

## ارائه الگوی ارتباطی عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران

مجتبی کرمی تیره‌شبانکاره<sup>۱</sup>، احمد ترک‌فر<sup>۲\*</sup>، سید محمدعلی میرحسینی<sup>۳</sup>، لیلا جمشیدیان<sup>۴</sup>

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۴/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۵

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی ارتباطی عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران طراحی و اجرا شده است. روش پژوهش حاضر آمیخته (کیفی-کمی) است. جامعه آماری تحقیق شامل نخبگان حوزه پژوهش است که ۱۲ نفر، برحسب روش نمونه‌گیری هدفمند، به‌عنوان نمونه پژوهش مشخص شده‌اند. ابزار گردآوری پژوهش شامل پرسش‌نامه محقق‌ساخته و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. روایی پرسش‌نامه با توجه به نظر خبرگان موردبررسی قرار گرفته است. همچنین پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ بررسی شده است ( $\alpha = 0/89$ ). در بخش تجزیه و تحلیل کمی پژوهش، از روش دیمتیل استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ۵ عامل کلی شامل جنبه‌های حمایتی، مسائل فردی، جنبه‌های قانونی، زیرساخت‌های فنی و مسائل امنیتی به‌عنوان عوامل مؤثر شناخته می‌شوند. با توجه به نتایج، مسائل فردی ( $1/599$  = اثر شبکه) و جنبه‌های حمایتی ( $0/234$  = اثر شبکه) به‌عنوان عوامل علی و عوامل زیرساخت‌های فنی ( $-0/056$  = اثر شبکه)، جنبه‌های قانونی ( $-1/201$  = اثر شبکه) و مسائل امنیتی ( $-0/688$  = اثر شبکه) به‌عنوان عوامل معلولی مشخص شده است.

واژه‌های کلیدی: حکمرانی داده‌محور، داده‌ها، دولت، ورزش.

Email: torkfarahmad1986@gmail.com

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

Email: karami\_m@yahoo.com

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.\*

Email: mirhoseini\_m@yahoo.com

۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

Email: jamshidian\_1@yahoo.com

۴. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

## مقدمه

حکمرانی یکی از مسائل مهم مدیریتی در عصر جدید است. حکمرانی به واسطه عنوان، یکی از ضروریات محیط‌های پیچیده امروزی شناخته می‌شود (Keping, 2018: 3). توجه به حکمرانی می‌تواند در پیشبرد مناسب فعالیت‌ها و اهداف نقش مهم و تأثیرگذاری داشته باشد. حکمرانی همچنین به واسطه سازمان‌دهی وضعیت فعالیت‌ها و قوانین، سبب می‌گردد تا ضمن مشخص نمودن کارکردها، اثربخشی بهبود یابد (Addink, 2019: 38). پدیده حکمرانی موضوعی است میان‌رشته‌ای، بین شاخه‌های حقوق، جامعه‌شناسی، مدیریت، اقتصاد و علوم سیاسی (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳). پژوهشگران این حوزه عمدتاً بر مباحث جدیدی مانند تکه‌تکه شدن قدرت میان سطوح دولتی و فرودولتی، تشویق و ترغیب تمرکززدایی از دولت و اتکای روزافزون بر انواع جدید مشاوره و مشارکت شهروندان متمرکزند (شجیع و محمدی، ۱۳۹۶: ۳). شکل‌گیری حکمرانی در جوامع به دلیل نیاز جامعه بشری به برخورداری از نظم اجتماعی و سیاسی است. اگرچه مفهوم حکمرانی در اوایل شکل‌گیری آن معطوف به مسائل اقتصادی بوده، اما در ادامه در سایر ابعاد سیاسی، اجتماعی و فرهنگی نیز نفوذ کرد. یکی از مسائل مهم در حوزه حکمرانی دستیابی به حکمرانی خوب است (Mungiu-Pippidi, 2020: 89).

یکی از مسائل مهم برای بهبود وضعیت حکمرانی، استفاده از اطلاعات است. در سه دهه اخیر که فناوری اطلاعات به تدریج از یک کالای مجلل در سازمان‌ها به یک نیاز ضروری و محور تمامی فعالیت‌ها تبدیل شد، حجم محدود داده و نرخ پایین تولید آن در یک سازمان، نیاز به سیاست‌گذاری و راهبری داده را چندان محسوس نشان نمی‌داد (Cheong & Chang, 2007: 3). در چند سال اخیر و به مدد رشد شبکه‌های اجتماعی، گوشی‌های هوشمند، صفحات وب و نیز توسعه نرم‌افزارهای سازمانی، نرخ تولید داده و به تبع آن، حجم داده‌های یک سازمان با جهشی عظیم مواجه شده است؛ داده‌هایی که علاوه بر نیاز به ذخیره و پردازش، نیازها و ضرورت‌های جدیدی را هم با خود به ارمغان آورده‌اند. این امر موجب استفاده از ظرفیت‌های فناوری جدید در مسیر مدیریت شده و همچنین سبب شده تا از ظرفیت‌های اطلاعات در علم روز در برخی فرایندها از جمله حکمرانی استفاده شود (Koltay, 2016: 305). بهره‌گیری از اطلاعات و داده‌های خام و استفاده از آن در برنامه‌ریزی‌ها و مدیریت، به‌عنوان یک فعالیت ضروری، مورد توجه جدی قرار گرفته است (Agbozo & Spaaov, 2018: 664). برخورداری از نگرش داده‌محور می‌تواند ضمن بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، به کاهش مشکلات موجود در عرصه‌های مختلف منجر شود. این امر ناشی از ظرفیت‌های کلیدی اطلاعات است. اطلاعات به‌عنوان یکی از ارکان مهم و جدید تصمیم‌گیری در عرصه رقابتی امروزه شناخته می‌شود (Semchyk et al, 2019: 25). اطلاعات می‌تواند به اشراف محیطی منجر گردد و این مسئله در محیط پرتلاطم و متغیر امروزه کاملاً ضروری است (Keller et al, 2017: 3). ضرورت استفاده از داده‌ها در حوزه‌های مختلف سبب شده است تا حکمرانی داده‌محور به‌عنوان یک مسئله مهم و ضروری معرفی شود (Backer, 2018: 3).

حاکمیت داده‌محور مجموعه‌ای از اصول، سیاست‌ها، فرایندها، چارچوب‌ها و سنجه‌ها را فراهم می‌آورد و سعی می‌کند تا بر مدیریت داده‌ها نظارت کند و فعالیت‌های مدیریت داده را در تمامی سطوح هدایت کند (Cheong & Chang, 2007: 4). حکمرانی داده‌محور به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق اعمال تعاریف، قواعد، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازگار بتوانند به شکلی حقیقی داده‌های خود را به‌عنوان یک دارایی سازمانی بنگرند و آن‌ها را در راستای اهداف سازمانی خود به کار گیرند (Panian, 2010: 941). در واقع حکمرانی داده‌محور فرایندهایی را در سازمان به کار می‌گیرد که انجام رویه‌ها و کارکردهای صحیح را در حوزه مدیریت داده‌ها تضمین می‌کنند و باعث ارتقای کیفیت داده‌ها می‌شود (Koltay, 2016: 305). حکمرانی داده‌محور پاسخی به نیازهای اطلاعاتی سازمان‌هاست که بتواند جریان‌های اطلاعاتی را شناسایی کند و از آن‌ها بهره لازم را ببرد (Semchyk et al, 2019: 25). به عبارتی، حکمرانی داده‌محور می‌تواند روند دستیابی سازمان‌ها به اطلاعات را تسهیل کند و شرایط را برای مدیریت داده فراهم آورد (Agbozo & Spaaov, 2018: 664).

در تحقیقات مختلفی به مسائل حکمرانی داده‌محور اشاره شده است. میرزایی و همکاران (۱۳۹۷) پس از بررسی‌های خود پی بردند که با وجود تحولات حول حکمرانی داده و مدل‌های شکل گرفته در دنیا، در صنعت بیمه ایران همچنان دیدگاه سنتی به دارایی‌های فیزیکی پررنگ است و بازیگران به داده به‌عنوان مهم‌ترین دارایی خود نمی‌نگرند. فتح‌الله‌زاده و امینی (۱۳۹۶) نیز پس از بررسی‌های خود پی بردند که برای شناخت بهتر مدل‌های بلوغ حکمرانی داده سازمان، چارچوب‌ها و استراتژی داده سازمان را باید شناخت و با توجه به سطوح و مراحل بلوغ مدل‌ها، آن‌ها را در سازمان پیاده کرد که از جمله راه‌های مناسب، تحلیل و اندازه‌گیری کمی هر کدام از مراحل و پیش‌بینی آن‌ها برای عملکرد آینده است. صدیقی (۱۳۹۶) در تحقیق خود که با هدف ارائه رویکردی برای ارزیابی حکمرانی داده در کسب‌وکارها انجام داد، پس از بررسی‌های خود پی برد که توسعه حکمرانی داده در کسب‌وکارها نیازمند طراحی و ارائه الگوهای کاربردی مربوط به صنایع مخصوص به خود است. نامداریان (۱۳۹۶) در تحقیق خود که با هدف بررسی و تحلیل راهبردهای حکمرانی داده در مؤسسات مالی انجام داد، پس از بررسی‌های خود پی برد که دو راهبرد کلان برای حکمرانی داده‌ها در مؤسسات مالی توصیه شده است؛ اولین راهبرد که در گام‌های آغازین سطوح بلوغ حکمرانی داده‌ها مؤثر است تلاش مؤسسه برای هم‌راستایی هرچه بیشتر میان ساختارهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات است و دومین که در سطوح بالاتر بلوغ حکمرانی داده‌ها تأثیر دارد تقویت بنیاد ریسک مؤسسه و انطباق با محیط و انتظارات قانونی در حال تغییر کسب‌وکار است.

در معدود تحقیقاتی نیز حکمرانی در ورزش مورد توجه بوده است. شیلبری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود که با هدف بهبود حکمرانی در ورزش انجام دادند، پس از بررسی‌های خود پی بردند که رهبری جمعی نقش مهمی در بهبود حکمرانی در ارتباط با ورزش دارد. والترز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز پس از بررسی‌های خود پی بردند که برای بررسی حاکمیت خوب در ورزش نیاز است تا سه بعد هیئت‌مدیره و کمیته، مدیریت منابع انسانی و مدیریت ذی‌نفعان مورد بررسی قرار گیرد. احمدی و همکاران (۱۳۹۷) پس از بررسی‌های خود پی بردند که حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی در جامعه مورد مطالعه پایین‌تر از حد متوسط بوده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که سرمایه اجتماعی آثار مثبتی بر ابعاد حکمرانی خوب شامل شفافیت، بازرسی و توازن، دموکراسی و همبستگی دارد. به علاوه، سرمایه اجتماعی حدود نیمی از واریانس حکمرانی خوب را تبیین می‌کند. گیرانترت<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در تحقیق خود که با عنوان محدودیت‌ها و فرصت‌های خودتنظیم: دستیابی به رعایت فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش با استانداردهای حاکمیت خوب انجام داد، پس از بررسی‌های خود پی برد که جنبش المپیک مسائل عمومی و یادگیری‌های اجتماعی در ورزش را ایجاد می‌کند؛ در حالی که شاخص‌های حکمرانی در ورزش، علاوه بر این مسائل، باعث انتقال دانش، مشخصات قانونی و انگیزش‌ها در ورزش می‌شود. گیرانترت و همکاران (۲۰۱۴) نیز پس از بررسی‌های خود پی بردند که عملکرد ناظر سازمان‌های ورزشی مورد بررسی، به دلیل نبودن معیارهای عینی و شفافیت در توزیع بودجه به اعضا، به شدت تضعیف شده است. چاپلت و مرکونجیس<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان شاخص‌های اساسی برای حکمرانی خوب در ورزش بین‌المللی: ابزاری برای ارزیابی ارگان‌های بین‌المللی حاکم بر ورزش انجام دادند، پس از بررسی‌های خود پی بردند که شاخص‌های اساسی برای حکمرانی خوب در ورزش شامل این موارد است: ۱. چشم‌انداز، رسالت و استراتژی؛ ۲. ساختارها، مقررات و روند دموکراتیک؛ ۳. بالاترین سطح شایستگی، صداقت و موازین اخلاقی؛ ۴. پاسخگویی، شفافیت و کنترل؛ ۵. همبستگی و توسعه؛ ۶. درگیری، مشارکت و مراقبت از ورزشکاران؛ ۷. روابط هماهنگ با دولت‌ها ضمن حفظ استقلال. فضای گسترده ورزش و وجود جریان‌های اطلاعاتی در آن سبب شده برای بهبود عملکرد حوزه ورزش، نیاز باشد تا از اطلاعات موجود در این حوزه نهایت استفاده صورت گیرد. به عبارتی، مسائل اطلاعاتی سعی در بهبود و گسترش عملکرد در حوزه ورزش خواهد داشت که این امر اهمیت لزوم بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور را بیش از پیش کرده است (Walters et al, 2010: 12).

1. Shilbury
2. Walters
3. Geeraert
4. Chappellet & Mrkonjic

حکمرانی داده‌محور سیستمی متشکل از حقوق تصمیم، قابلیت پاسخگویی با استفاده از فرایندهای مرتبط با اطلاعات است که بر اساس برخی مدل‌های توافق‌شده تشریح می‌کنند که چه کسی می‌تواند چه اقداماتی را با چه اطلاعاتی در چه زمانی تحت چه شرایط و مقتضیاتی و با استفاده از چه روشی انجام دهد (Cheong & Chang, 2007: 6). ورزش به‌عنوان یک حوزه گسترده دارای سازمان‌ها و مخاطبان بی‌شماری در کشور ایران است. گستردگی مخاطبان ورزش و همچنین برخورداری از ساختار گسترده سبب شده است تا ورزش در ایران به‌عنوان یک تشکیلات مهم و کلیدی از سازمان‌ها و بخش‌های متعددی برخوردار باشد. این مسئله سبب شده است تا مدیریت این سازمان‌ها و نحوه هماهنگی و همچنین تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای مختلف بیش از پیش مهم تلقی شود.

عدم بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور سبب شده است تا نحوه مدیریت سازمان‌های ورزشی بر پایه شواهد موجود نباشد. این مسئله موجب شده تا مشکلاتی در حوزه ورزش ایجاد گردد. این مشکلات در خصوص تصمیم‌گیری‌های غیرمعتقول و نامناسب و برنامه‌ریزی‌های اشتباه است که با توجه به شرایط موجود ورزش ایجاد نشده است. به عبارتی، عدم بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور سبب شده است تا در فرایندهای مدیریتی ورزش، استفاده از اطلاعات و شواهد عینی کمترین نقش را داشته باشد که این مسئله به بروز اشتباهات تاکتیکی در ورزش منجر می‌شود. فتح‌الله‌زاده و امینی (۱۳۹۶) مشخص کردند که با توجه به ماهیت مهم و تخصصی حکمرانی داده‌محور، نیاز است تا مجموعه‌ای از عوامل، اجرایی گردد. به عبارتی، پیچیدگی حکمرانی داده‌محور باعث شده است تا نیاز به شناسایی عوامل دخیل بر آن درک شود (Khayyati & Tan, 2021: 3).

ماهیت حکمرانی داده‌محور نیازمند پیاده‌سازی سلسله‌مراتبی از عوامل است (Hook et al, 2021: 41). بی‌توجهی به شرایط و جنبه‌های تأثیرگذار بر حکمرانی داده‌محور، بدون شک، پیاده‌سازی آن را تحت شعاع قرار خواهد داد (Kozlakidis et al, 2020). روند توسعه حکمرانی داده‌محور مرتبط با مجموعه‌ای از شرایط است که این مسئله، اهمیت روابط میان عوامل مؤثر در حوزه حکمرانی داده‌محور را بیش از پیش مهم ساخته است. حکمرانی داده‌محور، با بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و تقسیم کارها و سامان‌دهی فعالیت‌ها، سبب می‌شود تا وضعیت ورزش بهبود یابد. به‌طور کلی، حکمرانی داده‌محور سبب می‌شود تا در مرحله اول بانک اطلاعاتی مناسبی در ورزش ایجاد گردد و در ادامه استفاده از داده‌های موجود در فرایندهای سازمانی تسهیل شود. از طرفی حکمرانی داده‌محور در ورزش سبب می‌شود تا استفاده از داده‌ها در سیاست‌گذاری‌های سازمانی و دی‌پی‌ان، فرایندهای مدیریتی در ورزش از نظم مناسبی برخوردار باشد. بر این اساس، تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی ارتباطی عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران طراحی و اجرا شده است. لذا سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که الگوی ارتباطی عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران به چه صورت است؟

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های آمیخته است که به روش‌های کیفی و کمی انجام شد و با توجه به کاربرد آن در سازمان‌های ورزشی، از جمله پژوهش‌های کاربردی به شمار می‌آید. گردآوری اطلاعات به‌صورت میدانی انجام شد. نمونه آماری تحقیق شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی است که در خصوص موضوع پژوهش، تحقیق و 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 تعداد ۱۲ نفر به‌عنوان نمونه برگزیده شدند. به عبارتی، با توجه به ماهیت روش کمی پژوهش (رویکرد دیمتل) که نیاز به خبرگان و افراد صرفاً آگاه به موضوع پژوهش دارد، جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی یکسان بود. جدول (۱) ویژگی نمونه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

## جدول ۱: ویژگی‌های خبرگان حاضر در تحقیق

مرتبه علمی	سابقه شغلی	جنسیت	خبره
استادیار	۱۲ سال	مرد	۱
دانشیار	۲۰ سال	زن	۲
دانشیار	۲۴ سال	مرد	۳
استادیار	۱۷ سال	مرد	۴
استادیار	۱۵ سال	زن	۵
مربی	۱۹ سال	مرد	۶
دانشیار	۲۰ سال	مرد	۷
استاد	۲۹ سال	مرد	۸
دانشیار	۲۰ سال	زن	۹
دانشیار	۲۸ سال	مرد	۱۰
مربی	۱۰ سال	مرد	۱۱
استادیار	۸ سال	زن	۱۲

ابزار گردآوری پژوهش حاضر در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. همچنین با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده، عواملی شناسایی شد که به‌عنوان ابزار گردآوری پژوهش در بخش کمی استفاده شد. مصاحبه‌های تحقیق در دو مرحله انجام شد و مفاهیم استخراج‌شده از سوی تمامی نمونه‌ها جمع‌بندی شد و مورد اقبال قرار گرفت. به عبارتی، خروجی بخش کیفی منجر به عواملی شد که در بخش کمی با توجه به روش دیمتل طراحی شد. این پرسش‌نامه دو بخش کلی داشت: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سؤال‌های آن که با توجه روش دیمتل طراحی شده بود. روایی این پرسش‌نامه با توجه به بررسی نظرات خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. میزان پایایی کلی این پرسش‌نامه نیز پس از محاسبه آلفای کرونباخ، میزان ۰/۸۹ تعیین شد. همچنین در بخش تجزیه و تحلیل کمی پژوهش از روش دیمتل استفاده شد. روش دیمتل روابط میان عوامل را مورد بررسی قرار می‌دهد و مشخص می‌کند که تأثیر بر یک عامل سبب تأثیرگذاری بر سایر عوامل می‌شود. به همین دلیل، از این روش برای مطالعه و تحلیل روابط میان عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران استفاده شد. روش دیمتل روشی مفید برای تحلیل روابط علت و معلولی است؛ جایی که می‌تواند معیارهای کمی را ارائه دهد و مدل ساختاری مرتبط را در نظر بگیرد. با این حال، این روش قادر به تعیین وزن معیارهای فردی نیست. روش دیمتل می‌تواند به‌طور مؤثر، ساختار یک نقشه روابط را با روابط متقابل واضح بین زیرمعیارها برای هر معیار بسازد. همچنین می‌توان از آن برای ایجاد نمودارهای علی استفاده کرد که بتوانند رابطه علی و معلولی زیرسیستم‌ها را تجسم کنند. به عبارتی، در زمان‌هایی که عوامل شناسایی شده دارای روابطی درونی باشند، از روش دیمتل برای شناسایی عوامل علی و معلولی استفاده می‌شود. در این روش مشخص می‌شود که تمرکز بر کدام عوامل می‌تواند باعث تغییر در روند شکل‌گیری سایر عوامل گردد. کلیه فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در نرم‌افزار EXCEL انجام شد.

## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش در جدول (۲) به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۲: یافته‌های توصیفی پژوهش

درصد	فراوانی	گروه	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
۶۶/۷	۸	مرد	جنسیت
۳۳/۳	۴	زن	
۸۳/۳	۱۰	دکترا	سطح تحصیلات
۱۶/۷	۲	کارشناسی‌ارشد	

نتایج توصیفی نشان داد که نمونه‌های تحقیق شامل ۶۶/۷٪ مرد و ۳۳/۳٪ زن است. همچنین، از میان نمونه‌های تحقیق افراد دارای مدرک تحصیلی دکترا با ۸۳/۳٪ بیشترین تعداد را دارند. جدول (۳) مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز را به نمایش گذاشته است.

جدول ۳: کدگذاری باز

فراوانی	مقوله‌ها
۱۱	سیاست‌های حمایتی از حکمرانی داده‌محور
۹	مقبولیت داده‌های موجود در ورزش
۸	وجود منابع مالی مناسب در جهت بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور
۹	وجود دورنمای مربوط به بهره‌گیری از داده
۷	علاقه مدیران به حکمرانی داده‌محور در ورزش
۸	انگیزش در جهت توسعه حکمرانی داده‌محور
۸	نگرش مثبت در جهت بهره‌گیری از داده در ورزش
۹	آگاهی از اهمیت حکمرانی داده‌محور
۷	وجود قوانین مشخص در بهره‌گیری از داده‌ها
۱۰	وجود استانداردهای مناسب در ورزش
۸	توجه به حقوق اجتماعی در ایجاد داده‌ها
۷	سهولت در استفاده از داده‌ها
۸	پوشش سراسری ورزش توسط داده‌ها
۷	دسترسی سریع به داده‌ها در ورزش
۷	مشخص بودن داده‌های موجود در ورزش
۸	وجود متخصصان مدیریت داده‌ها در ورزش
۹	مکانیزم‌های کنترلی داده‌ها
۱۰	مشخص نمودن سطح دسترسی به داده‌ها توسط افراد
۹	امنیت داده‌ها در ورزش
۸	نظارت بر مدیریت داده‌ها در ورزش

مطابق نتایج جدول (۲)، مشخص شد که تعداد ۲۰ مقوله پس از انجام مصاحبه‌ها و کدگذاری باز استخراج شد. جدول (۴) کدگذاری محوری انجام‌شده در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

## جدول ۴: کدگذاری محوری

مقولات	ابعاد کلی
سیاست‌های حمایتی از حکمرانی داده‌محور	جنبه‌های حمایتی
مقبولیت داده‌های موجود در ورزش	
وجود منابع مالی مناسب در جهت بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور	
وجود دورنمای مربوط به بهره‌گیری از داده	مسائل فردی مرتبط با مدیران
علاقه مدیران به حکمرانی داده‌محور در ورزش	
انگیزش در جهت توسعه حکمرانی داده‌محور	
نگرش مثبت در جهت بهره‌گیری از داده در ورزش	
آگاهی از اهمیت حکمرانی داده‌محور	جنبه‌های قانونی
وجود قوانین مشخص در بهره‌گیری از داده‌ها	
وجود استانداردهای مناسب در ورزش	
توجه به حقوق اجتماعی در ایجاد داده‌ها	زیرساخت‌های فنی
سهولت در استفاده از داده‌ها	
پوشش سراسری ورزش توسط داده‌ها	
دسترسی سریع به داده‌ها در ورزش	
مشخص بودن داده‌های موجود در ورزش	
وجود متخصصان مدیریت داده‌ها در ورزش	
مکانیزم‌های کنترلی داده‌ها	
مشخص نمودن سطح دسترسی به داده‌ها توسط افراد	مسائل امنیتی
امنیت داده‌ها در ورزش	
نظارت بر مدیریت داده‌ها در ورزش	

بر اساس نتایج پژوهش، در مجموع ۵ عامل کلی به‌عنوان عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران شناسایی شد که عبارت است از: عوامل جنبه‌های حمایتی، مسائل فردی مرتبط با مدیران، جنبه‌های قانونی، زیرساخت‌های فنی و مسائل امنیتی. برای شناسایی روابط بین عوامل شناسایی شده، از روش دیمتال استفاده شد. در مرحله اول می‌بایست روابط میان عوامل شناسایی شده مشخص شود. به این منظور، از ماتریس ارتباطات کل استفاده شد. جدول (۵) ماتریس ارتباطات کل را نشان می‌دهد.

## جدول ۵: ماتریس ارتباطات کل

عوامل	زیرساخت‌های فنی	مسائل فردی	جنبه‌های قانونی	مسائل امنیتی	جنبه‌های حمایتی
زیرساخت‌های فنی	۰/۱۲۴	۰/۱۳۲	۰/۱۷۰	۰/۱۸۶	۰/۱۷۸
مسائل فردی مرتبط با مدیران	۰/۱۸۶	۰/۱۵۹	۰/۱۸۵	۰/۱۹۶	۰/۲۳۱
جنبه‌های قانونی	۰/۱۶۴	۰/۱۳۵	۰/۱۷۰	۰/۱۶۵	۰/۱۵۲
مسائل امنیتی	۰/۱۵۹	۰/۱۵۶	۰/۲۲۵	۰/۱۲۸	۰/۲۳۱
جنبه‌های حمایتی	۰/۱۹۰	۰/۱۷۰	۰/۱۸۲	۰/۱۸۲	۰/۱۷۸

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر و شبکه روابط قابل‌اعتنا و یا همان نقشه شبکه روابط را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ‌تر

باشد در نقشه شبکه روابط نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط، کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس  $T$  محاسبه شود. بعد از تعیین شدن شدت آستانه، تمامی مقادیر ماتریس  $T$  که کوچکتر از آستانه باشد صفر می‌شود، یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. مقدار آستانه در این پژوهش برابر  $0/180$  است. تمامی مقادیر ماتریس  $T$  که کوچکتر از  $0/180$  باشد صفر شده، یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. بنابراین، الگوی روابط معنی‌دار به صورت جدول زیر است.

جدول ۶: جدول الگوی روابط معنی‌دار

عوامل	زیرساخت‌های فنی	مسائل فردی	جنبه‌های قانونی	مسائل امنیتی	جنبه‌های حمایتی
زیرساخت‌های فنی	۰	۰	۰	۰/۱۸۶	۰
مسائل فردی مرتبط با مدیران	۰/۱۸۶	۰	۰/۱۸۵	۰/۱۹۶	۰/۲۳۱
جنبه‌های قانونی	۰	۰	۰	۰	۰
مسائل امنیتی	۰	۰	۰/۲۲۵	۰	۰/۲۳۱
جنبه‌های حمایتی	۰/۱۹۰	۰	۰/۱۸۲	۰/۱۸۲	۰

در ادامه تحلیل دیمتل می‌بایست مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس  $T$  مشخص شود. مجموع سطرها ( $D$ ) و ستون‌ها ( $R$ ) با توجه به فرمول‌های زیر به دست می‌آید.

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij} \quad (1)$$

$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij} \quad (2)$$

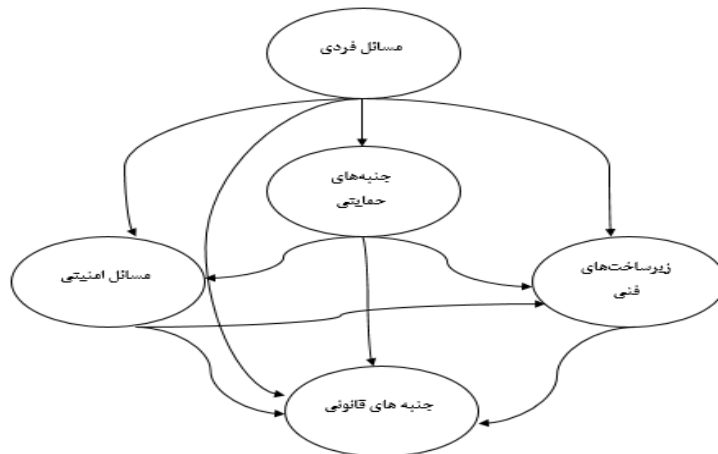
سپس با توجه به  $D$  و  $R$ ، مقادیر  $D+R$  و  $D-R$  به دست آورده می‌شود که به ترتیب نشان‌دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری عوامل هستند. خروجی نهایی روش دیمتل در جدول (۷) به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۷: نتایج روش دیمتل

عوامل	میزان اثرگذاری	میزان اثرپذیری	وضعیت کلی	اثر شبکه	نوع عامل
زیرساخت‌های فنی	۱۰/۵۹۵	۱۰/۶۵۱	۲۱/۲۴۶	-۰/۰۵۶	معلولی
مسائل فردی مرتبط با مدیران	۹/۸۷۰	۸/۲۷۰	۱۸/۱۴۰	۱/۵۹۹	علی
جنبه‌های قانونی	۹/۶۹۱	۱۰/۸۹۲	۲۰/۵۸۴	-۱/۲۰۱	معلولی
مسائل امنیتی	۹/۲۵۲	۹/۹۴۱	۱۹/۱۹۳	-۰/۶۸۸	معلولی
جنبه‌های حمایتی	۸/۵۰۷	۸/۲۷۲	۱۶/۷۸۰	۰/۲۳۴	علی

با توجه به نتایج جدول بالا، مشخص شد که مسائل فردی مرتبط با مدیران و جنبه‌های حمایتی به‌عنوان عوامل علی و زیرساخت‌های فنی، جنبه‌های قانونی و مسائل امنیتی به‌عنوان عوامل معلولی شناخته شدند. شکل (۱) نقشه شبکه روابط عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران را نشان می‌دهد.





شکل ۱: نقشه شبکه روابط

مطابق این الگو، مشخص شد که نقش مسائل فردی مرتبط با مدیران و جنبه‌های حمایتی در بروز و شکل‌گیری سایر عوامل در جهت توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران مهم است. به عبارتی، مطابق با الگوی تحقیق، انتظار می‌رود که سرمایه‌گذاری در مسائل فردی و جنبه‌های حمایتی سبب شکل‌گیری سایر عوامل گردد.

## بحث و نتیجه‌گیری

کارکردهای مطلوب حکمرانی داده‌محور سبب شده است تا امروزه لزوم بهره‌گیری از آن در تمامی مراحل ورزش درک شود. با توجه به گستردگی محیط ورزشی و وجود سطوح و گروه‌های مختلف، حکمرانی داده‌محور می‌تواند به‌عنوان یک ابزار کارآمد در حوزه ورزش حضور داشته باشد. به عبارتی، حکمرانی داده‌محور به‌واسطه ایجاد یکپارچگی در ورزش و شکل‌گیری سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد، می‌تواند نقش مهم و کلیدی در مسیر بهبود عملکرد ورزشی داشته باشد. از طرفی، ظرفیت‌های حکمرانی داده‌محور در جهت پشتیبانی از مدیریت در خصوص انجام تصمیم‌گیری‌های مناسب و کلیدی سبب شده است تا به نوعی به کاهش ریسک مدیریت در ورزش نیز بینجامد؛ به‌طوری که کلر و همکاران (۲۰۱۷) اشاره کردند که حکمرانی داده‌محور سبب کاهش میزان آسیب‌های ناشی از تصمیم‌گیری می‌شود. به عبارتی، حکمرانی داده‌محور سبب می‌شود تا اطمینان از عملکرد مدیریت بهبود یابد. گستردگی فضای ورزش در کشور ایران و همچنین تعدد سازمان‌های رسمی و غیررسمی در ورزش باعث شده است تا نظارت بر حوزه‌های عملکردی این سازمان‌ها امری دشوار و سخت باشد. با توجه به این امر، حکمرانی داده‌محور در پاسخ به نیازهای حوزه ورزش سعی در ایجاد نظامی مناسب جهت بهره‌گیری از جریان‌های اطلاعاتی، مدیریت داده و در نهایت ایجاد یک روند نظارتی مطلوب در سازمان‌ها و حوزه‌های مختلف ورزش دارد. امروزه با توجه به حضور سازمان‌های مختلف از جمله ادارات ورزش و جوانان در تمامی استان‌ها و شهرستان‌های کشور، وجود هیئت‌های ورزشی و همچنین سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه ورزش، نیاز است تا حکمرانی داده‌محور جهت بهره‌گیری مناسب از ظرفیت‌های هر یک از این سازمان‌ها در جهت تعالی ورزش ایران ایجاد گردد. به عبارتی، این گستردگی از سازمان‌ها می‌تواند به‌واسطه توسعه حکمرانی داده‌محور به‌صورت منطقی و مناسب مدیریت شود.

تحقیق حاضر مشخص کرد که جنبه‌های حمایتی، مسائل فردی، جنبه‌های قانونی، زیرساخت‌های فنی و مسائل امنیتی به‌عنوان عوامل مهم و کلیدی، در مسیر بهبود حکمرانی داده‌محور نقش دارند. مسائل حمایتی، فردی، قانونی، فنی و امنیتی به‌واسطه ایجاد بستر برای حضور حکمرانی داده‌محور سبب می‌شود تا کیفیت عملکرد این حکمرانی در وضعیت مناسبی باشد. تحقیق حاضر نشان داد که در میان عوامل شناسایی‌شده، عوامل فردی مرتبط با مدیران تأثیرگذارترین عامل در الگوی تحقیق

است. به عبارتی، بهبود سطح عوامل فردی می‌تواند میزان دسترسی به سایر عوامل را تسهیل کند. بهبود شرایط فردی مدیران در خصوص نگرش و تفکر نسبت به حکمرانی داده‌محور می‌تواند زمینه‌ساز فعالیت‌های اجرایی در ورزش در راستای توسعه حکمرانی داده‌محور باشد. در تحقیقات مختلفی به این مسئله اشاره شده است. گیراثرت (۲۰۱۹) بیان کرده که توجه به مسائل نگرشی و بهبود نگرش و علائق افراد به حکمرانی داده‌محور، سبب می‌شود تا استفاده از آن تسریع گردد. آگبوزو و اسپاسو (۲۰۱۸) نیز مشخص کردند که بهبود وضعیت علاقه افراد به حکمرانی داده‌محور سبب می‌شود تا بستر شکل‌گیری حکمرانی داده‌محور ایجاد گردد. بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که نتایج پژوهش حاضر با نتایج این دو تحقیق همخوان باشد. در تفسیر این مسئله، لازم به ذکر است که عوامل فردی از جمله علاقه به حکمرانی داده‌محور در ورزش، انگیزش در جهت توسعه حکمرانی داده‌محور، نگرش مثبت در جهت بهره‌گیری از داده در ورزش و آگاهی از اهمیت حکمرانی داده‌محور می‌تواند به واسطه ایجاد بستر ذهنی و نگرشی در خصوص حکمرانی داده‌محور، بستر اولیه فعالیت‌های ترویجی در این حوزه را فراهم آورد. به نظر می‌رسد با توجه به اینکه عوامل فردی بر نگرش‌ها و عقاید مدیران ورزشی در بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور تأثیر می‌گذارد، می‌تواند سایر فعالیت‌های موردنیاز در این خصوص را تسریع کند. پیاده‌سازی عوامل فردی مرتبط با مدیران سبب می‌شود تا دغدغه لازم در خصوص توجه به حکمرانی داده‌محور در ورزش شکل گیرد و توجه به آن، به‌عنوان یک اصل مشخص گردد. توسعه حکمرانی داده‌محور، به‌رغم برخورداری از منابع مالی، فنی و انسانی در ورزش، بدون وجود علاقه‌مندی مدیران و نگرش مثبت آنان به حکمرانی داده‌محور امکان‌پذیر نیست. بدون شک عوامل فردی سبب می‌شود تا تلاش‌های جدی و عملی از سوی متولیان ورزش در جهت بهبود حکمرانی داده‌محور شکل گیرد. این امر نشان از ایجاد علاقه در میان مدیران در خصوص توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش دارد.

با توجه به نقشه تحقیق مبنی بر اهمیت مسائل فردی در شکل‌گیری سایر عوامل برای توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران، ضعف در ساختار نیروی انسانی ورزش ایران و عدم توانمندی نیروی انسانی در شناخت و بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور کاملاً مشخص است. به عبارتی، در نگاه اول این امر استنباط می‌شود که حکمرانی داده‌محور در کشور ایران نیازمند یک زیرساخت فنی مناسب است؛ اما نتایج این تحقیق به‌خوبی مشخص کرد که توانمندسازی نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مسائل مهم در این خصوص به شمار می‌آید. عدم مهارت در بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور، بدون شک، تمامی منابع موجود در این حوزه را هدر می‌دهد. با توجه به تخصصی بودن حکمرانی داده‌محور، به نظر می‌رسد اولین گام در مسیر توسعه این حکمرانی تقویت ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های نیروی انسانی در این حوزه است. بدون شک، عدم به‌روزرسانی سیستم‌های استخدام در ورزش ایران و بی‌توجهی به دانش و علم افراد در خصوص حکمرانی داده‌محور در سیستم استخدامی، سبب شده است تا ضعف نیروی انسانی در این حوزه کاملاً آشکار باشد.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت مسائل فردی در عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران، پیشنهاد می‌شود تا برای ارتقای دانش فنی و عملی افراد حاضر در ورزش در خصوص حکمرانی داده‌محور دوره‌های آموزشی برگزار شود و زمینه برای بهبود دانش فردی در این خصوص فراهم آید. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت مسائل فردی در عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران، پیشنهاد می‌شود تا با پوشش سرتاسری ورزش در تمامی سطوح و گروه‌ها توسط حکمرانی داده‌محور، زمینه برای حضور تمامی افراد در حوزه حکمرانی داده‌محور فراهم گردد. نتایج تحقیق حاضر همچنین نشان داد که جنبه‌های حمایتی، به‌عنوان دیگر عامل علی مشخص شده در مدل تحقیق، نقش مهمی در شکل‌گیری سایر عوامل دارد. به عبارتی، تلاش برای بهبود جنبه‌های حمایتی سبب می‌شود تا روند شکل‌گیری سایر عوامل تسریع گردد. گیراثرت و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود مشخص کردند که حمایت‌های دولتی نقش مهمی در روند توسعه حکمرانی داده‌محور دارد. بر این اساس، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات گیراثرت و همکاران (۲۰۱۴) همسو است. بدون شک حمایت از توسعه حکمرانی داده‌محور از سوی سازمان‌های متولی از جمله وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و تعامل مناسب این سازمان‌ها با وزارت ورزش و جوانان می‌تواند نقش محوری در این خصوص داشته باشد. به عبارتی، مسائل حمایتی سبب می‌شود تا ضعف‌های ورزش برای پیاده‌سازی حکمرانی داده‌محور رفع شود.

به نظر می‌رسد حکمرانی داده‌محور صرفاً در کشور ایران، به‌خصوص در ورزش، در حد یک شعار باقی مانده و تلاش‌های عملی برای پیاده‌سازی آن انجام نشده است. از طرفی، نبود تلاش‌های عملیاتی در جهت پیاده‌سازی حکمرانی داده‌محور باعث شده است تا ضرورت حمایت عملی و واقعی از این حکمرانی در ورزش ایران کاملاً درک شود. نبود علاقه و اعتقاد به حکمرانی داده‌محور، به‌رغم برخورداری از زیرساخت‌های فنی پیشرفته در این زمینه، باعث می‌شود تا حکمرانی داده‌محور در حد شعار باقی بماند. این مسئله می‌تواند ناشی از عدم اعتقاد مدیران به استفاده از اطلاعات و داده‌های کسب‌شده، به‌خصوص در حوزه حکمرانی داده‌محور باشد. عدم بهره‌گیری از اطلاعات این حکمرانی در سیستم‌های تصمیم‌گیری باعث شده است تا درک حمایتی از حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران ضرورت یابد. این موضوع باعث شده است تا بهبود عوامل حمایتی بتواند نقش مهمی در سیستم‌های مربوط به حکمرانی داده‌محور داشته باشد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت جنبه‌های حمایتی در عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد کمیته‌ها و بخش‌های تخصصی برای شکل‌گیری زیرساخت‌های حکمرانی داده‌محور در ورزش، شرایط بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های ورزش در این مسیر فراهم آید. همچنین پیشنهاد می‌شود به‌منظور بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور، در بخش‌های مختلف ورزش هماهنگی ایجاد شود و یکپارچگی در ورزش برای بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور فراهم آید.

دیگر عامل مهم شناسایی شده در این حوزه مسائل فنی است. در برخی تحقیقات به اهمیت مسائل فنی در حوزه حکمرانی داده‌محور اشاره شده است. لووت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) پس از بررسی‌های خود پی بردند که استفاده از داده‌های واقعی و بومی می‌تواند حکمرانی مناسب را در مناطق بومی ایجاد کند. کولتای (۲۰۱۶) در تحقیق خود که با هدف حاکمیت داده‌ها، سواد داده‌ها و مدیریت کیفیت داده‌ها انجام داد، پس از بررسی پی برد که کیفیت داده‌ها و دانش موجود در خصوص استفاده از آن نقش مهمی در اجرای حاکمیت داده‌محور دارد. وی اشاره کرد که عدم دسترسی به داده‌ها و نبود آن می‌تواند بزرگ‌ترین آسیب در راه حکمرانی داده‌محور باشد. در تفسیر این مسئله لازم به ذکر است که برای پیاده‌سازی حکمرانی داده‌محور، تجهیزات و زیرساخت‌ها نقش مهم و کلیدی دارد. به صورتی که امروزه نبود زیرساخت‌های فنی در حوزه ورزش می‌تواند آسیب‌های جدی در پیاده‌سازی حکمرانی داده‌محور داشته باشد. به عبارتی، با توجه به اهمیت فناوری‌های اطلاعاتی و تکنولوژی‌های مناسب در این حوزه، توسعه مسائل فنی و ارتقای زیرساخت‌های آن می‌تواند نقش مهم و محوری در مسیر حکمرانی داده‌محور در ورزش داشته باشد. زیرساخت‌های فنی به‌واسطه ایجاد بستر اولیه در حوزه حکمرانی داده‌محور در ورزش می‌تواند تلاش‌های بعدی در این خصوص را تسهیل کند. ضعف در حوزه زیرساخت‌ها همواره در زمینه‌های گوناگون در کشور ایران مشاهده شده که این مسئله تا حد زیادی ناشی از تحریم‌های بین‌المللی و همچنین کاهش ارزش پول ملی بوده است. با توجه به زیرساخت‌های حکمرانی داده‌محور، نیاز است تا این زیرساخت‌ها در تمامی ابعاد و بخش‌های ورزش وجود داشته باشد تا بتوان حکمرانی داده‌محور را اجرایی نمود. این مسئله باعث شده است تا جنبه‌های فنی نقش مهمی در مسیر حکمرانی داده‌محور داشته باشد. از طرفی گستردگی فضای ورزش کشور و وجود سازمان‌های مختلف باعث شده است تا هم‌راستایی میان تجهیزات این سازمان‌ها در حوزه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات وجود نداشته باشد. این ناعدالتی در توزیع منابع در سازمان‌های مختلف ورزش و ضعف‌های شدیدی که برخی سازمان‌ها در حوزه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دارند، باعث شده است تا حکمرانی داده‌محور با مشکلات زیادی مواجه شود. لذا پیشنهاد می‌شود تا با بهره‌گیری از متخصصان داده‌محور در ورزش و همچنین ارتقای فناوری‌ها در حوزه ورزش برای شناسایی، دسته‌بندی و بهره‌گیری از داده‌ها، زمینه جهت بهبود زیرساخت‌های فنی به‌منظور بهره‌گیری از حکمرانی داده‌محور در ورزش فراهم شود.

دیگر عامل مهم شناسایی شده در این حوزه جنبه‌های قانونی است. در برخی تحقیقات از جمله نامداریان (۱۳۹۶) و گیرائرت (۲۰۱۹) به این مسئله اشاره شده و از این نظر، پژوهش حاضر با این تحقیقات همسو است. از طرفی آگبوزو و اسپاسو (۲۰۱۸) مشخص کردند که حکمرانی داده‌محور، علاوه بر داده‌ها، نیازمند نگرش حقوقی و فرهنگی برای استفاده از آن، زیرساخت‌های

اجرایی در جهت همه‌گیری آن و همچنین حمایت سازمان‌های دولتی و خصوصی است. در تفسیر این مسئله لازم به ذکر است که پیاده‌سازی حکمرانی داده‌محور در ورزش، بدون شک، نیازمند تغییر در ساختار، رفتارها و نگرش‌های موجود در ورزش دارد. لذا برای هماهنگی بین این تغییرات با شرایط مدنظر حکمرانی داده‌محور، عوامل قانونی نقش محوری دارد. به عبارتی، عوامل قانونی به‌واسطه ایجاد زمینه برای حمایت از حکمرانی داده‌محور نقش مهمی در روند بهبود این مسئله در ورزش دارد. عدم حمایت سازمان‌های قانون‌گذار از حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران و نبود سیاست‌های کلان در این خصوص، به‌ویژه در سندهای توسعه ملی، باعث شده است تا حمایت‌های قانونی در این حوزه شکل نگیرد. ضعف در قوانین حمایت از حکمرانی داده‌محور به‌خصوص در ورزش و عدم التزام عملی به این حوزه از سوی متولیان امر باعث شده است جنبه‌های قانونی نیز به‌عنوان دیگر عامل مهم در بهبود حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران تعیین شود. با توجه به این امر، پیشنهاد می‌شود تا ایجاد استانداردهایی در ورزش برای پیاده‌سازی حکمرانی داده‌محور، فرایند بهبود این مسئله در ورزش را به‌صورت عملیاتی‌تر دنبال کند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا با توجه به حقوق اجتماعی در ایجاد داده‌ها، روند بهبود حکمرانی داده‌محور در ورزش با رعایت مسائل ارزشی و اخلاقی پیگیری شود.

دیگر عامل مهم شناسایی شده در این حوزه مسائل امنیتی است. مک‌براید<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مشخص کردند که ناکارآمدی حکمرانی داده‌محور در ایجاد امنیت داده‌ها سبب شده است تا تردیدهایی در این خصوص ایجاد شود. نتایج پژوهش حاضر در بخش مسائل امنیتی با این تحقیق همسو است. در تفسیر این مسئله لازم به ذکر است که در حوزه حکمرانی داده‌محور، مسائل امنیتی نقش زیربنایی دارد. به عبارتی، حکمرانی داده‌محور سعی در کمک به ورزش برای دستیابی به اهداف خود دارد. اگر مسائل امنیتی در این خصوص اجرایی نشود، باعث بروز بحران‌هایی در ورزش خواهد شد. به عبارتی، حکمرانی داده‌محور، در صورتی که دارای امنیت مناسب نباشد، به ایجاد آسیب‌هایی در حوزه‌های عملکردی ورزش منجر می‌شود. عوامل امنیتی به‌واسطه نظارت بر جریان‌های اطلاعاتی می‌تواند چارچوب مدون برای بهره‌گیری از داده در حوزه ورزش ایجاد کند. با توجه به حواشی موجود در ورزش و وجود گروه‌های مختلف ذی‌نفع، امنیت داده‌ها و ارتقای سیستم‌های امنیتی در خصوص حکمرانی داده‌محور از جایگاه مهمی برخوردار است. حکمرانی داده‌محور برای تعالی ورزش شکل گرفته است و بی‌توجهی به جنبه‌های امنیتی آن می‌تواند خود باعث تنش‌ها و حواشی جدیدی در ورزش شود. این موضوع سبب شده است تا مسائل امنیتی نیز به‌عنوان دیگر عامل مهم در بهبود حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران تعیین شود. با توجه به این امر، پیشنهاد می‌شود تا با مشخص کردن سطح دسترسی به داده‌ها توسط افراد، برای ایجاد نظمی منطقی در جهت بهره‌گیری از داده‌ها در حوزه ورزش تلاش شود. از طرفی پیشنهاد می‌شود تا با جذب نیروهای متخصص در حوزه امنیت حکمرانی داده‌محور در ورزش تلاش لازم صورت گیرد. برای بهبود تحقیقات در حوزه حکمرانی داده‌محور، پیشنهاد می‌شود تا تحقیقاتی در خصوص بررسی و مقایسه ظرفیت‌های سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی درباره حکمرانی داده‌محور انجام شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی در خصوص شناسایی نیازهای ورزش برای پیاده‌سازی عملیاتی حکمرانی داده‌محور صورت پذیرد.

## منابع

- احمدی، بهشت؛ یوسفی، بهرام؛ عیدی، حسین. (۱۳۹۷). «حکمرانی خوب در ورزش: نقش سرمایه اجتماعی در ارتقای آن». پژوهش در ورزش تربیتی، ۶(۱۴)، ۳۰۱-۳۲۶.
- شجاع، رضا؛ محمدی‌رئوف، مصطفی. (۱۳۹۶). «سیاست‌گذاری مبتنی بر ساختار در ورزش ایران». اولین کنفرانس حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی، تهران، دانشگاه صنعتی شریف، پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف، اندیشکده مطالعات حاکمیت و سیاست‌گذاری دانشگاه صنعتی شریف، ۸-۱.

- صدیقی، امیرحسین. (۱۳۹۶). «ارائه رویکردی برای ارزیابی حکمرانی داده در کسب‌وکارها». *اولین کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین در مدیریت کسب‌وکار*، تهران، دانشگاه علم و فرهنگ.
- فتح‌الله‌زاده، فرحناز؛ امینی، مصطفی. (۱۳۹۶). «مروری بر مدل‌های بلوغ حکمرانی داده‌ها در بنگاه‌های اقتصادی». *پنجمین همایش مدیران فناوری اطلاعات*، تهران، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و نهاد ریاست جمهوری.
- میرزایی‌پری، یحیی؛ خلیلی، مهدی؛ رضایی، اطهر. (۱۳۹۷). «حکمرانی داده؛ ضرورتی برای مواجهه با تحولات پیش‌روی صنعت بیمه». *بیست و پنجمین همایش ملی بیمه و توسعه*، تهران، پژوهشکده بیمه، ۹-۱.
- نامداریان، لیلا. (۱۳۹۶). «بررسی و تحلیل راهبردهای حکمرانی داده در مؤسسات مالی». *پنجمین همایش مدیران فناوری اطلاعات*، تهران، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و نهاد ریاست جمهوری.
- Addink, H. (2019). *Good Governance: Concept and Context*. Oxford University Press.
- Backer, L. C. (2018). "Next Generation Law: Data-Driven Governance and Accountability-Based Regulatory Systems in the West, and Social Credit Regimes in China". *Southern California Interdisciplinary Law Journal*, 28, 123-173.
- Agbozo, E. & Spassov, K. (2018). "Establishing Efficient Governance through Data-Driven E-Government". In *Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 662-664.
- Chappelet, J. L. & Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for International Sport Governing Bodies*. Lausanne: IDHEAP.
- Cheong, L. K. & Chang, V. (2007). "The Need for Data Governance: A Case Study". *ACIS Proceedings*, 100, 5-7.
- Geeraert, A. (2019). "The Limits and Opportunities of Self-regulation: Achieving International Sport Federations' Compliance with Good Governance Standards". *European Sport Management Quarterly*, 19(4), 520-538.
- Geeraert, A.; Alm, J. & Groll, M. (2014). "Good Governance in International Sport Organizations: An Analysis of the 35 Olympic Sport Governing Bodies". *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281-306.
- Hook, J.; El-Sedky, S.; De Silva, V. & Kondozi, A. (2021). "Learning Data-Driven Decision-Making Policies in Multi-agent Environments for Autonomous Systems". *Cognitive Systems Research*, 65, 40-49.
- Keller, S.; Lancaster, V. & Shipp, S. (2017). Building Capacity for Data-Driven Governance: Creating a New Foundation for Democracy". *Statistics and Public Policy*, 4(1), 1-11.
- Keping, Y. (2018). "Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis". *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(1), 1-8.
- Khayyati, S. & Tan, B. (2021). "A Machine Learning Approach for Implementing Data-Driven Production Control Policies". *International Journal of Production Research*, 60(10).
- Koltay, T. (2016). "Data Governance, Data Literacy and the Management of Data Quality". *IFLA Journal*, 42(4), 303-312.
- Kozlakidis, Z.; Abduljawad, J.; Al Khathaami, A. M.; Schaper, L. & Stelling, J. (2020). Global Health and Data-Driven Policies for Emergency Responses to Infectious Disease Outbreaks". *The Lancet Global Health*, 8(11), e1361-e1363.
- Lovett, R.; Lee, V.; Kukutai, T.; Cormack, D.; Rainie, S. & Walker, J. (2019). "Good Data Practices for Indigenous Data Sovereignty and Governance". In A. Daly, S. K. Devitt, & M. Mann (Eds.), *Good Data*. Amsterdam: Institute of Network Cultures, 26-36.
- McBride, K.; Toots, M.; Kalvet, T. & Krimmer, R. (2018). "Open Government Data Driven Co-Creation: Moving Towards Citizen-Government Collaboration". In *International Conference on Electronic Government*. Springer, Cham, 184-195.
- Mungiu-Pippidi, A. (2020). "The Rise and Fall of Good-Governance Promotion". *Journal of Democracy*, 31(1), 88-102.
- Panian, Z. (2010). "Some Practical Experiences in Data Governance". *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 62(1), 939-946.

- 
- Semchyk, O., Prykhodko, K., Sydorenko, P., & Petrukhin, F. (2019). "Promoting E-Development of Communities in Ukraine: Conceptual and Legal Foundations (Regarding the Municipal Data-Driven Governance)". *Public Administration Aspects*, 7(9-10), 53-61.
  - Shilbury, D.; O'Boyle, I. & Ferkins, L. (2020). "Examining Collective Board Leadership and Collaborative Sport Governance". *Managing Sport and Leisure*, 25(1), 1-15.
  - Walters, G.; Trenberth, L. & Tacon, R. (2010). "Good Governance in Sport: A Survey of UK National Governing Bodies of Sport". Project of *Governance in Nonprofit Organisations*.
- 

به این مقاله این گونه استناد کنید:

احمدی، مهدی؛ اصفهانی‌نیا، اکرم؛ نودهی، محمدعلی؛ احمدی، مجتبی. (۱۴۰۱). «ارائه الگوی ارتباطی عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران». *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۱۲ (۲۴)، ۱۵۹-۱۷۳.