

Designing and Validating a Model of Elite Involvement in the National Sport Governance Structure

1. Ramezan Noori[✉]: PhD Student, Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran

2. Reza Saboonchi^{*}: Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran

3. Abdolreza Khosravi[✉]: Department of Physical Education, Do.C., Islamic Azad University, Doroud, Iran

*Corresponding Author's Email Address: r.saboonchi@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to design and validate a structural model of elite involvement in the national sport governance structure and to examine the direct and indirect effects of its components on good sport governance outcomes. This applied study employed a descriptive-correlational design based on covariance-based structural equation modeling. The statistical population consisted of managers, experts, and specialists working in major national sport institutions, from whom 300 participants were selected using proportionate stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed 30-item questionnaire comprising five constructs: elite characteristics, governance processes, interaction networks, monitoring and control, and good sport governance outcomes. Face and content validity were assessed by experts, while construct validity was evaluated through confirmatory factor analysis and convergent and discriminant validity assessment. Reliability was examined using Cronbach's alpha and composite reliability. Structural relationships and mediation effects were tested using structural equation modeling and bootstrapping with 5,000 resamples. Elite characteristics had significant positive effects on governance processes ($\beta=0.64$, $t=8.71$, $P<0.001$) and interaction networks ($\beta=0.47$, $t=6.12$, $P<0.001$). Governance processes ($\beta=0.58$, $t=7.94$, $P<0.001$) and interaction networks ($\beta=0.29$, $t=4.36$, $P<0.001$) significantly predicted monitoring and control. Governance processes ($\beta=0.35$), interaction networks ($\beta=0.21$), and monitoring and control ($\beta=0.42$) also significantly predicted good sport governance outcomes ($P<0.001$). Significant indirect effects were identified through governance processes ($\beta=0.224$), governance processes and monitoring ($\beta=0.156$), and interaction networks and monitoring ($\beta=0.057$). The model explained 62% of the variance in good governance outcomes. Elite involvement contributes most effectively to good sport governance when elite expertise is institutionalized through improved governance processes, stronger interaction networks, and effective monitoring and control mechanisms. Formalizing elite participation in policymaking and performance evaluation can therefore enhance transparency, accountability, and organizational effectiveness in the national sport governance system.

Keywords: Good Sport Governance; Sport Elites; Governance Processes; Interaction Networks; Monitoring and Control; Structural Equation Modeling

How to Cite: Noori, R., Saboonchi, R., & Khosravi, A. (2027). Designing and Validating a Model of Elite Involvement in the National Sport Governance Structure. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(6), 1-18.



طراحی و اعتبارسنجی الگوی نقش آفرینی نخبگان در ساختار حکمرانی ورزش کشور

۱. رمضان نوری^۱: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۲. رضا صابونچی^{۲*}: گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۳. عبدالرضا خسروی^۳: گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دورود، دورود، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: r.saboonchi@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی ساختاری نقش آفرینی نخبگان در ساختار حکمرانی ورزش کشور و بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم مؤلفه‌های این الگو بر پیامدهای حکمرانی مطلوب ورزش بود. این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کوواریانس بود. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان و متخصصان نهادهای کلان ورزشی کشور بود که از میان آنان ۳۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته ۳۰ گویه‌ای شامل پنج سازه ویژگی‌های نخبگان، فرآیندهای حکمرانی، شبکه‌های تعامل، نظارت و کنترل و پیامدهای حکمرانی مطلوب ورزش گردآوری شد. روایی صوری و محتوایی با نظر خبرگان و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی، روایی همگرا و واگرا بررسی شد. پایایی با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی و فرضیه‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری و بوت‌استرپینگ ۵۰۰۰ نمونه‌ای آزمون شدند. ویژگی‌های نخبگان بر فرآیندهای حکمرانی ($\beta=0.64$) و شبکه‌های تعامل ($t=8.71$, $P<0.001$) و شبکه‌های تعامل ($\beta=0.47$, $t=6.12$, $P<0.001$) اثر مثبت و معنادار داشت. فرآیندهای حکمرانی ($\beta=0.58$, $t=7.94$, $P<0.001$) و شبکه‌های تعامل ($\beta=0.29$, $t=4.36$, $P<0.001$) نظارت و کنترل را به‌طور معناداری پیش‌بینی کردند. همچنین فرآیندهای حکمرانی ($\beta=0.35$)، شبکه‌های تعامل ($\beta=0.21$) و نظارت و کنترل ($\beta=0.42$) اثر مثبت و معناداری بر پیامدهای حکمرانی مطلوب داشتند ($P<0.001$). اثرات غیرمستقیم نخبگان از مسیر فرآیندها ($\beta=0.224$)، فرآیندها و نظارت ($\beta=0.156$) و شبکه‌ها و نظارت ($\beta=0.057$) معنادار بود. مدل ۶۲ درصد از واریانس پیامدهای حکمرانی مطلوب را تبیین کرد. نقش آفرینی مؤثر نخبگان در حکمرانی ورزش زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که مشارکت آنان به اصلاح فرآیندهای حکمرانی، تقویت شبکه‌های تعامل و استقرار سازوکارهای منسجم نظارت و کنترل منجر شود؛ بنابراین نهادینه‌سازی مشارکت تخصصی نخبگان در ساختارهای رسمی سیاست‌گذاری و ارزیابی می‌تواند به ارتقای شفافیت، پاسخگویی و کارآمدی نظام حکمرانی ورزش کشور کمک کند.

کلیدواژگان: حکمرانی مطلوب ورزش؛ نخبگان ورزشی؛ فرآیندهای حکمرانی؛ شبکه‌های تعامل؛ نظارت و کنترل؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری

نحوه استناددهی: نوری، رمضان، صابونچی، رضا، و خسروی، عبدالرضا. (۱۴۰۶). طراحی و اعتبارسنجی الگوی نقش آفرینی نخبگان در ساختار حکمرانی ورزش کشور. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۴(۶)، ۱-۱۸.



مقدمه

ورزش در دهه‌های اخیر از یک فعالیت صرفاً جسمانی و رقابتی فراتر رفته و به حوزه‌ای چندبعدی با کارکردهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و هویتی تبدیل شده است. در چنین شرایطی، کیفیت اداره و حکمرانی سازمان‌ها و نهادهای ورزشی به یکی از متغیرهای تعیین‌کننده در موفقیت نظام‌های ورزشی تبدیل شده است. حکمرانی مطلوب در ورزش تنها به معنای مدیریت کارآمد منابع یا دستیابی به موفقیت‌های رقابتی نیست، بلکه مجموعه‌ای از اصول همچون شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، قانون‌مداری، عدالت، اثربخشی، مسئولیت‌پذیری، شایسته‌سالاری و استفاده عقلانی از دانش تخصصی را در بر می‌گیرد. اهمیت این موضوع در ساختار ورزش نخبه دوچندان است؛ زیرا این بخش معمولاً با منابع عمومی، ساختارهای چندسطحی تصمیم‌گیری، منافع متنوع ذی‌نفعان و فشار برای کسب نتایج ملی و بین‌المللی مواجه است. پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که حکمرانی مطلوب در ورزش نخبه ایران ماهیتی چندبعدی دارد و تحقق آن نیازمند هماهنگی میان سازوکارهای مدیریتی، پاسخگویی، مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت و نظام‌های نظارتی است (Gholami et al., 2021; Parsimanes et al., 2025). از این منظر، یکی از مهم‌ترین پرسش‌ها آن است که چه افرادی باید در سطوح تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری ورزش حضور داشته باشند و از چه سازوکاری می‌توان برای بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت آنان استفاده کرد.

در ادبیات مدیریت عمومی و حکمرانی، نخبگان به افرادی اطلاق می‌شود که به واسطه دانش تخصصی، تجربه، توان تحلیل، سرمایه حرفه‌ای، موقعیت سازمانی یا توان اثرگذاری بر تصمیمات، می‌توانند در شکل‌گیری و هدایت سیاست‌ها نقش مؤثری ایفا کنند. البته نقش نخبگان در ساختارهای حکمرانی صرفاً به حضور آنان در مناصب رسمی محدود نمی‌شود، بلکه نحوه تبدیل دانش و تخصص آنان به ورودی سیاستی، نحوه مشارکت در شبکه‌های تصمیم‌گیری و میزان تأثیرگذاری آنان بر سازوکارهای ارزیابی و نظارت اهمیت اساسی دارد. حتی در مطالعات تاریخی نیز نقش نخبگان در ایجاد مشروعیت، تثبیت قدرت و جهت‌دهی به ساختارهای سیاسی و اجتماعی مورد توجه قرار گرفته و نشان داده شده است که گروه‌های نخبه در شرایط مختلف تاریخی می‌توانند در تقویت نظم سیاسی و ایجاد سازوکارهای مشروعیت‌بخش نقش‌آفرین باشند (Amiri, 2022). بنابراین، بررسی نقش نخبگان در حکمرانی ورزش را باید در چارچوب وسیع‌تری از رابطه میان تخصص، قدرت تصمیم‌گیری، مشروعیت سازمانی و ظرفیت سیاست‌گذاری تحلیل کرد.

یکی از بنیادی‌ترین مباحث مرتبط با حضور نخبگان در سازمان‌های عمومی، مفهوم شایسته‌سالاری است. شایسته‌سالاری بر این اصل استوار است که انتخاب، انتصاب و ارتقای افراد باید بر پایه صلاحیت، توانمندی، تخصص، تجربه، عملکرد و قابلیت‌های واقعی آنان صورت گیرد، نه بر اساس روابط شخصی، وابستگی‌های غیرحرفه‌ای یا ملاحظات غیرتخصصی. در حوزه مدیریت دولتی، شایسته‌سالاری یکی از عناصر اصلی حکمرانی مطلوب محسوب می‌شود؛ زیرا کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمانی تا حد زیادی وابسته به کیفیت افرادی است که در مناصب مدیریتی و سیاست‌گذاری قرار می‌گیرند. مطالعات انجام‌شده در زمینه نظام اداری نشان داده‌اند که استقرار نظام‌های شایسته‌محور در انتخاب و ارتقای کارکنان و مدیران می‌تواند عدالت سازمانی، کیفیت عملکرد و اعتماد عمومی را تقویت کند (Anniza, 2023; Sudrajat et al., 2018). در همین راستا، مدل‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری در انتصاب کارکنان و مدیران دولتی نیز بر ضرورت تطبیق دقیق میان شایستگی‌های افراد و الزامات شغلی تأکید دارند (Murti et al., 2023).

موضوع شایسته‌سالاری در سطح کلان‌تر با مسئله حکمرانی و عدالت در انتصابات نیز پیوند دارد. هنگامی که فرآیند انتصاب مدیران فاقد معیارهای روشن، قابل سنجش و شفاف باشد، احتمال شکل‌گیری ادراک بی‌عدالتی، کاهش انگیزش نیروهای متخصص و تضعیف مشروعیت تصمیمات افزایش می‌یابد. پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نشان داده‌اند که تحقق عدالت سیاسی و مدیریتی در انتصابات دولتی نیازمند کاهش مداخلات غیرحرفه‌ای، تعریف شاخص‌های شفاف شایستگی و تقویت پاسخگویی در فرآیند انتخاب مدیران است (Behrouzi Lak & Amirpour, 2024). همچنین الگوهای بومی شایسته‌گزینی مدیران بر این نکته تأکید دارند که ویژگی‌های فردی، شایستگی‌های حرفه‌ای، تعهد سازمانی، تجربه، توان تصمیم‌گیری و قابلیت پاسخگویی باید به صورت نظام‌مند در انتخاب مدیران مورد سنجش قرار گیرد (Hosseini Pour Ghasemabadi et al., 2023). از این رو، هر الگویی برای نقش‌آفرینی نخبگان در ساختار حکمرانی ورزش نیز باید فراتر از حضور نمادین آنان، بر جایگاه واقعی شایستگی در فرآیندهای رسمی تصمیم‌گیری تمرکز داشته باشد.

در سطح نظری، پیوند میان شایسته‌سالاری و حکمرانی مطلوب نشان می‌دهد که سازمان‌ها زمانی می‌توانند از ظرفیت نخبگان بهره‌برداری کنند که ساختارهای استخدام، انتصاب، ارتقا و مشارکت حرفه‌ای آنها بر مبنای معیارهای روشن و عادلانه طراحی شده باشد. مطالعات جدید در حوزه حکمرانی بوروکراتیک نیز بر ضرورت طراحی نظام‌های استخدامی مبتنی بر شایستگی به عنوان بخشی از معماری حکمرانی مطلوب تأکید کرده‌اند (Azkiya et al., 2025). این رویکرد بر آن است که شایسته‌سالاری صرفاً یک ابزار منابع انسانی نیست، بلکه سازوکاری نهادی برای کاهش تبعیض، تقویت حرفه‌ای‌گرایی، افزایش پاسخگویی و ارتقای کیفیت تصمیمات عمومی محسوب می‌شود. در سازمان‌های ورزشی، که بسیاری از تصمیمات دارای پیامدهای مالی، اجتماعی و حیثیتی قابل توجه هستند، تقویت چنین رویکردی می‌تواند از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای جلوگیری کرده و مشارکت متخصصان واقعی را افزایش دهد.

با این حال، حضور افراد شایسته به تنهایی تضمین‌کننده حکمرانی مطلوب نیست. مسئله مهم‌تر آن است که آیا ساختارهای سازمانی امکان اثرگذاری واقعی آنان را فراهم می‌کنند یا خیر. مطالعات مربوط به مشارکت نخبگان در فرآیند سیاست‌گذاری عمومی در ایران نشان داده‌اند که مشارکت مؤثر آنان وابسته به مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، سازمانی، فرهنگی و سیاسی است و بدون وجود کانال‌های رسمی برای انتقال نظر متخصصان، ظرفیت نخبگان ممکن است به صورت بالقوه باقی بماند (Ramezanpour et al., 2020). به بیان دیگر، سازمان ممکن است دارای نیروی انسانی متخصص باشد، اما اگر فرآیند سیاست‌گذاری بسته، متمرکز یا غیرپاسخگو باشد، حضور این افراد به بهبود کیفیت حکمرانی منجر نخواهد شد. از این منظر، نقش‌آفرینی نخبگان مستلزم نهادینه‌سازی سازوکارهای مشارکتی در تمامی مراحل چرخه سیاست‌گذاری، از شناسایی مسئله و طراحی سیاست تا اجرا، نظارت و ارزیابی است.

همین موضوع در سیاست‌گذاری نخبگان نیز مورد توجه قرار گرفته است. رویکردهای راهبردی در سیاست‌گذاری نخبگان بر ضرورت ایجاد پیوندی سازمان‌یافته میان سرمایه انسانی نخبه و نظام حکمرانی تأکید دارند و بر این باورند که بهره‌برداری از ظرفیت نخبگان باید در قالب یک نظام مستمر و نه اقدامات مقطعی و موردی دنبال شود (Najafi Rostaqi & Zolfaqarzadeh, 2020). چنین رویکردی مستلزم آن است که ساختار حکمرانی بتواند نخبگان را شناسایی کند، امکان مشارکت واقعی آنان را فراهم سازد، دیدگاه‌های تخصصی را وارد فرآیند تصمیم‌سازی نماید و سازوکارهایی برای پاسخگویی نسبت به نظرات کارشناسی ایجاد کند. در حوزه ورزش نیز فقدان چنین نظامی می‌تواند موجب فاصله میان جامعه دانشگاهی و تصمیم‌گیران اجرایی و همچنین کاهش بهره‌گیری از تجربه ورزشکاران، مربیان، مدیران و کارشناسان متخصص شود.

یکی دیگر از ابعاد مهم نقش‌آفرینی نخبگان، شبکه‌های تعاملی میان بازیگران مختلف نظام حکمرانی است. حکمرانی معاصر بیش از آنکه بر فرماندهی سلسله‌مراتبی متمرکز باشد، بر تعامل میان دولت، نهادهای تخصصی، بخش خصوصی، دانشگاه‌ها، گروه‌های حرفه‌ای و سایر ذی‌نفعان استوار است. در چنین الگویی، نخبگان می‌توانند به عنوان گره‌های واسط میان حوزه‌های مختلف عمل کرده و انتقال دانش و تجربه را تسهیل کنند. پویایی نخبگان در محیط‌های سیاسی و اداری نیز نشان داده است که قدرت اثرگذاری آنان تا حد زیادی به جایگاه آنان در شبکه‌های رسمی و غیررسمی و توانایی‌شان برای ایجاد ائتلاف و ارتباط با دیگر بازیگران بستگی دارد (Ramdhani & Subekti, 2020). در ساختار ورزش نیز شبکه‌های مؤثر میان دانشگاه‌ها، فدراسیون‌ها، وزارتخانه‌ها، کمیته‌های تخصصی، باشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها می‌تواند کیفیت تصمیم‌سازی را ارتقا دهد و از انحصار اطلاعات و تمرکز دانش در سطوح محدود مدیریتی جلوگیری کند.

از سوی دیگر، مفهوم «تخصص» در سیاست‌گذاری معاصر نیز دستخوش تحول شده است. دانش سیاستی دیگر صرفاً محصول پژوهش دانشگاهی یا تجربه اداری نیست، بلکه در تعامل میان داده‌ها، متخصصان، نهادهای حرفه‌ای و ساختارهای تولید دانش شکل می‌گیرد. بر این اساس، نخبگان و متخصصان علاوه بر نقش فردی، بخشی از زیرساخت معرفتی حکمرانی محسوب می‌شوند (Ozga, 2020). اگر سازمان ورزشی فاقد سازوکاری برای گردآوری، ارزیابی و استفاده از دانش تخصصی باشد، حتی حضور نخبگان برجسته نیز ممکن است تأثیر محدودی بر تصمیمات داشته باشد. بنابراین، نقش‌آفرینی نخبگان باید با ایجاد نظام‌های مدیریت دانش، کمیته‌های تخصصی، پایگاه‌های داده، سازوکارهای مشورت علمی و نظام‌های ارزیابی مبتنی بر شواهد همراه باشد.

در سطح سازمانی، رابطه میان شایسته‌سالاری، ساختارهای حاکمیتی و مسیرهای حرفه‌ای نیز حائز اهمیت است. مطالعات حوزه حکمرانی شرکتی نشان می‌دهند که کیفیت ساختارهای حکمرانی می‌تواند بر نحوه تخصیص فرصت‌های حرفه‌ای و میزان تحقق شایسته‌سالاری تأثیر بگذارد و در مقابل، حضور افراد شایسته نیز می‌تواند کیفیت نظارت و

تصمیم‌گیری سازمان را ارتقا دهد (Pagano & Picariello, 2024). این رابطه دوطرفه در سازمان‌های ورزشی نیز قابل تصور است؛ ساختار حکمرانی شفاف و پاسخگو احتمال ورود و ارتقای افراد شایسته را افزایش می‌دهد و حضور نخبگان شایسته نیز ظرفیت سازمان را برای اصلاح رویه‌ها، افزایش نظارت و مقابله با تصمیمات غیرکارشناسی تقویت می‌کند. در نتیجه، شایسته‌سالاری و حکمرانی مطلوب را نمی‌توان دو حوزه مستقل از یکدیگر دانست، بلکه هر یک می‌تواند زمینه‌ساز تقویت دیگری باشد.

مطالعات داخلی مرتبط با سرمایه انسانی نخبه نیز نشان داده‌اند که بهره‌برداری مؤثر از استعدادهای جوان و نخبه در سازمان‌های دولتی نیازمند طراحی نظام منابع انسانی متناسب با تنوع، استعداد و قابلیت‌های افراد است (Abdoli et al., 2023). این مسئله برای بخش ورزش اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا منابع انسانی نخبه در این حوزه تنها شامل مدیران رسمی نیستند، بلکه ورزشکاران نخبه، مربیان موفق، اعضای هیئت علمی، پژوهشگران، کارشناسان حقوقی و اقتصادی، متخصصان پزشکی ورزشی و مدیران باسابقه نیز می‌توانند در فرآیند حکمرانی نقش داشته باشند. طراحی سازوکاری که بتواند این تنوع را شناسایی و به صورت هدفمند در ساختار تصمیم‌سازی به کار گیرد، می‌تواند ظرفیت یادگیری و انطباق سازمان‌های ورزشی را افزایش دهد.

با وجود اهمیت شایسته‌سالاری و مشارکت نخبگان، تحقق این مفاهیم در عمل با موانع متعددی همراه است. وجود ساختارهای بوروکراتیک، تمرکز قدرت، تعارض منافع، مقاومت مدیران در برابر ورود متخصصان مستقل، فقدان معیارهای روشن ارزیابی و نبود سازوکارهای پاسخگویی از جمله عواملی هستند که می‌توانند نقش نخبگان را محدود کنند. مطالعات تطبیقی در زمینه نظام‌های اداری نشان داده‌اند که حتی در صورت پذیرش رسمی اصل شایسته‌سالاری، فاصله قابل توجهی میان قواعد رسمی و اجرای عملی آن ممکن است وجود داشته باشد (Anniza, 2023; Sudrajat et al., 2018). بنابراین، تحلیل نقش نخبگان باید همزمان به ویژگی‌های فردی نخبگان و شرایط ساختاری و نهادی محیط حکمرانی توجه کند.

در حوزه ورزش ایران، این مسئله به دلیل پیچیدگی ساختار نهادی اهمیت بیشتری می‌یابد. تعدد سازمان‌ها و سطوح تصمیم‌گیری، پیوند میان نهادهای دولتی و غیردولتی، تعامل با نهادهای بین‌المللی ورزشی و حساسیت اجتماعی نسبت به عملکرد تیم‌ها و فدراسیون‌ها، ضرورت وجود یک نظام حکمرانی منسجم را افزایش داده است. پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی ورزش نخبه در ایران نشان داده‌اند که تحقق حکمرانی مطلوب نیازمند تقویت ابعادی مانند شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، کارآمدی، نظارت و قانون‌مداری است (Gholami et al., 2021; Parsimanes et al., 2025). با این حال، هنوز پرسش اساسی آن است که نخبگان چگونه می‌توانند به صورت ساختاری در تقویت این ابعاد نقش ایفا کنند و مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم تأثیر آنان بر پیامدهای حکمرانی مطلوب چیست.

از منظر سیاست‌گذاری، یکی از خلأهای مهم آن است که در بسیاری از موارد، مشارکت نخبگان به مشورت‌های موردی و غیرالزام‌آور محدود می‌شود. در چنین شرایطی، نظر نخبگان ممکن است دریافت شود، اما سازوکاری برای ادغام آن در تصمیمات نهایی وجود نداشته باشد. یافته‌های مربوط به مشارکت نخبگان در سیاست‌گذاری عمومی نشان می‌دهد که اثربخشی مشارکت زمانی افزایش می‌یابد که نخبگان در ساختارهای رسمی سیاست‌گذاری دارای نقش مشخص، دسترسی به اطلاعات و امکان پیگیری نتایج توصیه‌های خود باشند (Ramezanpour et al., 2020). از این رو، توجه به «فرآیندهای حکمرانی» در کنار «ویژگی‌های نخبگان» ضروری است؛ زیرا حتی نخبه‌ترین افراد نیز بدون وجود فرآیندهای شفاف و مشارکتی نمی‌توانند اثر مطلوبی بر حکمرانی برجای گذارند.

همچنین، نظارت و کنترل یکی از حلقه‌های اصلی تبدیل دانش نخبگان به پیامدهای حکمرانی مطلوب است. مشارکت نخبگان تنها زمانی می‌تواند به کاهش فساد، بهبود پاسخگویی و ارتقای عملکرد منجر شود که آنان امکان ایفای نقش در طراحی معیارها، پایش عملکرد و ارزیابی تصمیمات را داشته باشند. الگوهای شایسته‌گزینی و ارتقای مدیران نیز تأکید می‌کنند که ارزیابی عملکرد باید بخشی جدایی‌ناپذیر از نظام شایسته‌سالاری باشد و انتصاب بدون ارزیابی مستمر نمی‌تواند تضمین‌کننده کارآمدی باشد (Hosseini, 2023; Pour Ghasemabadi et al., 2023; Murti et al., 2023). در سطح کلان نیز طراحی بوروکراسی مبتنی بر شایسته‌سالاری زمانی با حکمرانی مطلوب همسو می‌شود که سازوکارهای نظارت، شفافیت و پاسخگویی به صورت نهادینه در ساختار اداری تعبیه شوند (Azkiya et al., 2025).

در نهایت، اگرچه مطالعات موجود هر یک بخشی از رابطه میان نخبگان، شایسته‌سالاری، سیاست‌گذاری، ساختارهای اداری و حکمرانی را روشن کرده‌اند، هنوز خلأ یک چارچوب تجربی یکپارچه در حوزه ورزش کشور محسوس است. پژوهش‌های داخلی بر اهمیت حکمرانی مطلوب ورزش، مشارکت نخبگان، سیاست‌گذاری نخبه‌محور و شایسته‌سالاری تأکید

کرده‌اند (Abdoli et al., 2023; Behrouzi Lak & Amirpour, 2024; Najafi Rostaqi & Zolfaqarzadeh, 2020) و مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که استقرار نظام‌های شایسته‌محور، شبکه‌های تعاملی و ساختارهای نظارتی می‌تواند کیفیت حکمرانی را بهبود بخشد (Anniza, 2023; Azkiya et al., 2025; Pagano & Picariello, 2024). با این حال، هنوز مشخص نیست ویژگی‌های نخبگان از چه مسیرهایی بر فرایندهای حکمرانی، شبکه‌های تعامل و سازوکارهای نظارتی اثر می‌گذارد و این مؤلفه‌ها تا چه اندازه می‌توانند پیامدهای حکمرانی مطلوب ورزش را تبیین کنند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی ساختاری نقش‌آفرینی نخبگان در ساختار حکمرانی ورزش کشور و بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم مؤلفه‌های این الگو بر پیامدهای حکمرانی مطلوب ورزش است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی، و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، در دسته پژوهش‌های توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد کوواریانس قرار دارد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران ارشد، میانی و اجرایی، کارشناسان رسمی و متخصصان باسابقه در نهادهای حاکمیتی و اجرایی ورزش کشور شامل وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی، و ادارات کل و هیئت‌های ورزشی استانی تشکیل دادند. بر اساس توصیه‌های روش‌شناختی در مدل‌سازی معادلات ساختاری مبنی بر کفایت نمونه به میزان ۱۰ برابر تعداد متغیرهای مشاهده‌پذیر (گویه‌ها)، حجم نمونه آماری ۳۰۰ نفر تعیین گردید. برای انتخاب پاسخ‌دهندگان از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری در نهادهای مختلف استفاده شد. تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه نشان داد که از مجموع ۳۰۰ پاسخ‌دهنده، ۲۱۴ نفر (۷۱.۳ درصد) را مردان و ۸۶ نفر (۲۸.۷ درصد) را زنان تشکیل داده‌اند. از نظر توزیع سطح تحصیلات، ۵۲ نفر (۱۷.۳ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۱۵۶ نفر (۵۲.۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۹۲ نفر (۳۰.۷ درصد) دارای مدرک دکتری تخصصی بودند. از حیث سابقه خدمت در سازمان‌های ورزشی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه کاری بود و ۳۳.۰ درصد از کل نمونه دارای بیش از ۱۵ سال سابقه فعالیت تخصصی بودند. از نظر پراکندگی سازمان محل خدمت، ۱۰۲ نفر (۳۴.۰ درصد) در فدراسیون‌های ورزشی، ۴۸ نفر (۱۶.۰ درصد) در وزارت ورزش و جوانان، ۳۴ نفر (۱۱.۳ درصد) در کمیته ملی المپیک و سایر افراد در ادارات کل استانی و هیئت‌های ورزشی مشغول به خدمت بودند. ابزار سنجش پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته ۳۰ گویه‌ای بود که بر مبنای مطالعات نظری و چارچوب مفهومی در قالب طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (شامل کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴ و کاملاً موافقم=۵) طراحی شد. پرسشنامه شامل ۵ سازه پنهان اصلی بود:

- ویژگی‌های نخبگان: ۶ گویه برای سنجش تخصص علمی، تجربه مدیریتی، توان تحلیل مسائل کلان و شایستگی‌های راهبردی؛
- فرایندهای حکمرانی: ۷ گویه برای ارزیابی فرایندهای تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی بلندمدت، شفافیت عملیاتی و خط‌مشی‌گذاری؛
- شبکه‌های تعامل: ۶ گویه برای سنجش تعامل دانشگاه با سازمان‌های ورزشی، حضور نخبگان در کمیته‌ها و تبادل دانش؛
- نظارت و کنترل: ۵ گویه برای بررسی تدوین استانداردهای مدیریتی، ارزیابی عملکرد، حسابرسی و کنترل منابع؛
- پیامدهای حکمرانی مطلوب ورزش: ۶ گویه برای سنجش کیفیت تصمیم‌گیری، کارآمدی مدیریت، پاسخگویی و کاهش فساد اداری.

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با اخذ نظرات ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت ورزشی و حکمرانی بررسی و پس از اعمال اصلاحات لازم تأیید گردید.

۴-۴. روش‌های تحلیل آماری داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی استفاده شد. جهت بررسی روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول (CFA) به اجرا درآمد. پایایی متغیرها با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR)، و روایی همگرا با شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بررسی شدند. برای آزمون

روایی واگرا از ماتریس فورنل و لارکر استفاده شد. آزمون فرضیه‌های پژوهش و ارزیابی برازش مدل با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و آزمون اثرات میانجی با به کارگیری روش بوت‌استرپینگ با ۵۰۰۰ مرتبه نمونه‌گیری مجدد انجام گرفت.

یافته‌ها

شاخص‌های توصیفی متغیرها به همراه مقادیر چولگی و کشیدگی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی و وضعیت نرمال بودن متغیرهای مدل

سازه پنهان	تعداد گویه	میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی	وضعیت توزیع
ویژگی‌های نخبگان	۶	۳.۹۴	۰.۶۳	۰.۴۷-	۰.۳۶	نرمال
فرآیندهای حکمرانی	۷	۳.۸۸	۰.۶۷	۰.۳۹-	۰.۲۸	نرمال
شبکه‌های تعامل	۶	۳.۴۲	۰.۷۴	۰.۱۸-	۰.۴۱-	نرمال
نظارت و کنترل	۵	۳.۷۶	۰.۶۹	۰.۳۱-	۰.۱۹	نرمال
پیامدهای حکمرانی مطلوب	۶	۳.۹۱	۰.۶۵	۰.۴۲-	۰.۳۰	نرمال
حکمرانی مطلوب ورزش (کل)	۳۰	۳.۸۲	۰.۶۱	۰.۳۵-	۰.۲۵	نرمال

بررسی مقادیر میانگین نشان می‌دهد که تمام سازه‌ها در وضعیتی بالاتر از میانگین نظری طیف (عدد ۳) قرار دارند که در این میان ویژگی‌های نخبگان بالاترین میانگین (۳.۹۴) و شبکه‌های تعامل پایین‌ترین میانگین (۳.۴۲) را به خود اختصاص داده‌اند. قرار گرفتن مقادیر چولگی و کشیدگی کلیه متغیرها در دامنه استاندارد $[-2, 2]$ مؤید برقراری فرض توزیع نرمال متغیرها و فراهم بودن شرایط اجرای مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

روایی سازه و کفایت مدل‌های اندازه‌گیری با اجرای تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گرفت. تمامی بارهای عاملی گویه‌ها مقادیری بالاتر از ۰.۵۰ را کسب نمودند و آماره‌های t محاسبه‌شده برای تمام گویه‌ها بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بود که نشان‌دهنده معناداری پیوند گویه‌ها با سازه‌های مربوطه در سطح خطای کمتر از ۰.۰۰۱ است.

جدول ۲. شاخص‌های روایی همگرا و پایایی سازه‌های پژوهش

سازه پنهان	دامنه بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	نتیجه روایی و پایایی
ویژگی‌های نخبگان	۰.۸۴ - ۰.۶۸	۰.۸۶	۰.۸۹	۰.۵۸	مورد تأیید
فرآیندهای حکمرانی	۰.۸۱ - ۰.۶۲	۰.۸۸	۰.۹۱	۰.۵۷	مورد تأیید
شبکه‌های تعامل	۰.۷۸ - ۰.۵۹	۰.۸۱	۰.۸۶	۰.۵۱	مورد تأیید
نظارت و کنترل	۰.۸۵ - ۰.۶۵	۰.۸۴	۰.۸۸	۰.۵۶	مورد تأیید
پیامدهای حکمرانی مطلوب	۰.۸۲ - ۰.۷۴	۰.۸۷	۰.۹۰	۰.۶۰	مورد تأیید
کل پرسشنامه	-	۰.۸۹	-	-	مورد تأیید

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از آستانه ۰.۷۰ و مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تمام متغیرها بالاتر از مقدار ملاک ۰.۵۰ به دست آمده است که روایی همگرا و پایایی ابزار پژوهش را به اثبات می‌رساند. ارزیابی روایی واگرا بر پایه معیار فورنل و لارکر نیز نشان داد که جذر AVE هر سازه از مقادیر همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بزرگ‌تر است که تفکیک‌پذیری ابعاد مدل را تأیید می‌کند.

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری به شرح زیر حاصل شد که نشان‌دهنده برازش مطلوب داده‌ها با ساختار عاملی فرضی است:

$$\chi^2_{df}=2.41, RMSEA=0.069, CFI=0.94, TLI=0.93, NFI=0.91, AGFI=0.85$$

پس از تأیید اعتبار مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری جهت بررسی روابط علی میان سازه‌ها برازش گردید. شاخص‌های برازش کلی مدل ساختاری نشان داد که مدل تدوین‌شده از انطباق بسیار بالایی با داده‌های گردآوری‌شده برخوردار است:

$$\chi^2_{df=2.56}, RMSEA=0.072, GFI=0.90, AGFI=0.87, CFI=0.93, TLI=0.92$$

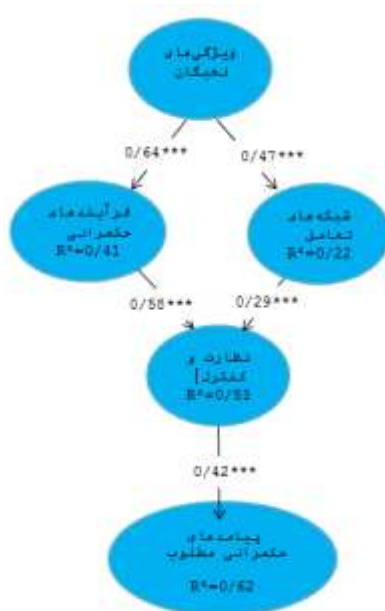
نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم در مدل ساختاری

شماره	مسیر ساختاری فرضیه‌شده	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری (PPP)	نتیجه فرضیه
۱	ویژگی‌های نخبگان → فرآیندهای حکمرانی	۰.۶۴	۸.۷۱	$0.001 > P$	تأیید شد
۲	ویژگی‌های نخبگان → شبکه‌های تعامل	۰.۴۷	۶.۱۲	$0.001 > P$	تأیید شد
۳	فرآیندهای حکمرانی → نظارت و کنترل	۰.۵۸	۷.۹۴	$0.001 > P$	تأیید شد
۴	شبکه‌های تعامل → نظارت و کنترل	۰.۲۹	۴.۳۶	$0.001 > P$	تأیید شد
۵	فرآیندهای حکمرانی → پیامدهای حکمرانی مطلوب	۰.۳۵	۵.۱۸	$0.001 > P$	تأیید شد
۶	شبکه‌های تعامل → پیامدهای حکمرانی مطلوب	۰.۲۱	۳.۴۷	$0.001 > P$	تأیید شد
۷	نظارت و کنترل → پیامدهای حکمرانی مطلوب	۰.۴۲	۶.۰۵	$0.001 > P$	تأیید شد

بر مبنای یافته‌های جدول ۳، تمامی فرضیه‌های مستقیم پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفتند. ویژگی‌های نخبگان قوی‌ترین اثر مستقیم را بر فرآیندهای حکمرانی بر جای گذاشته است ($\beta=0.64$). همچنین در پیش‌بینی متغیر نهایی، نظارت و کنترل با ضریب مسیر ۰.۴۲، تعیین‌کننده‌ترین متغیر مستقیم در ارتقای پیامدهای حکمرانی مطلوب در ورزش کشور شناخته شد.

بررسی ضرایب تعیین نشان داد که متغیرهای ویژگی‌های نخبگان و شبکه‌های تعامل در مجموع ۵۳ درصد از واریانس متغیر نظارت و کنترل را تبیین می‌کنند ($R^2=0.53$). همچنین سازه‌های فرآیندهای حکمرانی، شبکه‌های تعامل و نظارت و کنترل توانسته‌اند ۶۲ درصد از تغییرات پیامدهای حکمرانی مطلوب ورزش را پیش‌بینی نمایند ($R^2=0.62$) که حاکی از قدرت پیش‌بینی بسیار بالای مدل است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

تمامی ضرایب مسیر استاندارد شده و در سطح ۰۰۱۰۰ معنادار هستند؛ *** نشان‌دهنده $P < ۰۰۱۰۰$ است. مطابق الگوی نهایی، ویژگی‌های نخبگان با ضریب مسیر ۰۶۴۰ بیشترین اثر مستقیم را بر فرآیندهای حکمرانی داشته است. همچنین نظارت و کنترل با ضریب ۰۴۲۰، بیشترین اثر مستقیم را بر پیامدهای حکمرانی مطلوب نشان داده است. متغیرهای پیش‌بین در مجموع ۶۲ درصد از تغییرات پیامدهای حکمرانی مطلوب در نهادهای ورزشی را تبیین می‌کنند.

جهت بررسی فرضیه هشتم و آزمون معناداری نقش میانجی فرآیندهای حکمرانی، شبکه‌های تعامل و نظارت و کنترل، از روش بوت‌استرپینگ با ۵۰۰۰ مرتبه نمونه‌گیری مجدد استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴. تحلیل اثرات میانجی و غیرمستقیم با روش بوت‌استرپ

مسیر غیرمستقیم	ضریب اثر غیرمستقیم	حد پایین	اطمینان	حد بالا	اطمینان	سطح معناداری	نتیجه
(β)	(LLCI)	(ULCI)	(P)	میانجی‌گری	میانجی‌گری	میانجی‌گری	میانجی‌گری
نخبگان → فرآیندها → پیامدها	۰.۲۲۴	۰.۱۴۱	۰.۳۱۸	۰.۰۰۱	میانجی‌گری	میانجی‌گری	میانجی‌گری
نخبگان → فرآیندها → نظارت و کنترل	۰.۱۵۶	۰.۰۹۲	۰.۲۳۴	۰.۰۰۱	میانجی‌گری	میانجی‌گری	میانجی‌گری
نخبگان → شبکه‌ها → نظارت و کنترل	۰.۰۵۷	۰.۰۲۱	۰.۱۰۸	۰.۰۰۱	میانجی‌گری	میانجی‌گری	میانجی‌گری

از آنجا که فاصله اطمینان ۹۵ درصد در هیچ‌یک از مسیرهای غیرمستقیم شامل عدد صفر نبوده است، نقش میانجی‌گری فرآیندهای حکمرانی و نظارت و کنترل به عنوان متغیرهای واسطه‌ای در انتقال اثر ویژگی‌های نخبگان به پیامدهای حکمرانی مطلوب با اطمینان آماری تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی نقش‌آفرینی نخبگان در ساختار حکمرانی ورزش کشور انجام شد و نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که الگوی پیشنهادی از قدرت تبیین مناسبی برخوردار است. یافته‌ها نشان داد ویژگی‌های نخبگان اثر مثبت و معناداری بر فرآیندهای حکمرانی دارد ($\beta=۰.۶۴$, $t=۸.۷۱$, $P<۰.۰۰۱$) و در میان روابط مستقیم مدل، این مسیر از قوی‌ترین ضرایب برخوردار بود. همچنین، ویژگی‌های نخبگان بر شبکه‌های تعامل نیز اثر مثبت و معناداری داشت ($\beta=۰.۴۷$, $t=۶.۱۲$, $P<۰.۰۰۱$). از سوی دیگر، فرآیندهای حکمرانی با ضریب $\beta=۰.۵۸$ و شبکه‌های تعامل با ضریب $\beta=۰.۲۹$ به‌طور معناداری نظارت و کنترل را پیش‌بینی کردند. در سطح پیامد نهایی نیز فرآیندهای حکمرانی ($\beta=۰.۳۵$)، شبکه‌های تعامل ($\beta=۰.۲۱$) و نظارت و کنترل ($\beta=۰.۴۲$) اثر مثبت و معناداری بر پیامدهای حکمرانی مطلوب ورزش داشتند. علاوه بر این، اثرات غیرمستقیم ویژگی‌های نخبگان بر پیامدهای حکمرانی مطلوب از مسیر فرآیندهای حکمرانی، از مسیر فرآیندهای حکمرانی و نظارت و کنترل، و از مسیر شبکه‌های تعامل و نظارت و کنترل معنادار بود و مجموعه متغیرهای پیش‌بین توانستند ۶۲ درصد از واریانس پیامدهای حکمرانی مطلوب ورزش را تبیین کنند. این الگو نشان می‌دهد که اثرگذاری نخبگان بر حکمرانی مطلوب صرفاً مستقیم نیست، بلکه بخش مهمی از آن از طریق بازآرایی فرآیندهای تصمیم‌گیری، تقویت شبکه‌های تعاملی و ارتقای نظام نظارت و کنترل انتقال می‌یابد.

یافته نخست، یعنی اثر قوی ویژگی‌های نخبگان بر فرآیندهای حکمرانی، مؤید این واقعیت است که کیفیت سرمایه انسانی حاضر در ساختار تصمیم‌گیری یکی از پیش‌شرط‌های بنیادی ارتقای کیفیت حکمرانی است. در این پژوهش، ویژگی‌های نخبگان ناظر بر تخصص علمی، تجربه مدیریتی، توان تحلیل مسائل کلان و شایستگی‌های راهبردی بود. هنگامی که افراد برخوردار از چنین ویژگی‌هایی در فرآیند تصمیم‌سازی حضور می‌یابند، احتمال تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، برنامه‌ریزی بلندمدت، ارزیابی گزینه‌های سیاستی و کاهش غلبه قضاوت‌های سلیقه‌ای افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج پژوهش عبداللّهی و همکاران همسو است که بر ضرورت طراحی نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر استعداد

و بهره‌گیری هدفمند از نخبگان جوان در سازمان‌های دولتی تأکید کردند و نشان دادند استفاده از ظرفیت افراد مستعد زمانی اثربخش است که ساختارهای سازمانی برای شناسایی و به‌کارگیری شایستگی آنان طراحی شده باشد (Abdoli et al., 2023). همچنین، حسینی‌پور قاسم‌آبادی و همکاران نشان دادند که شایستگی‌های تخصصی، مدیریتی و رفتاری باید در فرایند انتخاب مدیران نقش محوری داشته باشد و شایسته‌گزینی می‌تواند کیفیت اداره امور دولتی را بهبود دهد (Hosseini Pour Ghasemabadi et al., 2023). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که حضور نخبگان در ورزش زمانی به تحول در حکمرانی منتهی می‌شود که تخصص و توان تحلیلی آنان به بخشی واقعی از سازوکار سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی تبدیل شود.

نتیجه مربوط به اثر ویژگی‌های نخبگان بر شبکه‌های تعامل نیز از منظر نظری و کاربردی حائز اهمیت است. نخبگان معمولاً از سرمایه علمی، اجتماعی و حرفه‌ای گسترده‌ای برخوردارند و می‌توانند میان دانشگاه، فدراسیون‌ها، نهادهای اجرایی، بخش خصوصی و سایر ذی‌نفعان ارتباط برقرار کنند. بنابراین، حضور آنان در ساختار حکمرانی می‌تواند جریان دانش را از یک نظام بسته و سلسله‌مراتبی به سمت یک شبکه تعاملی و مشارکتی سوق دهد. این یافته با دیدگاه اوزگا درباره نقش نخبگان و متخصصان در تولید و انتقال دانش سیاستی همخوان است؛ بر اساس این دیدگاه، تخصص نه فقط یک ویژگی فردی، بلکه بخشی از فرایند تولید دانش برای سیاست‌گذاری است و کیفیت حکمرانی تا حدی به نحوه اتصال متخصصان به شبکه‌های تصمیم‌گیری بستگی دارد (Ozga, 2020). همچنین، رمضان‌پور و همکاران نشان دادند که مشارکت نخبگان در فرآیند سیاست‌گذاری عمومی تحت تأثیر عوامل ساختاری، نهادی و ارتباطی قرار دارد و وجود سازوکارهای رسمی برای تعامل با نخبگان می‌تواند مشارکت آنان را اثربخش‌تر سازد (Ramezanpour et al., 2020). نجفی رستاقی و ذوالفقارزاده نیز در مطالعه سیاست‌گذاری نخبگان، تقویت ارتباط میان نخبگان و ساختار حکمرانی را یکی از رویکردهای راهبردی برای ارتقای نظام حکمرانی دانستند (Najafi Rostaqi & Zolfagharzadeh, 2020).

اثر مثبت فرآیندهای حکمرانی بر نظارت و کنترل، یافته مهم دیگری بود که نشان می‌دهد اصلاح تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، شفافیت عملیاتی و خط‌مشی‌گذاری می‌تواند بستر لازم برای استقرار نظام‌های مؤثر نظارتی را فراهم آورد. هنگامی که فرآیندهای سازمانی روشن، استاندارد و قابل ارزیابی باشند، امکان مقایسه عملکرد واقعی با اهداف، تشخیص انحرافات و پاسخگو کردن مدیران افزایش می‌یابد. برعکس، در ساختارهای مبهم و غیرشفاف، حتی وجود دستگاه‌های نظارتی نیز لزوماً به کنترل مؤثر منجر نمی‌شود. این نتیجه با پژوهش‌های مربوط به شایسته‌سالاری و حکمرانی خوب همراستا است. بهروزی‌لک و امیرپور نشان دادند که ضعف شایسته‌سالاری در انتصابات می‌تواند عدالت و پاسخگویی را در ساختارهای مدیریتی تضعیف کند و اصلاح فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران یکی از ملزومات بهبود حکمرانی است (Behrouzi Lak & Amirpour, 2024). آزکیا و همکاران نیز بر پیوند میان نظام بوروکراتیک شایسته‌محور و اصول حکمرانی مطلوب تأکید کردند و نشان دادند که شفافیت، عدالت، پاسخگویی و معیارهای روشن استخدام و انتصاب از عناصر درهم‌تنیده یک ساختار حکمرانی اثربخش هستند (Azkiya et al., 2025).

همچنین، شبکه‌های تعامل اثر مثبت و معناداری بر نظارت و کنترل داشتند. این یافته نشان می‌دهد که نظارت در نظام حکمرانی ورزش صرفاً نباید در درون سلسله‌مراتب رسمی سازمان تعریف شود، بلکه توسعه ارتباط میان گروه‌های تخصصی و ذی‌نفعان می‌تواند نوعی نظارت افقی و چندجانبه ایجاد کند. هنگامی که دانشگاهیان، نخبگان ورزشی، کارشناسان مستقل و نهادهای اجرایی در تعامل مستمر باشند، امکان پنهان ماندن تصمیمات، اطلاعات و عملکردها کاهش می‌یابد و زمینه برای ارزیابی تخصصی‌تر و پاسخگویی گسترده‌تر فراهم می‌شود. این نتیجه را می‌توان با یافته‌های رضایی و سوبکتی درباره پویایی نخبگان سیاسی و اثر شبکه‌های ارتباطی بر فرآیندهای تصمیم‌گیری و قدرت تبیین کرد؛ آنان نشان دادند که نقش نخبگان تا حد زیادی در بستر روابط، تعاملات و ائتلاف‌های سازمانی و سیاسی شکل می‌گیرد (Ramdhani & Subekti, 2020). از این منظر، در حکمرانی ورزش نیز نخبگان زمانی نقش نظارتی مؤثرتری خواهند داشت که از حالت افراد منفرد خارج شده و در شبکه‌های رسمی تبادل دانش و ارزیابی عملکرد مشارکت کنند. یافته دیگر پژوهش نشان داد که فرآیندهای حکمرانی به‌طور مستقیم پیامدهای حکمرانی مطلوب ورزش را پیش‌بینی می‌کنند. این نتیجه نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی مطلوب صرفاً محصول ویژگی‌های فردی مدیران نیست، بلکه به نحوه سازمان‌دهی فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی وابسته است. فرآیندهای شفاف، ضابطه‌مند و مبتنی بر اطلاعات موجب می‌شوند تصمیمات قابل پیش‌بینی‌تر، قابل ارزیابی‌تر و کمتر وابسته به ترجیحات شخصی مدیران باشند. این یافته با نتایج غلامی و همکاران همسو است که در بررسی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش نخبه کشور، مؤلفه‌های ساختاری و مدیریتی را از عوامل کلیدی تحقق حکمرانی مطلوب معرفی کردند (Gholami et al., 2025).

(al., 2021). همچنین، پارسیمانس و همکاران در تحلیل مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده حکمرانی مطلوب در ورزش نخبه ایران نشان دادند که تحقق حکمرانی مطلوب وابسته به مجموعه‌ای از عناصر هماهنگ از جمله پاسخگویی، شفافیت، اثربخشی و مشارکت است و هیچ‌یک از این عناصر را نمی‌توان به‌صورت منفرد و مستقل در نظر گرفت (Parsimanes et al., 2025). بنابراین، اثر معنادار فرآیندهای حکمرانی بر پیامدهای مطلوب در پژوهش حاضر با این دیدگاه سازگار است که کیفیت ساختارهای رسمی و رویه‌های سازمانی یکی از پایه‌های اصلی حکمرانی اثربخش است.

اثر مستقیم شبکه‌های تعامل بر پیامدهای حکمرانی مطلوب نیز نشان داد که تقویت ارتباط میان بازیگران مختلف می‌تواند به‌طور مستقل به بهبود حکمرانی کمک کند. شبکه‌های تعاملی امکان مشارکت گسترده‌تر، انتقال دانش، کاهش شکاف میان سطوح سیاست‌گذاری و اجرا و افزایش اعتماد میان ذی‌نفعان را فراهم می‌کنند. در چنین ساختاری، تصمیمات تنها در یک مرکز محدود اتخاذ نمی‌شوند، بلکه دانش و تجربه بازیگران مختلف در فرآیند تصمیم‌سازی دخالت می‌کند. این نتیجه با مطالعات مرتبط با نظام شایسته‌سالاری نیز قابل تبیین است؛ مورتی و همکاران نشان دادند که انتصاب و جایابی افراد در ساختار اداری زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که سازوکارهای سازمانی امکان استفاده واقعی از شایستگی آنان را فراهم آورند (Murti et al., 2023). سودراجات و همکاران نیز تأکید کردند که اجرای شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی نیازمند قواعدی شفاف و فرآیندهایی است که فرصت‌های ارتقا را بر اساس عملکرد و شایستگی توزیع کنند (Sudrajat et al., 2018). بنابراین، شبکه‌سازی نخبگان را می‌توان یکی از سازوکارهایی دانست که از طریق آن امکان استفاده واقعی از شایستگی‌ها در سازمان ایجاد می‌شود.

از میان متغیرهای پیش‌بین پیامدهای حکمرانی مطلوب، نظارت و کنترل بیشترین اثر مستقیم را داشت. این یافته اهمیت محوری نظام‌های ارزیابی، کنترل منابع، پایش عملکرد و پاسخگویی را در ساختار ورزش کشور نشان می‌دهد. حتی اگر فرآیندهای تصمیم‌گیری مناسب طراحی شوند و افراد شایسته در ساختار حضور داشته باشند، در نبود نظام نظارت مؤثر ممکن است اهداف و قواعد مورد توافق در مرحله اجرا دچار انحراف شوند. از این رو، نظارت و کنترل را می‌توان حلقه تضمین‌کننده اجرای اصول حکمرانی مطلوب دانست. این نتیجه با مطالعات مربوط به شایسته‌سالاری در نظام اداری همسو است. آنیزا نشان داد که توسعه حرفه‌ای کارکنان در نظام شایسته‌محور باید بر مبنای ارزیابی مستمر عملکرد و صلاحیت آنان صورت گیرد و شایسته‌سالاری بدون سازوکارهای ارزیابی کارآمد ناقص خواهد بود (Anniza, 2023). پاگانو و پیکاریلو نیز در بررسی رابطه حکمرانی، شایسته‌سالاری و مسیرهای شغلی نشان دادند که کیفیت ساختارهای حکمرانی بر نحوه تخصیص فرصت‌های حرفه‌ای و اعتبار نظام شایسته‌سالاری اثر می‌گذارد و سازوکارهای نظارتی می‌توانند در کاهش تصمیمات مبتنی بر روابط و افزایش اتکای سازمان به معیارهای عملکردی نقش داشته باشند (Pagano & Picariello, 2024).

معناداری اثرات غیرمستقیم نیز یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این پژوهش است. اثر غیرمستقیم ویژگی‌های نخبگان بر پیامدهای حکمرانی مطلوب از مسیر فرآیندهای حکمرانی برابر با $\beta = 0.224$ بود. همچنین مسیر زنجیره‌ای ویژگی‌های نخبگان از طریق فرآیندهای حکمرانی و سپس نظارت و کنترل دارای اثر غیرمستقیم $\beta = 0.156$ و مسیر ویژگی‌های نخبگان از طریق شبکه‌های تعامل و نظارت و کنترل دارای اثر $\beta = 0.057$ بود؛ در هر سه مسیر، فاصله اطمینان ۹۵ درصد شامل صفر نبود. این یافته نشان می‌دهد که صرف حضور نخبگان الزاماً پیامدهای مطلوب حکمرانی را ایجاد نمی‌کند، بلکه تخصص نخبگان باید از طریق سازوکارهای سازمانی به اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری و نظارت منتقل شود. این نتیجه با یافته‌های عبداللهی و همکاران درباره لزوم ایجاد نظام منابع انسانی مناسب برای بهره‌برداری از استعداد نخبگان مطابقت دارد (Abdoli et al., 2023). همچنین، نتایج پژوهش حسینی‌پور قاسم‌آبادی و همکاران نشان می‌دهد که شایسته‌گزینی زمانی به تحقق بهتر امور دولتی منجر می‌شود که انتخاب افراد شایسته با سازوکارهای سازمانی مناسب برای استفاده از توانمندی آنان همراه باشد (Hosseini Pour Ghasemabadi et al., 2023). بنابراین، میانجی‌گری فرآیندهای حکمرانی و نظارت و کنترل را می‌توان نشانه‌ای از ماهیت نهادی اثرگذاری نخبگان دانست.

تبیین ۶۲ درصد از واریانس پیامدهای حکمرانی مطلوب نیز نشان می‌دهد که مدل پژوهش از ظرفیت تبیینی قابل توجهی برخوردار است. این میزان تبیین نشان می‌دهد ترکیب ویژگی‌های نخبگان، فرآیندهای حکمرانی، شبکه‌های تعامل و نظارت و کنترل می‌تواند بخش بزرگی از تفاوت‌های موجود در کیفیت حکمرانی ورزش را توضیح دهد. این نتیجه از دیدگاهی حمایت می‌کند که حکمرانی مطلوب را حاصل تعامل همزمان سرمایه انسانی و ساختارهای نهادی می‌داند. صرف تمرکز بر انتخاب افراد نخبه بدون اصلاح ساختارها کافی نیست و به همان اندازه، اصلاح ساختارهای رسمی بدون استفاده از افراد شایسته نیز نمی‌تواند تمام ظرفیت نظام حکمرانی را فعال سازد. در این زمینه، مطالعات مربوط به عدالت

در انتصابات دولتی نشان داده‌اند که بین شایسته‌سالاری و کیفیت حکمرانی رابطه‌ای ساختاری وجود دارد (Behrouzi Lak & Amirpour, 2024). همچنین، مطالعات مربوط به طراحی نظام شایسته‌سالاری در بوروکراسی بر این نکته تأکید دارند که معیارهای استخدام، انتصاب، ارزیابی و پاسخگویی باید در قالب یک نظام یکپارچه طراحی شوند (Azkiya et al., 2025). یافته‌های پژوهش حاضر این منطق را در بستر حکمرانی ورزش تأیید می‌کند.

از منظر کلی‌تر، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نقش نخبگان در حکمرانی ورزش باید به‌مثابه یک فرآیند سازمانی و نهادی در نظر گرفته شود، نه صرفاً حضور افراد متخصص در برخی شوراهای و کمیته‌ها. تجربه تاریخی و سیاسی نیز نشان داده است که نخبگان می‌توانند در شکل‌گیری مشروعیت و جهت‌گیری ساختارهای حکمرانی نقش مهمی ایفا کنند (Amiri, 2022). با این حال، در ساختارهای مدیریتی معاصر، مشروعیت بیش از گذشته وابسته به شفافیت، پاسخگویی، تخصص و شایستگی است. از این رو، مشارکت نخبگان ورزشی زمانی می‌تواند به افزایش مشروعیت تصمیمات منجر شود که انتخاب آنان بر پایه شایستگی، مشارکت آنان واقعی و قابل ردیابی، و عملکرد آنان نیز تحت ارزیابی قرار گیرد. این موضوع با یافته‌های پارسیمانس و همکاران درباره ضرورت نگاه چندبعدی به حکمرانی مطلوب ورزش نخبه همسو است (Parsimanes et al., 2025) و تأکید می‌کند که نقش نخبگان باید در پیوند با کل نظام حکمرانی تحلیل شود، نه به عنوان یک عامل منفرد.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نخبگان از طریق دو مسیر اصلی بر حکمرانی ورزش اثر می‌گذارند: نخست، از طریق اصلاح فرآیندهای حکمرانی و دوم، از طریق توسعه شبکه‌های تعاملی. هر دو مسیر به تقویت نظارت و کنترل منجر می‌شوند و در نهایت پیامدهای حکمرانی مطلوب را ارتقا می‌دهند. این یافته از رویکردهای سیاستی حمایت می‌کند که به جای بهره‌گیری نمادین و مقطعی از نخبگان، بر نهادینه‌سازی حضور آنان در ساختارهای رسمی تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و ارزیابی تأکید دارند. با توجه به مطالعات پیشین درباره مشارکت نخبگان (Ramezanpour et al., 2020)، سیاست‌گذاری نخبگان (Najafi Rostaqi & Zolfaqarzadeh, 2020)، حکمرانی مطلوب ورزش (Gholami et al., 2021; Parsimanes et al., 2025) و نظام‌های شایسته‌محور (Anniza, 2023; Pagano & Picariello, 2024; Sudrajat et al., 2018)، می‌توان استدلال کرد که اصلاح حکمرانی ورزش کشور مستلزم پیوند دادن سه حوزه انتخاب و جذب افراد شایسته، طراحی سازوکارهای مؤثر مشارکت و استقرار نظام‌های شفاف نظارت و پاسخگویی است.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌ها به‌صورت مقطعی گردآوری شدند؛ از این رو، اگرچه مدل ساختاری روابط نظری میان متغیرها را تأیید کرد، استنباط قطعی روابط علی در طول زمان نیازمند طرح‌های طولی است. دوم، ابزار پژوهش مبتنی بر خودگزارشی پاسخ‌دهندگان بود و بنابراین احتمال سوگیری مطلوبیت اجتماعی یا تفاوت میان ادراک پاسخ‌دهندگان و عملکرد واقعی سازمان‌ها وجود دارد. سوم، نمونه پژوهش عمدتاً از مدیران، کارشناسان و متخصصان شاغل در نهادهای رسمی ورزشی تشکیل شد و دیدگاه سایر ذی‌نفعان، از جمله ورزشکاران، مربیان، نمایندگان باشگاه‌ها، رسانه‌های ورزشی و سازمان‌های مردم‌نهاد به‌طور مستقل بررسی نشد. چهارم، ساختار حکمرانی در فدراسیون‌ها و استان‌های مختلف می‌تواند از نظر سطح منابع، استقلال اداری و پیچیدگی سازمانی متفاوت باشد و این تفاوت‌ها ممکن است بر روابط مدل اثر گذاشته باشند. در نهایت، مدل حاضر بر مجموعه مشخصی از متغیرهای ساختاری تمرکز داشت و سایر عوامل بالقوه مانند فرهنگ سازمانی، تعارض منافع، رهبری، استقلال نهادی و بلوغ دیجیتال مستقیماً وارد مدل نشدند.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده الگوی حاضر با طرح‌های طولی و چندمرحله‌ای مورد آزمون قرار گیرد تا پایداری و جهت روابط میان نقش‌آفرینی نخبگان و پیامدهای حکمرانی در طول زمان مشخص شود. اجرای مطالعات چندگروهی میان فدراسیون‌های مختلف، استان‌ها، نهادهای دولتی و غیردولتی ورزشی نیز می‌تواند نشان دهد که آیا ساختار روابط مدل در زمینه‌های سازمانی متفاوت ثابت باقی می‌ماند یا خیر. همچنین، وارد کردن دیدگاه ورزشکاران، مربیان، مدیران باشگاه‌ها، رسانه‌ها و سایر ذی‌نفعان می‌تواند تصویر جامع‌تری از حکمرانی مشارکتی ارائه دهد. پیشنهاد می‌شود متغیرهایی مانند فرهنگ شایسته‌سالاری، اعتماد سازمانی، تعارض منافع، استقلال نهادهای نظارتی، کیفیت رهبری، ظرفیت مدیریت دانش و شفافیت دیجیتال به عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر به مدل افزوده شوند. مقایسه تطبیقی ساختار ورزش ایران با نظام‌های ورزشی سایر کشورها و استفاده همزمان از روش‌های کمی و کیفی نیز می‌تواند به تکمیل و بومی‌سازی بیشتر الگوی پیشنهادی کمک کند.

بر اساس نتایج پژوهش، ضروری است نهادهای ورزشی سازوکارهای رسمی و پایدار برای حضور نخبگان علمی، مدیریتی و ورزشی در شوراهای سیاست‌گذاری، کمیته‌های تخصصی و نظام‌های ارزیابی عملکرد ایجاد کنند. معیارهای شفاف شایسته‌گزینی باید برای انتخاب مدیران، اعضای هیئت‌رئیس و اعضای کمیته‌های تصمیم‌گیر تدوین و نتایج ارزیابی صلاحیت و عملکرد تا حد امکان قابل ردیابی و پاسخگو باشد. ایجاد شبکه یکپارچه ارتباط میان دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و بخش خصوصی می‌تواند انتقال دانش و تجربه را تسهیل کند. همچنین، لازم است نظام‌های نظارت و کنترل از حالت عمدتاً پسینی و اداری به سمت پایش مستمر، ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های عملکرد، شفافیت مالی و گزارش‌دهی منظم حرکت کنند. پیشنهاد می‌شود برای تصمیمات کلان ورزشی، ارائه پیوست کارشناسی و ارزیابی تخصصی توسط گروه‌های مستقل الزامی شود و مشارکت نخبگان از سطح مشاوره نمادین به سطح نقش‌آفرینی رسمی در طراحی، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها ارتقا یابد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Sport governance has increasingly become a central concern in contemporary sport management because sport organizations operate within complex institutional environments characterized by multiple stakeholders, public accountability, financial responsibilities, competitive pressures, and growing expectations for transparency and organizational effectiveness. Good governance in sport therefore extends beyond administrative efficiency and encompasses such principles as accountability, transparency, participation, meritocracy, responsiveness, effectiveness, integrity, and appropriate monitoring and control. In the context of elite sport, these principles are particularly important because decisions made by governing institutions can influence national sport development, resource allocation, athlete pathways, public trust, and international performance. Evidence from the Iranian sport context indicates that good governance in elite sport is a multidimensional phenomenon whose

realization requires coordinated structural, managerial, participatory, and supervisory mechanisms (Gholami et al., 2021; Parsimanes et al., 2025).

Within this framework, the role of elites has gained increasing importance. Elites may be understood as individuals possessing advanced professional knowledge, managerial experience, analytical capacity, strategic competence, social capital, or substantial influence over policymaking and organizational decision-making. Their importance is not limited to holding formal positions; rather, it is associated with the extent to which their expertise is incorporated into governance processes and translated into institutional decisions. Historically, elites have played influential roles in shaping political legitimacy and institutional development, demonstrating that their contribution can extend beyond technical expertise to broader processes of organizational and political stabilization (Amiri, 2022). In contemporary governance systems, however, the legitimacy and effectiveness of elite participation are increasingly linked to merit, competence, accountability, and transparent institutional arrangements.

Meritocracy is therefore closely associated with the effective use of elites in governance structures. Merit-based systems emphasize that appointment, promotion, and participation should be determined according to professional competence, knowledge, experience, performance, and demonstrated capability rather than personal relationships or nonprofessional considerations. Studies of public administration have shown that merit-oriented promotion and career development systems can strengthen organizational justice, efficiency, and institutional legitimacy (Anniza, 2023; Sudrajat et al., 2018). Similarly, merit-based placement models emphasize the importance of matching individuals' competencies with organizational responsibilities and decision-making roles (Murti et al., 2023). Recent research further indicates that the construction of an ideal meritocratic bureaucracy is inseparable from good governance because transparency, fairness, professionalism, and accountability in recruitment and appointment constitute important institutional foundations for effective public administration (Azkiya et al., 2025).

The Iranian literature has also highlighted challenges associated with meritocracy in governmental appointments. The quality of appointments may be weakened when transparent criteria are absent or when political, relational, and nonprofessional considerations outweigh competence. Such conditions can undermine organizational justice and reduce confidence in administrative decisions (Behrouzi Lak & Amirpour, 2024). Accordingly, models developed for merit-based selection of managers emphasize professional qualifications, managerial competencies, individual capabilities, and systematic performance assessment as essential conditions for improving governmental administration (Hosseini Pour Ghasemabadi et al., 2023). In sport organizations, the same logic implies that elite participation should not be symbolic or episodic but must be incorporated into formal systems of policymaking, management, and evaluation.

Nevertheless, the mere presence of competent individuals does not necessarily produce effective governance. Institutional arrangements must enable elites to contribute meaningfully to policy formulation, implementation, monitoring, and evaluation. Research on elite participation in Iranian public policymaking has demonstrated that organizational, cultural, structural, and political conditions influence the extent to which elite expertise can enter the policy process (Ramezanpour et al., 2020). Strategic approaches to elite policymaking likewise emphasize the need for systematic links between elite human capital and governance institutions rather than temporary or informal consultation (Najafi Rostaqi & Zolfagharzadeh, 2020). Consequently, the effect of elites should be examined not only through their individual characteristics but also through the governance mechanisms that convert their knowledge into organizational outcomes.

Interaction networks represent another important mechanism. Contemporary governance increasingly depends on relationships among governmental institutions, universities, professional groups, private-sector actors, specialized organizations, and other stakeholders. Elites can function as linking agents within these networks, facilitating knowledge exchange and connecting scientific expertise with executive decision-making. Studies of political elites have shown that their influence is shaped partly by their position within formal and informal interaction networks and by their ability to establish connections among multiple actors (Ramdhani & Subekti, 2020). Moreover, expertise itself is increasingly understood as a product of institutional and material knowledge networks rather than merely an individual attribute (Ozga, 2020). This perspective suggests that elite involvement in sport governance may strengthen governance not only directly but also by improving interaction networks and institutional knowledge flows.

The relationship between governance and meritocracy is also reciprocal. Governance structures can determine how professional opportunities are distributed, while the presence of competent individuals can improve monitoring, strategic decision-making, and organizational accountability. Research in corporate governance has demonstrated meaningful connections among governance quality, meritocratic career structures, and the allocation of professional opportunities (Pagano & Picariello, 2024). Similarly, diversity-oriented human resource management models developed for Iranian governmental organizations highlight the importance of institutional mechanisms capable of identifying and effectively utilizing talented young elites (Abdoli et al., 2023). These observations are particularly relevant to sport governance, where expertise may be distributed among administrators, academics, coaches, elite athletes, technical specialists, and other professional groups.

Despite this growing body of research, an important empirical gap remains concerning the mechanisms through which elite characteristics affect good sport governance outcomes. Previous studies have examined meritocracy, elite participation, governance principles, administrative appointment, and policy networks, but fewer studies have quantitatively tested an integrated model linking elite characteristics, governance processes, interaction networks, monitoring and control, and good governance outcomes within the national sport system. Accordingly, the present study aimed to design and validate a structural model of elite involvement in the national sport governance structure and to examine the direct and indirect effects of its components on good sport governance outcomes.

Methods and Materials

This applied study employed a descriptive-correlational design based on covariance-based structural equation modeling. The statistical population consisted of senior, middle, and executive managers, official experts, and experienced specialists working in major governmental and executive sport institutions, including the Ministry of Sport and Youth, the National Olympic Committee, sport federations, provincial sport administrations, and provincial sport boards. Based on methodological recommendations for structural equation modeling and the number of observed indicators, a sample of 300 participants was selected using proportionate stratified random sampling.

Data were collected using a researcher-developed 30-item questionnaire scored on a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The instrument comprised five latent constructs: elite characteristics with six items, governance processes with seven items, interaction networks with six items, monitoring and control with five items, and good sport governance outcomes with six items. Face and content validity were evaluated by 10 university professors and experts in sport management and governance. Construct validity was assessed through first-order confirmatory factor analysis. Reliability was examined using Cronbach's alpha and composite reliability, convergent validity using average variance extracted, and



discriminant validity using the Fornell-Larcker criterion. Structural equation modeling was employed to test the hypothesized direct relationships. Indirect and mediation effects were examined using bootstrapping with 5,000 resamples.

Findings

The measurement model demonstrated satisfactory psychometric properties. All standardized factor loadings exceeded 0.50 and were statistically significant at $P < 0.001$. Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.81 to 0.88 across the five constructs, while composite reliability coefficients were above 0.70. Average variance extracted values ranged from 0.51 to 0.60, supporting convergent validity, and the Fornell-Larcker criterion supported discriminant validity. The measurement model showed acceptable fit ($\chi^2/df=2.41$, RMSEA=0.069, CFI=0.94, TLI=0.93, NFI=0.91, AGFI=0.85). The structural model also demonstrated satisfactory fit ($\chi^2/df=2.56$, RMSEA=0.072, GFI=0.90, AGFI=0.87, CFI=0.93, TLI=0.92).

All hypothesized direct effects were statistically significant. Elite characteristics had a strong positive effect on governance processes ($\beta=0.64$, $t=8.71$, $P < 0.001$) and a significant positive effect on interaction networks ($\beta=0.47$, $t=6.12$, $P < 0.001$). Governance processes significantly predicted monitoring and control ($\beta=0.58$, $t=7.94$, $P < 0.001$), while interaction networks also had a positive effect on monitoring and control ($\beta=0.29$, $t=4.36$, $P < 0.001$). Governance processes directly predicted good sport governance outcomes ($\beta=0.35$, $t=5.18$, $P < 0.001$), as did interaction networks ($\beta=0.21$, $t=3.47$, $P < 0.001$). Monitoring and control produced the strongest direct effect on good governance outcomes among the three immediate predictors ($\beta=0.42$, $t=6.05$, $P < 0.001$).

The predictors explained 53% of the variance in monitoring and control and 62% of the variance in good sport governance outcomes. Bootstrapping further confirmed significant indirect effects. The indirect effect of elite characteristics on governance outcomes through governance processes was $\beta=0.224$, with a 95% confidence interval of 0.141 to 0.318 and $P=0.001$. The sequential indirect effect through governance processes and monitoring and control was $\beta=0.156$, with a confidence interval of 0.092 to 0.234 and $P=0.001$. The indirect pathway through interaction networks and monitoring and control was also significant ($\beta=0.057$, 95% CI=0.021–0.108, $P=0.001$). None of the confidence intervals included zero, confirming statistically significant mediation.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that elite involvement is best understood as an institutional process rather than the simple presence of highly qualified individuals in sport organizations. Elite characteristics showed the strongest direct influence on governance processes, indicating that scientific expertise, managerial experience, analytical capacity, and strategic competence can substantially improve the quality of policymaking, planning, transparency, and organizational decision-making. This suggests that the contribution of elites becomes meaningful when their competencies are embedded within routine governance procedures.

The significant effect of elite characteristics on interaction networks also indicates that elites can operate as institutional connectors. Their involvement can improve communication among universities, federations, governmental institutions, professional groups, and other stakeholders, thereby expanding access to specialized knowledge and reducing organizational isolation. However, the relatively smaller direct effect of interaction networks on governance outcomes suggests that networking alone is insufficient. Its contribution becomes more substantial when interaction generates stronger monitoring, accountability, and organizational control.

The findings regarding monitoring and control are particularly important. Monitoring and control had the strongest direct effect on good sport governance outcomes, demonstrating that transparency, accountability, performance evaluation, financial

control, and systematic supervision constitute critical mechanisms through which institutional reforms are converted into tangible governance improvements. Governance processes and interaction networks both strengthened monitoring and control, suggesting that effective oversight is not an isolated administrative function but an outcome of well-designed processes and broad institutional interaction.

The mediation findings further clarify the mechanism of elite influence. Elite characteristics did not simply operate as an independent resource; their effects were transmitted through changes in governance processes, interaction networks, and monitoring mechanisms. Therefore, symbolic appointment of experts to committees or advisory bodies is unlikely to improve governance unless their expertise modifies actual decision-making procedures and supervisory practices. The model's ability to explain 62% of the variance in good governance outcomes provides substantial empirical support for this integrated interpretation.

In conclusion, the validated model indicates that good sport governance can be strengthened by institutionalizing elite participation within formal policymaking structures, developing robust interaction networks, reforming governance processes, and establishing effective monitoring and control systems. Elite expertise should therefore be incorporated into permanent mechanisms of planning, decision-making, performance evaluation, and accountability rather than being used only on an occasional consultative basis. The results suggest that a governance system capable of systematically identifying, engaging, and utilizing competent elites can enhance organizational effectiveness, transparency, accountability, and the overall quality of national sport governance.

References

- Abdoli, S., Rahmani, H., & Memarzadeh Tehran, G. (2023). Designing a diversity-oriented human resource management model to utilize talented young elites for Iranian governmental organizations. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 22(60), 551-572. https://faslname.msy.gov.ir/article_601.html?lang=en
- Amiri, M. (2022). The Role of Court Elites in Promoting Islam and the Legitimacy of the Umayyad Government of Andalusia. *Journal of Andalusian History and Civilization*, 5(1), 70-90.
- Anniza, N. (2023). Merit System in the Career Development of Civil Servants in the Makassar City Government. *Kne Social Sciences*, 604-614. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i17.14154>
- Azkiya, S. N., Rodiyah, R., & Rahayu, S. A. P. (2025). Construction of an Ideal Bureaucratic Meritocracy System Based on Good Governance in Civil Servant Recruitment. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(XII), 4239-4253. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.8120354>
- Behrouzi Lak, G., & Amirpour, M. (2024). Assessing Meritocracy and Analyzing the Challenges of Political Justice in Government Appointments in Iran. *Management Research in Iran Quarterly*, 27(4), 1-25. https://journals.abru.ac.ir/article_717094.html
- Gholami, A., Emami, F., Amirnejad, S., & Siarnejad, J. (2021). Identifying Factors Affecting Good Governance in the Structure of National Elite Sport. *Sport Management Studies*. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10136.3325>
- Hosseini Pour Ghasemabadi, S. G., Pourkiani, M., & Beheshtifar, M. (2023). Thematic Analysis of the Model for Merit-Based Selection of Managers to Realize Governmental Affairs. *Geography: Regional Planning*, 13(51), 273-293.
- Murti, K., Sufianti, E., Listiani, T., & Asmara, N. A. A. (2023). A Model for the Placement of Civil Servants in Administrative Positions Based on Meritocracy in the Garut District Government Environment. In *Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)* (pp. 271-288). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_27
- Najafi Rostaqi, H., & Zolfaqarzadeh, M. M. (2020). Identifying strategic approaches in elite policymaking to enhance the governance system of the Islamic Republic of Iran. *Strategy*, 29(96), 29-61. <https://books.google.com>
- Ozga, J. T. (2020). *Elites and expertise: The changing material production of knowledge for policy*. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8347-2_3
- Pagano, M., & Picariello, L. (2024). Corporate Governance, Meritocracy, and Careers. *Review of Finance*. <https://doi.org/10.1093/rof/rfae042>
- Parsimanes, H., Norouzi Seyedhosseini, R., & Nazari, S. (2025). Analysis of the Constituent Elements of Good Governance in Iranian Elite Sport: A Mixed-Methods Approach. *Journal of Sport Management*. <https://doi.org/10.22059/jsm.2025.401345.3543>
- Ramdhani, H., & Subekti, V. S. (2020). Dynamic Local Political Elite in Process for Proposing Regional Expansion. *JIP (Journal of Governmental Sciences): Study of Government and Regional Politics*, 5(1), 1-11.



- Ramezanpour, D., Abdolhamid, M., & Rezaeian, A. (2020). Presentation of a Model for Factors Affecting the Participation of Elites in the Process of Formulation of the Public Policymaking of the Islamic Republic of Iran. *Public Management Researches*, 12(46), 37-67. <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.29228.4507>
- Sudrajat, T., Kunarti, S., & Hartini, S. (2018). Promotion Policy of Civil Servant Based on Meritocracy Principle in Local Government of Indonesia. <https://doi.org/10.2991/amca-18.2018.36>

