

Sport Management Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Oct-Nov 2023/ Vol. 15/ No. 80/ Pages 75-104

Understanding the Consequences of Managers' Accountability in Sports Organizations Using Grounded Theory

Z. Masoumi Jaid¹, A. M. Safania^{2*} , R. Nikbakhsh³, M. Bagherian⁴

1. Ph.D. Student in Strategic Management in Sports Organizations, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Physical Education and Sports Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Physical Education, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 2021/10/16

Accepted: 2022/05/21

Masoumi Jaid, Z; Safania, A. M; Nikbakhsh, R; & Bagherian, M; (2023). Understanding the Consequences of Managers' Accountability in Sports Organizations Using Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 15(79), 75-104. In Persian. DOI: 10.22089/ 10.22089/SMRJ.2022.11566.3515

Abstract

Often, organizations, managers and employees tend to be accountable only in cases where they have problems, this has added to the problems of the organization, especially sports organizations, so the purpose of this study is to understand the consequences of managers' accountability in sports organizations. This study was a qualitative research based on grounded theory and with the systematic approach of Strauss and Corbin. Research data were collected through the snowball sampling technique and based on in-depth interviews with 12 scientific and executive experts in sports (including staff managers). Three overlapping processes of open coding, axial coding and selective coding were used to analyze the data. Findings can be followed under the influence of causal, contextual and interventionist conditions of accountability from both administrative and non-administrative aspects. In contrast, macro-level and micro-level strategies are considered, resulting in transparency and ambiguity, performance improvement, increased trust, persuasion, prevention of misuse and waste of resources, increased empathy, empowering managers, and the effectiveness of actions emerge.

Keywords: Principles of management, Accountability, Transparency, Accountability System, Sports managers

* Corresponding Author: Ali Mohammad Safana, Tel: 09111122488, E-mail: a.m.safania@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7189-2411>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Background and Purpose

Managers' accountability is an important and challenging issue in the administrative and political systems of most countries. It is mentioned in management perspectives and theories as the most prominent indicator (Hall et al., 2009, 382). Therefore, the analysis of this concept requires the identification and control of countless internal and external factors (Hassani & Shahinmehr, 2015, 31). However, the relationship between accountability mechanisms and effects is not a simple one, so it is essential to examine how managers are affected by accountability functions, how they respond to accountability demands, and what new skills managers need to have to respond to responsive needs (MacDonald et al., 2020, 30). On the one hand, designing an appropriate accountability system to find the factors affecting it is one of the necessities that should be considered, and determine what factors or conditions should be considered to improve the accountability system of managers, to clarify how it works (MacDonald et al., 2020, 21). Given the fundamental role of sports organizations in estimating the needs of the sports field and at the same time the challenges that these organizations face, managers respond to the needs of stakeholders, as the focal point of sports organizations is vital. But what elements and components does such a process include under what conditions is it affected, and what are the consequences? These are the main issues that the present study aims to address.

Methodology

The executive method of this research was qualitative and based on the grounded theory and in terms of purpose it was of the fundamental-exploratory type. The grounded theory approach in this study was the approach of Strauss and Corbin, which is known as the systematic type. Research data were collected through the snowball sampling technique and based on in-depth interviews with 12 scientific and executive experts in sports (including staff managers). In data collection, after each interview, the collected data was reviewed and according to the surveys performed, the next interview was conducted; this process continued until theoretical saturation was reached. Also, in this section, an attempt has been made to observe theoretical sensitivity as a general principle by implementing theoretical sensitivity methods throughout the research process, and its promotion has always been considered. Method of conducting the interview Except for the 3 individuals who were interviewed by telephone, the other participants were interviewed individually at their workplaces. Participation in the interview was voluntary and participants were told that they could refuse to answer some questions or not continue the interview at any time. Interviewees were informed of the purpose of the study. Individuals were assured that the interview would not be shared with anyone and that nicknames would be used if the research results were quoted. The researcher asked participants to answer only the questions posed. After each question, other questions were asked so the participants' descriptions would be accurate. During the interview, the interviewer carefully took notes. All participants allowed their conversations to be recorded. The interview continued until the theoretical saturation, that is, the reduction of new and innovative thoughts and ideas was achieved. Interview times ranged from 30 to 50 minutes. The transcript of each interview was written to be used in the analysis of participants' responses. In order to evaluate the quality and validity of the qualitative results in the present study, Lincoln and GABA (1985) evaluation criteria including validity, transferability, reliability, and validity criteria were used. After studying and reviewing them, their opinions were obtained and in the present text, the stages of research, including data collection, analysis, and formation of themes, in order to provide the possibility of auditing the research for the audience and readers was explained.

Results

After analyzing the interviews conducted in the first casting stage, 350 initial concepts were obtained. After eliminating duplicate cases, merging synonymous and close to each other, finally, 220 final concepts were identified in the open coding stage. Then, by recognizing the semantic similarity between the mentioned concepts and achieving the goal of centralized coding of 24 sub-categories, namely administrative accountability, non-administrative accountability, specialized field, individual field, organizational affiliation, awareness and realization of rights, transformation, and organizational health, unforeseen factors, accountability system inefficiency, organizational inefficiency, functional inefficiency, sports status and media influence, external factors, behavioral weaknesses, micro strategy, macro strategy, transparency and ambiguity, performance improvement, increase confidence, persuasion, the effectiveness of actions, increase of empathy, empowerment of managers, prevention of abuse and waste of resources were formed. Finally, by bringing the sub-categories to a higher level of abstraction, the main categories were formed in the form of conditions, strategies, and consequences of accountability of the managers of sports organizations.

Discussion

The purpose of this study was to understand the consequences of managers' accountability in sports organizations by presenting a contextual model. According to the analysis of interviews and the central phenomenon of accountability, it can be explained from both, administrative and non-administrative aspects. This finding is somewhat consistent with the results of Abbaspour et al. (2019, 7) reported that the phenomenon reportedly responded to balanced accountability to the needs of the beneficiaries, as parts of administrative and non-administrative accountability are in order to meet the needs of the stakeholders, wherein the present study they are mentioned in the open code section. In the administrative aspect, the emphasis is on the actions and decisions that the manager has adopted with regard to his authority; as a result, while describing and interpreting them, it is necessary that the manager be accountable to the organization's and upstream manager and stakeholders. It has also been found that accountability is subject to causal, contextual, and interventionist conditions, and applying corporate strategies, can have positive consequences for managers and sports organizations.

Keywords: Principles of Management, Accountability, Transparency, Accountability System, Sports Managers

References

1. Abbaspour, A., Shakeri, M., Rahimian, H., & Faraskhah, M. (2019). Effective Accountability Model of Public Universities: A Mixed Study. *Quarterly Journal of Research in the Educational System*, 13(44), 7-22. (In Persian)
2. Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of leadership & organizational studies*, 15(4), 381-392.
3. Hassani, M., & ShahinMehri, B. (2015). Modeling the relationship between professional ethics and social responsibility with organizational accountability. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(1), 29-39. (In Persian)
4. Lincoln, Y., Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: sage publication.
5. Mac Donald, K., Rezaei, D., & Baker, R. (2020). A grounded theory examination of project managers' accountability. *International Journal of Project Management*, 38(1), 27-35.

مطالعات مدیریت ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

مهر و آبان ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۸۰، صفحه‌های ۷۵-۱۰۴

درک پیامدهای پاسخ‌گویی مدیران در سازمان‌های ورزشی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

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

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. استاد گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. دانشیار گروه تربیت‌بدنی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۴. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Masoumi Jaid, Z; Safania, A. M; Nikbakhsh, R; & Bagherian, M; (2023). Understanding the Consequences of Managers' Accountability in Sports Organizations Using Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 15(79), 75-104. In Persian. DOI: 10.22089/ 10.22089/SMRJ.2022.11566.3515

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۲۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۳۱

چکیده

غالباً سازمان‌ها، مدیران و کارکنان فقط هنگامی که دچار مشکل می‌شوند، به پاسخ‌گویی تمایل دارند که این امر بر مشکلات سازمان به‌ویژه سازمان‌های ورزشی بیش‌ازپیش افزوده است؛ بنابراین هدف این پژوهش، درک پیامدهای پاسخ‌گویی مدیران در سازمان‌های ورزشی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد بود. روش این پژوهش کیفی از نوع نظریه داده‌بنیاد و رهیافت مدنظر، رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین بود. صاحب‌نظران علمی و اجرایی ورزش کشور، مشارکت‌کنندگان در تحقیق را تشکیل دادند که از طریق روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و براساس اشباع نظری با ۱۲ نفر از آن‌ها مصاحبه عمیق انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی استفاده شد. یافته‌ها تحت‌تأثیر شرایط علی، زمینه‌ساز و مداخله‌گر پاسخ‌گویی از دو جنبه اداری و غیراداری قابل‌پیگیری است. همچنین در تقابل با این وضعیت، راهبردهای سطح کلان و سطح خرد در نظر گرفته می‌شود که نتیجه آن در قالب شفاف‌سازی و رفع ابهام، بهبود عملکرد، افزایش ضریب اعتماد، اقلان‌سازی، ممانعت از سوءاستفاده و اتلاف منابع، افزایش همدلی، توانمندسازی مدیران و اثربخشی اقدامات پدیدار می‌شود.

واژگان کلیدی: اصول مدیریت، پاسخ‌گویی، شفاف‌سازی، نظام پاسخ‌گویی، مدیران ورزشی.

* Corresponding Author: Ali Mohammad Safana, Tel: 09111122488, E-mail: a.m.safania@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7189-2411>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

برای سال‌های متمادی اندیشمندان و نظریه‌پردازان حوزه مدیریت بر این باور هستند که مدیران، سکان‌دار اصلی هدایت و راهبری سازمان‌ها هستند. آن‌ها معتقدند که مدیر نقش حیاتی در بقا، حیات و بهره‌وری سازمان دارد؛ به این دلیل، همواره اصولی برای انجام کار مدیران مطرح کرده‌اند که راهنمای عمل آن‌ها باشد و آن‌ها را در رسیدن به اهداف سازمانی یاری کند. در ذیل این اصول شاخص‌های مختلفی نهفته است که مدیران موظف هستند از آن تبعیت کنند؛ چراکه عمل اثربخش مدیریت تابع آن‌هاست و این اصول به شخص، موقعیت و زمان خاصی محدود نیست (هوی^۱ و همکاران، ۲۰۱۵، ۳۴). یکی از این اصول که در سال‌های گذشته تحقیقات بسیاری درباره آن انجام گرفته است، اصل پاسخ‌گویی^۲ است. پاسخ‌گویی به مسئولیت در برابر نتیجه اختیار و دستورات اطلاق می‌شود و در ساده‌ترین شکل آن، پاسخ‌گویی به «پاسخ‌گو بودن در قبال مخاطبان برای انجام کارهای معین، از طریق انجام تعهدات، وظایف و انتظارات و سایر تکالیف» اشاره دارد (مک‌دونالد^۳ و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۹). پراچیاپروت^۴ در تقسیم‌بندی وسیعی، پاسخ‌گویی را مشتمل بر ۹ بعد پاسخ‌گویی مستقیم، دولتی، فرایند، روبه‌بالا، روبه‌پایین، سوی بیرون، عمومی و پاسخ‌گویی مدیریت معرفی می‌کند. در این بین، منظور از پاسخ‌گویی مدیریت، «ارائه گزارش درباره وظایف مدیر» است (رفیع‌زاده بقرآباد و منوریان، ۲۰۰۹، ۶۵). یک تعریف کلیدی از پاسخ‌گویی «رابطه اجتماعی است که در آن بازیگر احساس تعهد می‌کند که رفتار خود را با برخی دیگر از موارد توجیه‌شدنی توضیح دهد و توجیه کند» (بونس^۵، ۲۰۰۵، ۲). همچنین پاسخ‌گویی می‌تواند براساس شرایط اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و نهادی متفاوت تعریف شود (دوبنیک و فردریکسون^۶، ۲۰۱۴، ۳۵). برای توضیح و توجیه رفتار خود، سازمان‌های عمومی اطلاعاتی درباره اقدامات خود را برای عموم منتشر می‌کنند؛ بنابراین پاسخ‌گویی اغلب به‌عنوان «شفافیت» اطلاعات تلقی می‌شود (برندسما و شیلنماس^۷، ۲۰۱۳، ۹۵۳؛ کرنز^۸، ۱۹۹۴، ۱۴۱؛ کاپ‌پل^۹، ۲۰۰۸، ۳). همچنین اکثریت در مورد ماهیت متناقضی از پاسخ‌گویی صحبت می‌کنند که مدیران لازم است به آن پاسخ دهند (برندسما و شیلنماس، ۲۰۱۳، ۹۵۳).

هال^{۱۰} و همکاران معتقدند که پاسخ‌گویی مدیران مسئله مهم و چالش‌آور در نظام‌های اداری و سیاسی بیشتر کشورها است و در دیدگاه‌ها و تئوری‌های مدیریتی به‌عنوان برجسته‌ترین شاخص از آن یاد می‌شود (هال و همکاران، ۲۰۰۹، ۳۸۲)؛ به این دلیل، واکاوی این مفهوم نیازمند شناسایی و کنترل کردن عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بی‌شماری است (حسینی و شاهین‌مهر، ۲۰۱۵، ۳۱)؛ باین‌حال، ارتباط بین سازوکارها و تأثیرات پاسخ‌گویی، پیوندی ساده و یکدست نیست؛ بنابراین لازم است بررسی شود که چگونه مدیران تحت‌تأثیر کارکردهای پاسخ‌گویی قرار می‌گیرند، نحوه واکنش آن‌ها به مطالبات پاسخ‌گویی چگونه است و مدیران به چه مهارت‌های جدیدی برای واکنش به نیازهای پاسخ‌گویی نیاز دارند (مک‌دونالد و همکاران، ۲۰۲۰).

-
1. Hoye
 2. Responsibility
 3. MacDonald
 4. Prahyafruit
 5. Bovens
 6. Dubnick & Frederickson
 7. Brandsma & Schillemans
 8. Kearns
 9. Koppell
 10. Hall

۳۰. از طرفی طراحی یک سیستم پاسخ‌گویی مناسب به علت یافتن عوامل مؤثر بر آن یکی از ضروریاتی است که باید مدنظر قرار گیرد و مشخص شود که برای بهبود نظام پاسخ‌گویی مدیران به چه عوامل یا شرایطی باید توجه شود تا از این طریق نحوه عملکرد آن روشن شود (مک‌دونالد و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۱). در مطالعات حوزه پاسخ‌گویی مشخص شده است که پاسخ‌گویی مؤثر می‌تواند تأثیرات مثبتی بر عملکرد داشته باشد (میزاهی و میچوک^۱، ۲۰۱۹؛ هان و هونگ^۲، ۲۰۱۹). این تأثیرات مثبت شامل بهبود عملکرد در شغل (تنبریک و اسپیر^۳، ۲۰۲۰، ۱)، افزایش انطباق با عملکرد (مورگان^۴ و همکاران، ۲۰۲۱، ۱)، افزایش مشارکت و همکاری و رضایت شغلی بیشتر (ویکهام و هال^۵، ۲۰۱۴، ۴۵۸) است. در همین راستا، الفتی و همکاران (۲۰۲۲، ۱۴۱) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخ‌گویی در سازمان‌های ورزشی» به این نتیجه رسیدند که موانع قانونی، کارکردی، فرهنگی، سازمانی، ساختاری، رفتاری و مدیریتی مانع پاسخ‌گویی مناسب در سازمان‌های ورزشی هستند و در مقابل موانع محیطی مانع به‌شمار نمی‌روند. همچنین تحقیق آن‌ها نشان داد که موانع فردی، کارکردی و ساختاری به‌ترتیب مهم‌ترین موانع پیش روی پاسخ‌گویی سازمان‌های ورزشی هستند. در تحقیقی دیگر، همتی‌عفیغ و کلاهی (۲۰۲۱، ۱۱۷) با مطالعه اثربخشی فرایند مدیریت راهبردی و تأثیر آن بر پاسخ‌گویی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، نشان دادند که اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان در وضعیت نامناسبی قرار دارد. همچنین بین اثربخشی مدیریت راهبردی و پاسخ‌گویی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. آردنتا^۶ و همکاران (۲۰۲۱، ۱) در تحقیقی با عنوان «شفافیت و پاسخ‌گویی در ورزش» نشان دادند که وضع مقررات بازی‌های جوانمردانه شفافیت و پاسخ‌گویی را در ورزش افزایش می‌دهد و به موازات آن دسترسی به اطلاعات مالی تسهیل می‌شود. هان (۲۰۲۰، ۲۸) در تحقیقی با بررسی تأثیر فقدان پاسخ‌گویی بر عملکرد نشان داد که موفقیت نسبی و موفق نشدن سازمان‌ها تابع سه مکانیسم پاسخ‌گویی است که به‌طور مثبت عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دی‌سیلوا^۷ و همکاران (۲۰۲۰، ۳۸) با بررسی تأثیر مکانیسم پاسخ‌گویی بر عملکرد پایدار محیطی مشخص کردند که پاسخ‌گویی بر عملکرد پایدار محیطی اثرگذار است. در تحقیقی مک‌دونالد و همکاران (۲۰۲۰، ۲۷) که هدف آن بررسی نظریه زمینه‌ای برای پاسخ‌گویی مدیران پروژه بود، گزارش کردند که مدیران پروژه مهارت‌های جدیدی را برای واکنش به نیازهای پاسخ‌گویی لازم دارند. این تأثیرات با تعامل سازوکارهای مبتنی بر منابع و بازتاب‌پذیری که با عوامل زمینه‌ای پروژه تعامل دارند، تسهیل می‌شوند. علاوه بر این، رضانیا^۸ و همکاران (۲۰۱۹، ۱) در تحقیقی با عنوان «واکاوی پاسخ‌گویی مدیران پروژه» دریافتند که پاسخ‌گویی اجتماعی از طریق مذاکره چهره به چهره و تقارن قدرت به دلیل وابستگی متقابل، تاحدودی در مدیران پروژه رخ می‌دهد و این امر نشان‌دهنده نبود اطمینان در پاسخ‌گویی سازمان مبتنی بر پروژه است.

-
1. Mizrahi & Minchuk
 2. Han & Hong
 3. Tenbrink & Speer
 4. Morgan
 5. Wikhamn & Hall
 6. Urdaneta
 7. de Silva
 8. Rezanian

در معدود تحقیقات داخلی، عباس‌پور و همکاران (۲۰۱۹، ۷) در تحقیقی با هدف ارائه مدل پاسخ‌گویی اثربخش دانشگاه‌های دولتی نشان دادند که موجبات علی (علم‌مداری دانشگاه، سرمایه انسانی، انگیزش عاملان، نیازسنجی و توسعه هدفمند دانشگاهی، فرایند یاددهی-یادگیری، مشتری‌مداری، کیفیت‌سنجی دانشگاه)، شرایط محیطی (محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط جهانی و فناوری، محیط سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان آموزشی)، ویژگی‌های زمینه‌ای (ساختار دانشگاه، جو دانشگاه، تناسب کمیت تقاضا با نیاز، زیرساخت‌های علمی-پژوهشی)، پدیده اصلی (پاسخ‌گویی متوازن به نیاز ذی‌نفعان)، راهبردها (استقلال دانشگاهی، مشارکت، تعاملات علمی-کاربردی، بین‌المللی‌شدن دانشگاه، تأمین و تخصیص منابع مالی)، پیامدها (پیامدهای مالی، پیامدهای دانشگاهی، پیامدهای اجتماعی) جزو سازه‌های پاسخ‌گویی هستند. سپهوند و همکاران (۲۰۱۸، ۱۳۹) نیز با طراحی الگوی پاسخ‌گویی جبران خدمات مدیران ارشد دولتی نشان دادند که سطوح پاسخ‌گویی بر جبران خدمت مدیران ارشد سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت دارد. پانانگان^۱ (۲۰۱۷، ۱) در تحقیقی با هدف بررسی پاسخ‌گویی در بخش مدیریت آموزش حرفه‌ای ثانویه در وزارت ورزش و جوانان کشور اندونزی نشان داد که هنوز ضعف‌هایی مانند فقدان امکانات، زیرساخت و انتقال وجود دارد که مانع از پاسخ‌گویی اثربخش می‌شود. سرانجام الوانی و احمدی (۲۰۱۳، ۷) در تحقیقی با عنوان «مفهوم پاسخ‌گویی اجتماعی سازمانی و ضرورت تبیین مؤلفه‌های آن در سازمان‌های دولتی ایران»، برای مفهوم پاسخ‌گویی اجتماعی، پنج بعد (مجموعه تمهیدات سازمان برای پاسخ به تبعات اقتصادی سازمان و مسائل اقتصادی جامعه به‌ویژه جامعه محلی، مجموعه تمهیدات سازمان برای پاسخ به تبعات اجتماعی سازمان و مسائل اجتماعی جامعه به‌ویژه جامعه محلی، مجموعه تمهیدات سازمان برای پاسخ به تبعات زیست‌محیطی سازمان و مسائل زیست‌محیطی جامعه به‌ویژه جامعه محلی، مجموعه تمهیدات سازمان برای پاسخ به تبعات اخلاقی سازمان و مسائل اخلاقی جامعه به‌ویژه جامعه محلی، مجموع نتایج و دستاوردها) و ۱۱ مؤلفه (بهبود اقتصادی محلی، ملاحظات اقتصادی سازمانی، فضا سازی فرهنگی، حمایت اجتماعی، حفاظت زیست‌محیطی، حراست زیست‌محیطی، اخلاق حرفه‌ای، اخلاق سازمانی، اخلاق اجتماعی، نتایج ادراکی، نتایج عملکرد) و ۲۸ شاخص ارائه دادند.

با توجه به آنچه بیان شد، به لحاظ موضوعی، تحقیق درمورد پاسخ‌گویی اثربخش سازمان‌های عمومی، طیفی از موضوعات همچون الزامات و شرایط پاسخ‌گوشدن سازمان‌ها و نیز عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران و اثرات پاسخ‌گویی مدیران بر برون‌دادهایشان را در بر می‌گیرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند، عوامل زیادی مبین پاسخ‌گویی اثربخش سازمان‌ها هستند. بازرسی، شایسته‌سالاری، علم‌مداری، سرمایه انسانی، انگیزش عاملان، نیازسنجی، توسعه هدفمند، فرایند یاددهی-یادگیری، مشتری-مداری، کیفیت‌سنجی و... از جمله عوامل شناسایی شده‌اند. این عوامل به لحاظ پژوهشی دارای اعتبار هستند، ولی چند نکته را باید مدنظر قرار داد: اول اینکه هرکدام از پژوهش‌ها از روش‌شناسی‌های مختلفی بهره گرفته‌اند؛ دوم اینکه موقعیت‌ها و جوامع هدف این پژوهش‌ها متفاوت بوده است؛ سوم اینکه عوامل شناسایی شده بسیار پراکنده و وابسته به اقتضات زمانی، مکانی و موقعیتی بوده است؛ بنابراین می‌توان استدلال کرد که اعتبار این عوامل مستقل از زمینه نبوده است که مبین شکاف اصلی در ادبیات موجود است. شایان ذکر است، یکی از مشکلاتی که سازمان‌های ورزشی در ایران با آن مواجه‌اند، این است که مدیران این سازمان‌ها پاسخ‌گویی مناسبی به عملکرد و برنامه‌های خود ندارند. از طرفی بازخواست مناسبی نیز از مدیران در ارتباط با پاسخ‌گویی نمی‌شود که نشان می‌دهد پاسخ‌گویی هم در سطح مدیریت و هم در سطح سازمانی، در سازمان‌های

1. Panannangan

ورزشی با چالش همراه است؛ بنابراین پژوهش حاضر در حد توان خود با کاربرد روش‌شناسی مناسب نظریه مبتنی بر داده‌ها برای شناسایی مدل پاسخ‌گویی اثربخش مدیران در سازمان‌های ورزشی ایران و متناسب با موقعیت و زمینه فرهنگی آن تلاش خواهد کرد با توجه به نقش اساسی سازمان‌های ورزشی در برآورده کردن نیازهای حوزه ورزش و درعین حال چالش‌هایی که این سازمان‌ها با آن‌ها روبه‌رو هستند، پاسخ‌گویی مدیران به نیازهای ذی‌نفعان به‌عنوان نقطه کانونی سازمان‌های ورزشی، حیاتی است؛ اما چنین فرایندی چه عناصر و مؤلفه‌هایی را در بر می‌گیرد، از چه شرایطی تأثیر می‌پذیرد و چه نتایجی را به دنبال دارد؟ این‌ها مسائل اصلی هستند که تحقیق حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به آن است. اجرای اثربخش سیستم مدیریت پاسخ‌گویی در سازمان‌های ورزشی به معنی در نظر گرفتن کارکنان به‌عنوان هسته اصلی سازمان و مدیران به‌عنوان راهبران سازمان و واحد سازمانی در نقش مدل منابع انسانی پاسخ‌گو در قبال جامعه است.

روش پژوهش

روش اجرای این پژوهش به‌صورت کیفی، براساس نظریه داده‌بنیاد و از حیث هدف، از نوع بنیادی-اکتشافی بود. رهیافت داده‌بنیاد در این پژوهش رهیافت اشتراوس و کوربین بود که به نوع نظام‌مند مشهور است. علت استفاده از این روش این بود که به این سؤال پاسخ داده شود که پاسخ‌گویی تابع چه شرایطی است و پیامدهای آن در تعامل‌های مختلف چیست؟ از طرف دیگر، کاستی‌های موجود در پیشینه پژوهش مبنی بر اینکه پیش‌تر مدلی برای پاسخ‌گویی مدیران سازمان‌های ورزشی ارائه نشده است، مزید بر علت بود. از طریق تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی و براساس مصاحبه‌های عمیق با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران علمی و اجرایی ورزش (مشمول مدیران ستادی) داده‌های تحقیق جمع‌آوری شد. در گردآوری داده‌ها پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری‌شده بررسی شد و با توجه به بررسی‌ها مصاحبه بعدی اجرا شد؛ این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. همچنین در این بخش تلاش شد حساسیت نظری با اجرای روش‌های حساسیت نظری در تمام روند تحقیق به‌عنوان اصل کلی رعایت شود و ارتقای آن همواره مدنظر بود.

به‌جز سه نفر که مصاحبه با آن‌ها به‌صورت تلفنی انجام شد، با دیگر مشارکت‌کنندگان به‌صورت انفرادی و در محل کارشان مصاحبه شد. شرکت در مصاحبه داوطلبانه بود و به مشارکت‌کنندگان گفته شد که می‌توانند از پاسخ به برخی از پرسش‌ها امتناع کنند یا هر زمان می‌خواهند به مصاحبه ادامه ندهند. مصاحبه‌شوندگان از هدف پژوهش مطلع شدند. به افراد اطمینان داده شد که این مصاحبه در اختیار دیگران قرار نمی‌گیرد و در صورتی که در نتایج تحقیق نقل‌قولی صورت بگیرد، از اسامی مستعار استفاده خواهد شد. محقق از شرکت‌کنندگان درخواست کرد که صرفاً به سؤالات مطرح‌شده پاسخ دهند. پس از هر پرسش، پرسش‌های دیگر مطرح می‌شد تا توصیف مشارکت‌کنندگان دقیق باشد. در جریان مصاحبه، مصاحبه‌کننده به‌دقت یادداشت‌برداری می‌کرد. تمام مشارکت‌کنندگان اجازه دادند تا صحبت‌های آن‌ها ضبط شود. مصاحبه تا زمان دستیابی به اشباع نظری یعنی کاهش یافتن افکار و ایده‌های نو و بدیع ادامه یافت. زمان مصاحبه‌ها از ۳۰ تا ۵۰ دقیقه متفاوت بود. متن هریک از مصاحبه‌ها به‌صورت نوشته درآمده تا در تحلیل پاسخ شرکت‌کنندگان از آن استفاده شود.

برای بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی در تحقیق حاضر، از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا^۱ (۱۹۸۵) شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. برای دستیابی به معیار اعتبار، در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و انتخاب نمونه پژوهش برای مصاحبه و طراحی سؤالات مصاحبه از منابع و جنبه‌های گوناگونی استفاده شد و متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال شد و نظرهای آن‌ها اعمال شد. به‌منظور رعایت معیار انتقال‌پذیری، تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به‌صورت مکتوب مستندسازی شد و شرایط جمعیت-شناختی مصاحبه‌شوندگان به‌صورت تفصیلی ارائه شد. برای تحقق معیار قابلیت اعتماد، از یکی از متخصصان حوزه مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به‌صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم، آن‌ها کدگذاری کردند. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد و نتایج در جدول شماره یک ارائه شد. براساس توافق موجود، میزان توافق درونی بیشتر از ۶۰ درصد بیانگر پایایی مناسب ابزار است؛ بنابراین نتایج جدول شماره یک نشان می‌دهد که مصاحبه‌ها از پایایی قابل‌قبولی برخوردار بودند.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{100 \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۱- نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

Table 1- Results of reliability study between two coders

درصد پایایی Reliability percentage	عدم توافقات Disagreements	توافقات agreements	کل کدها Total codes	شماره مصاحبه Interview number
0.847%	9	25	59	1
0.888%	3	12	27	6
0.860%	12	37	86	مجموع Total

سرانجام برای بررسی تأییدپذیری، نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از اساتید دانشگاه خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان، نظرات آن‌ها دریافت شد و در متن حاضر مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها، به‌منظور فراهم آوردن امکان ممیزی پژوهش برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شد.

نتایج

در جدول شماره دو، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق در قالب متغیرهای جنسیت، حوزه فعالیت، سابقه کاری، تحصیلات و رشته تحصیلی ذکر شده است.

¹. Lincoln & Guba

جدول ۲- ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق
 Table 2- Characteristics of research participants

رشته تحصیلی Field of study	تحصیلات Education	سابقه کاری Work experience	حوزه فعالیت Activity area	جنسیت Gender	شخص Person
تربیت بدنی Physical Education	دکتری PhD	۴۳ سال 43 years	عضو هیئت‌رئیس شورای المپیک آسیا، رئیس قبلی فدراسیون‌های ژیمناستیک و وزنه‌برداری Member of the Board of the Asian Olympic Council, former President of the Gymnastics and Weightlifting Federations	مرد Man	P1
تربیت بدنی Physical Education	کارشناسی‌ارشد Masters	۳۵ سال 35 years	ورزش قهرمانی-ورزش همگانی Championship sports - public sports	مرد Man	P2
تربیت بدنی Physical Education	دکتری PhD	۴۰ سال 40 years	معاونت فرهنگی و ورزش همگانی-رئیس انجمن خبرنگاران ورزشی Deputy Minister of Culture and Public Sports - President of the Association of Sports Journalists	مرد Man	P3
مدیریت ورزشی Sport Management	دکتری PhD	۳۰ سال 30 years	مشاور کمیته ملی المپیک-سرپرست چندین دوره مسابقات آسیایی، المپیک Adviser to the National Olympic Committee - Supervisor of several Asian and Olympic competitions	مرد Man	P4
مدیریت ورزشی Sport Management	دکتری PhD	۳۱ سال 31 years	مشاور کمیته ملی المپیک و رئیس کاروان المپیک ... Adviser to the National Olympic Committee and head of the Olympic ... convoy	مرد Man	P5
جامعه‌شناسی Sociology	دکتری PhD	۴۴ سال 44 years	دبیر کل کمیته ملی المپیک Secretary General of the National Olympic Committee	مرد Man	P6
مدیریت ورزشی Sport Management	دکتری PhD	۱۲ سال 12 years	دبیر فدراسیون Secretary of the Federation	مرد Man	P7
رفتار حرکتی Motor Behavior	دکتری PhD	۵۲ سال 52 years	معاون تربیت بدنی، هیئت علمی دانشگاه، نایب‌رئیس کمیته المپیک و پارالمپیک Vice President of Physical Education, University Faculty, Vice President of the Olympic and Paralympic Committee	مرد Man	P8
فیزیولوژی ورزشی Sport Physiology	دکتری PhD	۲۰ سال 20 years	رئیس آکادمی ملی المپیک President of the National Olympic Academy	مرد Man	P9

جدول ۲- ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق

Table 2- Characteristics of research participants

شخص Person	جنسیت Gender	حوزه فعالیت Activity area	سابقه کاری Work experience	تحصیلات Education	رشته تحصیلی Field of study
P10	مرد Man	امور مشترک فدراسیون‌ها Common affairs of federations	۱۳ سال 13 years	دکتری PhD	تربیت بدنی Physical Education
P11	مرد Man	ارتباطات، بازاریابی، مدیریت ورزشی Communication, marketing, sports management	۴۰ سال 40 years	دکتری PhD	مدیریت ورزشی Sport Management
P12	مرد Man	رئیس سابق فدراسیون دوومیدانی و فوتبال Former President of the Athletics and Football Federation	۳۸ سال 38 years	کارشناسی‌ارشد Masters	حقوق بین‌الملل International Rights

پس از تحلیل مصاحبه‌ها، در مرحله اول کدگذاری ۳۵۰ مفهوم اولیه به دست آمد که پس از حذف موارد تکراری، ادغام موارد هم‌معنی و نزدیک به هم، در نهایت در مرحله کدگذاری باز، ۲۲۰ مفهوم نهایی شناسایی شد. پس از آن، با تشخیص قرابت معنایی بین مفاهیم مذکور و تحقق هدف کدگذاری محوری، ۲۴ مقوله فرعی شکل گرفت. در نهایت با رساندن مقوله‌های فرعی به یک سطح انتزاع بالاتر، مقوله‌های اصلی در قالب شرایط، راهبرد و پیامدهای پاسخ‌گویی مدیران سازمان‌های ورزشی تشکیل شدند (جدول شماره سه).

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی

Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
پدیده محوری Pivotal phenomenon	پاسخ‌گویی اداری Administrative Accountability	پاسخ‌گوبودن در زمینه شکست‌ها و پیروزی‌ها Being accountable for failures and victories	P1
		تشریح اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت Describe short-term, medium-term and long-term goals	P1
		پاسخگو بودن به نتیجه حاصل شده Responsiveness to the result achieved	P1, P7
		تشریح کارهایی که در آینده انجام خواهد شد Describe what will be done in the future	P1
		پاسخگو بودن به سازوکارها Responsive to mechanisms	P4
		پاسخگو بودن در قبال برنامه‌ها Responsive to programs	P4, P9
		پاسخگو بودن در قبال هدف‌گذاری انجام‌شده Responsiveness to goal setting	P4
		تشریح حضور در عرصه‌های سیاسی ورزشی	P1

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی
 Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
		Description of presence in the political arena of sports پاسخگو بودن در قبال مسائل مالی	P5, P11
		Being accountable for financial matters پاسخگو بودن در قبال مسائل آموزشی	P5
		Responsive to educational issues پاسخگو بودن در قبال مسائل فنی	P5
		Accountability for technical issues پاسخگو بودن به مدیران بالادستی	P4, P6
		Accountability to senior managers پاسخگو بودن به ذی‌نفعان	P7, P8, P9
		Accountability to stakeholders پاسخگو بودن به سازمان بازرسی کل کشور	P8
		Accountability to the inspection organization of the whole country پاسخگو بودن در قبال مسئولیت‌های محول شده	P4, P6
		Being accountable for assigned responsibilities پاسخگو بودن در قبال سازمان‌های بالادستی	P5
		Accountability to upstream organizations پاسخگو بودن در قبال نهادهای بین‌المللی	P5
		Accountability to international institutions پاسخگو بودن در قالب چارچوب حیطة اختیارات	P4, P6, P7
		Accountability within the scope of authority پاسخگو بودن به عملکرد	P7
		Responsive to performance پاسخگو بودن به اذهان عمومی	P4, P7, P9
		Responsive to the public mind پاسخ‌گویی به موضوعات موردانتظار و توقع مردم	P3, P7
		Responding to people's expectations پاسخ‌گویی به سؤالات و ابهامات	P3
	پاسخ‌گویی غیراداری Non-administrative accountability	Answering questions and ambiguities پاسخگو بودن به رسانه‌ها	P4
		Responsive to the media پاسخ‌گویی به مشتریان	P6, P9
		Responding to customers پاسخ‌گویی به مطبوعات	P7
		Respond to the press	

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی

Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed	
شرایط علی Causal conditions	زمینه تخصصی Specialized field	دارا بودن تخصص ورزشی Having sports expertise	P1	
		معلومات و تجربه و آگاهی مدیران Information, experience and knowledge of managers	P1, P3, P12	
		داشتن سابقه مدیریت Having a management background	P1	
		اشراف و احاطه به حوزه مدیریتی Aristocracy and surroundings in the field of management	P3	
		پشتوانه دانشی لازم Necessary knowledge support	P3	
		قدرت تبیین مسائل مدیریتی The power to explain managerial issues	P3	
		زمینه فردی Individual context	شهامت و نترسیدن از پست و مقام Courage and not be afraid of position	P1
			شهامت اخلاقی Moral courage	P1
			تکلیف‌مدار بودن فرد The task of being a person	P7
			وابستگی سازمانی Organizational affiliation	متعهد بودن سازمان در پاسخ‌گویی به سازمان‌های بالادستی Organizational commitment in responding to upstream organizations
	وابستگی سازمان به سازمان‌های دیگر Dependence of the organization on other organizations			P4
	استفاده از بودجه دولتی Use of government budget			P4
	پاسخ‌گویی مدیران به زیردستان و سازمان‌های بالادست Accountability of managers to subordinates as well as higher organizations	P5		
	آگاه‌سازی و احقاق حقوق Awareness and realization of rights	آگاه‌سازی بین‌المللی International Awareness	P1	
		آگاه‌سازی رسانه‌ای Media awareness	P1	
		احقاق حق دیگران Realizing the rights of others	P7, P8	
		رسیدگی به شکایت Complain handling	P8, P10	

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی
 Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
	تحول و سلامت سازمانی Organizational Transformation and Health	چابک بودن سازمان Agility of the organization	P3
		انعطاف پذیر بودن سازمان Organizational flexibility	P3
		سالم بودن سازمان Healthy organization	P3
	عوامل پیش بینی نشده Unforeseen factors	شکست‌ها و پیروزی‌ها Defeats and victories	P1
		اتفاقات غیرمنتظره Unexpected events	P1
		اتفاقات خارجی External events	P1
		چهره شدن یک ورزشکار Becoming the face of an athlete	P1
		منابع مثبت و منفی Positive and negative sources	P1
		بحران‌های مدیریتی Managerial crises	P11
		شفاف نبودن فرایندها Lack of transparency of processes	P6
شرایط زمینه‌ساز Context conditions	نار کارآمدی نظام پاسخ‌گویی Accountability system inefficiency	متناسب نبودن اختیارات با مسئولیت‌ها Mismatched powers with responsibilities	P2
		فقدان اطلاع‌رسانی The lack of notification	P2
	ضعف‌ها و کاستی‌های پنهان Hidden weaknesses and shortcomings	P6	
	مشخص نبودن فرایندهای نظام پاسخ‌گویی Uncertainty of accountability system processes	P6	
	ناکارآمدی سازمانی Organizational inefficiency	پاسخگو نبودن سازمان‌ها Unresponsive organizations	P7
		یکسو بودن سازمان One-sidedness of the organization	P10
فساد در سازمان Corruption in the organization		P10	
نبود سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش P6		P6	

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی

Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
		Lack of effective performance appraisal system بی اخلاقی و فساد در سازمان	P8
		Immorality and corruption in the organization بوروکراسی‌های زائد	P9, P10
		Excess bureaucracies مشخص نبودن اهداف و آرمان‌های سازمان	P6
		Uncertainty of the goals and ideals of the organization بی توجهی به شایسته‌گزینی	P2
		Lack of attention to merit شفافیت نداشتن سازمان	P6
		Lack of transparency of the organization قابل دستیابی نبودن اهداف	P6
		Unattainable goals سلسله‌مراتب تعریف نشده	P6
		Undefined hierarchy مشخص نبودن ارتباطات برون و درون سازمانی	P6
		Uncertainty of external and internal communications	
		مدیریت نشدن مجموعه تحت مدیریت	P1
		Lack of managed collection مدیریت نشدن بحران‌های مدیریتی	P1
		Lack of management of management crises اتلاف منابع ملی و سازمانی	P10
		Waste of national and organizational resources ضایع شدن حق افراد	P7
	ناکارآمدی عملکردی Functional inefficiency	Loss of individual rights کوتاهی در انجام وظایف	P7
		Failure to perform tasks تأمین نشدن مطالبات مردم	P10
		Failure to meet the demands of the people ضعف مدیر در حوزه تخصصی	P3
		Weakness of the manager in the specialized field تعارضات فردی و گروهی و سازمانی	P7
		Individual, group and organizational conflicts پاک کردن صورت مسئله	P7
		Clear the face of the issue جهان‌شمول بودن ورزش	P2
		The universality of sport	

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی
 Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
	جایگاه ورزش و تأثیر رسانه‌ها	جایگاه ورزش در رسانه و افکار عمومی The place of sports in the media and public opinion	P3
	The place of sports and the influence of the media	تعداد و تنوع رسانه‌های ورزشی Number and variety of sports media	P3
		پرداختن رسانه‌ها به بحران‌های ورزشی Media coverage of sports crises	P2, P5, P11
		حرفه‌ای عمل کردن رسانه‌ها Professionalize the media	P3
		ارزیابی منفی و مثبت رسانه‌ها Negative and positive evaluation of the media	P1
	دخالت عوامل بیرونی Involvement of external factors	حساسیت دستگاه‌های نظارتی در بحران‌ها Sensitivity of monitoring devices in crises	P11
		صدا و سیما و بزرگ کردن ورزشکاران Broadcasting and magnifying athletes	P1
		مناسبات سیاسی کشورها Political relations of countries	P5
		دخالت عوامل بیرونی مشاوران ناآگاه Involvement of external factors of uninformed consultants	P1
	شرایط مداخله‌گر intervening conditions	تسویه حساب‌های شخصی Personal Pony	P1
		مشارکت نکردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها Lack of employee participation in decisions	P2
		مدیرانی که اراده و تعهد پاسخ‌گویی ندارند Managers who do not have the will and commitment to be accountable	P6, P8
		روابط ناسالم و برخی بده‌بستان‌ها Unhealthy relationships and some give and take	P3
	ضعف‌های رفتاری Behavioral weaknesses	پنهان‌کاری و کارهای غیرشفاف Secrecy and non-transparent work	P3
		فضای تملق و چاپلوسی An atmosphere of flattery	P8
		پاسخگو نبودن مدیران بالادستی Lack of accountability of senior managers	P8
		انتظارات نامعقول Unreasonable expectations	P12

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی

Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
		مدیران ناکارآمد Inefficient managers	P6
		بی‌تفاوتی Incuriosity	P2
		خودکامه بودن مدیران Authoritarian managers	P9
		محفلی عمل کردن To act	P2
		بی‌اعتمادی Distrust	P2
		تشریح سیستم از جانب مدیران بالادستی Description of the system by senior managers	P1
		بررسی نظرات ارباب رجوع (نظرسنجی) Customer Reviews (Poll)	P2
		تدوین ساز و کارهای تشویقی Develop incentive mechanisms	P2
		تدوین شرح وظایف شغلی شفاف مبتنی بر مأموریت سازمان Develop a clear job description based on the mission of the organization	P2
		پیش‌بینی سازوکارهای تنبیهی در صورت تخلف یا سهل‌انگاری Predicting punitive mechanisms in case of violation or negligence	P2
راهبردها Strategies	راهبرد خرد Wisdom strategy	اعمال فرایندهای شایسته‌گزینی در عزل و نصب مدیران و کارکنان Apply merit selection processes in dismissal and installation of managers and employees	P2
		پیش‌بینی سازوکارهای نظارتی کمی و اثربخش Predict quantitative and effective regulatory mechanisms	P2
		رسیدگی به شکایات (سریع، دقیق، بی‌طرفانه) Complaints handling (fast, accurate, impartial)	P2
		دادن اختیار متناسب با سطح وظیفه و مسئولیت افراد Giving authority commensurate with the level of duty and responsibility of individuals	P1, P2
		استقبال از نقدپذیری Welcomes liquidity	P1
		مدیریت بر قلب‌ها Management on Hearts	P1
		رعایت سلسله‌مراتب و روند گزارش‌گیری صحیح	P2

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی
Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
		Observe the correct hierarchy and reporting process	
		اجتناب از دروغ‌گویی Avoid lying	P1
		اخلاق مدار بودن مدیران Ethics of managers	P1
		مطلع شدن مشتریان درباره فرایند انجام مطالباتشان Informing customers about the process of fulfilling their demands	P6
		ایجاد تبادل اطلاعات و تبادل عملکرد Create information exchange and performance exchange	P6
		دوری جستن از تبعیض Avoiding discrimination	P1
		دوری جستن از نابرابری Avoiding inequality	P1
		جلسات منظم ماهانه Regular monthly meetings	P4
		جلسه گزارش سالیانه Annual Reporting Meeting	P4
		شفاف‌سازی قوانین Clarification of rules	P5
		نظارت بر اجرای قوانین Monitor the implementation of laws	P5
		متعهدسازی فرد به پاسخ‌گویی Commitment of the individual to accountability	P6
		مطالبه پاسخ‌گویی از سوی مدیران بالادستی Demand for accountability from senior managers	P6
		تدبیر و سیاست در پاسخ‌گویی مؤثر Tactics and policies in effective accountability	P3
		ایجاد فضای پاسخ‌گویی Create a responsive space	P8
		عمل براساس ضوابط و معیارهای مشخص Act according to specific criteria and criteria	P8
		از سرخود باز نکردن و نینداختن توپ در زمین دیگران Do not open the ball on other people's ground	P3
		خلاقیت و نوآوری در خصوص اطلاع‌رسانی Creativity and innovation in information	P3

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی

Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
		استفاده از ظرفیت وسایل ارتباط جمعی Use the capacity of the mass media	P3
		الزام مدیر و زیردستان به پاسخ‌گویی Requiring the manager and subordinates to be accountable	P4
		تشکیل جلسات مرتب و گزارش‌گیری Organizing regular meetings and reporting	P4
		وجود بانک اطلاعاتی در دسترس Existence of available database	P2
		پیش‌بینی مسیرهای متنوع و ساده برای طرح شکایت ارباب رجوع Anticipate a variety of simple ways to file a customer complaint	P2
		مطالبه پاسخ‌گویی از سوی مشتریان Demand for accountability from customers	P6
		مطالبه پاسخ‌گویی در سطوح مختلف سازمان Demand for accountability at various levels of the organization	P6
		حاکمیت قانون Rule of Law	P9
		اجرای قانون به درستی و با استحکام Enforce the law properly and firmly	P9
		تقویت شناخت Strengthen cognition	P10
		آگاهی از مبانی اعتقادی Knowledge of the basics of belief	P10
		مقدم شمردن فرایندهای تشویقی در مقابل تنبیه و تخریب Prioritize incentive processes over punishment and vandalism	P2
		مدیر خود را موظف به پاسخ‌گویی بداند Make your manager accountable	P4
		رفع تکلیف نکردن Do not do homework	P3
		جلوگیری از پارتی بازی Avoid party games	P1
		داشتن روابط عمومی فعال Having an active public relations	P3
		دریافت بازخورد از مخاطب P3	P3

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی
 Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
		Get feedback from the contact حمایت سازمانی مدیران ارشد سازمان	P2
		Organizational support of senior managers of the organization دریافت بازخورد از جامعه	P3
		Get feedback from the community دریافت بازخورد از رسانه‌ها	P3
		Get feedback from the media به کارگماردن افراد برحسب علاقه‌مندی و انگیزه فارغ از هرگونه اجبار و تحمیل	P2
		Employing people according to interest and motivation, regardless of any coercion پاسخ‌گویی به منزله احترام تلقی کردن	P3
		Accountability is a matter of respect یادگیرنده بودن مدیر	P3
		Learning to be a manager تهیه برنامه مدون راهبردی	P1
		Preparation of a strategic plan نهادینه کردن حقیقت‌خواهی و حقیقت‌جویی	P1
		Institutionalize truth-seeking and truth-seeking ایجاد فرهنگ پاسخ‌گویی در تمام لایه‌های سازمان	P4
		Create a culture of accountability at all levels of the organization اجرای قدم به قدم برنامه راهبردی با اصول	P1
		Implement a step-by-step strategic plan with principles بیان حقایق و راستی و درستی برنامه‌های راهبردی	P1
	راهبرد کلان Macro strategy	Expressing the facts and the truth and correctness of strategic plans آموزش و تربیت مدیران به پاسخگو بودن	P3
		Educate managers to be accountable تصمیم کلان کشور مبنی بر پاسخ‌گویی	P8
		The macro decision of the country to be held accountable آموزش از سطح مدرسه و حتی مهد کودک	P8
		Education from school level and even kindergarten آموزش در سطح خانواده	P8

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی

Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
		Family level education آموزش در سطح جامعه	P8
		Community level education ایجاد فرهنگ پاسخ‌گویی در سازمان	P4
		Creating a culture of accountability in the organization نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخ‌گویی جامعه	P9
		Institutionalizing a culture of community accountability نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخ‌گویی در خانواده	P9
		Institutionalizing a culture of accountability in the family نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخ‌گویی در نظام تعلیم و تربیت	P9
		Institutionalizing a culture of accountability in the education system تدوین معیارهای پاسخ‌گویی برای مدیران و کارکنان	P10
		Develop accountability criteria for managers and employees تلاش برای ارتقای سلامت اداری در تمام سطوح سازمانی	P10
		Efforts to promote office health at all levels of the organization سیاست‌زدایی از نظام اداری	P10
		DE politicization of the administrative system ایجاد قوانین برای آزادسازی اطلاعات در نظام اداری	P10
		Establish rules for the release of information in the administrative system بازنگری و اصلاح قوانین و رفع ابهام‌ها و جلوگیری از برداشت‌های متفاوت	P10
		Review and amend laws and remove ambiguities and avoid different interpretations تعیین ضوابط و مقررات انتخاب مدیران	P10
		Determining the rules and regulations for selecting managers داشتن انسان‌های توسعه‌یافته	P9
		Having developed human beings خارج کردن سازمان از فضای ابهام	P3-P8
	شفاف‌سازی و رفع ابهام	Take the organization out of ambiguity	
پیامد Consequences	Clarification and ambiguity	بیان حقایق Statement of facts	P1
		تعیین ضعف‌ها برای جلوگیری از تکرار آن‌ها	P2, P10

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی
 Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
		Identify weaknesses to prevent their recurrence مرتفع کردن مشکلات ورزش	P1
		Eliminate sports problems روشن کردن اذهان اعم از کارکنان، ذی نفعان و مشتریان	P1, P4, P9
		Enlighten the minds of employees, stakeholders and customers روشن‌سازی و شفاف‌سازی مسائل	P1, P8, P9
		Clarification and clarification of issues بهره‌مندی مؤثر و کارآمد از منابع مالی و انسانی	P2
		Effective and efficient use of financial and human resources محقق شدن اهداف سازمانی با صرفه و صلاح	P2, P3
		Achieving cost-effective organizational goals افزایش بهره‌وری و کارایی کارمندان	P5, P10
	بهبود عملکرد Performance improvements	Increase employee productivity and efficiency ایجاد حرکت و شتاب در روند فعالیت‌های سازمان	P6
		Creating movement and acceleration in the process of the organization's activities افزایش ضریب اثربخشی	P2
		Increase effectiveness بهبود اداره سازمان	P11
		Improving the management of the organization رشد سازمان	P11
		Organizational growth معتقد بودن کارمندان به وظایف محول شده به آنها	P1
		Employees' belief in the tasks assigned to them اعتماد بیشتر افکار عمومی	P3
	افزایش ضریب اعتماد	More trust in public opinion اعتماد بیشتر رسانه‌ها	P3
	Increase trust	More media trust شکل‌گیری اعتماد بین مدیر و زیرمجموعه	P1, P3, P5, P8
		Formation of trust between the manager and the subordinate کاهش شک و تردید در ارتباط با عملکرد	P3
		Reduce performance skepticism تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان	P2, P9, P10
	اقتناع‌سازی		

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی

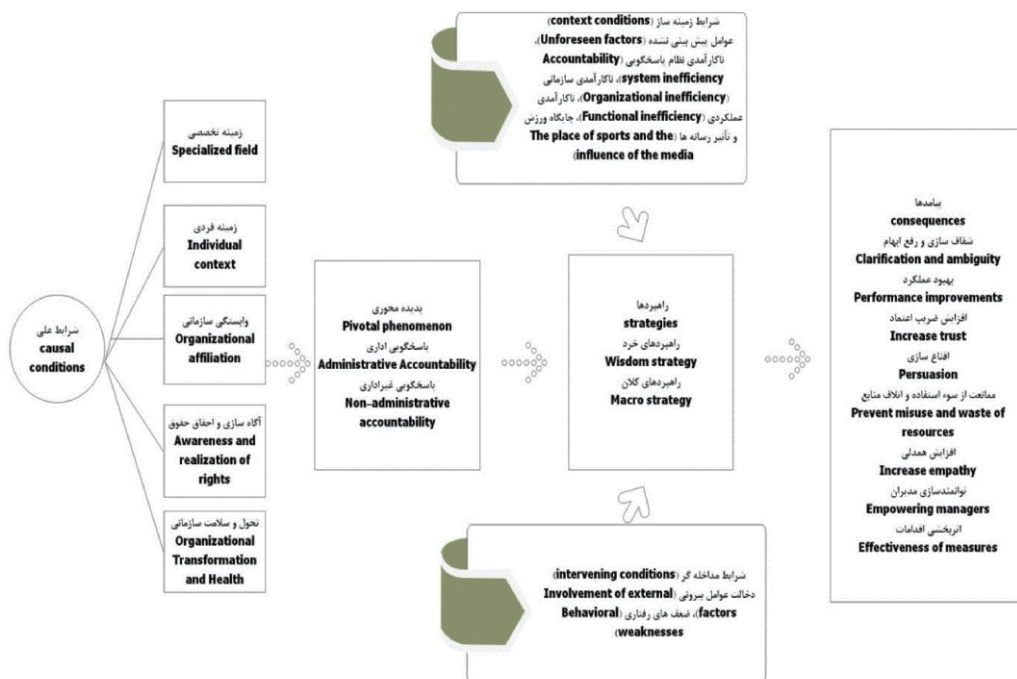
Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
	Persuasion	Encourage and motivate employees اقتناع‌سازی افکار عمومی	P3, P7
		Persuasion of public opinion ایجاد آرامش روانی در فرد	P7
		Create peace of mind in the person ممانعت از شکل‌گیری ذهنیت منفی	P8
		Prevent the formation of a negative mentality افزایش احساس مسئولیت در کارکنان	P1
		Increase the sense of responsibility in employees افزایش روحیه تعامل	P9
		Increase the spirit of interaction مقابله با سوءاستفاده از قدرت	P2, P10
		Dealing with the abuse of power جلوگیری از ریخت‌وپاش‌های غیرضروری	P2
		Avoid unnecessary spills کاربرد مؤثر منابع فیزیکی، مالی و نیروی انسانی	P10
	ممانعت از سوءاستفاده و اتلاف منابع Prevent misuse and waste of resources	Effective use of physical, financial and manpower resources جلوگیری از اتلاف منابع و امکانات	P2
		Avoid wasting resources and facilities ابزار کنترل و نظارت بر قدرت	P10
		Power control and monitoring tools جلوگیری از سوء کاربرد منابع به‌صورت عمدی یا سهوی	P10
		Prevent intentional or inadvertent misuse of resources افزایش احساس تعامل و همکاری بین کارکنان	P9
		Increase the sense of interaction and cooperation between employees احساس آرامش و یگانگی کارکنان با مدیر	P1, P8
		Feeling calm and united with the manager ارتقای اتحاد بین کارکنان	P9
	افزایش همدلی Increase empathy	Promote unity among employees عشق ورزیدن به مدیر از سوی کارکنان	P1
		Loving the manager by the staff همراه کردن کارکنان با اهداف سازمان	P11
		Aligning employees with the goals of the organization جلوگیری از توقعات بیجا	P1
		Avoid unreasonable expectations	

جدول ۳- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی
 Table 3- Results of open, axial and selective coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	مفاهیم اقتباس شده از متن مصاحبه‌ها Concepts adapted from the text of the interviews	شخص مصاحبه شده The person interviewed
		زمینه‌ساز موفقیت مدیران می‌شود It paves the way for the success of managers	P1
		ایجاد وجهه برای مدیران ورزشی Creating a reputation for sports managers	P8
	توانمندسازی مدیران Empowering managers	فراغ‌بال مدیر در انجام وظایفش Free the manager in performing his duties	P1
		افزایش اعتبار و خوش‌نامی مدیر Increase the credibility and reputation of the manager	P3
		ممانعت از بحران مدیریت Prevent management crisis	P1
		حصول اطمینان از انجام خدمات Ensure service delivery	P10
		حصول اطمینان از رعایت اصول اخلاقی Ensuring compliance with ethical principles	P2
		حصول اطمینان از عملکرد درست و مطابق با برنامه Ensure proper performance and compliance with the schedule	P10
	اثربخشی اقدامات Effectiveness of measures	تکرار نشدن اشتباه یا به عبارتی اصلاح اشتباهات احتمالی گذشته Do not repeat mistakes or in other words correct possible past mistakes	P2
		ارائه به‌موقع و صحیح گزارش‌ها در سلسله‌مراتب اداری Timely and accurate submission of reports in the administrative hierarchy	P10
		رضایتمندی ارباب رجوع Customer satisfaction	P2, P3, P10

پس از اینکه مشخص شد که پاسخ‌گویی مدیران سازمان‌های ورزشی تابع چه شرایطی است، تعامل و راهبردها درباره آن چیست و پیامدهای حاصل از کاربست این راهبردها چیست، مدل زمینه‌ای درک پیامدهای پاسخ‌گویی مدیران در سازمان‌های ورزشی ارائه می‌شود.



شکل ۱- مدل زمینه‌ای درک پیامدهای پاسخ‌گویی مدیران در سازمان‌های ورزشی

Figure 1- Background model for understanding the consequences of managers' accountability in sports organizations

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، درک پیامدهای پاسخ‌گویی مدیران در سازمان‌های ورزشی با ارائه یک مدل زمینه‌ای بود. مطابق با تحلیل مصاحبه‌ها و پدیده محوری، پاسخ‌گویی را می‌توان از دو جنبه اداری و غیراداری توضیح داد. این یافته تاحدودی با نتایج مطالعه عباس‌پور و همکاران (۲۰۱۹، ۷) مبنی بر اینکه پدیده محوری را در پاسخ‌گویی متوازن به نیاز ذی‌نفعان گزارش کرده بود، همخوان است؛ چراکه بخش‌های از پاسخ‌گویی اداری و غیراداری در راستای مرتفع کردن نیاز ذی‌نفعان است که در تحقیق حاضر در بخش‌های باز به آن‌ها اشاره شده است. در جنبه اداری تأکید بر اقدامات و تصمیماتی است که مدیر با توجه به اختیارات خود آن‌ها را اتخاذ کرده است؛ در نتیجه ضمن تشریح و توصیف آن‌ها این الزام وجود دارد که مدیر به سازمان‌ها و مدیران بالادستی و همچنین ذی‌نفعان خود پاسخ دهد. گفتنی است، پاسخ‌های اداری جنبه رسمی و تخصصی دارد و در مقابل جنبه غیراداری یا غیررسمی است که می‌توان پاسخ از جنبه عمومی نیز به آن اطلاق کرد که مبین این موضوع است که مدیران در قبال افکار و اذهان عمومی، مشتریان، رسانه‌ها و مطبوعات نیز باید پاسخ‌گو باشند و ضمن دریافت انتظارات و توقعات آن‌ها به سؤالات و ابهاماتی که مطرح می‌کنند، پاسخ دهند.

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد، پاسخ‌گویی تحت تأثیر شرایط علی زمینه تخصصی، زمینه فردی، وابستگی سازمانی، آگاه-سازی و احقاق حقوق، تحول و سلامت سازمانی است. این یافته با نتایج این مطالعات همخوان است: رضایا و همکاران (۲۰۱۹، ۱) با واکاوی پاسخ‌گویی مدیران پروژه دریافتند که پاسخ‌گویی اجتماعی از طریق مذاکره چهره به چهره و تقارن قدرت، به

دلیل وابستگی متقابل تاحدودی در مدیران پروژه رخ می‌دهد؛ الفتی و همکاران (۲۰۲۲، ۱۴۱) به عوامل سازمانی اشاره کردند؛ آردنتا و همکاران (۲۰۲۱، ۱) نیز مقررات و حقوق را مؤثر بر پاسخ‌گویی می‌دانستند. درمقابل، نتایج مطالعه عباس‌پور و همکاران (۲۰۱۹، ۷) که نشان داد موجبات علی پاسخ‌گویی شامل علم‌مداری دانشگاه، سرمایه انسانی، انگیزش عاملان، نیازسنجی و توسعه هدفمند دانشگاهی، فرایند یاددهی- یادگیری، مشتری‌مداری و کیفیت‌سنجی دانشگاه است، این یافته را تأیید نمی‌کند. تفاوت جامعه آماری و واحدهای بررسی شده می‌تواند علت این ناهمخوانی باشد؛ به طوری که در تحقیق عباس‌پور و همکاران (۲۰۱۹، ۷)، مدل پاسخ‌گویی برای دانشگاه‌های دولتی و در تحقیق حاضر، مدل پاسخ‌گویی برای مدیران ورزشی ارائه شده است؛ بنابراین احتمال می‌رود، سطح بررسی از واحد به سازمان، علت دیگر این ناهمخوانی باشد. اثرگذاری زمینه تخصصی بر پاسخ‌گویی از این لحاظ است که اگر مدیر تخصص، آگاهی لازم و پشتوانه دانشی و تجربه لازم را داشته باشد، میل به پاسخ‌گویی شکل می‌گیرد. در این فراگرد، زمینه فردی که از طریق شهامت و تکلیف‌مداربودن مدیران وصف‌شدنی است، به‌عنوان یک عامل علی در شکل‌گیری پاسخ‌گویی نقش دارد. از طرفی وابستگی سازمانی به این دلیل که مدیران متعهد هستند به سازمان‌ها و مدیران بالادستی خود پاسخ دهند و برای پیشبرد امورات سازمانی خود در اغلب موارد از بودجه دولتی استفاده می‌کنند، می‌تواند علت پاسخ‌گویی باشد. در کنار آن، آگاه‌سازی و احقاق حقوق که خود از آگاه‌سازی رسانه‌ای و بین‌المللی و احقاق حقوق دیگران سرچشمه می‌گیرد و همچنین تحول و سلامت سازمانی که به‌مثابه پیشران سازمان عمل می‌کند، مزیت پاسخ‌گویی هستند.

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد، عوامل پیش‌بینی‌نشده، ناکارآمدی‌ها و جایگاه ورزش و تأثیر رسانه‌ها بر آن، زمینه‌ساز شکل‌گیری پاسخ‌گویی در مدیران سازمان‌های ورزشی هستند. این یافته با نتایج مطالعه مک‌دونالد و همکاران (۲۰۲۰، ۲۷) مبنی بر اینکه مدیران پروژه مهارت‌های جدیدی را برای واکنش به نیازهای پاسخ‌گویی لازم دارند و این تأثیرات با عوامل زمینه‌ای تسهیل می‌شود، همخوان است. درمقابل، نتیجه مطالعه عباس‌پور و همکاران (۲۰۱۹، ۷) این یافته را تأیید نمی‌کند؛ چراکه بین مقوله‌های ارائه‌شده در مطالعه عباس‌پور و همکاران و مطالعه حاضر قرابت معنایی وجود ندارد. منظور از عوامل پیش‌بینی‌نشده اتفاقات، بحران‌ها، شکست‌ها و پیروزی‌های است که بدون پیش‌بینی قبلی حول محور سازمان روی می‌دهند. همچنین منظور از ناکارآمدی‌ها، ناکارآمدی‌ای است که در سطح نظام پاسخ‌گویی، سازمانی و عملکردی وجود دارد. این ناکارآمدی‌ها که در شفاف نبودن فرایندها، ضعف‌ها و کاستی‌های پنهان، فساد در سازمان، بوروکراسی‌های زائد، تأمین‌نشدن مطالبات مردم، کوتاهی در انجام وظایف، پاک‌کردن صورت‌مسئله، تعارضات فردی، گروهی و سازمانی و.. ریشه دارد، به‌نوعی زمینه‌ساز پاسخ‌گویی هستند؛ زیرا سیستم دچار ضعف است و مدیر به پاسخ‌گویی ملزم است. همچنین جایگاه ورزش و تأثیری که رسانه‌ها بر آن می‌گذارند، در شکل‌گیری پاسخ‌گویی مدیران سازمان‌های ورزشی مؤثر است؛ چراکه ورزش، پدیده‌ای اجتماعی و جهان‌شمول است و آگاهی از اتفاقات و حوادث آن برای اذهان و افکار عمومی مهم است؛ به این دلیل، رسانه‌ها حواشی و رخداد‌های آن را بررسی کرده و از این طریق مطالبات مردم را پیگیری می‌کنند.

علاوه بر این، تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که دخالت عوامل بیرونی و ضعف‌های رفتاری شرایط مداخله‌گری هستند که در شکل‌گیری پاسخ‌گویی مدیران سازمان‌های ورزشی نقش دارند. این یافته تاحدودی با نتایج مطالعه پانانگان (۲۰۱۷، ۱) مبنی بر اینکه هنوز ضعف‌هایی مانند فقدان امکانات، زیرساخت و انتقال وجود دارد که مانع از پاسخ‌گویی اثربخش می‌شود، همخوان است. منظور از دخالت عوامل بیرونی، نوع نگاه و ارزیابی‌های است که سازمان‌ها و نهادهای خارج سازمان به سازمان دارند و

درعین حال عواملی است که کنترل آن‌ها در بسیاری از مواقع در اختیار سازمان نیست و سازمان ناخواسته ملزم است که بنا به خواسته‌ها آن‌ها عمل کند؛ برای مثال، مناسبات سیاسی کشورها یکی از این عوامل است که فارغ از منفی یا مثبت بودن آن، مدیران سازمان‌های ورزشی مجبور هستند خود را با آن همگام کنند و این امر اقدامات مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مدیران را ملزم به پاسخ‌گویی می‌کند؛ درحالی‌که ممکن است بدون اختیار در این راستا حرکت کرده باشند. افزون بر این، ضعف‌های رفتاری که در رفتار مدیران وجود دارد، نبود اراده و نبود تعهد به پاسخ‌گویی، روابط ناسالم، پنهان‌کاری و کارهای غیرشفاف، خودکامه بودن مدیران، فضای تملق و چاپلوسی در پاسخ‌گویی مدیران سازمان‌های ورزشی مداخله می‌کنند و بیشتر اوقات نقشی محدودکننده را بازی می‌کنند.

تحلیل داده‌ها نشان داد، در واکنش به شرایط مذکور دو کنش اصلی به وقوع می‌پیوندد: نخست، کنش‌ها و اقداماتی است که در سطح عملیاتی دنبال می‌شود و به علت خردبودن این کنش‌ها، در این تحقیق با عنوان «راهبردهای خرد» نام‌گذاری شده‌اند. این کنش‌ها پاسخی است به مشکلات، ویژگی‌ها و شرایطی که بر سازمان و مدیر در زمان حال حاکم است و چون عملیاتی و خرد هستند، نمی‌توان تصور اثرات کلان از آن‌ها داشت. درمقابل کنش‌ها یا استراتژی‌های کلان با اثرگذاری بلندمدت و اساسی به دنبال این هستند که فرهنگ پاسخ‌گویی را در جامعه، خانواده، مدرسه و سازمان نهادینه کنند و بیشتر اقدامات آن حول تهیه برنامه‌های مدون راهبردی، نهادینه کردن حقیقت‌خواهی و حقیقت‌جویی، ایجاد فرهنگ پاسخ‌گویی در تمام لایه‌های سازمان و... خلاصه می‌شود.

سرانجام مشخص شد که تحت تأثیر شرایط، کنش‌ها و استراتژی‌های مذکور، شفاف‌سازی و رفع ابهام، بهبود عملکرد، افزایش ضریب اعتماد، اقلان‌سازی، ممانعت از سوءاستفاده و اتلاف منابع، افزایش همدلی، توانمندسازی مدیران و اثربخشی اقدامات به‌عنوان نتیجه سیستم به بار می‌آید. این یافته با نتایج این مطالعات همخوان است: هان (۲۰۲۰، ۹۲۷) نشان داد که موفقیت نسبی و موفق نبودن سازمان‌ها تابع سه مکانیسم پاسخ‌گویی است که به‌طور مثبت عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ دی‌سیلوا و همکاران (۲۰۲۰، ۳۸) با بررسی تأثیر مکانیسم پاسخ‌گویی بر عملکرد پایدار محیطی نشان دادند، پاسخ‌گویی بر عملکرد پایدار محیطی اثرگذار است؛ عباس‌پور و همکاران (۲۰۱۹، ۷) پیامدهای مالی، پیامدهای دانشگاهی و پیامدهای اجتماعی را برای پاسخ‌گویی متصور بودند؛ همتی‌عفیف و کلاهی (۲۰۲۱، ۱۱۷) نیز اثربخشی را مطرح کرده بودند. در این بین، تحقق شفاف‌سازی و رفع ابهام از طریق خارج کردن سازمان از فضای ابهام، بیان حقایق، روشن کردن اذهان اعم از کارکنان، ذی‌نفعان و مشتریان و... بهبود عملکرد از طریق ایجاد حرکت و شتاب در روند فعالیت‌های سازمان، افزایش ضریب اثربخشی، افزایش بهره‌وری و کارایی کارمندان، بهره‌مندی مؤثر و کارآمد از منابع مالی و انسانی و...، افزایش ضریب اعتماد از طریق معتقدبودن کارمندان به وظایف محول‌شده به آن‌ها، شکل‌گیری اعتماد بین مدیر و زیرمجموعه، کاهش شک و تردید در ارتباط با عملکرد و...، اقلان‌سازی از طریق تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، ممانعت از شکل‌گیری ذهنیت منفی، افزایش روحیه تعامل و...، ممانعت از سوءاستفاده و اتلاف منابع از طریق جلوگیری از ریخت‌وپاش‌های غیرضروری، جلوگیری از اتلاف منابع و امکانات، جلوگیری از سوءکاربرد منابع به‌صورت عمدی یا سهوی و...، افزایش همدلی از طریق افزایش احساس تعامل و همکاری بین کارکنان، همراه کردن کارکنان با اهداف سازمان، ارتقای اتحاد بین کارکنان و...، توانمندسازی مدیران از طریق ایجاد وجهه برای مدیران ورزشی، افزایش اعتبار و خوش‌نامی مدیر و...، اثربخشی اقدامات حصول اطمینان از عملکرد درست و مطابق با برنامه و حصول اطمینان از رعایت اصول اخلاقی و... محقق می‌شوند.

آنچه بحث شد، صرفاً ارائه رویکرد نظری (همراه با ارائه شواهد تجربی که از مصاحبه‌ها به دست آمد) درباره شرایط مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران سازمان‌های ورزشی، راهبردها و پیامدهای آن بود، اما درستی این رویکرد نظری به کاربرد آن در مطالعه‌ای همه‌جانبه در میان مدیران سازمان‌های ورزشی بستگی دارد. از این حیث همه مباحثی که ارائه شده است، بیشتر برخورد نظری را منعکس می‌کند و فاقد جهت‌گیری تجربی است؛ این امر نشان می‌دهد که زمینه‌ها برای انجام طرحی تجربی در خصوص عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ورزشی آماده است. از طرفی به محققان آینده پیشنهاد می‌شود، وجوه روان-شناختی را برای تحلیل پدیده پاسخ‌گویی بررسی کنند.

براساس یافته‌های پژوهش به مدیران سازمانی‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که فرهنگ حقیقت‌خواهی و حقیقت‌جویی را در سازمان خود از طریق ایجاد فرهنگ پاسخ‌گویی در تمام لایه‌های سازمانی نهادینه کنند. همچنین به سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود، برای افزایش سطح پاسخ‌گویی‌شان، برنامه‌های مدون راهبردی با محوریت پاسخ‌گویی و ارکان پاسخ‌گویی تنظیم و تدوین کنند و با تدوین معیارهای پاسخ‌گویی برای مدیران و کارکنانشان زمینه را برای پیشرفت پاسخ‌گویی فراهم کنند. به نظر می‌رسد، رعایت سلسله‌مراتب و روند گزارش‌گیری صحیح یکی از اقداماتی است که در ابتدا باید مدنظر قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از همه متخصصان و خبرگانی که با صرف وقت و دقت در مصاحبه‌های این پژوهش شرکت کردند، سپاسگزاریم.

References

1. Abbaspour, A., Shakeri, M., Rahimian, H., & Faraskhah, M. (2019). Effective accountability model of public universities: A mixed study. *Quarterly Journal of Research in the Educational System*, 13(44), 7-22. (in Persian).
2. Alwani, S. M., & Ahmadi, K. (2013). The concept of organizational social accountability and the need to explain its components in Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 3, 7-16. (In Persian).
3. Bovens, M. (2005). Public accountability: A framework for the analysis and assessment of accountability arrangements in the public domain. Available at: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Bovens%2C+M.+%282005%29.+Public+accountability%3A+A+framework+for+the+analysis+and+assessment+of+accountability+arrangements+in+the+public+domain.+Unpublished+paper&btnG=.
4. Brandsma, G. J., & Schillemans, T. (2013). The accountability cube: Measuring accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 953-975.
5. de Silva, K., Yapa, P. W. S., & Vesty, G. (2020). The impact of accountability mechanisms on public sector environmental sustainability performance: A case study of Sri Lanka. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(3), 38-55.
6. Dubnick, M. J., & Frederickson, H. G. (Eds.). (2014). *Accountable governance: Problems and promises*. London: Routledge.
7. Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 381-392.
8. Han, Y. (2020). The impact of accountability deficit on agency performance: performance-accountability regime. *Public Management Review*, 22(6), 927-948.

9. Han, Y., & Hong, S. (2019). The impact of accountability on organizational performance in the US federal government: The moderating role of autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 3-23.
10. Hassani, M., & Shahin Mehr, B. (2015). Modeling the relationship between professional ethics and social responsibility with organizational accountability. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(1), 29-39. (in Persian).
11. Hemati Afifi, A., & Kolahi, M. (2021). Assessing the effectiveness of strategic management process and its impact on organizational accountability. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 19(50), 117-130.
12. Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications*. London: Routledge.
13. Kearns, K. P. (1998). Institutional accountability in higher education: A strategic approach. *Public Productivity & Management Review*, 1, 140-156.
14. Koppell, J. G. (2008). Accountability in global governance. Paper presented at the Kettering Symposium on Accountability, Dayton, OH.
15. Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publication.
16. Mac Donald, K., Rezaia, D., & Baker, R. (2020). A grounded theory examination of project managers' accountability. *International Journal of Project Management*, 38(1), 27-35.
17. Mizrahi, S., & Minchuk, Y. (2019). Accountability and performance management: Citizens' willingness to monitor public officials. *Public Management Review*, 21(3), 334-353.
18. Morgan, N. A., Jayachandran, S., Hulland, J., Kumar, B., Katsikeas, C., & Somosi, A. (2021). Marketing performance assessment and accountability: Process and outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 1, 1-20.
19. Olfati, A., Yousefi, B., Bahrami, Sh., & Eydi, H. (2022). Identification and prioritization of accountability barriers in sport organizations. *Sport management*, 13(1), 141-160. (in Persian).
20. Panannangan, J. A. (2017). Accountability of administrative operation of secondary vocational education in the South Minahasa, North Sulawesi province (Doctoral dissertation). Universitas Negeri Makassar.
21. Rafi'Zadeh Baqarabad, A., & Manurian, A. (2009). Investigating the factors affecting stakeholder responsiveness. *Tadbir*, 21, 64-68. (in Persian).
22. Rezaia, D., Baker, R., & Nixon, A. (2019). Exploring project managers' accountability. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12, 919-937.
23. Sepahvand, R., Akbari Pashm, F., & Faramarzi, Alma. (2018). Designing a response model for compensating the services of senior government managers. *Strategic Management Studies*, 35, 139-162. (in Persian).
24. Tenbrink, A. P., & Speer, A. B. (2022). Accountability during performance appraisals: The Development and Validation of the Rater Accountability Scale. *Human Performance*, 1, 1-23.
25. Urdaneta, R., Guevara-Pérez, J. C., Llena-Macarulla, F., & Moneva, J. M. (2021). Transparency and accountability in sports: Measuring the social and financial performance of Spanish professional football. *Sustainability*, 13(15), 1-16.
26. Wikhamn, W., & Hall, A. T. (2014). Accountability and satisfaction: Organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*, 29(9), 458-471.