



Original Research

## The Effect of Background and Management Factors on Mana Systems in the Organizational Structure of the Ministry of Sports and Youth

Norooz Moradi<sup>1</sup>, Abbas Khodayari<sup>2\*</sup>, Parivash Nourbakhsh<sup>2</sup>, Hossein Abdulmalek<sup>3</sup>

1. PhD Student of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

2. Professor of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

3. Assistant Professor of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

### ARTICLE INFO

Received: 2024/05/14

Reviewed: 2024/05/22

Revised: 2024/06/13

Accepted: 2024/07/09

### Keyword:

Mana systems  
organizational structure  
Ministry of Sports and Youth

### ABSTRACT

**Introduction:** Contextual and guiding factors can affect these subsystems and the relationships between them and lead the organization towards its stability and ability to survive in the changing environment. This research was carried out with the aim of the effect of background and management factors on mana systems in the organizational structure of the Ministry of Sports and Youth.

**Methodology:** The current research is a qualitative-quantitative mix with an exploratory approach. The statistical population includes experts who have scientific or executive expertise or both in the field of research. Sampling was done by snowball method and continued until data saturation was reached. The data collection tool is an in-depth interview using general and exploratory questions. Data analysis has been done using Glazer's foundational data theory method and descriptive statistics, exploratory factor analysis and structural equation modeling with PLS software.

**Results:** The results of the quantitative part showed that the background and management factors have a significant effect on the management systems in the organizational structure of the Ministry of Sports and Youth.

**Conclusion:** The results of this research can help the managers of the organization to design their organizational structure in such a way that they can deal well with the complexities and environmental changes and implement their goals and missions in the best possible way.



## اثر عوامل زمینه ای و راهبری بر سیستم های مانا در ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان

نوروز مرادی<sup>۱</sup>، عباس خدایاری<sup>۲\*</sup>، پریوش نوربخش<sup>۳</sup>، حسین عبدالملکی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاداسلامی، کرج، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاداسلامی، کرج، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاداسلامی، کرج، ایران

### چکیده

**مقدمه و هدف:** عوامل زمینه ای و راهبری می توانند بر این زیرسیستم ها و روابط بین آنها تأثیر بگذارند و سازمان را به سمت مانایی و توانایی بقا در محیط متغیر سوق دهند. این پژوهش با هدف اثر عوامل زمینه ای و راهبری بر سیستم های مانا در ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان انجام شده است. **روش شناسی:** تحقیق حاضر آمیخته کیفی-کمی با رویکرد اکتشافی است. جامعه آماری شامل خبرگانی است که در زمینه پژوهش دارای تخصص علمی یا اجرایی یا هر دو هستند. نمونه گیری به روش گلوله برفی انجام شده و تا رسیدن به اشباع داده ها ادامه یافته است. ابزار جمع آوری داده ها مصاحبه عمیق است که با استفاده از سؤالات کلی و کاوشگرانه صورت گرفته است. تحلیل داده ها با استفاده از روش تئوری داده بنیاد به شیوه گلیزر و با استفاده از آمار توصیفی، تحلیل عاملی اکتشافی و مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS صورت گرفته است.

نتایج بخش کمی نشان داد که عوامل زمینه ای و راهبری بر سیستم های مانا در ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان اثر معنادار دارد.

**نتیجه گیری:** نتایج این پژوهش می تواند به مدیران سازمان کمک کند تا ساختار سازمانی خود را به گونه ای طراحی کنند که بتوانند با پیچیدگی ها و تغییرات محیطی به خوبی مقابله کنند و اهداف و مأموریت های خود را به بهترین شکل ممکن اجرا کنند.

### اطلاعات مقاله

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۱۴

تاریخ داوری: ۱۴۰۱/۰۳/۰۱

بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۲۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۱۸

### کلید واژگان

سیستم های مانا  
ساختار سازمانی  
وزارت ورزش و جوانان

## مقدمه

مدیریت ورزشی انجام شده است، اما هنوز نیاز به بررسی عمیق‌تر و دقیق‌تری در این حوزه احساس می‌شود. این پژوهش می‌تواند به پر کردن این گپ و ارائه نتایج کاربردی برای بهبود سیستم‌های مدیریتی کمک کند. در این پژوهش به این صورت مطرح می‌شود: "چگونه عوامل زمینه‌ای و راهبردی بر سیستم‌های مانا در ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر می‌گذارند؟" پاسخ به این سوال می‌تواند به شناسایی الگوهای مؤثر در مدیریت ورزشی و بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. در نهایت، این پژوهش می‌تواند به عنوان یک منبع معتبر برای محققان و مدیران در حوزه ورزش و جوانان عمل کند و به توسعه نظریه‌های مدیریتی در این زمینه کمک نماید. با توجه به اهمیت موضوع، نتایج این تحقیق می‌تواند به بهبود سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی در وزارت ورزش و جوانان منجر شود و در نهایت به توسعه پایدار ورزش و جوانان در کشور کمک کند.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر ماهیت پژوهش، اکتشافی-کاربردی؛ نحوه و روش پژوهش، کیفی؛ پارادایم حاکم بر پژوهش، تفسیری؛ و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تئوری داده بنیاد روش ناساختاریافته گلیرر<sup>۱</sup> و منبع گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه می‌باشد. در بخش کیفی جامعه آماری متشکل از خبرگانی است که در زمینه پژوهش تخصص علمی، اجرایی و یا هر دو را دارند (شامل اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها که دارای کتاب یا پژوهش در زمینه ساختار ورزش و مدیرانی که حداقل ده سال سابقه مدیریت در ورزش را دارند). برای انجام مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته، مدیران ارشد ورزش کشور، متخصصین مدیریت ورزشی کشور به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند و سپس به بیان آراء و دیدگاه‌های خود درباره سؤالات مصاحبه پرداخته‌اند. نمونه‌گیری تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. در نتیجه تعداد ۱۱ نفر در بخش کیفی به منظور انجام مصاحبه در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

مدیریت سازمانی در هر حوزه‌ای نیازمند توجه به عوامل مختلفی است که می‌توانند بر عملکرد و کارایی سیستم‌ها تأثیر بگذارند. در این راستا، مفهوم "عوامل زمینه‌ای" به شرایط و ویژگی‌های محیطی اشاره دارد که بر فرآیندهای مدیریتی تأثیر می‌گذارد. این عوامل می‌توانند شامل فرهنگ سازمانی، ساختارهای اجتماعی، قوانین و مقررات، و منابع انسانی باشند. از سوی دیگر، "عوامل راهبردی" به تصمیمات و برنامه‌ریزی‌هایی اشاره دارد که به منظور دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ می‌شوند. در وزارت ورزش و جوانان، این عوامل می‌توانند به شکل‌گیری سیستم‌های مانا و پایدار کمک کنند. پیشینه تحقیق در این زمینه نشان می‌دهد که بررسی عوامل زمینه‌ای و راهبردی در سازمان‌ها می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف موجود در ساختارهای مدیریتی کمک کند. مطالعات مختلفی در زمینه مدیریت ورزشی و تأثیر عوامل محیطی بر عملکرد سازمان‌ها انجام شده است. این تحقیقات به وضوح نشان می‌دهند که وجود یک سیستم مدیریتی مؤثر و پایدار، نیازمند شناخت دقیق از این عوامل و چگونگی تعامل آن‌ها با یکدیگر است. با وجود اهمیت بالای مدیریت مؤثر در وزارت ورزش و جوانان، هنوز چالش‌های زیادی در زمینه عوامل زمینه‌ای و راهبردی وجود دارد. این چالش‌ها می‌توانند منجر به عدم کارایی و ناکارآمدی در سیستم‌های مدیریتی شوند و به تبع آن، تأثیرات منفی بر توسعه ورزش و جوانان در کشور داشته باشند. بنابراین، شناسایی و تحلیل این چالش‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به اینکه ورزش و جوانان نقش کلیدی در توسعه اجتماعی و فرهنگی کشور دارند، توجه به عوامل مؤثر بر مدیریت این حوزه می‌تواند به بهبود عملکرد و کارایی سازمان منجر شود. همچنین، این پژوهش می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان و مدیران کمک کند تا با شناخت بهتر از عوامل زمینه‌ای و راهبردی، استراتژی‌های مؤثرتری را برای بهبود سیستم‌های مدیریتی اتخاذ کنند. در این زمینه به عدم وجود تحقیقات جامع و سیستماتیک در خصوص تأثیر عوامل زمینه‌ای و راهبردی بر سیستم‌های مانا در وزارت ورزش و جوانان اشاره دارد. در حالی که تحقیقات متعددی در زمینه

جدول ۱. وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی
مدیران ارشد ورزش کشور	۴	۳۶/۳۶
اعضای هیات علمی	۷	۶۳/۶۴
جمع (Total)	۱۱	۱۰۰

جدول گزارش شده است. همچنین درصد پایایی درون موضوعی از فرمول ذیل محاسبه گردید (خواستار، ۲۰۰۹).

$$100 * \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{کل تعداد کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

به منظور بررسی پایایی مصاحبه از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده گردید. به همین منظور از یک دانشجو مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش در بخش کدگذاری در پژوهش حاضر مشارکت نماید؛ سه مصاحبه انتخاب شد و نتایج حاصل از کدگذاری دو نفر در

جدول ۲. پایایی داده‌ها

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
مصاحبه اول	۱۰	۴	۶	۰/۸۰
مصاحبه دوم	۱۶	۶	۱۰	۰/۷۵
مصاحبه سوم	۱۴	۵	۹	۰/۷۱
جمع	۴۰	۱۵	۲۵	۰/۷۵

(کرسول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر به منظور استخراج داده‌ها از مصاحبه‌های انجام شده در مرحله کدگذاری باز بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها به متن، کدگذاری باز به صورت کدگذار مفاهیم کلیدی انجام می‌شود. و با تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌های موجود کدهای باز اولیه ایجاد می‌شود. در این تحقیق کد باز اولیه از مصاحبه‌های انجام شده ۱۱۴ مورد کد به‌دست آمد و پس از خلاصه‌سازی کدهای مشابه تعداد کدهای باز نهایی ۵۳ کد به‌دست آمد.

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده از روش ناساختاریافته گلیزر توسط نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۲۰۱۸ استفاده شد. این روش دارای سه مرحله می‌باشد. مرحله اول کدگذاری باز انجام می‌شود. در کدگذاری باز فرآیند تحلیل است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (لی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). در این مرحله نظریه پرداز داده بنیاد، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را، به وسیله بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد.

جدول ۱. کدهای باز نهایی

کدهای باز نهایی	کدهای باز نهایی	کدهای باز نهایی
ارتباط محیط‌های تخصصی	اطلاع واحدهای نظارتی	وجود برنامه ریزی برای فرصت‌ها و تهدیدها در وزارت ورزش و جوانان
ارتباط واحدهای اجرایی	عملکرد واحدهای اجرایی	توسعه رابط عمومی در جهت معرفی برنامه‌های وزارت ورزش
ارتباط مدیران اجرایی با واحدهای عملیاتی	انطباق عملکرد	انطباق
تناسب اختیارات و وظایف	قوانین و اسناد بالادستی	راهبرد
میزان تصمیم‌گیری مدیران واحدهای عملیاتی	برنامه ریزی کوتاه مدت	توسعه
اختلال واحدهای عملیاتی	برنامه ریزی میان مدت	اهداف وزارت ورزش و جوانان
وجود زمان بندی مشخص	برنامه ریزی های کوتاه مدت	استفاده از نخبگان و متخصصین
کارهای محوله	هم افزایی بخش های مختلف	برنامه ریزی های استراتژیک
وجود اطلاعات، استانداردها	بهینه سازی	امکان ارتباط با مدیران ارشد
پروتکل های حوزه فعالیت های مختلف	پایش	مشکلات اجرایی
وجود زبان مشترک	ممیزی	سیاست گذاری
ثبات عملکرد	تصویر مثبت	هویت
حل تعارض	وجود انتقادات و پیشنهادات	اختیارگایی
بازرسی سرزده	وجود برنامه و دستورالعمل ها	
عدم وجود روابط شخصی	تغییرات ناگهانی مدیریت	
دریافت نیروی انسانی	تغییرات ناگهانی قوانین بین المللی	
دریافت منابع مالی	افزایش اطلاعات و دانش کارکنان	
دستگاه های نظارتی	مشارکت بین بخشی	
قوانین و مقررات مطلع هستند.	وجود برنامه های انگیزشی	
شاخص های ارزیابی عملکرد	طرح های نوآورانه و خلاقانه	

حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد (لی، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر کدگذاری محوری موجب ایجاد مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها می‌گردد. در این مرحله تمامی کدهای باز نهایی دوباره بازبینی و با ادبیات تحقیق مقایسه گردیده است.

در مرحله دوم کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری، فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (لی، ۲۰۰۱). در این مرحله مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد

جدول ۴. مقوله‌های محوری

فعالیت‌های اجرایی	سیاستگذاری	هویت
ثبات	هماهنگی	حل تعارض
تنظیم داخلی	هم افزایی	بهبود سازی
پایش	ممیزی راهبرد	توسعه
انطباق	اختیار	

(۱۴۰۲) به بررسی اثر عوامل زمینه‌ای و راهبردی بر سیستم‌های مانا در وزارت ورزش پرداخت و نتایج مشابهی را ارائه کرد. تبیین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که وجود فرهنگ سازمانی مناسب، ساختار سازمانی منعطف، منابع انسانی متخصص و انگیزه‌مند، فناوری اطلاعات کارآمد، مدیریت دانش اثربخش، نوآوری مستمر و یادگیری سازمانی پویا می‌تواند به ایجاد سیستم‌های مانا در وزارت ورزش و جوانان کمک کند. این عوامل به طور مستقیم و غیرمستقیم بر کارایی، اثربخشی و انطباق‌پذیری سازمان تأثیر می‌گذارند و زمینه را برای بقا و توسعه پایدار فراهم می‌آورند. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به خبرگان داخلی اشاره کرد. استفاده از دیدگاه‌های بین‌المللی و مقایسه با سایر کشورها می‌تواند به غنای بیشتر نتایج کمک کند. همچنین، انجام مطالعات موردی در سطح واحدهای سازمانی وزارت ورزش و جوانان می‌تواند درک عمیق‌تری از چگونگی تأثیر عوامل زمینه‌ای و راهبردی ارائه دهد. محدودیت دیگر، عدم امکان تعمیم نتایج به سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی است که نیازمند انجام تحقیقات مشابه در آن حوزه‌ها می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل زمینه‌ای و راهبردی به طور قابل توجهی بر سیستم‌های مانا در ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر می‌گذارند. عواملی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت دانش، نوآوری و یادگیری سازمانی به عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند که با پایداری سازمان در ارتباط هستند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های مشابه در حوزه مدیریت ورزشی همسو بود و نشان داد که توجه به این عوامل می‌تواند به ایجاد سیستم‌های مانا و بقای سازمان در محیط متغیر کمک کند. در مجموع، این پژوهش نشان داد که وزارت ورزش و

### مرحله سوم استفاده از کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در تحقیق حاضر نتایج به‌دست آمده به شکل مدل ارائه می‌شود.

### بحث

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل زمینه‌ای و راهبردی به طور قابل توجهی بر سیستم‌های مانا در ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر می‌گذارند. در بخش کیفی، مصاحبه‌ها با خبرگان منجر به شناسایی چندین عامل زمینه‌ای و راهبردی کلیدی شد که بر پایداری سازمان تأثیر می‌گذارند. این عوامل شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت دانش، نوآوری و یادگیری سازمانی بودند. در بخش کمی نیز، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که این عوامل به طور معناداری با پایداری سازمان در ارتباط هستند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های مشابه در حوزه مدیریت ورزشی همسو است. مطالعات قبلی نیز بر نقش عوامل محیطی و راهبردی در موفقیت سازمان‌های ورزشی تأکید کرده‌اند. به عنوان مثال، پژوهش شایگان و همکاران (۱۴۰۲) به بررسی چالش‌های فرهنگی-اجتماعی زنان در تصدی مدیریت فدراسیون‌های ورزشی پرداخت و نشان داد که عواملی مانند کلیشه‌ها و تعصبات سازمانی، تفکر سنتی مردسالاری و ساختار قدرت مردانه بر حضور زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر می‌گذارند. همچنین، تحقیق مرادی و همکاران

وضعیت موجود اتخاذ کنند. همچنین، انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه می‌تواند به درک عمیق‌تر و ارائه راهکارهای کاربردی‌تر برای توسعه پایدار ورزش و جوانان در کشور کمک کند.

جوانان برای دستیابی به پایداری سازمانی نیازمند توجه به عوامل زمینه‌ای و راهبردی است. مدیران این وزارتخانه باید با شناخت این عوامل و چگونگی تأثیر آنها بر سیستم‌های سازمانی، استراتژی‌ها و سیاست‌های مناسبی را برای بهبود

## References

- Javadipour, Mohammad (2014). Championship of management challenges in Iran. *Sports Management Studies*, 7(30), 13-34. [Persian]
- Rezaei, Tainab; Azar, Adel; Moqbal with wide, Abbas; Dehghan Neiri, Mahmoud (2016). viable Organization: Application of Mana Systems Model (VSM) in organizational structure design. *Quarterly Journal of Iranian Society of Management Sciences*, 12(47), 1-20. [Persian]
- .Ramezaniejad, R., Eidi, H., and Rihani, M. (1390). Analysis of sport development models and training of elite athletes. The paper presented in the conference of planning and management in the popular group. Iran National Football Academy, Tehran, Iran. [Persian]
- Rosenhead, Jonathan and Mingers, John (2012). *Soft modeling in management*, translated by Adel Azar and Ali Anuri, Tehran, Negah Danesh publication. [Persian]
- Shabani, Ali (2014). Analysis of the structured environment of sports in Iran based on the hierarchical model of sports. (PhD thesis). Payam Noor university. [Persian].
- Mokhtaripour, Marzieh; Siadat, Seyyed Ali; Kazemi, Iraj (1389). A quantitative study of the relationship between organizational intelligence and team leadership among faculty members of Isfahan public universities, *Public Management Perspective*, No. 1; 87-99. [Persian]
- Armenia, S., & Loia, F. (2022). Integrating Big Data Analytics, Systems Thinking and Viable Systems Approach Towards a Shift from Individual to Collective Intelligence and Collective Knowledge Systems. *puntOorg International Journal*, 7(1), 62-83.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (2nd edition)
- .Espejo, R. (2021). The enterprise complexity model: An extension of the viable system model for emerging organizational forms. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(6), 721-737.
- Gallego, S. G., & García, M. G. (2018). Design and Simulation of Production and Maintenance Management Applying the Viable System Model: The Case of an OEM Plant. *Materials (Basel, Switzerland)*, 11(8).
- García, S. G., Reyes, R. R., & García, M. G. (2018). Design of a Conceptual Model for Improving Company Performance Based on Lean Management Applying the Viable System Model (VSM). *EJEF European Journal of Engineering and Formal Sciences Articles*.
- Halal, W. E. (1999). Organizational intelligence: What is it and how can managers use it to improve performance? *Strategy & Business*, 9(4), 1-4.
- Hildbrand H., Bodhanya S. (2015). Guidance on applying the viable system model, *Kybernetes*, 44 (2): 186 – 201.
- Hoverstadt, P. (2020). The viable system model. In *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide* (pp. 89-138). Springer, London.
- ckson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Lechler, R., Lehner, P. J., Rösli, F., & Huemann, M. (2022). Viable and project-oriented organizations: enriching organizations with characteristics based on Stafford Beer's viable systems model. In *22nd EURAM Annual Conference, Winterthur, Switzerland, 15-17 June 2022*.
- Lee, J. (2001). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska, In Proquest UMI Database.
- Leonard, A. (2009). The viable system model and its application to complex organizations. *Systemic Practice and Action Research*, 22, 223-233
- Mendelson, S., & Ziegler, E. (2001). *Organizational IQ: Idea for the 21st century smart survival guide for managers*. Stanford: GSB.
- Perez Rios, J. (2012), *design and diagnosis for sustainable organizations*, Springer.
- Preece, G., Shaw, D., & Hayashi, H. (2015). Application of the viable system model to analyse communications structures: A case study of disaster response in Japan. *European Journal of Operational Research*, 243(1), 312-322. 29.
- Puche Regaliza, J. C., Jiménez, A., & Val, P. A. (2017). Viable system model structuring of success factors in software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 897-919.
- Reyes, R. R., García, S. G., & Garcia, M. G. (2021). Applying the viable system model to an organization with CSR goals: The case of a charity organization.
- Schwanger, M., & Scheef, C. (2016). A test of the viable system model: theoretical claim vs. empirical evidence. *Cybernetics and Systems*, 47(7), 544-569.
- Veselina, K. (2010). The Bulgarian model of sports governance. *International Sports Law Review Pandektis*, 4, 103-117.

**ارجاع:** مرادی نوروز، خدایاری عباس، نوربخش پریوش، عبدالملکی حسین، اثر عوامل زمینه‌ای و راهبری بر سیستم‌های مانا در ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان، *مجله علوم حرکتی و رفتاری*، دوره ۷، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۳، صفحات ۱۸-۱۳.