

## Research Paper

**Structuring Factors Effecting on Boundary-Spanning Improvement in Sport Federations****Mojtaba Azizian<sup>1</sup>, Shahab Bahrami<sup>2\*</sup>, Sayed Salahedin Naghshbandi<sup>3</sup>, Mohammad Jalilvand<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student in Sports Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran
2. Assistant Professor, Department of Sports Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran (Corresponding Author)
3. Assistance Professor of Sport Management, Dept. of Physical Education, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran
4. Assistant Professor, Department of Physical Education, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

**Received:** 2020/01/17**Accepted:** 2020/04/19**Abstract**

The purpose of this study was to structur factors affecting on boundary-spanning improvement in sport federations. The current research was of mix method. The statistical population of the present study in the qualitative section consisted of experts who were aware of the research topic. The statistical population in the quantitative part of the study included managers of sport federations of the Iran. The research tool was semi-structured interviews and researcher-made questionnaire designed according to the aims and method of the research. SPSS and PLS were used for data analysis. The results of this study showed that specialized knowledge, communication, technical infrastructure, national and international cooperation background, motivation, database, management aspects and legal aspects were identified as effective factors. Finally, drawn conceptual model with using the structural modeling method. The results of the research showed that all the relations of the research model have a significant effect due to having a T-value higher than 1.96.

**Keywords:** Boundary-Spanning, Connections, Information, Sport Federations.

- 
1. Email: Mazizian8103@gmail.com
  2. Email: bahramishahab@yahoo.com
  3. Email: salahnaghshbandi@yahoo.com
  4. Email: jalilvand.mohammad@yahoo.com



## Extended Abstract

### Background and Purpose:

Today, the emergence of emerging markets as well as technological advances in different regions of the world have made it wrong to limit the activities of an organization and a company to one region. The existence of different potentials in other organizations has led organizations to take an international look at their goals (1). Following traditional thinking in today's organizations, researchers and designers of organizations have tended to expand the scope of organizations. This has led us to see inter-kin relations at the international level today, which has led to the creation of inter-organizational relationships to meet shared goals (2). Due to the importance of borderline in organizations but due to some cultural and environmental characteristics as well as managers' lack of attitude to this issue, borderline is not implemented in all organizations and environments today. One of the most negative attitudes in this area is the reduction of cross-border security of organizations. At the same time, cross-border cooperation, while creating cooperative behaviors across different groups, resolves many organizational problems (3). The lack of cross-border research in sport federations has led many sports organizations to lack sufficient knowledge and knowledge of cross-border sports and to have substantial ambiguities in this area. This vacuum has also led to lack of appropriate solutions to improve cross-border development in sport federations, which has led to the failure of many sport federations in cross-border sports. This issue has led to the present study with the aim of structuring the factors affecting the improvement of cross border in sport federations.

### Materials and Methods:

This research is a kind of applied research that was done in this field. The method of this study was mixed in terms of data collection method which was applied qualitatively and quantitatively. In the qualitative part of the study, the qualitative method of phenomenology was used. In the qualitative part of the research, content analysis was used to analyze the research data. The content analysis method used in this study consisted of content oriented method. Sometimes previous theories or researches about a phenomenon are either incomplete or require further description. In this case, the qualitative researcher chooses the content analysis method with an orientated approach.

The statistical population of the present study in the qualitative section consisted of experts in the field of sport management who had the necessary experience and knowledge about the research topic. Purposeful sampling was used to identify these samples. The sampling continued until theoretical saturation and finally 14



individuals were identified in the qualitative section. The statistical population in the quantitative part of the study consisted of the chairman, vice-chairman and secretary of sport federations. According to Morgan's sample size table, 113 individuals were selected as the sample using available sampling method. Finally, after distribution and collection of research questionnaires, 89 questionnaires were analyzed.

The research instrument consisted of semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire. Overall, the questionnaire included 36 questions that examined the factors affecting cross-border improvement in sport federations. In order to structure these barriers, the questions were designed by pairwise comparisons using interpretive structural modeling method. Then, in order to test the model drawn by the structural equation modeling, the questions were designed as a 5-point Likert scale. The content validity of these two questionnaires was evaluated using the opinions of 7 university professors. Reliability of this questionnaire was also determined by Cronbach's alpha for the interpretive structural modeling method questionnaire (0.80) and structural equation questionnaire (0.84). The whole process of data analysis was done in SPAS and PAS software.

### **Findings:**

According to the results of the qualitative part of the research, the identified factors were categorized into eight factors including specialized knowledge, communication, technical infrastructure, national and international cooperation background, motivation, database, management flows, and legal aspects. Interpretive structural modeling was used to structure the identified factors. The results showed that all the relationships of the research model had a significant effect due to a t-value greater than 1.96. To evaluate the suitability of the present research model, the fit indices of the Structural Equation Approach with PLS approach were used.

### **Conclusion:**

Boundary spanning as one of the needs of today's organizations plays an important and decisive role in improving the performance of organizations (4). The importance of the environment around sports organizations, including sports federations, has made cross-border sport an important issue in sports organizations. The present study showed that factors such as specialized



knowledge, communication, technical infrastructure, a history of national and international cooperation, motivation, a database, management flows, and legal aspects need to be present to improve cross-border mobility. This indicates that improving cross-border development in sport federations is a multidimensional issue that needs to be addressed in various aspects. De Regge et al. (2019) in their research found that organizations do not have the easy path to improve communication with their environment and must have different cultural, political, legal, economic and social conditions (5). On the other hand, it seems that the lack of systematic activities in sports federations to promote cross-border development has created many gaps in this regard, which has led to the formation of numerous and various factors for promoting it in federations. It is a sport. With this in mind, widespread changes in the activities and approaches of sports federations seem to be necessary to benefit from cross border.

**Keywords:** Boundary-Spanning, Connections, Information, Sport Federations.

### References

1. De Regge, M., Van Baelen, F., Aerens, S., Deweer, T., & Trybou, J. (2020). The boundary-spanning behavior of nurses: the role of support and affective organizational commitment. *Health care management review*, 45(2), 130-140.
2. Schotter, A. P., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403-421.
3. Lomi, A., Lusher, D., Pattison, P. E., & Robins, G. (2014). The focused organization of advice relations: A study in boundary crossing. *Organization Science*, 25(2), 438-457.
4. Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.
5. Wang, D., Piazza, A., & Soule, S. A. (2018). Boundary-spanning in social movements: Antecedents and outcomes. *Annual Review of Sociology*, 44, 167-187.



مقاله پژوهشی

ساختاردهی عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی

مجتبی عزیزیان<sup>۱</sup>، شهاب بهرامی<sup>۲\*</sup>، سیدصلاح الدین نقشبندی<sup>۳</sup>، محمد جلیوند<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، گروه تربیت بدنی، تهران،

ایران

۴. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۷

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ساختاردهی عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی انجام شد. این پژوهش از نوع آمیخته بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی خبرگان آگاه به موضوع پژوهش بودند. همچنین جامعه آماری در بخش کمی پژوهش مدیران فدراسیون‌های ورزشی کشور بودند. ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند و پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که با توجه به اهداف و روش پژوهش طراحی شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای اسپاس و پی‌ال‌اس استفاده شد. نتایج نشان داد که دانش تخصصی، ارتباطات، زیرساخت‌های فنی، پیشینه همکاری‌های ملی و بین‌المللی، انگیزه، بانک اطلاعاتی، جریان‌های مدیریتی و جنبه‌های قانونی به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی مشخص شدند. درنهایت با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد. نتایج نشان داد که تمامی روابط مدل پژوهش به‌علت برخورداری از میزان تی بیشتر از ۱/۹۶ تأثیر معنادار عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی دارند. امید است نتایج پژوهش حاضر به بهبود شواهد علمی درباره مرزگستری در سازمان‌های ورزشی منجر شود و آغازی برای انجام‌دادن پژوهش‌های جامع در حوزه ورزش به‌منظور بهره‌برداری سازمان‌های ورزشی از مرزگستری باشد.

**واژگان کلیدی:** ارتباطات، اطلاعات، فدراسیون‌های ورزشی، مرزگستری.

1. Email: Mazizian8103@gmail.com

2. Email: bahramishahab@yahoo.com

3. Email: salahnaghshbandi@yahoo.com

4. Email: jalilvand.mohammad@yahoo.com



## مقدمه

عصر کنونی، عصر جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش است. این عصر نیز مانند هر عصر دیگری شرایط و ویژگی‌های خاص خود را دارد (مل، اونیتانی، هیرست و کارنگی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ۱۰۵). با توجه به اینکه محیط‌های رقابتی امروزی رو به رشد هستند و حرکت سازمان‌ها به سمت پیچیدگی و پویایی شروع شده است، توانایی یادگیری زودتر و سریع‌تر از رقبای، تنها مزیت نسبی در دهه آینده خواهد بود؛ بنابراین می‌باید چشم‌اندازها و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان‌ها به نوعی دیگر بررسی شود و خلاقیت و نوآوری به همراه استفاده از اطلاعات بروز می‌باید جزئی جدانشدنی از تصمیم‌گیری مدیران باشد و تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری و موفقیت کند که از قابلیت‌ها، تعهد، ظرفیت یادگیری کارکنان در تمام سطوح سازمان به بهترین نحو استفاده کند (امینی، پرهیزگار و احمدزاده، ۲۰۱۳، ۲۵).

امروزه ظهور بازارهای توسعه نوظهور و همچنین پیشرفت‌های فناورانه در مناطق مختلف جهان سبب شده است محدود کردن فعالیت‌های یک سازمان و یک شرکت به منطقه امری اشتباه باشد. وجود ظرفیت‌های مختلف در سازمان‌های دیگر سبب شده است سازمان‌ها نگاهی بین‌المللی به پاسخگویی به اهداف خود داشته باشند (اسچوتر، مودابی، دوز و گائور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۴۱۰). به دنبال وجود تفکرات سنتی در سازمان‌های امروزی، پژوهشگران و طراحان سازمان‌ها به سمت گسترده کردن نمودن دامنه سازمان‌ها متمایل شده‌اند. این موضوع سبب شده است امروزه شاهد روابط بین‌جنبشی در سطوح بین‌المللی باشیم که به ایجاد ارتباطات بین سازمانی در جهت پاسخگویی به اهداف مشترک منجر شود (وانگ، پیازا و ستولی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸، ۱۷۰). فناوری‌های جدید دنیای کسب‌وکار را به صورت کلی دگرگون کرده است. این فناوری‌ها با ایجاد رشد شتابان در توانمندترین نیروی اقتصاد جهان یعنی فضای مجازی و قدرت محاسبه به جزء جدانشدنی سازمان‌ها در تمام آن‌ها تبدیل شده‌اند و همین فناوری‌ها زمینه و موقعیت لازم را برای مرزگستری سازمان‌ها فراهم آورده است. این مرز گستری سازمان‌ها را به سوی سازمان‌های مجازی سوق داده است و گسترش آن در کشورهای جهان حتی کشور ایران اجتناب‌ناپذیر است (قدیریان، ۲۰۰۴، ۲۵).

مرزگستری، یکی از راهکارهای سازگاری سازمان‌ها با محیط‌های پیش‌روست. مرزگستری موجب می‌شود بتوان ارتباطات عمده‌ای با محیط خود برقرار کرد و به عبارتی خود را در معرض اطلاعات و

1. Mell, Quintane, Hirst & Carnegie
2. Schotter, Mudambi, Doz & Gaur
3. Wang, Piazza & Soule



قابلیت‌های بیشتری قرار داد. از طرفی مرزگستری سبب شکل‌گیری پایگاه‌های دانش در سطوح وسیع می‌شود که این موضوع به ارتقای دانش در سازمان‌ها منجر می‌شود (بریهمر، پودوینیتسینا و لانگراک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ۴۵۱۵). دانشمندان معتقد هستند مرزگستری در سازمان سبب بهبود خلاقیت (پری اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۸۷)، نوآوری (ابسفلد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ۱۰۲) و عملکرد بالای سازمان‌ها می‌شود (کروس و کومینگز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴، ۹۳۰). مرزگستری در سازمان‌ها اهمیت دارد، اما با توجه به برخی ویژگی‌های فرهنگی و محیطی و همچنین فقدان نگرش مدیران به این موضوع، امروزه مرزگستری در تمامی سازمان‌ها و محیط‌ها اجرا نمی‌شود. یکی از مهم‌ترین نگرش‌های منفی در این حوزه کاهش امنیت سازمان‌ها به واسطه مرزگستری است؛ این در حالی است که مرزگستری ضمن ایجاد رفتارهای تعاونی در بین گروه‌های مختلف بسیاری از معضلات سازمانی را رفع برطرف می‌کند (لومی، لوشر، پاتیسون و روبینز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳، ۴۴۰). از طرفی مرزگستری در سازمان‌ها سبب بهبود انگیزش می‌شود و همچنین نیرویی مشوق به منظور فعالیت مدیران و کارکنان در سازمان‌ها می‌شود. مرزگستری محیطی ایجاد می‌کند که افراد حاضر در آن محدوده به اشتراک اطلاعات تمایل خواهند داشت (جان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸، ۵۵).

در پژوهش‌های مختلفی به مرزگستری توجه شده است؛ کولمن و روزیس<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «مرزگستری: چشم‌انداز ارتباطی در یکپارچگی» انجام گرفت، پی بردند مرزگستری سبب بهبود روابط بین‌المللی سازمان‌ها و اقدامات برون‌مرزی شود. آنان در پژوهش خود اشاره کردند وجود افرادی که ارتباطات را گسترش می‌دهند و همچنین به بهبود وضعیت برای مرزگستری اقدام کنند، مهم و ضروری است. روبرتز و بیامیش<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) بیان کردند مرزگستری باعث سهولت درگیر شدن اعضای سازمان در شیوه‌های آگاهی، ظرفیت‌سازی و تعهد به پذیرش فعالیت‌های خارجی می‌شود. بیرکینشاو، آمبوس و بوقت<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) پی بردند فعالیت‌های مرزگستری در سازمان‌ها سبب می‌شود میزان کارایی شبکه‌های داخلی و خارجی سازمان‌ها بهبود یابد و ظرفیت‌های داخلی و خارجی بیشتری برای دستیابی به موفقیت‌های بیشتر ایجاد شود. دریگی، وان‌بائلن، آرنس، دیور و تریبو<sup>۱۰</sup>

1. Brehmer, Podoyntsyna & Langerak
2. Perry-Smith
3. Obstfeld
4. Cross & Cummings
5. Lomi, Lusher, Pattison & Robins
6. Jun
7. Colman & Rouzies
8. Roberts & Beamish
9. Birkinshaw, Ambos & Bouquet
10. De Regge, Van Baelen, Aereens, Deweer & Trybou



(۲۰۱۹) دریافتند حمایت درک‌شده از سوی سازمان و تعهد سازمانی نقش مهمی در بهبود مرزگستری در بین پرستاران دارد. ترمر و بروینیسما<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) ذکر کردند گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۲</sup> سبب بهبود مرزگستری می‌شود و این موضوع به بهبود روابط بین دولت‌ها، سازمان‌ها و جوامع مدنی منجر می‌شود. با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده، مشخص می‌شود خلأ پژوهشی در زمینه مرزگستری و توسعه آن در سازمان‌های دولتی و غیردولتی مشهود است. همچنین درباره این موضوع در ایران و به‌خصوص در سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌های ورزشی، پژوهش‌های جامع وجود ندارد.

سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان متولیان ورزش، نقش مهم و اساسی در بهبود عملکرد ورزش در کشور دارند. فدراسیون‌های ورزشی با توجه به عملکرد و فعالیت‌های خود می‌باید نگاهی کلان و گسترده داشته باشند. ارتباط‌انداختن فدراسیون‌های ورزشی با جریان‌های مرتبط با خود در عرصه بین‌المللی سبب کاهش ظرفیت‌های این سازمان‌ها به‌منظور بهبود عملکرد خود می‌شود. بهبود عملکرد فدراسیون‌های ورزشی نیازمند برخورداری از ارتباطات ملی و بین‌المللی و همچنین داشتن دانش مناسب است. در تمامی ابعاد ورزشی از جمله مسابقه‌ها، تمرین‌ها، انتخاب مربیان، پوشش رسانه‌ای و غیره به برخورداری از تفکرات گسترده و بین‌المللی نیاز است که بتوان ضمن استفاده از ظرفیت‌های خارجی به بهبود عملکرد ورزش نیز منجر شود؛ از این‌رو مرزگستری فدراسیون‌های ورزشی و محدودنکردن آنان به فضای ورزش کشور سبب می‌شود در وهله اول، تفکرات مدیران ارشد فدراسیون‌های ورزشی از نگاه کوتاه‌مدت و گذرا به نگاه بلندمدت و عمیق تبدیل شود. همچنین مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند سبب ارتقای دانش فنی فدراسیون‌های ورزشی در حیطه‌های مختلف شود و به ایجاد تعاملات با مراکز و سازمان‌های ورزشی به‌منظور انتشار و تبادل دانش منجر شود. بدون شک، این امر سبب ارتقای مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی نیز می‌شود. در مسیر مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی مسائل مختلفی دخیل است. انجام‌دادن پژوهش در زمینه توسعه مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به راهکارهای عملیاتی برای مدیریت مناسب فدراسیون‌های ورزشی در راستای مرزگستری منجر شود. از طرفی انجام‌دادن پژوهش‌هایی در این حوزه ضمن رفع ابهام‌های موجود می‌تواند به‌عنوان نیروی کافی برای ارتقای ضرورت و دغدغه مدیران فدراسیون‌های ورزشی به‌منظور بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی به کار رود. از طرفی ابهام‌های اساسی درباره مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی سبب شده است امروزه بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی به دور از ارتباطات بین‌المللی، وضعیتی ساکن را تجربه کنند.

1. Termeer & Bruinsma
2. ICT





از طرفی خلأ پژوهشی درباره مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی موجب شده است بسیاری از سازمان‌های ورزشی آگاهی و دانش کافی درباره مرزگستری نداشته باشند و ابهام‌های اساسی در این حوزه داشته باشند. همچنین راهکارهای مناسب به‌منظور بهبود و توسعه مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی ایجاد نشود. این مسئله به موفق‌نشدن بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی در زمینه مرزگستری منجر می‌شود و موجب شده است پژوهش حاضر با هدف ساختاردهی عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی در پاسخ به این سؤال انجام شود که ساختار عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی چگونه است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی است که به‌صورت میدانی انجام شد. روش پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته بود که به‌صورت کیفی-کمی اجرا شد. در بخش کیفی پژوهش از روش کیفی پدیدارشناسی استفاده شد. در بخش کیفی، به‌منظور بررسی و تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد. روش تحلیل محتوای به‌کاررفته در این پژوهش، روش تحلیل محتوای جهت‌دار بود. گاهی نظریه یا پژوهش‌های قبلی درباره یک پدیده مطرح‌اند که یا کامل نیستند یا به توصیف‌های بیشتری نیاز دارند. در این حالت، پژوهشگر کیفی، روش تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار را برمی‌گزیند. این روش را معمولاً براساس روش قیاسی متکی بر نظریه طبقه‌بندی می‌کنند که تمایزات آن با دیگر روش‌ها براساس نقش نظریه در آن‌هاست. هدف تحلیل محتوای جهت‌دار، معتبرکردن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه یا خود نظریه است. نظریه از پیش موجود می‌تواند به تمرکز بر پرسش‌های پژوهش کمک کند. روش تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار در مقایسه با دیگر روش‌های تحلیل محتوا از فرایند ساختارمندتری برخوردار است (ایمان و نوشادی، ۲۰۱۱، ۱۸).

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی، خبرگان حوزه مدیریت ورزشی بودند که درباره موضوع پژوهش تجربه و آگاهی لازم داشتند. به‌منظور شناسایی این نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. این نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۴ نفر به‌عنوان نمونه در بخش کیفی مشخص شدند. همچنین جامعه آماری در بخش کمی پژوهش، رئیس، نائب‌رئیس و دبیر فدراسیون‌های ورزشی بودند که با توجه به تعداد ۵۱ فدراسیون فعال در کشور، ۱۵۳ نفر بودند. با توجه به جدول حجم نمونه کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، ۱۱۳ نفر براساس روش نمونه‌گیری دردسترس به‌عنوان نمونه پژوهش مشخص شدند. در نهایت پس از پخش و جمع‌آوری پرسشنامه‌های پژوهش، ۸۹ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد.



ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که با توجه به اهداف و روش پژوهش، این پرسشنامه به دو شکل طراحی شد. به‌طور کلی، این پرسشنامه حاوی ۳۶ سؤال بود که سؤال‌های آن عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی را بررسی می‌کرد. ابتدا به‌منظور ساختاردهی به این موانع، با توجه به استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، سؤال‌ها به‌صورت مقایسه‌ی زوجی طراحی شدند. سپس برای آزمون مدل ترسیم‌شده در قالب روش معادلات ساختاری، سؤال‌ها به‌صورت طیف پنج‌ارزشی لیکرت طراحی شدند. روایی محتوایی این دو پرسشنامه با استفاده از نظرهای هفت تن از اساتید دانشگاهی بررسی شد. پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از محاسبه‌ی آلفای کرونباخ برای پرسشنامه روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری برابر با ۰/۸۰ و برای پرسشنامه معادلات ساختاری برابر با ۰/۸۴ بود. تمامی روند تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در نرم‌افزارهای اسپس اس<sup>۱</sup> و پی‌ال‌اس<sup>۲</sup> انجام گرفت.

## نتایج

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱- یافته‌های توصیفی پژوهش

Table 1- Descriptive Findings of the Research

درصد Percentage	فراوانی Frequency	گروه‌ها Groups	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic Characteristics	
78.6	11	مرد Male	جنسیت Gender	بخش کیفی پژوهش Qualitative part of research
21.4	3	زن Female		
71.4	10	دکتری Ph.D.	سطح تحصیلات Level of Education	بخش کمی پژوهش Quantitative Part of Research
28.6	4	کارشناسی ارشد Masters		
89.9	80	مرد Male	جنسیت Gender	
10.1	9	زن Female		
4.12	11	دکتری Ph.D.	سطح تحصیلات Level of Education	
53.9	48	کارشناسی ارشد Masters		
23.7	30	کارشناسی Masters		

1. SPSS
2. PLS



نتایج توصیفی نشان داد نمونه‌های بخش کیفی پژوهش، ۷۸/۶ درصد مرد و ۲۱/۴ درصد زن بودند. همچنین از بین نمونه‌های پژوهش، افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری با ۷۱/۴ درصد بیشترین تعداد بودند. نتایج توصیفی مربوط به وضعیت جنسیت نمونه‌ها در بخش کمی نشان داد ۸۹/۹ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش مرد و ۱۰/۱ درصد زن بودند. همچنین نتایج یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد از میان نمونه‌های پژوهش، افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد با ۵۳/۹ درصد بیشترین تعداد بودند.

به‌منظور شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی از بررسی نظرهای خبرگان در قالب روش کیفی تحلیل محتوای جهت‌دار استفاده شد. پس از انجام‌شدن روش کیفی، ۵۴ مقوله اولیه شناسایی شد که در فرایند کدگذاری، ۳۶ کد اولیه شناسایی شد. جدول شماره دو نتایج کدگذاری‌های باز و انتخابی پژوهش را نشان می‌دهد.

#### جدول ۲- نتایج بخش کیفی

Table 2- Results of the Qualitative Section

مقوله‌ها Categories	ویژگی‌های استخراج‌شده Extracted Properties
دانش تخصصی Specialized Knowledge	بهبود آگاهی مدیران از مرزگستری
	افزایش مهارت کارکنان برای ایجاد ارتباطات ملی و بین‌المللی
	آگاهی از اطلاعات حقیقی موجود در محیط خود
	استفاده از متخصصان و افراد آگاه از مرزگستری و ارتباطات ملی و بین‌المللی در فدراسیون‌های ورزشی
	برگزاری دوره‌های آموزشی درباره مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی
بهبود ارتباطات Improving Communication	شکل‌گیری کمیته ارتباطات ملی و بین‌المللی در فدراسیون‌های ورزشی
	تقویت زبان گفت‌وگوی ملی و بین‌المللی در ارکان فدراسیون
	مشخص کردن کانال‌ها و جریان‌های ارتباطاتی برای کارکنان
	افزایش آزادی عمل به کارکنان برای بررسی محیط پیرامون فدراسیون
زیرساخت‌های فنی Technical Infrastructure	ایجاد فرمت‌های استاندارد برای برقراری ارتباطات ملی و بین‌المللی
	بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در فدراسیون‌ها
	ارتقای کیفیت و سرعت دسترسی به اینترنت در فدراسیون‌های ورزشی
	تطابق استانداردهای شغلی موجود در فدراسیون با اهداف مرزگستری



پیشینه همکاری‌های ملی و بین‌المللی	– بازگ کردن تجارب مثبت سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی از مرزگستری مستندسازی تجارب قبلی ارتباطات ملی و بین‌المللی فدراسیون‌های ورزشی
Background to National and International Cooperation	– ارائه گزارش‌های کارکنان مبنی بر فعالیت‌های انجام شده در فدراسیون براساس رویکرد مرزگستری
انگیزه Motivation	– اطلاع‌رسانی مناسب درباره تلاش‌ها و فعالیت‌های انجام شده در فدراسیون‌های ورزشی در حوزه مرزگستری
بانک اطلاعاتی Database	– مشخص کردن ظرفیت‌های موجود در محیط پیرامون فدراسیون‌های ورزشی
	– ایجاد بانک‌های اطلاعاتی درباره سازمان‌های هم‌تراز داخلی و خارجی با فدراسیون‌های ورزشی
	– در دسترس گذاشتن اطلاعات موجود درباره فدراسیون برای کارکنان
	– به روزرسانی بانک‌های اطلاعاتی موجود در فدراسیون‌های ورزشی
	– افزایش امنیت سرورها و بانک‌های اطلاعاتی فدراسیون‌های ورزشی
جریان‌های مدیریتی Management Flows	– ایجاد هسته‌های علمی در فدراسیون‌های ورزشی برای مشخص کردن فرصت‌های موجود محیطی
	– وجود برنامه‌های عملیاتی در فدراسیون‌های ورزشی برای بهره‌گیری از مرزگستری
	– افزایش تعهد کارکنان به فدراسیون‌های خود
	– ایجاد آموزش‌های مدون برای کارکنان به منظور افزایش مهارت‌های ارتباطی
	– برگزاری جلسات مدون ماهانه در فدراسیون‌ها برای ارزیابی برنامه‌های مربوط به مرزگستری
	– ایجاد منابع مالی مناسب برای بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی
جنبه‌های قانونی Legal Aspects	– افزایش آشنایی با قوانین و مقررات سازمان‌های ملی و بین‌المللی درباره فدراسیون‌های ورزشی
	– منعطف کردن قوانین و مقررات فدراسیون‌های ورزشی
	– حمایت سازمان‌های قانون‌گذار از فعالیت‌های مربوط به مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی
	– ایجاد استانداردها و دستورالعمل‌های جامع در فدراسیون‌های ورزشی برای حمایت و مدیریت مرزگستری



مطابق با نتایج بخش کیفی پژوهش، عوامل شناسایی شده در هشت عامل شامل دانش تخصصی، ارتباطات، زیرساخت‌های فنی، پیشینه همکاری‌های ملی و بین‌المللی، انگیزه، بانک اطلاعاتی، جریان‌های مدیریتی و جنبه‌های قانونی دسته‌بندی شدند. به‌منظور ساختار دهی به عوامل شناسایی شده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. جدول شماره سه نتایج مربوط به ماتریس خودتعاملی ساختاری ارائه شده است.

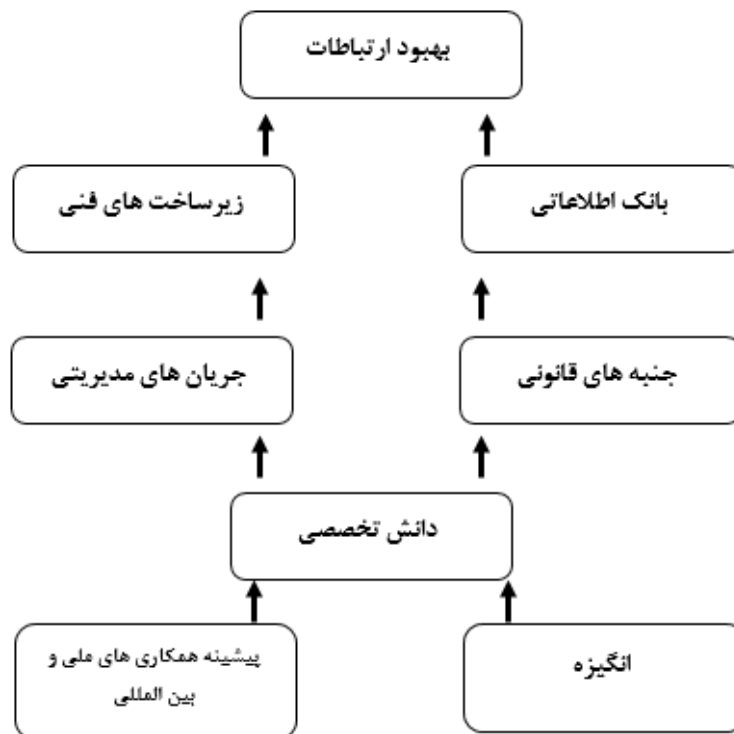
جدول ۳- ماتریس خودتعاملی ساختاری

Table 3- Structural Self-Interaction Matrix

عوامل	1	2	3	4	5	6	7	8
دانش تخصصی (عامل شماره ۱) Specialized Knowledge (Factor Number 1)	X	O	V	V	O	A	V	A
جنبه‌های قانونی (عامل شماره ۲) Legal Aspects (Factor Number 2)	X	X	X	V	V	X	V	A
جریان‌های مدیریتی (عامل شماره ۳) Management Flows (Factor Number 3)			X	V	V	A	V	O
زیرساخت‌های فنی (عامل شماره ۴) Technical Infrastructure (Factor Number 4)				X	O	A	V	A
بانک اطلاعاتی (عامل شماره ۵) Database (Factor Number 5)					X	A	V	A
انگیزه (عامل شماره ۶) Motivation (Factor Number 6)						X	V	X
بهبود ارتباطات (عامل شماره ۷) Improving Communication (Factor Number 7)							X	A
پیشینه همکاری‌های ملی و بین‌المللی (عامل شماره ۸) Background to National and International Cooperation (Factor Number 8)								X



با توجه به نتایج جدول بالا مشخص شد که عوامل شناسایی شده در پنج سطح ساختاردهی شدند. مدل ساختاری مشخص شده مطابق با نتایج روش مدل سازی ساختاری-تفسیری، در شکل شماره یک نشان داده شده است.

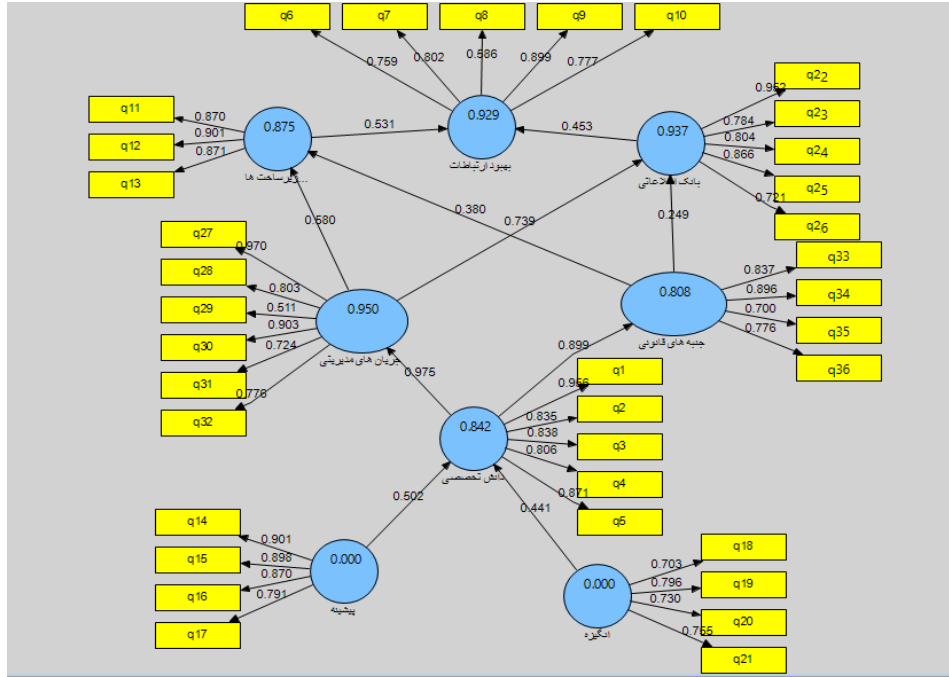


شکل ۱- مدل ساختاری-تفسیری پژوهش

Figure 1- Structural-Interpretive Model of Research

به منظور بررسی این موانع در بخش کمی از معادلات ساختاری استفاده شد؛ از این رو ابتدا با آزمون کلموگروف-اسمیرنوف به بررسی وضعیت طبیعی بودن توزیع داده های پژوهش پرداخته شد. نتایج این آزمون نشان داد میزان سطح معناداری در تمامی عوامل کمتر از ۰/۰۵ بود که نشان دهنده غیرطبیعی بودن داده های پژوهش است؛ بنابراین برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از آمار ناپارامتری استفاده شد. شکل های شماره دو و شماره سه یعنی مدل اندازه گیری و میزان ضرایب معناداری تی، عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون های ورزشی را نشان می دهند.

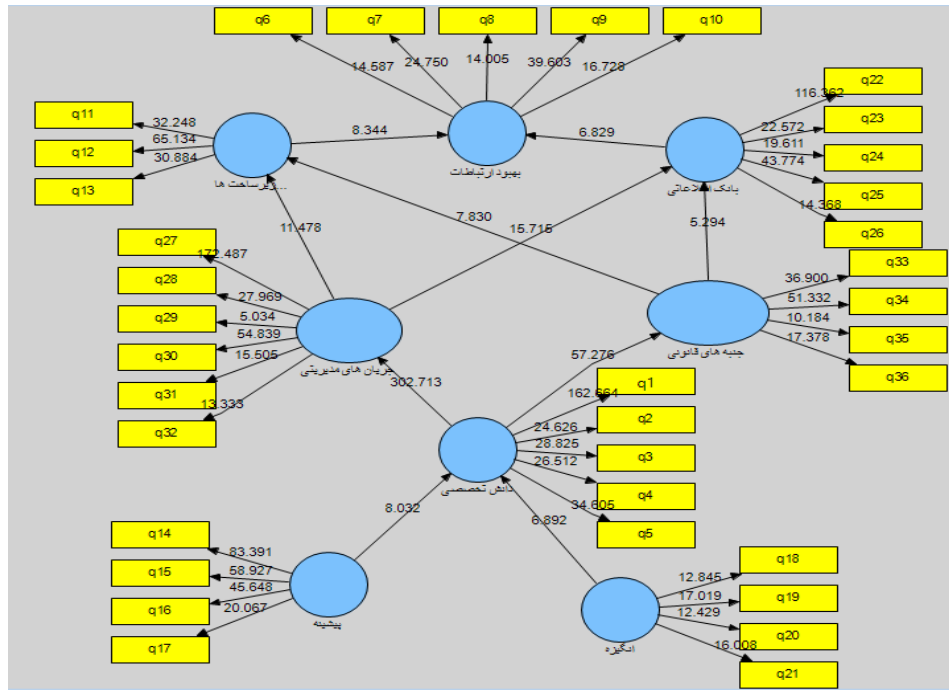




شکل ۲- مدل اندازه‌گیری پژوهش

Figure 2- Research Measurement Model





شکل ۳- ضرایب معناداری T

Figure 3- Significance Coefficients T

در جدول شماره چهار با جمع بندی مدل های اندازه گیری و ضرایب معناداری تی، عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون های ورزشی ارائه شده است.



جدول ۴- خلاصه نتایج آماری مدل پژوهش

Table 4 - Summary of Statistical Results of the Research Model

تأثیر Influence	T	روابط Relationships
0.441	6.892	انگیزه بر دانش تخصصی Motivation on Specialized Knowledge
0.502	8.032	پیشینه همکاری بر دانش تخصصی History of Cooperation on Specialized Knowledge
0.899	52.276	دانش تخصصی بر جنبه‌های قانونی Specialized Knowledge on Legal Aspects
0.975	30.713	دانش تخصصی بر جریان‌های مدیریتی Specialized Knowledge on Management Processes
0.249	5.374	جنبه‌های قانونی بر بانک اطلاعاتی Legal Aspects of the Database
0.380	7.830	جنبه‌های قانونی بر زیرساخت فنی Legal Aspects of Technical Infrastructure
0.739	15.716	جریان‌های مدیریتی بر بانک اطلاعاتی Management Flows on the Database
0.580	11.478	جریان‌های مدیریتی بر زیرساخت فنی Management Flows on Technical Infrastructure
0.453	6.802	بانک اطلاعاتی بر بهبود ارتباطات Database on Improving Communications
0.531	8.344	زیرساخت فنی بر بهبود ارتباطات Technical Infrastructure on Improving Communications

نتایج پژوهش نشان داد تمامی روابط مدل پژوهش به‌علت برخورداری از میزان تی بیشتر از ۱/۹۶ دارای تأثیر معنادار عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی هستند. به‌منظور بررسی برازش مدل پژوهش از شاخص‌های برازش مربوط به روش معادلات ساختاری با رویکرد پی‌ال‌اس استفاده شد. جدول شماره پنج نتایج مربوط به شاخص‌های برازش مدل ذکر شده را نشان می‌دهد.



جدول ۵- شاخص‌های برازش مدل پژوهش

Table 5 - Fits of the Research Model

بهبود ارتباطات	زیرساخت فنی	بانک اطلاعاتی	جریان‌های مدیریتی	جنبه‌های قانونی	دانش تخصصی	پیشینه همکاری	انگیزه	
Improve Communication	Technical Infrastructure	Database	Management Flows	Legal Aspects	Professional Knowledge	History of Cooperation	Motivation	
0.88	0.85	0.91	0.81	0.87	0.82	0.88	0/78	آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha
0.92	0.91	0.93	0.87	0.90	0.87	0.91	0.83	پایایی ترکیبی Combined Reliability
0.74	0.77	0.74	0.64	0.63	0.59	0.68	0.57	روایی همگرا Convergent Validity
0.92	0.87	0.93	0.95	0.80	0.84	-	-	R <sup>2</sup>
0.74	0.77	0.74	0.64	0.63	0.59	0.68	0.55	Q <sup>2</sup>
0.825	0.818	0.829	0.779	0.709	0.703	-	-	GOF

نتایج مربوط به شاخص‌های برازش پژوهش نشان داد مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل است. همچنین نتایج پژوهش مشخص کرد میزان روایی همگرا برای تمامی عوامل بیشتر از سطح معیار ۰/۴ است که نشان‌دهنده مناسب بودن میزان روایی همگرای پژوهش است. روایی واگرا در پژوهش حاضر نیز در قالب ماتریس عوامل در عوامل بررسی و تأیید شد. مطابق با شکل شماره یک تمامی بارهای عاملی مربوط به عوامل پژوهش بیشتر از ۰/۴ هستند که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. با توجه به مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ که به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای R<sup>2</sup> معرفی شده‌اند، در همه عوامل مقدار بیشتر از ۰/۶۷ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن این شاخص است. با توجه به مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۲ که به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Q<sup>2</sup> معرفی شده‌اند، در همه عوامل مقدار بیشتر از ۰/۳۲ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن این شاخص است. با توجه به مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند، در همه عوامل مقدار بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که نشان‌دهنده



برازش کلی قوی مدل است؛ بنابراین مشخص شد که مدل ارائه شده در پژوهش حاضر از برازش مناسب برخوردار است.

### بحث و نتیجه گیری

مرزگستری به عنوان یکی از نیازهای سازمان‌های امروزی نقشی مهم و تعیین کننده در بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد. اهمیت محیط پیرامون سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌های ورزشی سبب شده است مرزگستری به عنوان یکی از مسائل مهم در سازمان‌های ورزشی مشخص شود. پژوهش حاضر نشان داد برای بهبود مرزگستری به حضور عواملی شامل دانش تخصصی، ارتباطات، زیرساخت‌های فنی، پیشینه همکاری‌های ملی و بین‌المللی، انگیزه، بانک اطلاعاتی، جریان‌های مدیریتی و جنبه‌های قانونی نیاز است. این امر نشان می‌دهد که بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی موضوعی چندبعدی است که ارتقای آن نیازمند توجه به جنبه‌های گوناگون است. دریگی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود مشخص کردند که سازمان‌ها برای بهبود ارتباطات با محیط پیرامون خود مسیر راحتی ندارند و می‌باید دارای شرایط فرهنگی، سیاسی، قانونی، اقتصادی و اجتماعی باشند. از طرفی به نظر می‌رسد فقدان فعالیت‌های نظام‌مند در فدراسیون‌های ورزشی به منظور ارتقای مرزگستری سبب شده است خلأهای بسیاری در این زمینه ایجاد شود که این امر سبب شکل‌گیری عوامل متعدد و گوناگونی برای ارتقای مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی می‌شود؛ بنابراین به نظر می‌رسد تغییرات گسترده در فعالیت‌ها و رویکردهای فدراسیون‌های ورزشی به منظور بهره‌گیری از مرزگستری ضروری است.

بدون شک، اجرا و ارتقای عوامل شناسایی شده برای بهبود مرزگستری امری دشوار برای فدراسیون‌های ورزشی است. این مسئله سبب شد در پژوهش حاضر از طریق روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به ساختاردهی به عوامل شناسایی شده اقدام شود. این مسئله نشان داد که پیشینه همکاری‌های ملی و بین‌المللی و انگیزه به عنوان عوامل کلیدی، خود سبب شکل‌گیری سایر عوامل برای بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی می‌شود. دیدونت، سیمونز، دیاز ویلاویسنسیو و پالمر<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود دریافتند انگیزه به عنوان عاملی مهم سبب می‌شود مرزگستری در سازمان‌ها ارتقا یابد. بدون شک، برای گسترش مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی به وجود تحرکات مثبت در این سازمان‌ها نیاز است. انگیزه سبب می‌شود فدراسیون‌های ورزشی با آگاهی از مرزگستری با شوق و علاقه بیشتری به این سمت حرکت کنند. همچنین انگیزه سبب می‌شود فدراسیون‌های ورزشی

1. Didonet, Simmons, Díaz-Villavicencio & Palmer



تحركات لازم را به منظور حرکت به سمت مرزگستری انجام دهند و این امر به ارتقای آگاهی و فهم کلی در فدراسیون‌های ورزشی درباره مرزگستری منجر می‌شود. از طرف دیگر، پیشینه همکاری‌های ملی و بین‌المللی سبب می‌شود به ظرفیت‌ها و کارکردهای مثبت مرزگستری اعتماد بیشتری شود. این اعتماد زمینه‌ساز تمایل فدراسیون‌های ورزشی به سمت مرزگستری می‌شود. بدون شک، شکل‌گیری انگیزه و پیشینه همکاری‌های ملی و بین‌المللی موجب ایجاد ادراک مثبت در فدراسیون‌های ورزشی در زمینه مرزگستری می‌شود.

همچنین در پژوهش حاضر مشخص شد این دانش تخصصی خود زمینه‌ساز ایجاد تغییرات مثبت در فدراسیون‌های ورزشی به منظور بهبود مرزگستری از جمله تحول قانونی، مقرراتی، زیرساختی، اطلاعاتی و ارتباطی می‌شود. کولمن و روزیس (۲۰۱۸) در پژوهش خود اشاره کردند افزایش آگاهی و دانش درباره مرزگستری سبب می‌شود سازمان‌ها شرایط لازم به منظور بهره‌برداری از آن را فراهم کنند. بوهل، فریدجن، کونینگ، روگلینگر و واگنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نیز مشخص کردند ارتقای دانش تخصصی درباره مرزگستری زمینه‌ساز اجرای آن در سازمان‌ها می‌شود. بدون شک، دانش تخصصی درباره مرزگستری سبب شکل‌گیری ضرورت بهبود آن در فدراسیون‌های ورزشی می‌شود. از طرفی این دانش موجب می‌شود مدیران فدراسیون‌های ورزشی از خلأهای موجود درباره مرزگستری و ناکارآمد بودن سازمان‌های خود به منظور ارتقای مرزگستری آگاهی لازم را داشته باشند. این امر موجب می‌شود فدراسیون‌های ورزشی در زمینه مرزگستری دغدغه‌مند شوند. از طرف دیگر، اجرای مرزگستری همواره با خطرهایی از جمله مشکلات امنیتی درباره درز کردن اطلاعات سازمان‌ها همراه است. همچنین ایجاد دانش تخصصی سبب می‌شود این خطرها برای مدیران فدراسیون‌های ورزشی مشخص شود تا آن‌ها با آگاهی بیشتری در این مسیر قدم بگذارند؛ از این رو دانش تخصصی، خود زمینه‌ساز و شکل‌دهنده سایر عوامل از جمله جنبه‌های قانونی، جریان‌های مدیریتی، بانک اطلاعاتی، بهبود ارتباطات و ارتقای زیرساخت‌های فنی می‌شود. به نظر می‌رسد افزایش آگاهی و مهارت مدیران و ارکان فدراسیون‌های ورزشی به واسطه دانش تخصصی سبب می‌شود آن‌ها به مرزگستری و پیامدهای آن حساسیت بیشتری داشته باشند.

از این رو با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود فدراسیون‌های ورزشی با ارائه پاداش‌های مالی و معنوی به کارکنان فعال در حوزه مرزگستری و تشویق افراد، گروه‌ها و بخش‌های فعال در این حوزه به ارتقای مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی اقدام کنند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر

## 1. Buhl, Fridgen, König, Röglinger & Wagner



پیشنهاد می‌شود با مستندسازی تجارب قبلی ارتباطات ملی و بین‌المللی سازمان‌های ورزشی و بیان فواید این ارتباطات به بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی اقدام شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی درباره مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی به ارتقای دانش تخصصی فدراسیون‌های ورزشی در زمینه مرزگستری اقدام شود. همچنین با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود با افزایش مهارت کارکنان برای ایجاد ارتباطات ملی و بین‌المللی به ارتقای سطح کیفی فدراسیون‌های ورزشی در حوزه مرزگستری اقدام شود.

بدون شک، ارتقای مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی سبب می‌شود این سازمان‌ها اشراف کامل بر محیط پیرامون خود داشته باشند. از طرفی مرزگستری موجب می‌شود فدراسیون‌های ورزشی از تهدیدها و ظرفیت‌های موجود در محیط پیرامون خود برخوردار باشند؛ حتی این امر زمینه‌ساز افزایش شناخت فدراسیون‌های ورزشی از قوت‌ها و ضعف‌های خود می‌شود؛ بدین‌صورت مرزگستری با پیش‌محیطی فدراسیون‌های ورزشی، اطلاعات کامل و جامع به مدیران ورزشی برای شناخت کامل از سازمان خود می‌دهد. با ارتقای مرزگستری مدیران درمی‌یابند که سازمان‌های آن‌ها چه میزان از سازمان‌های هم‌ترازشان در سطوح ملی و بین‌المللی فاصله دارند. این امر موجب می‌شود مرزگستری به‌عنوان فعالیتی مهم به فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد شود. امید است نتایج پژوهش حاضر به بهبود شواهد علمی درباره مرزگستری در سازمان‌های ورزشی منجر شود و آغازی برای انجام‌دادن پژوهش‌های جامع در حوزه ورزش به‌منظور بهره‌برداری سازمان‌های ورزشی از مرزگستری باشد.

## تشکر و قدردانی

از تمامی مشارکت‌کنندگان و صاحب‌نظران این حوزه در پروسه پژوهش کمال قدردانی را داریم.

## References

1. Amini, M., Parhizgar, M., & Ahmadzadeh, G. (2013). Investigating the success factors in dynamic organizations and creating inclusive organizations (Case study of Iran Avondfar Company). Paper presented at the Second International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development, Qom, Payame Noor University. (in Persian).
2. Birkinshaw, J., Ambos, T. C., & Bouquet, C. (2017). Boundary spanning activities of corporate HQ executive's insights from a longitudinal study. *Journal of Management Studies*, 54(4), 422-454.
3. Brehmer, M., Podoyntsyna, K., & Langerak, F. (2018). Sustainable business models as boundary-spanning systems of value transfers. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4514-4531.
4. Buhl, H. U., Fridgen, G., König, W., Röglinger, M., & Wagner, C. (2012). Where's the competitive advantage in strategic information systems research"? Making the



- case for boundary-spanning research based on the German business and information systems engineering tradition. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 172-178.
5. Colman, H. L., & Rouzies, A. (2018). Postacquisition boundary spanning: A relational perspective on integration. *Journal of Management*, 0149206318759400.
  6. Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of management journal*, 47(6), 928-937.
  7. De Regge, M., Van Baelen, F., Aereens, S., Deweer, T., & Trybou, J. (2020). The boundary-spanning behavior of nurses: the role of support and affective organizational commitment. *Health care management review*, 45(2), 130-140.
  8. Didonet, S. R., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G., & Palmer, M. (2016). Market orientation's boundary-spanning role to support innovation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 54, 216-233.
  9. Gadiran, H. (2004). New organizations, necessity for survival in a changing world. Paper presented at the 4th International Conference on Quality Management, Tehran. (in Persian).
  10. Iman, M., & Noshadi, M. (2011). Qualitative content analysis. *Level of Research in Humanities*, 3(2), 15-44. (in Persian).
  11. Jun, K. (2018). Boundary Spanning and Leadership Perceptions in Creative Organizations: Evidence from Four Orchestras.
  12. Lomi, A., Lusher, D., Pattison, P. E., & Robins, G. (2014). The focused organization of advice relations: A study in boundary crossing. *Organization Science*, 25(2), 438-457.
  13. Mell, J., Quintane, E., Hirst, G., & Carnegie, A. B. (2018, July). The influence of manager machiavellianism on supervisor boundary spanning and employee creativity. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 10521). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
  14. Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative science quarterly*, 50(1), 100-130.
  15. Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.
  16. Roberts, M. J., & Beamish, P. W. (2017). The scaffolding activities of international returnee executives: A learning based perspective of global boundary spanning. *Journal of Management Studies*, 54(4), 511-539.
  17. Schotter, A. P., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403-421.
  18. Termeer, C. J., & Bruinsma, A. (2016). ICT-enabled boundary spanning arrangements in collaborative sustainability governance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 18, 91-98.



## استناد به مقاله

عزیزیان، مجتبی؛ بهرامی، شهاب؛ نقشبندی، سیدصلاح‌الدین؛ و جلیلوند، محمد. (۱۴۰۰). ساختاردهی عوامل مؤثر بر بهبود مرزگستری در فدراسیون‌های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳(۶۷)، ۱۱۷-۱۳۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.8358.2864

Azizian, M., Bahrami, Sh., Naghshbandi, S, S., & Galilvand, M. (2021). Structuring Factors Effecting on Boundary-Spanning Improvement in Sport Federations. Sport Management Studies, 13(67), 117-139. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.8358.2864

