندمدت را در اثربخشی سازمانی داشته باشد، چون خود فرهنگ نیز به صورت مقطعی ایجاد نمی‌شود (شعبانی بهار، لقمانی و قویمی، ۱۳۹۳). براساس نظر متخصصان، یکی دیگر از چالش‌های مشارکت‌های بین‌سازمانی به

منظور برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح، عدم وجود جامعه‌شناس ورزش در بیشتر سازمان‌های متولی ورزش می‌باشد. در واقع، سازمان‌های ورزشی برای تفسیر، فهم و تبیین الگوهای رفتار انسانی و حل مسائل انسان در فعالیت‌های ورزشی، نیاز مبرمی به جامعه‌شناسی ورزش دارند.

این تحقیق همچنین منجر به شناسایی هفت چالش (تمرکز بیش از حد مدیران بر عملیات روزانه به جای تمرکز بر برنامه راهبردی سازمان، ناسازگاری و تغییر اهداف نسبت به ماموریت اصلی سازمان، بی‌انگیزگی و عدم علاقه نسبت به ماموریت اصلی سازمان، عدم آگاهی لازم مسئولان و کارکنان سازمان‌های ورزشی درباره برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح، مشکل بودن تغییر دیدگاه و تفاوت‌های نگرشی در مدیران سازمان‌های ورزشی) در مورد مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی شد. برنامه‌های ورزش برای توسعه و صلح نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای این برنامه‌ریزی‌هاست. اجرای راهبردها بدون حمایت همه‌جانبه مدیران ارشد ممکن نیست و باید دغدغه اصلی مدیران ارشد باشد. طبق گزارش‌ها، ۸۵ درصد مدیران ارشد کمتر از یک ساعت از وقت خود را در ماه به بحث درباره راهبردها اختصاص می‌دهند (مکلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). فتح‌اللهی به نقل از امیرنژاد و همکاران (۱۳۹۱)، آشنا نبودن مدیران به فرآیند برنامه‌ریزی، نداشتن اعتقاد راسخ به ضرورت اجرای برنامه، نبود مدیریت قاطع برای اجرای برنامه، کم‌توجهی به نقش محیط بیرون در برنامه‌ها، عدم بازبینی و بازنگری برنامه‌ها به صورت منظم، بی‌ثباتی مدیران و انگیزه کاری، کم‌توجهی به خلاقیت و نوآوری، ضعف نظام اجرایی و کنترل و نظارت را از جمله عوامل کلیدی ناکامی و شکست برنامه‌ریزی راهبردی در ایران برمی‌شمارد. هرینیاک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، نبود توانایی در مدیریت تغییر و مشارکت اطلاعاتی ناکافی یا ضعیف و مسئولیت‌های نامشخص و غیرپاسخگو را به عنوان عوامل تأثیرگذار در روند بازداري از اجرای راهبردهای سازمانی گزارش نموده و شاه (۲۰۰۶) نیز ۱۱ مانع را برای اجرای راهبرد سازمانی برشمرده که دانش (مهارت) ناکافی مدیران در بالاترین رتبه قرار داشته است. همچنین وی بیان نمود که تعهد مدیران اصلی‌ترین مؤلفه در اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهاست. انعطاف‌پذیری سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی نیز یک جنبه بسیار مهم در زمینه افزایش روابط سازمان و ظرفیت شبکه و در نتیجه مشارکت بین سازمانی است (سن‌سون، ۲۰۱۵).

در پایان، با توجه به اینکه تعداد بسیاری از افراد جامعه در ابعاد مختلف (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و...) دچار محرومیت‌هایی هستند که ورزش می‌تواند در رفع این محرومیت‌ها و توسعه پایدار جامعه نقش مهمی ایفا کند، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های ورزشی در کنار وظایف اصلی ورزشی و برگزاری مسابقات، با توجه به چالش‌های شناسایی شده در این تحقیق از ظرفیت‌های خود در جهت مشارکت قشرهای مختلف جامعه در برنامه‌های ورزشی و توانمندسازی آنان استفاده کنند.

1. McLean  
2. Hre biniak

## منابع

- اشتغال، تحصیل و وضعیت نامناسب بهداشتی مهم‌ترین مشکلات زنان روستایی. (۱۳۹۳). خبرگزاری مهر. mehrnews.com/xqx2R
- امیرنژاد، سعید؛ غلامپور، محمد؛ طالب‌پور، مهدی و منانی، معصومه السادات. (۱۳۹۱). «بررسی میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی». نشریه مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳، صص ۷۹-۹۲.
- ذکایی، محمد سعید و صدیقی، سعیده. (۱۳۹۴). «زنانگی و ورزش». مطالعات اجتماعی-روانشناسی زنان. دوره ۲، شماره ۱۳، صص ۶۷-۹۲.
- پیروزی تیم ملی فوتبال باعث انسجام ملی شد. (۱۳۹۷). خبرگزاری جمهوری اسلامی. www.irna.ir/news/82944643
- حبیبی، آرش. (۱۳۸۶). آموزش کاربردی SPSS. سایت پارس مدیر
- سلطانی، ناصر؛ موسوی، میرنجف و سلامی، هادی. (۱۳۹۲). «راهبردهای توسعه گردشگری از دیدگاه ارائه‌دهندگان خدمات با استفاده از مدل‌های دلفی و فرآیند تحلیل شبکه (مطالعه موردی: استان آذربایجان غربی)». فصلنامه مطالعات جغرافیایی مناطق خشک. پیاپی ۱۲، صص ۱۹-۳۹.
- سند توسعه ورزش تدریس شد. (۱۳۹۶). خبرگزاری تسنیم. https://tn.ai/1671953
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ لقمانی، محسن و قویمی، امین. (۱۳۹۳). «نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان». مطالعات مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۴، شماره ۴، صص ۹۱-۱۰۱.
- شینک، رابرت و هانراهان، استفانی. (۱۳۹۳). ورزش برای توسعه، صلح و عدالت اجتماعی. سید مهدی آقاپور، مهدی شریفی مقدم و زینب آقایی. تهران: انتشارات علمی
- عباسی، همایون؛ سجادی، سید نصراله و کاظم نژاد، انوشیروان. (۱۳۹۳). «اعتباریابی ابزار فرهنگ سازمانی (OCAI) بر مبنای مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی (CVF) در سازمان‌ها (فدراسیون‌های ورزشی ایران)». دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. دوره ۳، شماره ۵، صص ۸۵-۹۷.
- علی‌بیگی، امیر حسین؛ افشار، نسرين و شاهمرادی، مهنا. (۱۳۹۶). «مطالعه کیفی مسائل و مشکلات دختران روستایی دهستان بالادربند شهرستان کرمانشاه». زن در توسعه و سیاست. ۱۵(۱).
- غلامی قاجاری، حسن؛ کلاته سیفری، معصومه و شیرخدایی، میثم. (۱۳۹۶). «شناسایی راهکارهای موفقیت استراتژی تولید در شرکت‌های کارآفرین ورزشی (مطالعه موردی: شرکت طنین پیک سبلان، برند بتا)». نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. جلد ۵، شماره ۱۹، صص ۳۷-۵۱.
- ۴۵۰ هزار معلول در ایران جسمی-حرکتی هستند. (۱۳۹۶). خبرگزاری خانه ملت. http://www.icana.ir/fa/news/348682/450
- ملک زاده، غلامرضا؛ کاظمی، مصطفی و لگزیان، محمد. (۱۳۹۲). «هوش سازمانی: طراحی مدل سلسله مراتبی برای دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد دیماتل». پژوهشنامه مدیریت تحول. شماره ۱۰.
- هرمیداس باوند، داوود؛ یوسفی، علی؛ قیصری، نورالله؛ ابریشمی، عبدالله؛ عبداللهی، محمد؛ عزیزی بنی طرف، یوسف؛ فکوهی، ناصر؛ هوشنگ مهدوی، عبدالرضا و رجواند، پرویز. (۱۳۸۱). «میزگرد تنوع قومی در ایران؛ چالش‌ها و فرصت‌ها». فصلنامه مطالعات ملی. شماره ۹.
- Alexander, T., Thibault, L., & Frisby, W. (2008). "Avoiding separation: Sport partner perspectives on a long-term inter-organizational relationship". International Journal of

Sport Management and Marketing, 3(3), 263-280.

- Beutler, I. (2008). **“Sport serving development and peace: Achieving the goals of the United Nations through sport”**. Sport in society, 11(4), 359–369.
- Blom, L. C., Judge, L., Whitley, M. A., Gerstein, L., Huffman, A., & Hillyer, S. (2015). **“Sport for development and peace: Experiences conducting US and international programs”**. Journal of Sport Psychology in Action, 6(1), 1-16.
- Christensen, R. K., & Gazley, B. (2008). **“Capacity for public administration: Analysis of meaning and measurement”**. Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice, 28(4), 265-279.
- Collison, H., Darnell, S., Giulianotti, R., & Howe, P. D. (2017). **“The inclusion conundrum: A critical account of youth and gender issues within and beyond sport for development and peace interventions”**. Social Inclusion, 5(2), 223-231.
- Creighton, J. L. (1995). **“Trends in the field of public participation in the United States”**. Interact: The Journal of Public Participation, 1(1), 7-23.
- Gajda, R. (2004). **“Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances”**. The American Journal of Evaluation, 25(1), 65-77. doi:https://doi.org/10.1016/j.ameval.2003.11.002
- Giulianotti, R. (2011). **“Sport, peacemaking and conflict resolution: a contextual analysis and modelling of the sport, development and peace sector”**. Ethnic and racial studies, 34(2), 207-228.
- Giulianotti, R., Hognestad, H., & Spaaij, R. (2016). **“Sport for development and peace: Power, politics, and patronage”**. Journal of Global Sport Management, 1(3-4), 129-141.
- Hayhurst, L. M., & Frisby, W. (2010). **“Inevitable tensions: Swiss and Canadian sport for development NGO perspectives on partnerships with high performance sport”**. European sport management quarterly, 10(1), 75-96.
- Hrebiniak, L. G. (2006). **“Obstacles to effective strategy implementation”**. Organizational dynamics, 35(1), 12-31.
- Keeney, S., McKenna, H., & Hasson, F. (2010). **The Delphi technique in nursing and health research**. John Wiley & Sons.
- Kidd, B. (2008). **“A new social movement: Sport for development and peace”**. Sport in society, 11(4), 370-380.
- Lindsey, I., & Banda, D. (2010). **“Sport and the fight against HIV/AIDS in Zambia: A ‘partnership approach’?”** International review for the sociology of sport, 46(1), 90-107.
- Lindsey, I., & Darby, P. (2018). **“Sport and the Sustainable Development Goals: Where is the policy coherence?”** International review for the sociology of sport, 1012690217752651.
- McLean, R. (2006). **“Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate**

- synergies**". Australian Journal of Management, 31(2), 367-369.
- Misener, K., & Doherty, A. (2013). **"Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations"**. Sport management review, 16(2), 135-147.
  - Peachey, J. W., Cohen, A., Shin, N., & Fusaro, B. (2017). **"Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace"**. Sport management review, 21(2), 160-175.
  - Reid, S. (2006). **"The social consequences of community events in rural areas: A stakeholder perspective"**. PhD thesis, University of Queensland, Brisbane, Brisbane.
  - Schuh, R. G., & Leviton, L. C. (2006). **"A framework to assess the development and capacity of non-profit agencies"**. Evaluation and Program Planning, 29(2), 171-179.
  - Schulenkorf, N. (2012). **"Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for Sport-for-Development projects"**. Sport management review, 15(1), 1-12.
  - Schulenkorf, N. (2016). **"Managing sport-for-development: Reflections and outlook"**. Sport management review, 20(3), 243-251.
  - Schulenkorf, N., Sherry, E., & Rowe, K. (2016). **"Sport for development: An integrated literature review"**. Journal of Sport Management, 30(1), 22-39.
  - Shah, A. M. (2006). **"The foundations of successful strategy implementation: Overcoming the obstacles"**. Global Business Review, 6(2), 293-302.
  - Stennett, A., De Souza, L., & Norris, M. (2018). **"Physical activity and exercise priorities in community dwelling people with multiple sclerosis: a Delphi study"**. Disability and rehabilitation, 40(14), 1686-1693.
  - Svensson, P. G. (2015). **"Exploring organizational capacity in a Sport for Development and Peace setting"**. (Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Organizational Development), University of Louisville, A Dissertation Submitted to the Faculty of the College of Education and Human Development.
  - Svensson, P. G., & Hambrick, M. E. (2015). **"Pick and choose our battles—Understanding organizational capacity in a sport for development and peace organization"**. Sport management review, 19(2), 120-132.
  - Welty Peachey, J., & Burton, L. (2017). **"Servant leadership in sport for development and peace: A way forward"**. Quest, 69(1), 125-139.