



شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی ایران

محمدکشاورز^۱، یونس محمدزاده^۲، حسین دست‌برحق^۳ و محمدصادق افروزه^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۲۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی ایران انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - میدانی محسوب می‌شود. جامعه آماری شامل مدیران سازمان‌های ورزشی کشور بوده و با توجه به محدود بودن جامعه، نمونه‌گیری انجام نشده و کل جامعه به‌عنوان نمونه موردبررسی قرار گرفته است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر پایه طیف ۹ درجه‌ای ساعتی بوده که برای سنجش اهمیت نسبی مؤلفه‌ها از مدل مقایسه زوجی در چارچوب فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده شده است. مدل ANP با توجه به توانایی آن در ارزیابی روابط درونی میان معیارها و زیرمعیارها، روشی مناسب برای اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. داده‌ها پس از جمع‌آوری با نرم‌افزار **Super Decisions** تحلیل شده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که در میان مؤلفه‌های شناسایی شده، «عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا» به‌عنوان اصلی‌ترین رکن حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی شناخته شد و بالاترین وزن نرمال را کسب کرد. پس‌از آن، «مشارکت جمعی و شفافیت» و «رهبری اخلاق‌مدار» به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. در مقابل، «شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی» پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داد. این یافته‌ها بیانگر آن است که اجرای حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی، بیش از هر چیز نیازمند عدالت ساختاری و فرآیندی، شفافیت‌تصمیم‌گیری و رهبری مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی است. بر اساس نتایج، پیشنهاد می‌شود مدیران ورزشی کشور با تمرکز بر اصول عدالت‌محوری، پاسخگویی، مشارکت و اخلاق‌مداری، زمینه‌استقرار نظام حکمرانی اسلامی کارآمد و پایدار را در سازمان‌های ورزشی فراهم سازند.

کلمات کلیدی:

حکمرانی اسلامی، سازمان، ورزش ایران

- ۱- دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران. mailto:keshavarz. Mohammad@iau.ir
۲- استادیار، گروه تربیت بدنی، موسسه آموزش عالی زند، شیراز، ایران. (نویسنده مسئول) mailto:yo. Mohammadzadeh@iau.ac.ir
۳- استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران. mailto:Dastbarhagh@iau.ac.ir
۴- استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران. mailto:s. Afroozeh1360@iau.ac.ir

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با محیطی پیچیده، تغییرات سریع و فشارهای فزاینده برای پاسخ‌گویی و کارآمدی مواجه‌اند (ابویی اردکان، ۱۴۰۲). اتکا صرف به مدل‌های مدیریتی رایج غربی که عمدتاً بر فردگرایی و سودمحوری استوارند، دیگر پاسخ‌گوی نیازهای جامع و معنوی جوامع اسلامی نیست (قریان‌پور، ۱۴۰۲). این الگوها اگرچه در برخی حوزه‌ها موفق بوده‌اند، اما با باورها و ارزش‌های اسلامی ناهماهنگ‌اند؛ بنابراین، ضرورت بازاندیشی در مفاهیم مدیریتی و ارائه الگویی بومی با محوریت آموزه‌های اسلامی بیش‌ازپیش احساس می‌شود (برات‌لو، ۱۴۰۲). حکمرانی اسلامی، با ریشه در سنت اسلامی و ظرفیت کاربردی در ساختارهای نوین سازمانی، می‌تواند چارچوبی راهبردی برای سازمان‌ها، به‌ویژه در حوزه‌های حساس و اجتماعی مانند ورزش فراهم کند (قهرمان، ۱۴۰۱).

حکمرانی در ادبیات مدیریتی ناظر به هدایت، کنترل و تعامل میان بازیگران مختلف در یک نظام است و برخلاف مدیریت که تمرکز آن بر فرآیندهای داخلی است، تعامل میان ساختارها، فرهنگ، ارزش‌ها و ذی‌نفعان را شامل می‌شود (آرایی، ۱۴۰۱). حکمرانی خوب بر اصولی مانند مشارکت، شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت و حاکمیت قانون تأکید دارد؛ اما در بسیاری از الگوهای رایج، مبانی نظری بر جدایی دین از سیاست و مدیریت و سودمحوری اقتصادی استوار است (مالکی بروجنی، ۱۴۰۲). در مقابل، حکمرانی اسلامی مبتنی بر اصول توحید، عدالت، مسئولیت‌پذیری الهی، شایسته‌سالاری، مشورت، اخلاق‌محوری و خدمت به خلق است؛ سازمان‌ها در این چارچوب ابزار مادی صرف نیستند، بلکه بستری برای رشد معنوی و تحقق ارزش‌های الهی هستند (میرزاپورارمکی، ۱۳۹۸).

مفهوم «خلافت انسان» در حکمرانی اسلامی، نقش انسان به‌عنوان خلیفه خداوند را برجسته می‌کند و مدیران را امانت‌دار ارزش‌های الهی می‌سازد که باید در تصمیم‌گیری‌ها عدالت، حکمت و رضایت الهی را مدنظر داشته باشند (رحیمی، ۱۴۰۴؛ لک‌زایی، ۱۴۰۴).

سازمان‌های ورزشی، با تأثیری گسترده فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، نقش بی‌بدیلی در جامعه دارند (ایزدی، ۱۴۰۳). ورزش فراتر از فعالیت بدنی، بستری برای بروز ارزش‌ها، انسجام اجتماعی و توسعه انسانی است (راجی، ۱۴۰۲). مدیریت ورزش در این فضا مسئولیت ایجاد ساختار عادلانه، شفاف، پاسخ‌گو و اخلاقی را بر عهده دارد (محسنی‌فر، ۱۴۰۴). در نتیجه، حکمرانی اسلامی می‌تواند راهنمایی جامع برای ارتقای عملکرد و اثرگذاری مثبت سازمان‌های ورزشی در ایران باشد (محسنی‌فر، ۱۴۰۴). اعمال الگوی حکمرانی اسلامی در سازمان‌ها می‌تواند تحولی بنیادین در ساختارها و رویکردهای مدیریتی ایجاد کند و با ارتقای اخلاق، عدالت سازمانی و رضایت عمومی، به پایداری و موفقیت

شناسائی ورتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در .../کشاورز، محمدزاده، دست‌برحق و افروزه

بلندمدت سازمان‌ها منجر شود (ایرجی نقندر، ۱۴۰۳). مطالعات اخیر نیز بر اهمیت حکمرانی و مدیریت مؤثر در توسعه ملی تأکید دارند. محسنی‌فر (۱۴۰۴) نشان داده ورزش می‌تواند از طریق توسعه فرهنگی، عدالت اجتماعی، رشد اقتصادی و تقویت هویت ملی، نقش مهمی در تحقق "ایران قوی" ایفا کند و پیشنهادهایی مانند سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و فرهنگ‌سازی ارائه کرده است. در حوزه حکمرانی سازمانی، قربان‌پور (۱۴۰۲) الگویی برای سازمان برنامه‌بودجه ارائه کرده که با تمرکز بر تکامل هم‌زمان نیروی انسانی، سرمایه فکری و فناوری، ضرورت به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب برای افزایش بهره‌وری و تحقق حکمرانی را نشان می‌دهد.

برات‌لو (۱۴۰۲) چارچوبی مفهومی برای حکمرانی سازمانی شامل منابع انسانی، ساختار حکمرانی و ساختار سازمانی ارائه کرده و بر تعامل مؤلفه‌ها برای تحقق حکمرانی خوب تأکید دارد. سالاری (۱۴۰۰) اصول ارزش محور حکمرانی در سازمان‌های عام‌المنفعه را شناسایی کرده که شامل صداقت، عدالت، پاسخ‌گویی، شفافیت، پاک دستی و تعاملات ارتباطی است. راجی (۱۴۰۲) شاخص‌های مدیریت جهادی در ورزش را با مؤلفه‌های معنوی، مدیریتی و فرهنگی معرفی کرده و آن را روشی مؤثر برای توسعه ورزش کشور می‌داند. ابویی اردکان (۱۴۰۲) تجربیات تأثیرگذار در توسعه تفکر استراتژیک مدیران را شناسایی کرده و محمودی (۱۴۰۱) خوشه‌های موضوعی حکمرانی سازمانی را ترسیم کرده است. باوجوداین دستاوردها، هنوز مدلی جامع و بومی از حکمرانی ورزشی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی که ساختار عقلانی، مؤلفه‌های فرهنگی و اخلاق‌مداری را تلفیق کند، طراحی و آزمون نشده است. همچنین، مطالعات موجود اغلب به بعد مفهومی محدودند یا یک حوزه خاص را بررسی کرده‌اند و ارتباط نظام‌مند بین حوزه‌ها در بستر اسلامی کمتر موردتوجه قرارگرفته است. این خلأ، ضرورت پژوهشی نوین برای طراحی الگوی اسلامی حکمرانی در ورزش ایران را برجسته می‌سازد، مدلی که عدالت، شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت و رهبری اخلاق‌مدار را با شرایط بومی کشور تلفیق کند؛ بنابراین سازمان‌های ورزشی در جوامع اسلامی با چالش‌هایی مانند فقدان عدالت، ضعف شفافیت، رهبری ناکارآمد، تبعیض، ناکارآمدی ساختارها و کاهش اعتماد عمومی مواجه‌اند. در این شرایط، حکمرانی اسلامی نه تنها از منظر نظری، بلکه از دیدگاه عملی نیز ضرورت می‌یابد، چراکه بر پایه آموزه‌های اسلامی، حکمرانی تعهدی اخلاقی و الهی است و پاسخ‌گویی به خداوند و مردم را در اولویت قرار می‌دهد. این رویکرد، حساسیت ویژه‌ای نسبت به کرامت انسان، عدالت اجتماعی و اخلاق سازمانی دارد. الگوی پیشنهادی حکمرانی اسلامی شامل چند سطح کلیدی است: سطح فلسفی و ارزشی، با باور به توحید، غایت‌مندی و مسئولیت دینی مدیران؛ سطح ساختاری و نهادی، شامل شورا، نظارت اخلاقی،

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۲۰، زمستان ۱۴۰۴

شفافیت و پاسخ‌گویی؛ سطح فرهنگی و رفتاری، با توسعه فرهنگ خدمت، اعتماد، برادری و رعایت حقوق انسانی؛ و سطح عملیاتی و کارکردی که موفقیت سازمان‌ها را از طریق عدالت، رضایت عمومی و تحقق اهداف معنوی ارزیابی می‌کند. مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی اسلامی در ورزش ایران شامل عدالت سازمانی، شفافیت، مشارکت، رهبری اخلاق‌مدار، شایسته‌سالاری، پاسخ‌گویی، توانمندسازی منابع انسانی و نظارت درون‌سازمانی با محوریت اخلاق اسلامی است. عدالت سازمانی به توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها و رفتارهای منصفانه اشاره دارد؛ شفافیت زمینه‌ساز اعتماد عمومی و پاسخ‌گویی است؛ رهبری اخلاق‌مدار، تصمیم‌گیری مبتنی بر صداقت و کرامت انسانی را تضمین می‌کند؛ مشارکت جمعی موجب تعلق، اثربخشی و سرمایه اجتماعی می‌شود؛ و شایسته‌سالاری و توانمندسازی، افراد صلاحیت‌دار را در جایگاه‌های کلیدی قرار می‌دهد. با توجه به ویژگی‌های ورزش در ایران، ازجمله ساختار دولتی برخی نهادها، نفوذ سیاست، روابط پیچیده بین سازمانی و اهمیت رسانه‌ای و اجتماعی، نیاز به الگویی بومی و اسلامی برای حکمرانی بیش‌ازپیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر با شناسایی مؤلفه‌های کلیدی و رتبه‌بندی آن‌ها، گامی علمی و عملی در ارتقاء مدیریت ورزش برداشته و می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌ها، افزایش شفافیت، تحقق عدالت و ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی کشور باشد. حکمرانی اسلامی، مفهومی کاربردی و مبتنی بر اصول معرفتی اسلام، پاسخی عملی به چالش‌های ورزش معاصر در جوامع اسلامی است و پیاده‌سازی آن می‌تواند اعتماد عمومی را بازسازی و توسعه پایدار و اخلاقی ورزش ایران را تضمین کند.

روش پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی ایران است. ازاین‌رو، پژوهش از نظر هدف در دسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر ماهیت و روش، توصیفی و میدانی محسوب می‌شود.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی کشور است که دارای مدرک دکتری مدیریت ورزشی بوده و سابقه مدیریت در سطوح سازمانی ورزشی را دارند. به دلیل محدود بودن جامعه و اهمیت تخصصی بودن خبرگان، کل جامعه به‌عنوان نمونه موردبررسی قرار گرفت و نمونه‌گیری تصادفی انجام نشد. درمجموع، پرسشنامه بین ۵۰ نفر از مدیران و خبرگان واجد شرایط توزیع شد. معیارهای دقیق انتخاب این افراد عبارت بودند از:

۱. دارا بودن مدرک دکتری در رشته مدیریت ورزشی یا رشته‌های مرتبط.

۲. حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در سازمان‌های ورزشی.

شناسائی ورتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در .../کشاورز، محمدزاده، دست‌برحق و افروزه

۳. تجربه عملی در اجرای پروژه‌های مرتبط با حکمرانی یا مدیریت سازمان‌های ورزشی. این افراد به‌عنوان خبرگان ANP انتخاب شدند و تنها پاسخ‌های آن‌ها برای محاسبات و اولویت‌بندی معیارها استفاده شد. تعداد ۵۰ نفر درواقع شامل کل جامعه تخصصی موجود بود و بنابراین فرآیند توزیع پرسشنامه با هدف پوشش کامل جامعه انجام شد، نه برای تحلیل آماری گسترده.

اطلاعات موردنیاز تحقیق به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی جمع‌آوری شد:

- روش کتابخانه‌ای: جمع‌آوری داده‌ها از منابع علمی، مقالات داخلی و خارجی، کتاب‌ها و پیشینه پژوهشی برای استخراج و شناسایی معیارها و زیرمعیارهای حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی.

- روش میدانی: استفاده از پرسشنامه خبره مبتنی بر تکنیک ANP برای اولویت‌بندی معیارها و بررسی روابط درونی زیرمعیارها.

پرسشنامه ANP مبتنی بر مقایسه زوجی طراحی شد و از طیف ۹ درجه‌ای ساعتی برای تعیین شدت ترجیح بین معیارها استفاده گردید. فرآیند طراحی شامل مراحل زیر بود:

۱. شناسایی معیارها و زیرمعیارها بر اساس مرور ادبیات و مشورت با چند خبره اولیه.
 ۲. طراحی پرسشنامه اولیه با استفاده از مدل مقایسه زوجی ساعتی.
 ۳. بررسی روایی پرسشنامه توسط سه استاد متخصص در مدیریت ورزشی و حکمرانی اسلامی (روایی صوری و محتوایی).
 ۴. آزمایش پایایی پرسشنامه با اجرای پیش‌آزمون روی ۵ تا ۱۰ نفر از خبرگان و بررسی ثبات نتایج.
 ۵. اصلاح نهایی پرسشنامه بر اساس بازخوردهای مرحله پیش‌آزمون قبل از توزیع نهایی.
- برای تعیین وزن معیارها و زیرمعیارها و سنجش روابط درونی آن‌ها، تکنیک ANP استفاده شد. برای این منظور، ماتریس‌های مقایسه زوجی از پاسخ خبرگان استخراج شد و محاسبات با استفاده از نرم‌افزار Super Decision انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

با توجه به هدف پژوهش نخست بر اساس معیارها و زیرمعیارهای شناسایی‌شده به طراحی مدل مناسب تحلیل شبکه در نرم‌افزار سوپر دسیژن اقدام شده است.

جدول ۱: معیارها و زیر معیارهای مدل و نمادهای مورد استفاده

Table 1: Criteria and sub-criteria of the model and symbols used

نماد	زیر معیارها	نماد	معیارها
S11	صداقت و شفافیت در رفتار و تصمیم‌گیری	C1	رهبری اخلاق‌مدار
S12	الگو بودن در رفتار حرفه‌ای و ارزشی		
S13	پاسخ‌گویی اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در برابر خدا و مردم		
S14	پرهیز از فساد، تبعیض و سوءاستفاده از قدرت		
S21	عدالت در توزیع منابع و امکانات ورزشی	C2	عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا
S22	عدالت در انتصاب‌ها و انتخاب‌ها		
S23	عدالت در دسترسی به فرصت‌ها و مسیر پیشرفت شغلی		
S24	عدالت در اجرای مقررات و انضباط سازمانی		
S31	مکانیزم‌های رسمی مشارکت ذی‌نفعان	C3	مشارکت جمعی و شفافیت
S32	شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری		
S33	دسترسی آزاد به اطلاعات مالی و عملکردی		
S34	فرهنگ بازخورد و انتقاد سازنده		
S35	تقویت روحیه همکاری و کار تیمی		
S41	آموزش مستمر نیروها با رویکرد اسلامی و تخصصی	C4	شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی
S42	پرورش مدیران جوان و متعهد در مسیر اخلاق‌مداری		

چون در این مطالعه از نظر بیش از یک کارشناس استفاده شده است بنابراین از تکنیک میانگین هندسی برای اولویت‌بندی نهایی دیدگاه کارشناسان استفاده شده است. یکی از بهترین روش‌ها برای ترکیب جدول‌های مقایسه‌ای اعضای گروه، استفاده از میانگین هندسی است.

برای انجام تحلیل نخست معیارهای اصلی بر اساس هدف به صورت زوجی مقایسه شده‌اند. برای این منظور از نظر گروهی از خبرگان استفاده شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی و نرمال‌سازی مقادیر به دست آمده، بردار ویژه محاسبه گردیده است. بنابراین با استفاده از تکنیک میانگین هندسی و نرمال‌سازی مقادیر به دست آمده، بردار ویژه محاسبه گردیده است. اعداد به دست آمده ضریب اهمیت هر یک از معیارهای اصلی را نشان می‌دهد. محاسبات انجام شده در جدول ۲ ارائه شده و بردار ویژه نیز به صورت W_1 نمایش داده شده است.

جدول ۲: تعیین اولویت معیارهای اصلی بر اساس هدف

Table 2: Prioritizing the main criteria based on the objective

بردار ویژه	شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی	مشارکت جمعی و شفافیت	عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا	رهبری اخلاق‌مدار	
۰.۲۶۷	۱.۶۷۸	۱.۰۴۹	۰.۸۰۱	۱	رهبری اخلاق‌مدار
۰.۲۹۴	۱.۳۶۰	۱.۲۱۷	۱	۱.۲۴۸	عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا
۰.۲۶۹	۱.۸۵۷	۱	۰.۸۲۲	۰.۹۵۳	مشارکت جمعی و شفافیت
۰.۱۷۱	۱	۰.۵۳۸	۰.۷۳۵	۰.۵۹۶	شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی

برای تعیین اولویت معیارهای اصلی تحقیق بر اساس هدف، ابتدا معیارها به‌صورت زوجی با یکدیگر مقایسه شدند و نظر گروهی از خبرگان جمع‌آوری شد. مقادیر حاصل از مقایسه زوجی با استفاده از میانگین هندسی و نرمال‌سازی پردازش گردید تا بردار ویژه هر معیار محاسبه شود. بردار ویژه نشان‌دهنده ضریب اهمیت هر یک از معیارهای اصلی نسبت به هدف پژوهش است. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، معیار «عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا» با ضریب ۲۹۴.۰ بیشترین اهمیت را دارد، پس‌از آن «مشارکت جمعی و شفافیت» با ضریب ۲۶۹.۰ و «رهبری اخلاق‌مدار» با ضریب ۲۶۷.۰ قرارگرفته‌اند. کمترین ضریب اهمیت مربوط به «شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی» با مقدار ۱۷۱.۰ است. این محاسبات نشان می‌دهد که از دید خبرگان، عدالت و مشارکت جمعی بیشترین نقش را در دستیابی به هدف تحقیق دارند. بر اساس جدول ۲ بردار ویژه اولویت معیارهای اصلی به‌صورت W_1 خواهد بود.

$$W_1 = \begin{pmatrix} 0.267 \\ 0.294 \\ 0.269 \\ 0.171 \end{pmatrix}$$

نرخ ناسازگاری نیز ۰/۰۱۱ به‌دست‌آمده است که نشان می‌دهد مقایسه‌های زوجی مطلوب است. برون‌داد نرم‌افزار سوپردسیژن برای اولویت‌بندی معیارهای اصلی بر اساس هدف پژوهش در شکل ۱ به تصویر درآمده است.

c1		0.266736
c2		0.293703
c3		0.268731
c4		0.170829

نمودار ۱: برون‌داد نرم‌افزار سوپردسیژن برای معیارهای اصلی

Figure 1: SuperDecision software output for main criteria

بر اساس جدول ارائه‌شده به‌دست‌آمده:

معیار عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا با وزن نرمال شده ۰.۲۹۴ در اولویت اول قرار دارد.

معیار مشارکت جمعی و شفافیت با وزن نرمال شده ۰.۲۶۹ در اولویت دوم قرار دارد.

معیار رهبری اخلاق‌مدار با وزن نرمال شده ۰.۲۶۷ در اولویت سوم قرار دارد.

و درنهایت معیار شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی با وزن نرمال شده ۰.۱۷۱ در اولویت آخر قرار دارد.

در گام بعدی زیرمعیارهای مطالعه به‌صورت زوجی مورد مقایسه قرار گرفته‌اند. در این گام نیز مقایسه‌های زوجی در چهار مرحله (تعداد معیارها) صورت گرفته است. در هر مرحله زیرمعیارهای مربوط به هر معیار اصلی به‌صورت زوجی مورد مقایسه قرار گرفته است.

محاسبات انجام‌شده برای تعیین اولویت زیر معیارهای رهبری اخلاق‌مدار در جدول شماره ۳ ارائه‌شده است. چون این معیار از ۴ شاخص تشکیل‌شده است بنابراین ۶ مقایسه زوجی انجام‌گرفته است.

جدول ۳: تعیین اولویت زیرمعیارهای رهبری اخلاق‌مدار

Table 3: Prioritizing ethical leadership sub-criteria

بردار ویژه	پرهیز از فساد، تبعیض و سوءاستفاده از قدرت	پاسخ‌گویی اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در برابر خدا و مردم	الگو بودن در رفتار حرفه‌ای و ارزشی	صداقت و شفافیت در رفتار و تصمیم‌گیری	
۰.۳۳۷	۰.۶۷۴	۱.۹۹۸	۲.۷۳۴	۱	صداقت و شفافیت در رفتار و تصمیم‌گیری
۰.۱۸۹	۰.۹۳۳	۱.۰۵۷	۱	۰.۳۶۶	الگو بودن در رفتار حرفه‌ای و ارزشی
۰.۲۰۸	۱.۱۱۳	۱	۰.۹۴۶	۰.۵۰۱	پاسخ‌گویی اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در برابر خدا و مردم
۰.۲۶۶	۱	۰.۸۹۸	۱.۰۷۲	۱.۴۸۴	پرهیز از فساد، تبعیض و سوءاستفاده از قدرت

شناسائی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در .../کشاورز، محمدزاده، دست‌برحق و افروزه

بر اساس جدول ارائه‌شده به‌دست‌آمده که برای تعیین اولویت زیرمعیارهای رهبری اخلاق‌مدار چهار شاخص اصلی موردبررسی قرار گرفته‌اند: صداقت و شفافیت در رفتار و تصمیم‌گیری، الگو بودن در رفتار حرفه‌ای و ارزشی، پاسخ‌گویی اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در برابر خدا و مردم و پرهیز از فساد، تبعیض و سوءاستفاده از قدرت. با توجه به اینکه چهار شاخص وجود دارد، ۶ مقایسه زوجی بین آن‌ها انجام‌شده است تا میزان اهمیت نسبی هر زیرمعیار نسبت به دیگران مشخص شود. هر خانه جدول نسبت اهمیت یک شاخص نسبت به شاخص دیگر را نشان می‌دهد و در ستون آخر (بردار ویژه) وزن نهایی هر زیرمعیار را نمایش می‌دهد. از این بردار ویژه مشخص می‌شود که «صداقت و شفافیت در رفتار و تصمیم‌گیری» با وزن ۳۳۷.۰ بالاترین اولویت را دارد، سپس «پرهیز از فساد، تبعیض و سوءاستفاده از قدرت» با ۲۶۶.۰، «پاسخ‌گویی اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در برابر خدا و مردم» با ۲۰۸.۰ و درنهایت «الگو بودن در رفتار حرفه‌ای و ارزشی» با ۱۸۹.۰ در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. این جدول درمجموع نشان می‌دهد کدام زیرمعیارها برای تحقق رهبری اخلاق‌مدار اهمیت بیشتری دارند و می‌تواند راهنمای تصمیم‌گیری در مدیریت اخلاقی باشد.

محاسبات انجام‌شده برای تعیین اولویت زیر معیارهای عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا در جدول شماره ۴ ارائه‌شده است. چون این معیار از ۴ شاخص تشکیل‌شده است بنابراین ۶ مقایسه زوجی انجام‌گرفته است.

جدول ۴- تعیین اولویت زیرمعیارهای عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا

عدالت در توزیع منابع و امکانات ورزشی	عدالت در انتصاب‌ها و انتخاب‌ها	عدالت در دسترسی به فرصت‌ها و مسیر پیشرفت شغلی	عدالت در اجرای مقررات و انضباط سازمانی	بردار ویژه
۱	۱۶۱۱	۰.۸۶۴	۰.۹۳۵	۰.۲۶۶
۰.۶۲۱	۱	۱.۴۸۱	۰.۷۴۸	۰.۲۲۷
۱.۱۵۷	۰.۶۷۵	۱	۱.۷۳۶	۰.۲۶۹
۱.۰۷۰	۱.۳۳۶	۰.۵۷۶	۱	۰.۲۳۸

جدول شماره ۴ اولویت زیرمعیارهای عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا را نشان می‌دهد. این معیار از چهار شاخص تشکیل‌شده است: عدالت در توزیع منابع و امکانات ورزشی، عدالت در انتصاب‌ها و انتخاب‌ها، عدالت در دسترسی به فرصت‌ها و مسیر پیشرفت شغلی و عدالت در اجرای مقررات و انضباط سازمانی. برای تعیین اهمیت نسبی هر زیرمعیار، ۶ مقایسه زوجی بین شاخص‌ها انجام‌شده است. هر خانه جدول نشان‌دهنده شدت اهمیت یک شاخص نسبت به شاخص دیگر است و ستون «بردار ویژه»

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۲۰، زمستان ۱۴۰۴

وزن نهایی هر زیرمعیار را نمایش می‌دهد. مطابق این بردار ویژه، «عدالت در دسترسی به فرصت‌ها و مسیر پیشرفت شغلی» با وزن ۲۶۹.۰ بالاترین اولویت را دارد، پس‌از آن «عدالت در توزیع منابع و امکانات ورزشی» با ۲۶۶.۰، «عدالت در اجرای مقررات و انضباط سازمانی» با ۲۳۸.۰ و «عدالت در انتصاب‌ها و انتخاب‌ها» با ۲۲۷.۰ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. این نتایج نشان می‌دهد که در سیاست‌گذاری و اجرای عدالت سازمانی، دسترسی برابر به فرصت‌ها و مسیر شغلی از اهمیت بیشتری برخوردار است و سایر شاخص‌ها نیز به‌صورت نسبی اهمیت خود را دارند.

محاسبات انجام‌شده برای تعیین اولویت زیر معیارهای مشارکت جمعی و شفافیت در جدول شماره ۵ ارائه‌شده است. چون این معیار از ۵ شاخص تشکیل‌شده است بنابراین ۱۰ مقایسه زوجی انجام‌گرفته است.

جدول ۵: تعیین اولویت زیرمعیارهای مشارکت جمعی و شفافیت

Table 5: Prioritizing the sub-criteria of collective participation and transparency

مکانیزم‌های رسمی مشارکت ذی‌نفعان	شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری	دسترسی آزاد به اطلاعات مالی و عملکردی	فرهنگ بازخورد و انتقاد سازنده	تقویت روحیه همکاری و کار تیمی	بردار ویژه
۱	۲۰۶۵	۱۹۸۸	۲۰۴۱۱	۲۰۳۵۷	۰.۳۳۲
۰.۴۸۴	۱	۱.۲۵۳	۲.۴۷۱	۲.۳۸۹	۰.۲۲۸
۰.۵۰۳	۰.۷۹۸	۱	۳.۵۸۸	۳.۴۲۴	۰.۲۴۳
۰.۴۱۵	۰.۴۰۵	۰.۲۷۹	۱	۲.۷۷۰	۰.۱۱۷
۰.۴۲۴	۰.۴۱۹	۰.۲۹۲	۰.۳۶۱	۱	۰.۰۸۰

جدول شماره ۵ اولویت زیرمعیارهای مشارکت جمعی و شفافیت را نشان می‌دهد. این معیار از پنج شاخص تشکیل‌شده است: مکانیزم‌های رسمی مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، دسترسی آزاد به اطلاعات مالی و عملکردی، فرهنگ بازخورد و انتقاد سازنده و تقویت روحیه همکاری و کار تیمی. برای تعیین اهمیت نسبی هر زیرمعیار، ۱۰ مقایسه زوجی بین شاخص‌ها انجام‌شده است. هر خانه جدول میزان اهمیت یک شاخص نسبت به شاخص دیگر را نشان می‌دهد و ستون «بردار ویژه» وزن نهایی هر زیرمعیار را ارائه می‌کند. طبق این بردار ویژه، «مکانیزم‌های رسمی مشارکت ذی‌نفعان» با وزن ۳۳۲.۰ بالاترین اولویت را دارد، پس‌از آن «دسترسی آزاد به اطلاعات مالی و عملکردی» با ۲۴۳.۰ و «شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری» با ۲۲۸.۰ در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند، درحالی‌که «فرهنگ

شناسائی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در .../کشاورز، محمدزاده، دست‌برحق و افروزه

بازخورد و انتقاد سازنده» با ۱۱۷۰ و «تقویت روحیه همکاری و کار تیمی» با ۰۸۰۰ کمترین اهمیت نسبی را دارند. این نتایج نشان می‌دهد که برای تقویت مشارکت جمعی و شفافیت، ایجاد سازوکارهای رسمی برای مشارکت ذی‌نفعان و دسترسی آزاد به اطلاعات نقش محوری دارند و سایر شاخص‌ها به‌صورت مکمل اهمیت دارند.

محاسبات انجام‌شده برای تعیین اولویت زیر معیارهای شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی در جدول شماره ۶ ارائه‌شده است. چون این معیار از ۲ شاخص تشکیل‌شده است بنابراین ۱ مقایسه زوجی انجام‌گرفته است.

جدول ۶: تعیین اولویت زیرمعیارهای شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی

Table 6: Prioritizing the sub-criteria of meritocracy and human resource empowerment

آموزش مستمر نیروها با رویکرد اسلامی و تخصصی	پرورش مدیران جوان و متعهد در مسیر اخلاق‌مداری	بردار ویژه
۱	۱۸۹۹	۰.۶۵۵
۰.۵۲۷	۱	۰.۳۴۵

جدول شماره ۶ اولویت زیرمعیارهای شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی را نشان می‌دهد که شامل دو شاخص است: «آموزش مستمر نیروها با رویکرد اسلامی و تخصصی» و «پرورش مدیران جوان و متعهد در مسیر اخلاق‌مداری». با توجه به اینکه تنها دو شاخص وجود دارد، یک مقایسه زوجی برای تعیین اهمیت نسبی انجام‌شده است. هر خانه جدول نسبت اهمیت یک شاخص نسبت به شاخص دیگر را نشان می‌دهد و ستون «بردار ویژه» وزن نهایی هر زیرمعیار را ارائه می‌کند. طبق بردار ویژه، «آموزش مستمر نیروها با رویکرد اسلامی و تخصصی» با وزن ۶۵۵.۰ بالاترین اولویت را دارد، درحالی‌که «پرورش مدیران جوان و متعهد در مسیر اخلاق‌مداری» با وزن ۳۴۵.۰ اهمیت نسبی کمتری دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که در توانمندسازی منابع انسانی، تمرکز بر آموزش مستمر نیروها اولویت اصلی محسوب می‌شود و پرورش مدیران جوان مکمل این فرآیند است.

برای تعیین اولویت نهایی زیرمعیارهای اصلی مدل با تکنیک ANP باید سوپر ماتریس اولیه (ناموزون)، سوپر ماتریس موزون و درنهایت سوپر ماتریس حد محاسبه شود. هریک از ارکان این نمودار در مراحل مختلف تکنیک مقایسه زوجی و DEMATEL محاسبه‌شده است. بنابراین ساختار سوپر ماتریس ناموزون با واردکردن این داده‌ها در ساختار نهایی مدل که با نرم‌افزار سوپردسیژن طراحی شده است، قابل مشاهده می‌باشد.

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۲۰، زمستان ۱۴۰۴

سوپر ماتریس ناموزون مطالعه حاضر از نرم‌افزار سوپردسیژن استخراج شده است و در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷: سوپر ماتریس اولیه (ناموزون) برونداد نرم‌افزار سوپردسیژن

Table 7: Initial (uneven) supermatrix generated by SuperDecision software

s42	s41	s35	s34	s33	s32	s31	s24	s23	s22	s21	S14	S13	S12	S11	C4	C3	C2	C1	GOAL	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	GOAL
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۰.۲۶۶۹	C1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۰.۲۹۳۶	C2
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۰.۲۶۸۹	C3
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۰.۱۷۰۷	C4
۰.۰۶۹	۰.۰۶۷	۰.۰۶۹	۰.۰۷۱	۰.۰۶۸	۰.۰۶۸	۰.۰۷	۰.۰۷	۰.۰۶۸	۰.۰۶۷	۰.۰۶۹	۰.۰۶۸	۰.۰۶۶	۰.۰۶۸	.	.	.	.	۰.۳۳۷	.	S11
۰.۰۶۸	۰.۰۷۱	۰.۰۷	۰.۰۷۲	۰.۰۶۹	۰.۰۷	۰.۰۷۱	۰.۰۷	۰.۰۶۸	۰.۰۷۲	۰.۰۷۴	۰.۰۶۷	۰.۰۶۸	.	۰.۰۶۸	.	.	.	۰.۱۸۹	.	S12
۰.۰۷۶	۰.۰۷۳	۰.۰۷۴	۰.۰۷۳	۰.۰۷۳	۰.۰۷۳	۰.۰۷۴	۰.۰۷۵	۰.۰۷۸	۰.۰۷۴	۰.۰۷۳	۰.۰۶۹	.	۰.۰۷۲	۰.۰۷۱	.	.	.	۰.۲۰۸	.	S13
۰.۰۵۹	۰.۰۵۷	۰.۰۵۶	۰.۰۵۵	۰.۰۵۶	۰.۰۵۷	۰.۰۵۸	۰.۰۵۳	۰.۰۵۷	۰.۰۵۲	۰.۰۵۵	.	۰.۰۵۵	۰.۰۵۴	۰.۰۵۴	.	.	.	۰.۲۶۶	.	S14
۰.۰۷۸	۰.۰۸۱	۰.۰۷۸	۰.۰۷۸	۰.۰۷۹	۰.۰۸۲	۰.۰۷۸	۰.۰۸۴	۰.۰۸۵	۰.۰۸۴	.	۰.۰۷۷	۰.۰۸۳	۰.۰۸۱	۰.۰۸۲	.	.	.	۰.۲۶۶	.	s21
۰.۰۷۴	۰.۰۷۶	۰.۰۷۶	۰.۰۷۷	۰.۰۷۵	۰.۰۷۸	۰.۰۷۶	۰.۰۷۴	۰.۰۷۴	.	۰.۰۷۲	۰.۰۷۳	۰.۰۷۶	۰.۰۷۴	۰.۰۷۶	.	.	.	۰.۲۲۷	.	s22
۰.۰۶۵	۰.۰۶۴	۰.۰۶۵	۰.۰۶۳	۰.۰۶۷	۰.۰۶۵	۰.۰۶۳	۰.۰۶۶	.	۰.۰۶۳	۰.۰۶۶	۰.۰۶۵	۰.۰۶۸	۰.۰۶۱	۰.۰۶۳	.	.	.	۰.۲۶۹	.	s23
۰.۰۸	۰.۰۷۸	۰.۰۸۱	۰.۰۸	۰.۰۷۹	۰.۰۸۲	۰.۰۸	.	۰.۰۵۶	۰.۰۸	۰.۰۷۹	۰.۰۷۹	۰.۰۷۹	۰.۰۸۱	۰.۰۸۲	.	.	.	۰.۲۳۸	.	s24
۰.۰۸۵	۰.۰۸۲	۰.۰۸۴	۰.۰۸۶	۰.۰۸۴	۰.۰۸۴	.	۰.۰۷۹	۰.۰۷۹	۰.۰۸۱	۰.۰۸۴	۰.۰۸۳	۰.۰۸۴	۰.۰۸۵	۰.۰۸۵	.	۰.۳۳۲	.	.	.	s31
۰.۰۷۷	۰.۰۷۶	۰.۰۷۷	۰.۰۷۹	۰.۰۷۸	.	۰.۰۷۹	۰.۰۷۷	۰.۰۷۸	۰.۰۷۸	۰.۰۷۹	۰.۰۷۷	۰.۰۸	۰.۰۷۹	۰.۰۷۷	.	۰.۲۲۸	.	.	.	s32
۰.۰۶۸	۰.۰۶۸	۰.۰۶۷	۰.۰۶۵	.	۰.۰۶۷	۰.۰۶۷	۰.۰۶۷	۰.۰۷	۰.۰۶۸	۰.۰۶۶	۰.۰۶۵	۰.۰۶۹	۰.۰۶۷	۰.۰۶۶	.	۰.۲۴۳	.	.	.	s33
۰.۰۶۵	۰.۰۶۷	۰.۰۶۶	.	۰.۰۶۳	۰.۰۶۵	۰.۰۷	۰.۰۶۷	۰.۰۶۷	۰.۰۶۸	۰.۰۶۹	۰.۰۶۷	۰.۰۶۴	۰.۰۷	۰.۰۶۹	.	۰.۱۱۷	.	.	.	s34
۰.۰۷۲	۰.۰۶۸	.	۰.۰۶۷	۰.۰۶۹	۰.۰۶۹	۰.۰۷۳	۰.۰۷۳	۰.۰۷۳	۰.۰۷۳	۰.۰۷۱	۰.۰۷	۰.۰۷۱	۰.۰۷۴	۰.۰۷۲	.	۰.۰۸	.	.	.	s35
۰.۰۶۵	.	۰.۰۶۲	۰.۰۶۱	۰.۰۶۴	۰.۰۶۴	۰.۰۶۵	۰.۰۶۶	۰.۰۶۷	۰.۰۶۵	۰.۰۶۷	۰.۰۶۴	۰.۰۶۳	۰.۰۶۱	۰.۰۶۳	۰.۶۵۵	.	.	.	.	s41
.	۰.۰۷۲	۰.۰۷۵	۰.۰۷۳	۰.۰۷۶	۰.۰۷۵	۰.۰۷۶	۰.۰۷۸	۰.۰۷۹	۰.۰۷۴	۰.۰۷۷	۰.۰۷۵	۰.۰۷۵	۰.۰۷۳	۰.۰۷۴	۰.۳۴۵	.	.	.	.	s42

جدول ۷ خروجی نرم‌افزار سوپردسیژن را نشان می‌دهد که سوپر ماتریس ناموزون مدل را نمایش می‌دهد؛ در این جدول، هر خانه نشان‌دهنده تأثیر یک عنصر بر عنصر دیگر است و ستون‌ها و ردیف‌ها عناصر اصلی و زیرمعیارها را پوشش می‌دهند. در مرحله بعد، برای تبدیل این داده‌ها به سوپر ماتریس موزون یا «نرمال»، جمع عناصر هر ستون برابر با یک می‌شود که این کار با استفاده از مفهوم نرمال‌سازی انجام می‌شود. سوپر ماتریس موزون نمایانگر اهمیت نسبی هر عنصر در شبکه است و پایه محاسبات وزن نهایی زیرمعیارها در مدل ANP محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، این فرآیند امکان

شناسائی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در .../کشاورز، محمدزاده، دست‌برحق و افروزه

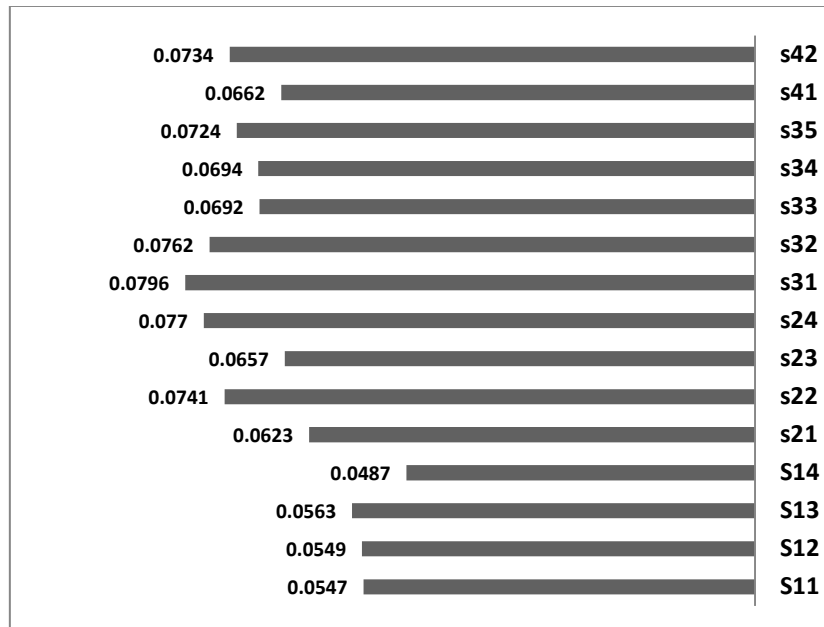
می‌دهد تا اثرات متقابل بین معیارها و زیرمعیارها به‌طور کمی تعیین شود و وزن نهایی هر زیرمعیار به‌دقت محاسبه گردد؛ و درنهایت سوپر ماتریس حد محاسبه می‌شود. سوپر ماتریس حد با توان رساندن تمامی عناصر سوپر ماتریس موزون به دست می‌آید. این عمل آن‌قدر تکرار می‌شود تا تمامی عناصر سوپر ماتریس شبیه هم شود. در این حالت تمامی درایه‌های سوپر ماتریس برابر صفر خواهد بود و تنها درایه‌های مربوط به زیرمعیارها عددی می‌شود که در تمامی سطر مربوط به آن درایه تکرار می‌شود.

بر اساس محاسبات صورت گرفته و سوپر ماتریس حد، برون‌داد نرم‌افزار سوپردسیژن تعیین اولویت نهایی معیارها و زیرمعیارها مقدور است. اولویت نهایی زیرمعیارهای اصلی با اقتباس از سوپر ماتریس حد در جدول ۸ به ترسیم درآمده است.

جدول ۸: اولویت نهایی زیرمعیارهای اصلی با اقتباس از سوپر ماتریس

Table 8: Final priority of the main sub-criteria adapted from the super matrix

شاخص‌ها	وزن نرمال شده نهایی	رتبه نهایی
S11	۰.۰۵۴۷	۱۴
S12	۰.۰۵۴۹	۱۳
S13	۰.۰۵۶۳	۱۲
S14	۰.۰۴۸۷	۱۵
s21	۰.۰۶۲۳	۱۱
s22	۰.۰۷۴۱	۴
s23	۰.۰۶۵۷	۱۰
s24	۰.۰۷۷	۲
s31	۰.۰۷۹۶	۱
s32	۰.۰۷۶۲	۳
s33	۰.۰۶۹۲	۸
s34	۰.۰۶۹۴	۷
s35	۰.۰۷۲۴	۶
s41	۰.۰۶۶۲	۹
s42	۰.۰۷۳۴	۵



نمودار ۲: اولویت نهائی زیرمعیارهای تحقیق

Figure 2: Final priority of research sub-criteria

در این مرحله، با استفاده از سوپر ماتریس حد که از نرم‌افزار سوپردسیژن استخراج شده، اولویت نهایی زیرمعیارهای اصلی مدل تعیین شده است. جدول ۸ وزن نرمال شده نهایی هر زیرمعیار و رتبه آن‌ها را نشان می‌دهد. مطابق این نتایج، زیرمعیارهای مرتبط با مکانیزم‌های رسمی مشارکت ذی‌نفعان با وزن ۰.۷۹۶۰ بیشترین اهمیت را دارند و در رتبه اول قرار گرفته‌اند، درحالی‌که پرهیز از فساد، تبعیض و سوءاستفاده از قدرت با وزن ۰.۴۸۷۰ کمترین اهمیت و رتبه ۱۵ را دارد. سایر زیرمعیارها نیز بر اساس وزن نهایی خود رتبه‌بندی شده‌اند که این فرآیند نشان می‌دهد هر زیرمعیار چه سهمی در تحقق اهداف کلی مدل دارد. نمودار ۲ به صورت تصویری این اولویت‌ها را نمایش می‌دهد و به وضوح نشان می‌دهد که برخی زیرمعیارها نقش محوری و برخی نقش تکمیلی در مدل دارند. به طور کلی، این محاسبات نشان می‌دهد که با تکنیک ANP می‌توان اثرات متقابل میان معیارها و زیرمعیارها را لحاظ کرده و وزن نهایی هر عنصر در مدل را به دقت مشخص نمود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی ایران بود که با رویکرد تحلیل شبکه‌ای و استفاده از نرم‌افزار سوپردسیژن انجام شد. تمرکز اصلی بر چهار معیار کلیدی شامل رهبری اخلاق‌مدار، عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا، مشارکت جمعی و شفافیت و شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی بود. این مطالعه با بهره‌گیری از نظر کارشناسان و تکنیک میانگین هندسی، به رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارها پرداخته و مدلی کاربردی برای مدیریت سازمان‌های ورزشی در بستر حکمرانی اسلامی ارائه کرده است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا با وزن ۲۹۴.۰ به‌عنوان اولویت اصلی زیرمعیارهای حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شده است. اهمیت بالای عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا نشان‌دهنده آن است که فرآیندهای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، فرصت‌های شغلی و اجرای مقررات در سازمان‌های ورزشی ایران نیازمند شفافیت، بی‌طرفی و رعایت اصول اخلاقی است تا اعتماد ذی‌نفعان و عملکرد مؤثر سازمان حفظ شود. این یافته با مطالعات سالاری (۱۴۰۰) و راجی (۱۴۰۲) همسو است که بر نقش عدالت اجتماعی و شفافیت در مدیریت نهادهای ورزشی و عام‌المنفعه تأکید داشته‌اند. به‌طور مشخص، عدالت در توزیع منابع ورزشی، انتصاب‌ها و دسترسی به فرصت‌ها، نه تنها از منظر اخلاقی اهمیت دارد، بلکه تأثیر مستقیم بر انگیزه کارکنان، مربیان و ورزشکاران و درنهایت کارایی سازمان‌ها دارد. این امر نشان می‌دهد که مدیران ورزشی باید برنامه‌های سیاست‌گذاری خود را با محوریت عدالت بازبینی کرده و سازوکارهای اجرایی مشخصی برای جلوگیری از تبعیض و سوءاستفاده از قدرت ایجاد کنند. به‌عنوان مثال، تدوین سیاست‌های شفاف انتصاب، نظارت دقیق بر تخصیص بودجه و ایجاد سامانه‌های پاسخگویی، می‌تواند به تحقق این هدف کمک کند.

پس از عدالت، مشارکت جمعی و شفافیت با وزن ۲۵۵.۰ در رتبه بعدی قرار گرفت. این یافته بیانگر اهمیت ایجاد سازوکارهای مشارکتی و تقویت دسترسی آزاد به اطلاعات در سازمان‌های ورزشی است. مکانیزم‌های رسمی مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ایجاد فرهنگ بازخورد و انتقاد سازنده، از عوامل کلیدی در افزایش اعتماد سازمانی و کاهش مقاومت در برابر تغییرات محسوب می‌شوند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش راجی (۱۴۰۲) و برات‌لو (۱۴۰۲) همسو است که نقش ارتباطات دوسویه و شفافیت در ارتقای کیفیت حکمرانی سازمانی را برجسته کرده‌اند. از منظر عملیاتی، مدیران ورزشی می‌توانند با ایجاد شوراهای مشورتی، سامانه‌های آنلاین دریافت بازخورد و گزارش‌های

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۲۰، زمستان ۱۴۰۴

عملکرد شفاف، مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان را تقویت کنند و در نتیجه تصمیمات خود را با پشتوانه جمعی و پذیرش بالاتر اجرایی کنند.

رهبری اخلاق‌مدار با وزن ۲۴۳.۰ نیز یکی دیگر از اولویت‌های اساسی است که نقش محوری در شکل‌دهی به رفتار سازمانی و فرهنگ کاری دارد. صداقت، شفافیت در تصمیم‌گیری، الگو بودن در رفتار حرفه‌ای و ارزشی، پاسخگویی اخلاقی و پرهیز از فساد، شاخص‌های اصلی این معیار هستند. این یافته با مطالعات محسنی‌فر (۱۴۰۴) و سالاری (۱۴۰۰) همخوانی دارد که تأکید کرده‌اند رهبری اخلاق‌مدار می‌تواند اثر مستقیمی بر اعتماد، انگیزه و عملکرد کارکنان و ورزشکاران داشته باشد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که فقدان رهبری اخلاق‌مدار ممکن است منجر به کاهش مشارکت، افزایش نارضایتی و ضعف در اجرای سیاست‌های عدالت محور شود؛ بنابراین، توصیه می‌شود سازمان‌های ورزشی برنامه‌های توسعه رهبری اخلاق‌مدار را در قالب آموزش‌های مستمر، برنامه‌های منتورینگ و ایجاد سازوکارهای پاسخگویی سازمانی پیاده کنند.

در مقابل، شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی با وزن ۱۷۵.۰ کمترین اولویت را در بین چهار معیار اصلی به خود اختصاص داده است. این نتیجه ممکن است بازتابی از چالش‌های ساختاری، کمبود زیرساخت‌های آموزشی و تمرکز محدود بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران باشد. اهمیت پایین شایسته‌سالاری در رتبه‌بندی به معنای آن نیست که این معیار بی‌اهمیت است، بلکه نشان می‌دهد که در شرایط کنونی، دستیابی به عدالت و مشارکت جمعی در سطح کلان، پیش‌نیاز مؤثر برای توسعه شایسته‌سالاری است. با این حال، این موضوع پیامدهای مهمی دارد؛ اگر توانمندسازی نیروها و شایسته‌سالاری به‌صورت جدی دنبال نشود، ممکن است عدالت و رهبری اخلاق‌مدار به‌طور کامل تأثیرگذار نباشند، زیرا اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها نیازمند نیروی انسانی توانمند و متعهد است. توصیه عملیاتی در این زمینه شامل طراحی برنامه‌های آموزشی تخصصی و اسلامی برای کارکنان، پرورش مدیران جوان و متعهد و ایجاد سیستم‌های ارزیابی شایستگی و عملکرد است تا این زیرمعیار به‌تدریج جایگاه مناسب خود را در سازمان پیدا کند.

تحلیل دقیق‌تر زیرمعیارها نشان می‌دهد که ترکیب وزن‌ها بازتابی از ترتیب اولویت‌های عملیاتی و اثرگذاری آن‌ها بر سازمان‌های ورزشی است. به‌عنوان مثال، زیرمعیارهای مرتبط با دسترسی به فرصت‌ها و مسیر پیشرفت شغلی و عدالت در توزیع منابع بیشترین وزن را دارند و این به‌وضوح اهمیت مدیریت عادلانه منابع و فرصت‌ها در سازمان‌های ورزشی ایران را نشان می‌دهد. از سوی دیگر، شاخص‌های مرتبط با روحیه همکاری، فرهنگ بازخورد و توانمندسازی مدیران، اگرچه دارای وزن کمتری هستند،

شناسائی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در .../کشاورز، محمدزاده، دست‌برحق و افروزه

نقش تکمیلی و حمایتی در موفقیت کلی سیستم حکمرانی دارند و توجه به آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز تحقق عدالت و رهبری اخلاق‌مدار باشد.

مقایسه یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که در بستر ایران، ترکیب اولویت‌ها دارای ویژگی‌های خاصی است. در کشورهای توسعه‌یافته، معمولاً شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی اولویت بالاتری دارند، زیرا زیرساخت‌ها و نظام‌های مدیریتی آن‌ها از قبل شکل گرفته است و عدالت و شفافیت در سطح نهادی تثبیت شده است. در ایران، اما با توجه به چالش‌های ساختاری، محدودیت‌های منابع و تمرکز تاریخی بر عدالت اجتماعی و کنترل فساد، طبیعی است که عدالت و رهبری اخلاق‌مدار وزن بیشتری داشته باشند. این تفاوت بسترها نشان می‌دهد که سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی باید با شرایط محلی همسو باشند و الگوهای جهانی بدون تطبیق با شرایط داخلی نمی‌توانند کارآمد باشند.

از منظر پیامدهای عملیاتی، یافته‌های پژوهش می‌تواند مسیر روشنی برای مدیران سازمان‌های ورزشی فراهم کند. اول، باید سازوکارهای عدالت محور در سیاست‌گذاری، توزیع منابع و اجرای مقررات تقویت شود. دوم، ایجاد سیستم‌های شفافیت و مشارکت جمعی برای افزایش اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان ضروری است. سوم، برنامه‌های توسعه رهبری اخلاق‌مدار، ازجمله آموزش، منتورینگ و سازوکارهای پاسخگویی، می‌تواند فرهنگ سازمانی مثبت ایجاد کند. درنهایت، توجه به شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی، از طریق طراحی دوره‌های آموزشی، پرورش مدیران جوان و ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد، به‌عنوان گام مکمل، اثرگذاری سایر معیارها را تقویت می‌کند.

به‌طورکلی، این مطالعه نشان می‌دهد که یک مدل حکمرانی اسلامی در سازمان‌های ورزشی ایران باید سلسله‌مراتبی از عدالت، مشارکت جمعی، رهبری اخلاق‌مدار و شایسته‌سالاری را در نظر بگیرد. همسویی برنامه‌ها با این اولویت‌ها می‌تواند علاوه بر ارتقای کارایی سازمان، به افزایش اعتماد ذی‌نفعان، کاهش فساد و بهبود عملکرد ورزشکاران و کارکنان منجر شود. همچنین، این مدل می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای طراحی سیاست‌ها، برنامه‌های آموزشی و ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار گیرد.

درنهایت، این پژوهش ضمن ارائه اولویت‌بندی دقیق مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی، به شکاف‌های موجود در مطالعات پیشین پاسخ می‌دهد و نشان می‌دهد که در بستر ایران، عدالت در سیاست‌گذاری و مشارکت جمعی به‌عنوان پایه‌ای برای تحقق رهبری اخلاق‌مدار و شایسته‌سالاری ضروری هستند. یافته‌ها همچنین به مدیران ورزشی امکان می‌دهد تا برنامه‌ها و پروژه‌های خود را بر اساس وزن و

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۲۰، زمستان ۱۴۰۴

اهمیت هر زیرمعیار اولویت‌بندی کرده و منابع محدود را به شیوه‌ای مؤثر تخصیص دهند؛ بنابراین، همگرایی میان عدالت، شفافیت، رهبری اخلاق‌مدار و توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند زیربنای یک حکمرانی موفق و پایدار در سازمان‌های ورزشی ایران باشد.

نتایج این پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهد که در مدیریت ورزش، توجه ویژه به عدالت در سیاست‌گذاری و اجرا باید به‌عنوان اولویت اصلی و بنیادین مدنظر قرار گیرد. عدالت نه‌تنها یک اصل اخلاقی است، بلکه به‌عنوان رکن اصلی و زیربنایی هر نظام مدیریتی موفق، نقش محوری دارد. درواقع، بدون وجود عدالت، سایر عوامل کلیدی مدیریت ورزشی قادر نخواهند بود به‌صورت مؤثر و کارآمد عمل کنند. این امر بدین معناست که اگر سیاست‌ها و فرآیندهای اجرایی سازمان‌های ورزشی مبتنی بر عدالت نباشد، احتمال بروز تبعیض، نابرابری و نارضایتی در میان کارکنان، ورزشکاران و دیگر ذی‌نفعان بسیار افزایش می‌یابد که این وضعیت، آسیب جدی به کارکرد و انسجام سازمانی وارد می‌کند.

در مدیریت ورزشی، عدالت در تخصیص منابع، فرصت‌ها و مسئولیت‌ها نه‌تنها موجب ارتقای اعتماد درون سازمانی می‌شود، بلکه بستر لازم برای مشارکت مؤثر همه اعضا را فراهم می‌آورد. وقتی تمامی اعضا و ذی‌نفعان احساس کنند که به‌صورت برابر و عادلانه موردتوجه قرار گرفته‌اند و حقوقشان رعایت می‌شود، انگیزه و تعهد آن‌ها برای همکاری و تلاش در جهت اهداف سازمان به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد. ازاین‌رو، عدالت به‌مثابه عاملی تعیین‌کننده در موفقیت بلندمدت سازمان‌های ورزشی مطرح است.

علاوه بر عدالت، مشارکت جمعی و شفافیت نیز به‌عنوان دو ستون مهم مدیریت موفق در ورزش شناخته شده‌اند. مشارکت جمعی به معنای فراهم آوردن فرصت‌های واقعی برای دخیل کردن ذی‌نفعان مختلف، اعم از ورزشکاران، مربیان، مدیران، هواداران و سایر افرادی است که به نحوی با سازمان ورزشی در ارتباط هستند. این نوع مشارکت، نه‌تنها به تصمیم‌گیری‌های بهتر و جامع‌تر منجر می‌شود، بلکه باعث ایجاد حس تعلق و مسئولیت‌پذیری در میان افراد نیز می‌گردد. درواقع، وقتی همه اعضا بتوانند به اطلاعات موردنیاز دسترسی داشته باشند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری سهیم باشند، انگیزه آن‌ها برای همراهی با سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان افزایش‌یافته و تعهدشان نسبت به تحقق اهداف بلندمدت سازمان تقویت می‌شود.

شفافیت نیز نقش مکمل مشارکت جمعی را ایفا می‌کند و به‌عنوان عاملی کلیدی در ایجاد اعتماد و پاسخگویی شناخته می‌شود. ارائه اطلاعات شفاف و دقیق درباره عملکرد مالی، برنامه‌های اجرایی و تصمیمات کلان سازمان، امکان نظارت و ارزیابی درست از عملکرد مدیران و مسئولان را فراهم می‌سازد.

شناسائی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی در .../کشاورز، محمدزاده، دست‌برحق و افروزه

این امر موجب می‌شود تا مدیران در برابر ذی‌نفعان پاسخگو باشند و رفتارهای غیراخلاقی یا سوءاستفاده‌های احتمالی کاهش یابد. به عبارت دیگر، شفافیت زمینه‌ساز فرهنگ‌سازمانی سالم و اخلاق‌مدار است که باعث می‌شود تمامی اعضا در چارچوب قوانین و مقررات فعالیت کنند و محیطی امن و انگیزشی برای رشد و پیشرفت فراهم گردد.

در این میان، رهبری اخلاق‌مدار نیز جایگاه ویژه‌ای دارد و می‌توان آن را به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل پایدارسازی فرهنگ‌سازمانی مثبت در نظر گرفت. رهبری اخلاق‌مدار بر محور صداقت، پاسخگویی و پرهیز از فساد استوار است. مدیرانی که اصول اخلاقی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند، به عنوان الگوهای رفتاری برای سایر اعضا عمل می‌کنند و به تدریج فرهنگ‌سازمانی را به سمت رعایت ارزش‌های اخلاقی سوق می‌دهند. این نوع رهبری، نه تنها از وقوع رفتارهای غیراخلاقی و تخلفات جلوگیری می‌کند، بلکه موجب افزایش اعتماد کارکنان، ورزشکاران و سایر ذی‌نفعان به مدیریت سازمان می‌شود. درواقع، رهبری اخلاق‌مدار باعث شکل‌گیری محیطی سالم، پراثری و مثبت می‌گردد که همه اعضا در آن احساس امنیت و انگیزه برای همکاری و نوآوری دارند.

علاوه بر موارد فوق، شایسته‌سالاری و توانمندسازی منابع انسانی نیز ازجمله عوامل مهم و تأثیرگذار در ارتقای ظرفیت سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند. شایسته‌سالاری به معنای انتخاب و ارتقای افراد بر اساس شایستگی‌ها، تخصص‌ها و قابلیت‌های واقعی آن‌ها است، نه بر اساس روابط و تعصبات شخصی. این رویکرد باعث می‌شود که سازمان از بهترین و توانمندترین افراد برای مدیریت و پیشبرد اهداف استفاده کند و درنتیجه، بهره‌وری و کارایی سازمان بهبود یابد. همچنین، توانمندسازی منابع انسانی با فراهم کردن فرصت‌های آموزش مستمر، توسعه مهارت‌ها و افزایش انگیزه کارکنان، نقش مهمی در آماده‌سازی نیروی انسانی برای مواجهه با چالش‌ها و تحقق اهداف استراتژیک ایفا می‌کند. درواقع، آموزش و پرورش مدیران جوان و ارتقای مستمر دانش و مهارت‌های آن‌ها، یکی از راهکارهای اساسی برای تضمین پایداری و رشد بلندمدت سازمان‌های ورزشی است. مدیرانی که توانمند و شایسته باشند، قادر خواهند بود با بهره‌گیری از دانش روز، مدیریت بهینه منابع و ایجاد نوآوری در فرآیندها، سازمان را به سمت موفقیت‌های پایدار هدایت کنند. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های ورزشی ضمن توجه به اولویت‌های مشخص‌شده، برنامه‌های عملیاتی و استراتژیک خود را به گونه‌ای طراحی و اجرا کنند که هر یک از این معیارهای کلیدی تقویت شوند. به عنوان مثال، تدوین سیاست‌های شفاف و عادلانه، ایجاد سازوکارهای رسمی برای مشارکت جمعی، آموزش مستمر رهبری اخلاق‌مدار و پرورش نیروی انسانی شایسته، باید در اولویت برنامه‌های

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۲۰، زمستان ۱۴۰۴

مدیریتی قرار گیرد. این اقدامات نه تنها باعث ایجاد سازمانی پویا، پاسخگو و اخلاق‌مدار می‌شود، بلکه زمینه را برای افزایش رضایت ذی‌نفعان و ارتقای سطح عملکرد کلی فراهم می‌آورد. در پایان، باید تأکید کرد که مدیریت موفق در حوزه ورزش نیازمند یک نگاه جامع و همه‌جانبه است که تمامی ابعاد عدالت، مشارکت، شفافیت، اخلاق‌مداری و توانمندسازی را در بر گیرد. فقط با توجه هم‌زمان به این عوامل می‌توان سازمان‌های ورزشی را به‌عنوان نهادهایی کارآمد، قابل‌اعتماد و پیشرو در جامعه معرفی کرد که علاوه بر دستیابی به اهداف ورزشی، نقش مؤثری در توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ایفا می‌نمایند؛ بنابراین، مسیر پیش‌رو برای مدیران ورزشی، برنامه‌ریزی هوشمندانه و عملیاتی در راستای تحقق این اصول بنیادین است تا به سازمان‌هایی تبدیل شوند که نه تنها موفقیت‌های ورزشی را به ارمغان می‌آورند، بلکه الگوی مدیریت شایسته و اخلاقی برای سایر حوزه‌ها نیز به شمار می‌آیند.

منابع:

- 1) Abooyee Ardakan, M. , Mohammadi, F. , Yazdani, H. R. and Heidary, A. (2023). Effective Experiences in Developing Managers' Strategic Thinking: A Phenomenological Approach. Journal of Public Administration, 15(4), 666-695. doi: 10.22059/jipa.2023.352535.3261
- 2) Araei, V. (2022). Investigating and explaining the position of the right of public oversight in Islamic governance. (e154058). Journal of Islamic Human Rights, 11(1), e154058 doi: 20.1001.1.23225637.1401.11.1.4.1
- 3) Azizi, J. , Bahrami, S. , Rasekh, N. and Esmaeili, M. (2022). Analysis of Factors Improving the Jihadic Management of Sports Managers in the Country Based on the guidelines of the leader of the revolution in sports in the country with a mixed plans approach. Sport Management Journal, (), -. doi: 10.22059/jsm.2022.331065.2822
- 4) Bayazi, A. , Kordnaeij, A. , Khodadad Hossaini, S. H. and Hasan danaee fard, H. (2021). Identifying and Conceptualizing the Drivers of Strategic Thinking... Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge, 11(42), 76-43. doi: 20.1001.1.24234621.1400.111.42.2.7
- 5) Baratto, F. (2023). Understanding the Conceptual Framework of the Organizational Governance Using Meta Synthesis Method. Governance and Development Journal, 3(1), 121-144. doi: 10.22111/jipaa.2023.384434.1095
- 6) Derakhshi Khajeh, F., & Jabarzadeh, Y. (2020). Developing a causal model of factors influencing supply chain resilience. Supply Chain Management, 22(68), 56-73. doi: DOR:20.1001.1.20089198.1399.22.68.4.5
- 7) Ghahreman, M. (2022). Islamic Governance by Using of a Non-epistemological Approach. State Studies, 8(30), 293-321. doi: 10.22054/tssq.2022.69685.1304
- 8) Ghorbanpour, F. , Araei, V. and Abdolhamid, M. (2023). Presenting the model of organizational governance in the Plan and Budget Organization of the Islamic Republic of Iran. Islamic Revolution Research, 12(2), 7-34. <https://doi.org/10.30495/imj.2021.686409>
- 9) Hosseini Dehshiri, S. J. and Aghaei, M. (2021). Identifying and Ranking Technological Capabilities to Enhance Resilience of the Supply Chain. Innovation Management and Operational Strategies, 2(3), 229-243. doi: 10.22105/imos.2021.288228.1101
- 10) Hendijani, R. and Norouzi, M. (2023). The Effect of Supply Chain Integration on Firm Performance with the Mediating Role of Supply Chain Resilience during COVID-19 Pandemic (Firms in the Food Industry in Tehran Province). Journal of Industrial Management Perspective, 13(3), 285-318. doi: 10.48308/jimp.13.3.285

- 11) izadi, B. and fathi, F. (2024). Designing a competency model for sports managers in Iranian universities. *Journal of Academic Management*, 3(4), 169-130. doi: 10.22034/jam.2025.143710.1106
- 12) Iraj Noghondar, R. (2024). The semantic implications of motivation in university sports managers based on the teachings of the Qur'an. *Journal of Academic Management*, 3(3), 83-64. doi: 10.22034/jam.2024.63808
- 13) Lakzaei, N. (2025). Islamic governance: Research necessities and scientific mission. *Journal of Islamic Governance*, 1(1), 7-15. <https://doi.org/10.22081/jislamicgo.2025.71566.1021>
- 14) Maleki Boroujeni, M. R. (2024). Challenges and Opportunities of New Governance in Relation to the Islamic Republic (with an Emphasis on Authority and Democracy). *Islamic Politics Research*, 11(24), 214-237. doi: 10.22034/ipr.2024.446929.2105
- 15) Mahmoodi, J. and aghaee roozbahani, A. (2022). thematic clusters in the field of organizational governance science. *Management Research in Iran*, 26(2), 43-69. doi: 20.1001.1.2322200.1401.26.2.3.2
- 16) Mirzapour Armaki, A. (2019). Islamic-Iranian Model of State-Building Relying on Islamic Governance. *Transcendent Policy*, 7(27), 87-108. doi: 10.22034/sm.2020.118677.1478
- 17) mohsenifar, A., Dousti, M., & Rostami Moghaddam, K. (2025). The Role and Function of Sports in Achieving a Strong Iran: A Future-Oriented Approach Inspired by the Statements of the Supreme Leader (May Allah Exalt His Status). *Futures Studies Of The Islamic Revolution*, 6(2), -. doi: 20.1001.1.27173674.1404.6.2.2.3
- 18) nazarizadeh, F. , motevalli, S. H. O. and mir shah velayati, F. (2023). Designing a Resilient Supply Chain Model via Scenario-Based Approach: A study of Kaleh dairy supply chain in a Ten-Years Horizon. *Iranian journal of management sciences*, 18(69), 135-162. doi: 10.22111/jipaa.2021.154559
- 19) Rahimi, E. and Ebrahimi, K. (2025). An Explanation of the Process of Theorization in Islamic Governance. *Islamic Governance Studies*, 1(1), 342-379. doi: 10.22081/jislamicgo.2025.70986.1003
- 20) Raji, A. , momenifar, F. and Azizian kohan, N. (2023). Identifying and prioritizing jihadi management indicators with an economic approach in the country's sports. *Comparative Studies in Public Administration*, 1(1), -. doi: 10.22098/cpa.2023.2322
- 21) Salari, S. , Rahimnia, F. , Khorakian, A. , mortazavi, S. and Eslami, G. (2021). Discovering the Principles of Organizational governance in Iranian non-profit

Organizations. Governance and Development Journal, 1(4), 37-72. doi: 10.22111/jipaa.2021.154559

22) Shafaqi Zadeh, S., Ebrahim Nejad, S., Navabakhsh, M., & Sajadi, S. M. (2021). Designing resilience scenarios for SAIPA's supply chain to evaluate the production process. Strategic Management in Industrial Systems Quarterly (formerly Industrial Management), 16(57), 74-110. doi: 10.30495/imj.2021.686409

23) zare, A. , izadi, B. , Rascher, D. and Dickson, G. (2023). Documenting the empirical knowledge of sports managers: Macro approach to economic development in sports in Iran. Strategic Studies on Youth and Sports, 22(61), 239-256. doi: 10.22034/ssys.2022.1922.2365

Identification and ranking of the components of Islamic governance in Iranian sports organizations

Mohammad keshavarz¹, Younes Mohammadzadeh², Hosein Dast barhagh³ And Mohammad Sadegh Afroozeh⁴

Receipt: 04/08/2025 Acceptance: 14/10/2025

Abstract

The present study aimed to identify and prioritize the components of Islamic governance in sports organizations in Iran. From a purpose perspective, this research is applied, and in terms of nature and method, it is descriptive-fieldwork based. The statistical population consisted of managers of sports organizations across the country. Given the limited size of the population, no sampling was conducted, and the entire population was considered as the study sample. The data collection tool was a researcher-made questionnaire based on a 9-point Likert-type scale, and the relative importance of the components was assessed using the pairwise comparison model within the Analytic Network Process (ANP) framework. Due to its ability to evaluate the interrelationships among criteria and sub-criteria, the ANP model was considered an appropriate method for prioritizing Islamic governance indicators in sports organizations. Collected data were analyzed using **Super Decisions** software. The findings revealed that among the identified components, “justice in policymaking and implementation” was recognized as the most important pillar of Islamic governance in sports organizations, receiving the highest normalized weight. This was followed by “collective participation and transparency” and “ethical leadership” in second and third places, respectively. In contrast, “meritocracy and human resource empowerment” received the lowest rank. These results indicate that the implementation of Islamic governance in sports organizations primarily requires structural and procedural justice, decision-making transparency, and leadership based on ethical values. Based on the findings, it is recommended that sports managers in Iran focus on justice, accountability, participation, and ethical leadership to establish an effective and sustainable system of Islamic governance in sports organizations.

Keywords:

Islamic governance, organizations, Iranian sports

1-PhD Student, Department of Sports Management, Jahrom Branch, Islamic Azad University, Jahrom, Iran. keshavarz. Mohammad@iau.ir

2-Assistant Professor, Department of Physical Education, Zand Institute of Higher Education, Shiraz, Iran. (Corresponding Author) yo. Mohammadzadeh@iau.ac.ir

3-Assistant Professor, Department of Physical Education, Jahrom Branch, Islamic Azad University, Jahrom, Iran. Dastbarhagh@iau.ac.ir

4-Assistant Professor, Department of Physical Education, Jahrom Branch, Islamic Azad University, Jahrom, Iran. s. Afroozeh1360@iau.ac.ir

Introduction

In this regard, the present study seeks to take a scientific and practical step toward enhancing sports management by identifying the key components of Islamic governance in Iranian sports organizations and ranking them based on their functional importance and priority. The use of mixed-method approaches in data analysis, the inclusion of expert perspectives, and the emphasis on local contextual needs distinguish this research from similar studies. The necessity of this research arises not only from the theoretical gap in the field of Islamic governance in sports but also from the growing needs of sports organizations in dealing with legitimacy crises, corruption, structural inefficiencies, and stakeholder dissatisfaction. The findings of this study can serve as a foundation for developing executive models aimed at improving policymaking, increasing transparency, achieving organizational justice, and enhancing efficiency in sports management in the country. Furthermore, these results may offer a theoretical and strategic framework for sports managers, policymakers, cultural regulators, and scholars in Islamic and sports sciences to design and implement Islamic governance in relevant organizations. Ultimately, Islamic governance in sports organizations is not merely an abstract or idealistic concept but a practical and knowledge-based response rooted in Islamic epistemology to the real challenges of contemporary sports in Islamic societies. If its components are accurately identified and prioritized, implementing this model can pave the way for structural reforms, restoration of public trust, and the achievement of sustainable and ethical development in Iranian sports.

Research Method

Given that the main objective of this research is to identify and rank the influencing factors of Islamic governance in Iranian sports organizations, it can be categorized as applied research in terms of its purpose. In terms of nature and methodology, it is descriptive and field-based.

The study population consisted of sports managers who hold a PhD in Sports Management and have managerial experience in sports organizations. The Analytic Network Process (ANP) technique was used to prioritize the criteria. Saaty (2002) suggests that ten experts are sufficient for pairwise comparison-based studies. Similarly, Reza and Vasilis (1988) emphasize that the number of expert interviewees should not be too large, recommending between 5 to 15 individuals. However, considering the importance of the topic and expert input, the questionnaire was distributed among 50 experts. Due to the limited size of the statistical population, no sampling was conducted, and the sample size is equal to the population.

Data collection methods in this study are divided into two categories: library-based and field-based. Literature review and background information were gathered through library methods, while field methods were used to collect data for testing the research hypotheses. Data was collected using a structured questionnaire.

The expert questionnaire for prioritizing the main criteria for project selection was developed using ANP-based pairwise comparison techniques. These questionnaires were designed based on Saaty's 9-point scale. The pairwise comparison model was used to design the expert questionnaire, and the relative importance of criteria was estimated using the numerical principles of ANP.

The ANP technique was applied to determine and rank the indicators and to assess the internal relationships among sub-criteria. For this purpose, a pairwise comparison matrix was used to determine the weight of the criteria. This research was conducted in multiple stages and employed various analytical techniques. The calculations related to ANP were performed using Super Decisions software.

Findings

The inconsistency rate was calculated to be 0.011, indicating that the pairwise comparisons are consistent and acceptable. The output of the Super Decisions software for prioritizing the main criteria based on the research objective is illustrated in Figure 1.

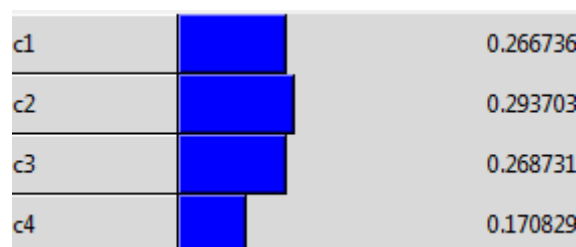


Figure 1: Output of Super Decisions software for the main criteria

According to the results presented in the table:

- The criterion of **justice in policymaking and implementation** ranks first with a normalized weight of **0.294**.
- The criterion of **collective participation and transparency** ranks second with a normalized weight of **0.269**.
- The criterion of **ethical leadership** ranks third with a normalized weight of **0.267**.
- Finally, the criterion of **meritocracy and human resource empowerment** ranks last with a normalized weight of **0.171**.

Conclusion

In fact, educating and developing young managers and continuously enhancing their knowledge and skills is one of the fundamental strategies for ensuring the sustainability and long-term growth of sports organizations. Competent and capable managers, by utilizing up-to-date knowledge, optimizing resource management, and fostering innovation in organizational processes, can lead their organizations toward sustainable success. Based on the findings of this study, it is recommended that managers and policymakers in sports organizations design and implement their operational and strategic plans in alignment with the identified priorities to strengthen each of these key criteria.

For example, formulating transparent and fair policies, establishing formal mechanisms for collective participation, providing continuous training in ethical leadership, and cultivating qualified human resources should be prioritized in management agendas. These actions not only help create dynamic, accountable, and ethically driven organizations but also enhance stakeholder satisfaction and overall organizational performance.

In conclusion, it must be emphasized that successful management in the sports sector requires a comprehensive and holistic perspective that encompasses all dimensions of justice, participation, transparency, ethical leadership, and empowerment. Only by giving simultaneous attention to these factors can sports organizations be transformed into efficient, trustworthy, and progressive institutions that not only achieve sporting objectives but also play a significant role in cultural, social, and economic development.

Therefore, the path forward for sports managers involves intelligent and practical planning aimed at realizing these fundamental principles—ultimately establishing organizations that not only deliver sporting success but also serve as models of ethical and competent governance across other sectors.