



Research Paper

Identifying Factors Affecting Effective Management of the Chess Federation of Iran with an Emphasis on the Adaptation of Chess Strategies

Mohammad Naghi Ebrahimzadeh¹ , Ahmad Mahmoudi^{2*} , Amin Dehghan Ghahfarokhi³ ,
Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi⁴

Received: Jun 00, 0000

Revised: Aug 00, 0000

Accepted: Aug 00, 0000

ABSTRACT

Objective: This study aimed to identify the factors affecting the effective management of the Chess Federation of Iran with an emphasis on the adaptation of chess strategies.

Methodology: The study employed a qualitative approach using thematic analysis. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with 16 elites of Iranian chess, including managers, coaches, referees, federation experts, and sports management professors. Sampling was conducted purposefully and theoretically, and the interview process continued until data adequacy was achieved. Data analysis was performed using Braun and Clarke's (2006) six-step thematic analysis approach.

Results: The findings led to the extraction of 41 concepts, 10 sub-themes, and 3 main themes. The main themes included: Manager's Intra-organizational Competencies (including managerial functions, ethical commitment, and contextual knowledge); Sustainable Resources, Structure, and Governance (including financial resources, infrastructure, managerial stability, and consensus); and Strategic Interactions with an Emphasis on Chess Strategies (including eight chess strategies such as thinking ahead and active defense, along with sports diplomacy and environmental requirements).

Conclusion: The findings indicate that the effective management of the Chess Federation of Iran requires the simultaneous realization of the manager's intra-organizational competencies, the establishment of a stable resource and structural foundation, and the application of chess strategies to cope with environmental requirements. This model can serve as a basis for developing strategic plans for the federation and evaluating managerial performance.

Keywords: Chess Strategy; Effective Management; Intra-Organizational Competencies of the Manager; Chess Federation

1. PhD Student of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran.
2. Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran. (**Corresponding author**)
3. Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: ah.mahmoudi@ut.ac.ir

Cite this article: Ebrahimzadeh, M.N., Mahmoudi, A., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (2027). *Identifying Factors Affecting Effective Management of the Chess Federation of Iran with an Emphasis on the Adaptation of Chess Strategies*. *Journal of Sport Management and Development*, 16(2), 119-148.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2026.33444.3067>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Sport federations play a pivotal role in managing and developing sports disciplines, with managerial effectiveness influencing competitive performance, stakeholder interaction, and organizational sustainability (Bayle & Clausen, 2024; Solanellas et al., 2024). Chess has recently gained attention as a metaphorical framework for strategic management, offering concepts such as center control, thinking ahead, calculated sacrifice, position evaluation, and active defense (Karakus, 2023; Senthil & Ravindran, 2023). These strategies correspond to effective management components including strategic concentration, long-term planning, resource allocation, SWOT analysis, and crisis management (Hemmatizadeh et al., 2022). Despite Iran's significant chess talents and a relatively successful Asian track record during the 2000s and 2010s, the Chess Federation of Iran has recently experienced a noticeable decline in championship development, international presence, and organizational accountability (Honari et al., 2023; Sajjadi et al., 2017). Frequent managerial changes, lack of a strategic plan, insufficient financial resources, and increasing elite migration have exacerbated the situation (Ghaemmaghami et al., 2022). Previous studies have often fragmented these factors without offering an integrated model grounded in chess-based strategies. Therefore, this study aims to identify the key factors affecting effective management of the Chess Federation of Iran with an emphasis on the adaptation of chess strategies.

Methodology

This research was applied in purpose and falls within the interpretive-constructivist paradigm, aiming to achieve a deep understanding of participants' meanings and experiences (Creswell & Poth, 2018). The study follows an abductive approach, meaning that while the researcher entered the field with an initial theoretical awareness (i.e., chess strategies such as thinking ahead, center control, and calculated sacrifice) derived from the literature, these concepts were never imposed as predetermined codes on the data (Tavory & Timmermans, 2014; Flick, 2018). Instead, a dynamic interplay between the initial framework and the field data was maintained, allowing new themes to emerge naturally. The coding process was conducted using open coding with theoretical sensitivity, and among the final 41 concepts, only eight were directly related to chess strategies, while the rest emerged independently from the data. Thus, the governing approach is abductive, where existing theory serves as a guide, not a template, and the interaction between theory and data enables novel discoveries (Braun & Clarke, 2021). The study is a qualitative exploratory study employing reflexive thematic analysis (Braun & Clarke, 2006; 2021). Participants included 16 managers, coaches, referees, federation experts, and sports management professors, selected through purposeful and theoretical sampling (Guest et al., 2006). Inclusion criteria required at least five years of relevant experience, active involvement in decision-making, and access to credible information. Data were collected using semi-structured in-depth interviews (Rubin & Rubin, 2012). All interviews were conducted individually and online via WhatsApp due to geographical dispersion, with explicit consent for recording. The interview process continued until data adequacy was achieved; after 12 interviews, sufficient depth and diversity were obtained, with interviews 13 to 16 serving for



confirmation (Flick, 2018). Key interview questions included: "What does effective management mean?", "What factors influence effectiveness?", "How can chess strategies be applied?", "What are the strengths and weaknesses of current management?", "What are the characteristics of an ideal manager?", and "What consequences can be envisioned?" Follow-up questions were also used. Participants were coded P1 to P16. To ensure trustworthiness, Lincoln and Guba's (1985) four criteria were applied. Credibility was enhanced through prolonged engagement and member checking (five participants reviewed the codes). Dependability was ensured by documenting the analytical process and having 20% of codes reviewed by an independent coder, with Cohen's Kappa reaching 0.86, indicating excellent agreement. Confirmability was achieved through theoretical validation. Data analysis followed Braun and Clarke's (2006; 2021) six-phase reflexive thematic analysis: (1) familiarization through repeated reading; (2) generating initial codes line by line; (3) searching for themes by grouping related codes; (4) reviewing themes for internal coherence and overall consistency; (5) defining and naming themes with precise definitions; and (6) producing the final report with direct quotations linking findings to the literature. All procedures were systematically documented.

Results

Participants included 16 chess elites (managers, coaches, referees, federation experts, and sports management professors), with academic degrees ranging from bachelor's to doctorate and diverse chess titles including WGM, IM, FM, IA, and FT. Interviews were conducted online (14–57 minutes, mean ~32 minutes) due to geographical dispersion and time constraints. Thematic analysis of the interviews yielded 290 initial codes, which were refined into 41 concepts, 10 sub-themes, and 3 main themes. Concepts (41 items) were organized into six categories: (1) managerial functions and competencies (e.g., four management functions, strategic decision-making); (2) individual and ethical characteristics (e.g., dedication, avoidance of factionalism, transparency); (3) specialized knowledge (e.g., deep understanding of Iran's chess context, combination of managerial and chess skills); (4) chess strategies (e.g., thinking ahead, center control, calculated sacrifice, active defense, position evaluation); (5) structural factors and resources (e.g., financial resources, infrastructure, HR development, technology); and (6) institutional and macro-environmental factors (e.g., managerial stability, stakeholder management, sports diplomacy, economic and political conditions, upstream institutional involvement). Among these, "financial resources provision" (M26) had the highest frequency (22 citations), followed by "macroeconomic and political conditions" (M18) and "combination of managerial and chess skills" (17 citations). Sub-Themes (10 items) were derived by grouping related concepts. The most frequent sub-theme was "effective managerial functions" (ST1, 71 citations), followed by "local and specialized knowledge of Iranian chess" (ST3, 57 citations), "ethical commitment and organizational dedication" (ST2, 53 citations), "managerial stability, rule of law, and competent governance" (ST7, 49 citations), and "chess thinking and strategy in management" (ST4, 46 citations). Notably, although financial resources had the highest frequency at the concepts level, at the sub-theme level "managerial functions" ranked first, indicating that how managers perform their functions is considered even more important than merely having financial resources. Main Themes (3 items) represent the highest level of abstraction. They form a logical causal chain from internal factors to outcomes: MT1:

Manager's Intra-organizational Competencies (181 citations) combines managerial functions, ethical commitment, and local knowledge. Elites emphasized that an effective manager must simultaneously possess three characteristics: knowing what to do (planning, organizing, leading, controlling), how to do it (ethics, transparency, anti-factionalism), and understanding the context (Iran's chess history, culture, and dynamics). MT2: Sustainable Resources, Structure, and Governance (155 citations) includes financial resources, infrastructure, HR development, stability, rule of law, consensus, and stakeholder management. Interviewees explicitly cited frequent managerial changes (at least 5 presidents and 3 acting heads since 2013) as a major barrier, alongside factionalism and vote-buying in elections. MT3: Strategic Interactions and Environmental Requirements (103 citations) comprises chess-based strategies, diplomacy/media, and macro-environmental factors (sanctions, inflation, upstream institutional interference, and the issue of facing Israeli players). The eight chess strategy concepts (e.g., thinking ahead, center control, sacrifice, active defense, position evaluation) form the innovative core of this study. For example, "thinking ahead" corresponds to long-term strategic planning, "center control" to identifying the organization's strategic focus, "calculated sacrifice" to short-term investment for long-term goals, and "position evaluation" to SWOT analysis.

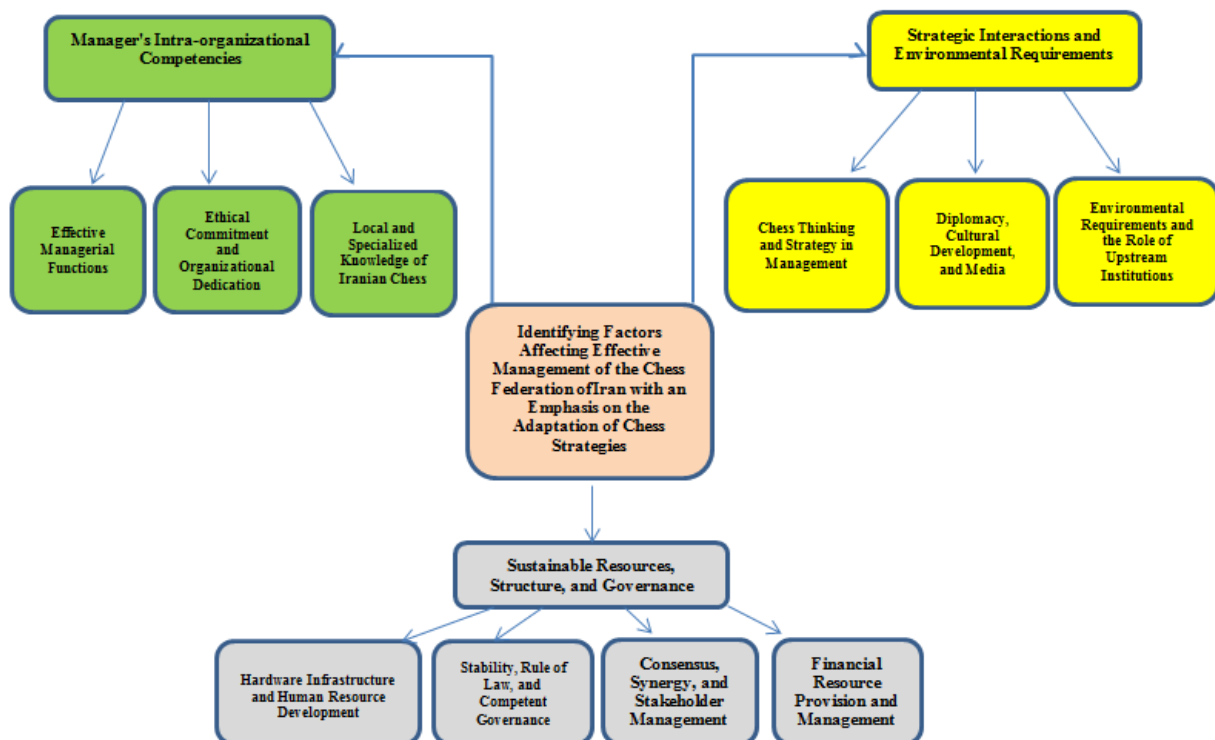


Figure1. Thematic network tree diagram of thematic analysis

Discussion and Conclusion

This qualitative study, employing thematic analysis of semi-structured interviews with 16 Iranian chess elites, aimed to identify factors affecting effective management of the Chess Federation of Iran with an emphasis on the adaptability of chess strategies. The findings were structured into 41 concepts, 10 sub-themes, and 3 main themes. First main theme: Manager's



Intra-organizational Competencies (181 citations) – the most frequent and central component. It comprises three sub-themes: effective managerial functions, ethical commitment, and local knowledge of Iranian chess. Elites emphasized that an effective manager must simultaneously possess three characteristics: (1) ability to perform planning, organizing, leading, and controlling; (2) ethical attributes including dedication, transparency, accountability, and avoidance of factionalism; and (3) deep understanding of Iran's chess context, history, culture, and socio-political dynamics. This finding aligns with Sajjadi et al. (2017) and Mehraabi et al. (2023) but extends beyond previous studies by demonstrating that "ethical commitment" and "local knowledge" are not peripheral but necessary and inseparable conditions for effective management in Iran's specific chess context. Second main theme: Sustainable Resources, Structure, and Governance (155 citations) – includes financial resources, infrastructure, HR development, stability, rule of law, consensus, and stakeholder management. Elites identified financial resources as a "necessary but insufficient prerequisite" for effectiveness. Interestingly, although "financial resource provision" had the highest frequency at the concepts level (22 citations), "managerial functions" surpassed it at the sub-theme level (71 citations), indicating that how managers perform their functions is considered even more important than merely having financial resources. Managerial stability (49 citations) was identified as a critical structural factor, with interviewees explicitly citing frequent changes (at least five presidents and three acting heads since 2013) as a major barrier. Third main theme: Strategic Interactions and Environmental Requirements (103 citations) – contains the innovative core of this study: chess thinking and strategy in management (ST4, 46 citations, 8 basic themes including thinking ahead, center control, calculated sacrifice, active defense, and position evaluation). These chess metaphors are not decorative additions but part of elites' natural language for describing effective management. For example, "thinking ahead" corresponds to long-term strategic planning; "center control" to identifying the organization's strategic focus; "calculated sacrifice" to short-term investment for long-term goals (e.g., allocating substantial budget to talent identification programs rather than expensive international competitions); and "position evaluation" to SWOT analysis. The environmental requirements sub-theme (32 citations) addresses factors largely beyond the federation manager's control: sanctions, inflation, ministry interference, restrictive financial laws, and the issue of facing Israeli players. An effective manager must design adaptation and coping strategies using chess logic, not ignore these constraints. The three main themes form a logical causal chain: from intra-organizational competencies (input) → sustainable resources and structure (foundation) → strategic interactions using chess strategies (process). This model addresses a significant research gap: no previous study has systematically applied chess-based strategies to develop an integrated, actionable, and validated effectiveness management model specifically for Iran's Chess Federation.

Originality/Value

This study offers several original contributions to the field of sports management. First, it is the first study in Iran to systematically identify and model the factors affecting effective management of the Chess Federation using a thematic analysis approach based on interviews with 16 chess elites. Second, it identifies and operationalizes eight chess-based strategic concepts—thinking ahead, center control,



calculated sacrifice, active defense, position evaluation, piece placement in correct squares, chess battle, and modeling chess concepts—within a practical managerial framework for the first time. Third, unlike previous studies that focused on general managerial factors or individual cognitive effects of chess, this research integrates these chess strategies with environmental requirements specific to Iranian chess, including economic sanctions, Ministry of Sports interference, and the challenge of facing Israeli players. Fourth, the proposed three-theme causal model (intra-organizational competencies → sustainable resources and governance → strategic interactions with chess approach) provides an integrated, actionable, and context-sensitive framework that can serve as a basis for strategic planning, manager evaluation, and managerial training within the Chess Federation of Iran. Fifth, this study addresses a significant research gap by moving beyond fragmented factor identification to offer a coherent, empirically grounded model derived from field data, focusing exclusively on antecedents of effective management. The findings also have potential applicability to other individual and strategic sports federations in Iran and similar contexts.

Research Limitations/Implications

Despite efforts to strictly adhere to qualitative methodology principles, the present research faced several limitations. First, the qualitative and exploratory approach inherently limits the generalizability of findings to other sports federations or countries. Although transferability was enhanced through rich and detailed description of the research context, direct generalization to different contexts requires complementary studies. Second, data were collected solely through interviews with elites, and complementary methods such as observation or focus groups were not used. This limitation may have left some hidden aspects of Chess Federation management unexplored. Third, despite confidentiality guarantees, some participants may have refrained from expressing certain criticisms due to political or administrative sensitivities. This issue was particularly noticeable regarding concepts such as "role and interference of upstream institutions" (M41) and "factionalism and personal interests" (M11). Fourth, the large volume of data (over 15,000 words of interview text) and the time-consuming nature of coding and thematic analysis may have resulted in some subtle and detailed codes being overlooked. To mitigate this limitation, the test-retest method was used to calculate reliability (86% agreement), and coding was conducted in multiple stages with time intervals. Fifth, the present research is cross-sectional and has examined the dynamics of Chess Federation management within a specific time period, whereas effective management is a dynamic and evolving process requiring longitudinal studies. Sixth, despite the research title's emphasis on the "chess strategies approach," participants spontaneously used chess language less frequently and spoke more in general management language. This limitation was partially compensated through deeper re-reading and extraction of implicit metaphors but remained a methodological challenge. Practical recommendations include: (1) The Ministry of Sports must evaluate candidates based on simultaneous possession of managerial functions, ethical commitment, and local knowledge; (2) The Federation's General Assembly must ensure managerial stability, prevent vote-buying and factionalism, and approve a five-year strategic plan; (3) The Federation President must apply chess strategies such as thinking ahead, center control, and active defense, while prioritizing financial resource attraction, infrastructure development, stakeholder consensus, and sports diplomacy (including managing the Israeli player issue); (4) Provincial board heads must focus on local resource attraction, chess house development, and talent identification in younger age groups; (5) Coaches, referees, and players must actively participate in federation committees and prioritize collective over personal interests; (6) Media must promote chess culture and provide transparent coverage to enhance accountability; (7) The private sector must recognize Iran's chess potential and provide sponsorship.



Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

The present research was conducted in full compliance with ethical standards for research in the humanities and social sciences. First, all 16 participants (Iranian chess elites) participated voluntarily and with informed consent, and the research purpose and data usage were explained to them. Second, the confidentiality of information and participant identity was fully maintained, with identification codes (P1 to P16) used instead of names. Third, prior to each interview, written permission for recording was obtained from participants, and they were informed of their right to refuse to answer questions or withdraw from the interview at any stage. Fourth, all audio and textual data were stored in a secure environment accessible only to research team members. Fifth, the researchers committed to honest and undistorted reporting of findings and avoided any bias in data analysis. Sixth, all sources used in the research were fully and accurately cited in the references section, and plagiarism was avoided. Seventh, the researchers were obligated to maintain trustworthiness throughout all stages of the research, and results were reported without any censorship.

Generative AI Statement

In writing this article, generative AI tools were used solely for improving language writing, correcting sentence structure, checking the synonymy of initial codes and suggesting the merging of similar concepts during the data refinement phase (the third step of thematic analysis), and extracting initial drafts of some tables. It is important to emphasize that all final decisions regarding the merging, removal, or retention of codes, as well as the naming and final definition of themes, were made solely by the human researchers. The AI played a supportive role in accelerating the process of examining semantic similarities and never replaced human judgment. All main stages of the research, including designing interview questions, conducting field interviews, transcribing interview texts, manual initial coding of data (line-by-line coding without AI involvement), final approval of themes, interpretation of findings, and final writing of the discussion and conclusion, were carried out by the researchers themselves.

Funding

This research has no financial affiliation with any institution or organization, and its results are reported without influence from any third-party financial interests.

Authors' contribution

All authors contributed equally to the writing of this article.

Conflict of interest

The authors declare that there is no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors express their deep gratitude and appreciation to all respected participants who, despite their busy schedules, devoted their valuable time to the researchers and patiently answered interview questions. Also, appreciation is extended to the Chess Federation of Iran and provincial chess boards that provided the necessary cooperation for access to elites.

References

- Bayle, E., & Clausen, J. (2024). A conceptual model to understand and assess international sport federations' organizational performance. *Journal of Global Sport Management*, 10(4), 487-513. [<https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2327067>]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. [<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>]
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications. [[Link](#)]
- Creswell, J.W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. [[Link](#)]



- Flick, U. (2018). *Doing grounded theory*. SAGE Publications. [Link]
- Ghaem Maghami, E., Honari, H., Karegar, G.A., & Shahlaei Bagheri, J. (2022). Effective factors in the development of chess in Iran: An international approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(54), 113-128. [https://doi.org/10.22034/ssys.2022.477] [In Persian]
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. [Link]
- Hemmatizadeh, N., Sepasi, H., Nourbakhsh, P., & Noorbakhsh, M. (2022). Designing a chessboard management model in Iranian sports organizations. *Quarterly Journal of Sports Sciences*, 14(45), 64-80. [Link] [In Persian]
- Honari, H., Ghaem Maghami, E., Shahlaei, J., & Kargar, G. (2023). Development of a quantitative model of effective factors in the development of Iranian chess championship. *Sport Management Studies*, 15(77), 99-134. [https://doi.org/10.22089/smrj.2020.9058.3077] [In Persian]
- Karakus, G. (2023). Chess and education. *Educational Considerations*, 49(2), Article 5. [https://doi.org/10.4148/0146-9282.2365]
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications. [Link]
- Rubin, H.J., & Rubin, I.S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE Publications. [Link]
- Sajjadi, S.N., Khabiri, M., GhaemMaghami, E., & Benesbordi, A. (2017). Identification and developing Strategies of Islamic republic of Iran Chess Federation. *Journal of Sport Management and Development*, 5(2), 17-33. [Link] [In Persian]
- Senthil, B.A., & Ravindran, D. (2023). Relationship between chess and management: An overview. *Formation of Competencies of Gifted Individuals in the System of Extracurricular and Higher Education*. [https://doi.org/10.18372/2786-823.1.17464]
- Solanellas, F., Muñoz, J., Genovard, F., & Petchamé, J. (2024). Governance policies in sports federations: A comparison according to their size. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(1), 2834. [https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.2834]
- Stebbins, R.A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. SAGE Publications. [https://doi.org/10.4135/9781412984249]
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. The University of Chicago Press. [https://doi.org/10.1111/1468-4446.12170]



مقاله پژوهشی شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران با تأکید بر قابلیت‌های اقتباس از استراتژی‌های شطرنج

محمدنقی ابراهیم‌زاده^۱، احمد محمودی^{۲*}، امین دهقان قهفرخی^۳، ابراهیم علی‌دوست قهفرخی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۳/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۴

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران با تأکید بر قابلیت‌های اقتباس از استراتژی‌های شطرنج بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر کیفی و با رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از نخبگان شطرنج ایران شامل مدیران، مربیان، داوران، کارشناسان فدراسیون و اساتید مدیریت ورزش گردآوری شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند و نظری انجام شد و فرآیند مصاحبه تا رسیدن به کفایت داده‌ها ادامه یافت. به‌منظور تحلیل داده‌ها، از رویکرد تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌ها، ۴۱ مفهوم، ۱۰ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی استخراج شد. مضامین اصلی عبارت بودند از: شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر (شامل کارکردهای مدیریتی، اخلاق‌مداری و شناخت بومی)، منابع، ساختار و حاکمیت پایدار (شامل منابع مالی، زیرساخت‌ها، ثبات مدیریتی و وفای)، و تعاملات راهبردی با تأکید بر استراتژی‌های شطرنجی (شامل هشت استراتژی شطرنجی نظیر تفکر چند حرکت جلوتر و دفاع فعال به‌همراه دیپلماسی ورزشی و الزامات محیطی).

نتیجه‌گیری: مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران، نیازمند تحقق هم‌زمان شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر، ایجاد بستر پایدار منابع و ساختار، و به‌کارگیری راهبردهای شطرنجی برای مواجهه با الزامات محیطی است. این الگو، می‌تواند مبنایی برای تدوین برنامه‌های استراتژیک فدراسیون و ارزیابی عملکرد مدیران قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی شطرنج، شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر، فدراسیون شطرنج، مدیریت اثربخش.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استاد مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: ah.mahmoudi@ut.ac.ir

استناد: ابراهیم‌زاده، محمدنقی؛ محمودی، احمد؛ دهقان قهفرخی، امین و علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۴۰۶). شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران با تأکید بر قابلیت‌های اقتباس از استراتژی‌های شطرنج. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۶ (۲)، ۱۱۹-۱۴۸.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2026.33444.3067>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

پژوهش حاضر از سه جهت دارای نوآوری است. نخست، برای اولین بار در ایران، عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج را با روش تحلیل مضمون و براساس مصاحبه با ۱۶ نخبه استخراج کرده است. دوم، هشت مفهوم شطرنجی (تفکر چند حرکت جلوتر، کنترل مرکز، قربانی هدفمند، دفاع فعال، ارزیابی پوزیسیون، مدیریت مهره‌ها، نبرد شطرنجی و مدل‌سازی مفاهیم شطرنجی) را در قالب یک الگوی مدیریتی عملیاتی شناسایی کرده است. سوم، الزامات محیطی خاص شطرنج ایران (تحریم‌ها، دخالت وزارت ورزش، برخورد با ورزشکاران اسرائیلی و مهاجرت نخبگان) را در کنار استراتژی‌های شطرنجی قرار داده و الگوی بومی ارائه داده است. مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران در گرو تحقق سه شرط اساسی است: شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر، بستر پایدار منابع و ساختار، و به‌کارگیری استراتژی‌های شطرنجی.





مقدمه

فدراسیون‌های ورزشی، به‌عنوان نهادهای کلیدی در مدیریت، توسعه و ارتقای رشته‌های ورزشی، نقشی تعیین‌کننده در عملکرد رقابتی، جذب منابع، تعامل با ذی‌نفعان و پایداری سازمانی دارند (بیل و کلاوسن^۱، ۲۰۲۴). در این میان، اثربخشی مدیریت فدراسیون‌ها به عواملی مانند حکمرانی خوب، مدیریت استراتژیک و توانمندی‌های سازمانی وابسته است و بهره‌گیری از چارچوب‌های نوین، می‌تواند کارایی و پاسخگویی آن‌ها را ارتقا دهد (سولانلاس و همکاران، ۲۰۲۴؛ مهربانی و همکاران، ۲۰۲۴). در این میان، یکی از رویکردهای نوظهور در ادبیات مدیریت و رهبری، استفاده از استعاره‌ها و چارچوب‌های مفهومی برگرفته از شطرنج برای تحلیل و طراحی راهبردهای مدیریتی است (آریان‌فر، ۲۰۲۵).

شطرنج^۲، به‌عنوان یک بازی راهبردی، مفاهیمی چون برنامه‌ریزی پیشاپیش، مدیریت منابع محدود، ارزیابی موقعیت و پیش‌بینی رفتار رقیب را در قالبی فشرده و کاربردی عرضه می‌کند (کاراکوس^۳، ۲۰۲۳). بر همین اساس، پژوهش‌های اخیر کوشیده‌اند آموزه‌های شطرنج را به حوزه‌ی مدیریت و سازمان منتقل کنند (مولدن و کلاوسن^۴، ۲۰۲۱؛ خورخه-مورنو^۵، ۲۰۲۰). در این ادبیات، راهبردهایی مانند «کنترل مرکز»، «تفکر چندحرکت جلوتر»، «قربانی هدفمند»، «ارزیابی پوزیسیون» و «دفاع فعال»، مطرح شده‌اند که به‌ترتیب با تمرکز راهبردی، برنامه‌ریزی بلندمدت، تخصیص بهینه‌ی منابع، تحلیل محیطی و مدیریت ریسک و بحران در سازمان‌ها قابل انطباق‌اند (سنت‌هیل و راویندران^۶، ۲۰۲۳؛ آریان‌فر، ۲۰۲۵؛ سنت‌هیل و راویندران، ۲۰۲۳). با وجود این، برای فدراسیون شطرنج ایران، چنین رویکردی می‌تواند در تصمیم‌گیری، مدیریت ریسک، توزیع منابع و آماده‌سازی نیروی انسانی کارآمد باشد (هنری و همکاران، ۲۰۲۳).

در پژوهش‌های داخلی، ابعاد مؤثر بر توسعه‌ی شطرنج ایران شامل استعدادیابی، هماهنگی بین‌سازمانی، عوامل مدیریتی، بودجه، توسعه‌ی مربیان، تجهیزات و مسابقات شناسایی شده‌اند (هنری و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین، مفاهیمی مانند جهانی‌سازی، فناوری، دیپلماسی ورزشی و برنامه‌ریزی در توسعه‌ی شطرنج ایران مورد توجه قرار گرفته‌اند (قائم‌مقامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ هنری و همکاران، ۲۰۲۳). در حوزه‌ی مدیریت شطرنجی نیز، ابزار سنجش و مدل‌هایی برای تبیین رابطه‌ی تعیین هدف، تصمیم‌گیری، اجرا و کنترل با مدیریت شطرنجی ارائه شده است (همتی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۰؛ ۲۰۲۲). افزون بر این، برخی پژوهش‌ها کاربرد اصول مدیریت شطرنجی را در ورزش حرفه‌ای و سازمان‌های ورزشی تأیید کرده‌اند (کریمی و همکاران، ۲۰۱۴؛ مستحفظیان و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، این مطالعات یا به شناسایی عوامل پراکنده بسنده کرده‌اند، یا بر سازمان‌های ورزشی به‌طور عام متمرکز بوده‌اند و هنوز الگوی مدیریتی یکپارچه، عملیاتی و بومی برای فدراسیون شطرنج ایران ارائه نکرده‌اند. همچنین، در مطالعات مربوط به راهبردهای فدراسیون شطرنج ایران و اثربخشی فدراسیون‌ها، پیوند مستقیم میان اصول شطرنجی و مدیریت اثربخش کمتر مورد توجه بوده است (سجادی و همکاران، ۲۰۱۷؛ عیدی و همکاران، ۲۰۱۴).

¹ Bayle & Clausen

² Solanellas

³ Chess

⁴ Karakus

⁵ Molden & Clausen

⁶ Jorge-Moreno

⁷ Senthil & Ravindran



در پژوهش‌های خارجی، نیز عمده‌ی مطالعات بر پیامدهای شناختی، آموزشی و تصمیم‌گیری ناشی از شطرنج در سطح فردی تمرکز داشته‌اند (هاموند، ۲۰۱۴؛ اُبروی، ۲۰۲۱؛ شچپانسکا و کازمیرچاک، ۲۰۲۲؛ کاراکوس، ۲۰۲۳؛ گونزالز-بورگوس^۴ و همکاران، ۲۰۲۴؛ کومیلیان^۵ و همکاران، ۲۰۲۵). برخی دیگر، پیوند شطرنج و مدیریت استراتژیک را مطرح کرده‌اند، اما بیشتر در حوزه‌ی آموزش دانشگاهی، کسب‌وکار یا رهبری سازمانی باقی مانده‌اند و به فدراسیون‌های ورزشی نپرداخته‌اند (خورخه-مورنو، ۲۰۲۰؛ سنتهیل و راویندران، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، مطالعات مربوط به حکمرانی و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی نیز هرچند بر ضعف مشارکت ذی‌نفعان، کنترل و حکمرانی تأکید کرده‌اند، اما منطق خاص رشته‌های فکری-استراتژیک مانند شطرنج را وارد تحلیل خود نکرده‌اند (بیل و کلاوسن، ۲۰۲۴؛ سولانلاس و همکاران، ۲۰۲۴).

لذا، مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر از آنجا ناشی می‌شود که فدراسیون شطرنج ایران، باوجود پیشینه‌ی نسبتاً موفق در سطوح آسیایی، طی سال‌های اخیر در حوزه‌هایی چون توسعه‌ی قهرمانی، حضور بین‌المللی، جذب اسپانسر، شفافیت مالی و پاسخگویی سازمانی با افت مواجه شده است (سجادی و همکاران، ۲۰۱۷؛ هنری و همکاران، ۲۰۲۳). این وضعیت، در بستر عواملی مانند تغییرات مکرر مدیریتی، نبود برنامه‌ی استراتژیک مدون، ضعف در تأمین منابع مالی، مهاجرت نخبگان و کاهش مشارکت مؤثر ذی‌نفعان شکل گرفته و تشدید شده است (قائم‌مقامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ همتی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۰؛ ۲۰۲۲). به نظر می‌رسد ریشه‌ی این وضعیت را بتوان در فقدان یک الگوی مدیریتی بومی، نظام‌مند و متناسب با ماهیت راهبردی شطرنج جست‌وجو کرد؛ الگویی که بتواند هم‌زمان ابعاد فنی، سازمانی و تصمیم‌گیری راهبردی را پوشش دهد.

مرور پیشینه‌ی پژوهش، بیانگر چند خلأ اساسی است. از یک‌سو، پژوهش‌های داخلی همچنان عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج را در قالب الگویی یکپارچه و قابل اجرا که با اقتباس از استراتژی‌های شطرنج طراحی شده باشد، ارائه نکرده‌اند. مطالعات مدیریت شطرنجی در ایران بیشتر بر فرآیند تفکر متمرکز بوده و کمتر به فدراسیون شطرنج به‌عنوان یک نهاد تخصصی پرداخته‌اند. مطالعات بین‌المللی عمدتاً در سطح فردی یا سازمان‌های غیرورزشی باقی مانده‌اند. در عین حال، شواهد جدیدی در سطح بین‌المللی بر قابلیت کاربرد مفاهیم شطرنج در تفکر راهبردی، تصمیم‌گیری، رهبری و ارزیابی موقعیت تأکید دارند (کریگر و همکاران، ۲۰۱۶؛ دسیاتا^۶، ۲۰۲۵؛ فدراسیون جهانی شطرنج^۷، ۲۰۲۵؛ نیگرو^۸، ۲۰۲۵). در داخل کشور نیز همتی‌زاده و همکاران (۲۰۲۲)، بر ارتباط معنادار مفاهیم شطرنجی با اثربخشی مدیریت در سازمان‌های ورزشی تأکید کرده‌اند. با این حال، تاکنون پژوهشی با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، مبتنی بر مصاحبه با نخبگان شطرنج ایران، برای شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج با تأکید بر استراتژی‌های شطرنج انجام نشده است.

تأکید پژوهش حاضر بر قابلیت‌های اقتباس از استراتژی‌های شطرنج، صرفاً ناشی از مشابهت اسمی موضوع و حوزه‌ی فعالیت فدراسیون نیست، بلکه بر سه مبنا استوار است: نخست، غنای مفهومی و قابلیت انتقال راهبردهای شطرنج به

¹ Hammond

² Oberoi

³ Szczepanska & Kazmierczak

⁴ Gonzalez-Burgos

⁵ Komiljan

⁶ Kriger

⁷ Desiata

⁸ FIDE

⁹ Nigro



مدیریت؛ دوم، ناکافی بودن مدل‌های عمومی مدیریت اثربخش برای بافت خاص و شناختی-راهبردی فدراسیون شطرنج؛ و سوم، وجود خلأ پژوهشی در کاربرد نظام‌مند استعاره‌های شطرنجی در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی (عیدی و همکاران، ۲۰۱۴؛ همتی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۲؛ سنتهیل و راویندران، ۲۰۲۳؛ بیل و کلاوسن، ۲۰۲۴). از این‌رو، پژوهش حاضر درصدد است با تکیه بر داده‌های میدانی و روش تحلیل مضمون، عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران را با تأکید بر قابلیت‌های اقتباس از استراتژی‌های شطرنج شناسایی کند. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش چنین طرح می‌شود که عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران با تأکید بر قابلیت‌های اقتباس از استراتژی‌های شطرنج کدام‌اند؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و براساس پارادایم تفسیری-برساختی انجام شده است؛ رویکردی که واقعیت را امری ذهنی، چندلایه و وابسته به زمینه‌ی اجتماعی می‌داند و بر فهم عمیق معانی و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان تأکید دارد (کرسول و پاث، ۲۰۱۸). از نظر منطق پژوهش، این مطالعه با رویکرد استنتاجی (ترکیب قیاسی-استقرایی) انجام شد؛ بدین معنا که پژوهشگر با آگاهی از پیشینه و چارچوب مفهومی اولیه برگرفته از استراتژی‌های شطرنج، داده‌ها را بررسی کرد، بدون آنکه مقولات از پیش تعیین‌شده را بر آن‌ها تحمیل کند (تاوری و تیمرمنز، ۲۰۱۴؛ براون و کلارک، ۲۰۲۱). بنابراین، تحلیل داده‌ها به‌صورت باز و با حساسیت نظری انجام شد و در کنار مضامین برآمده از مفاهیم شطرنج، مضامین جدید نیز از دل داده‌ها استخراج شد. در مجموع، از میان ۴۱ مفهوم استخراج‌شده، ۸ مفهوم به‌طور طبیعی با استراتژی‌های شطرنج مرتبط بودند و مابقی مضامین نیز مستقل از چارچوب اولیه کشف شدند. بنابراین، رویکرد حاکم بر پژوهش استنتاجی است که در آن نظریه‌ی موجود به‌عنوان راهنما عمل می‌کند، نه قالب تحمیل‌گر، و تعامل پویا بین نظریه و داده، زمینه را برای کشفیات جدید فراهم می‌آورد (براون و کلارک، ۲۰۲۱). همچنین، این پژوهش از نظر راهبرد، کیفی-اکتشافی است و با استفاده از تحلیل مضمون بازتابی و سازمان‌دهی یافته‌ها در قالب شبکه‌ی مضامین انجام شد (اتراید-استیرلینگ، ۲۰۰۱؛ براون و کلارک، ۲۰۰۶). مطالعه‌ی حاضر از نوع مقطعی بود و داده‌ها در نیمه‌ی دوم سال ۱۴۰۴-۲۰۲۵ گردآوری شد. منابع گردآوری داده‌ها شامل دو بخش بود: مطالعات کتابخانه‌ای برای مرور پیشینه‌ی نظری و تجربی، و داده‌های میدانی حاصل از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته (روبین و روبین، ۲۰۱۲).

میدان پژوهش، فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران و نخبگان مرتبط با آن بود. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۶ نفر از مدیران، مربیان، داوران، کارشناسان فدراسیون و استادان مدیریت ورزشی بودند که به‌روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند (گست^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). ملاک‌های ورود شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه‌ی فعالیت مرتبط با فدراسیون شطرنج، سابقه‌ی پژوهش یا فعالیت در حوزه‌ی شطرنج برای استادان مدیریت ورزشی، نقش فعال در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، و دسترسی به اطلاعات معتبر درباره‌ی ساختار مدیریتی فدراسیون بود. مصاحبه‌ها به‌صورت فردی و آنلاین از طریق واتساپ، پیام‌رسان‌های داخلی و شبکه‌های مجازی، در زمان موردنظر مشارکت‌کنندگان انجام

¹ Creswell & Poth

² Abductive Approach

³ Tavory & Timmermans

⁴ Braun & Clarke

⁵ Attride-Stirling

⁶ Rubin & Rubin

⁷ Guest



شد و با رضایت آنان ضبط شد. برای حفظ محرمانگی، مشارکت کنندگان با کدهای P1 تا P16 مشخص شدند. فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها تا دستیابی به کفایت داده‌ها ادامه یافت؛ مفهومی که با فلسفه‌ی تحلیل مضمون بازتابی سازگارتر از «اشباع نظری» است (براون و کلارک، ۲۰۲۱). در این پژوهش، با تکیه بر رویکرد قدرت اطلاعات (مَلْتُرود^۱ و همکاران، ۲۰۱۶)، پس از ۱۲ مصاحبه، داده‌ها از نظر عمق، تنوع و ارتباط برای پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش کافی تشخیص داده شد و چهار مصاحبه‌ی بعدی صرفاً برای اطمینان بیشتر انجام گرفت؛ این مصاحبه‌ها اطلاعات جدید قابل توجهی به مضامین اضافه نکردند (فلیک^۲، ۲۰۱۸). همچنین، سؤالات اصلی مصاحبه شامل موارد زیر بود: «مدیریت اثربخش در فدراسیون شطرنج ایران به چه معناست و چه ویژگی‌هایی دارد؟»، «چه عواملی بر اثربخشی مدیریت فدراسیون شطرنج تأثیر می‌گذارند؟»، «استراتژی‌ها و مفاهیم شطرنج چگونه می‌توانند در مدیریت فدراسیون به کار گرفته شوند؟»، «نقاط قوت و ضعف مدیریت فعلی فدراسیون چیست؟»، «یک مدیر ایده‌آل برای فدراسیون شطرنج ایران چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟» و «نقش ذی‌نفعان مختلف در اثربخشی مدیریت فدراسیون چیست؟». علاوه بر سؤالات اصلی، براساس پاسخ‌های مشارکت کنندگان، سؤالات پیگیری (مانند «لطفاً بیشتر توضیح دهید»، «مثال بزنید»، «منظور شما دقیقاً چیست؟») نیز مطرح می‌شد تا عمق داده‌ها افزایش یابد.

به‌منظور ارزیابی کیفیت یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه‌ی لینکلن و گوبا شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). در این راستا، راهبردهایی مانند درگیری مستمر پژوهشگر با میدان، تعامل مداوم با مشارکت کنندگان و بازبینی توسط مشارکت کنندگان به کار گرفته شد؛ به‌گونه‌ای که بخشی از متن‌های پیاده‌سازی شده و کدهای اولیه برای پنج نفر از مشارکت کنندگان ارسال شد و برداشت‌های پژوهشگر مورد تأیید آنان قرار گرفت. همچنین، برای افزایش تأییدپذیری از اعتبارسنجی نظری استفاده شد و مضامین با ادبیات نظری و پژوهش‌های پیشین مقایسه شد. با وجود محدودیت در به‌کارگیری روش‌های متعدد گردآوری داده، برای تقویت اعتبار یافته‌ها از راهبردهای جایگزین بهره گرفته شد: تثلیث تحلیلگر از طریق بازبینی ۲۰ درصد کدها توسط کُگذار مستقل و محاسبه‌ی ضریب کاپای کوهن ۰/۸۶، اعتبارسنجی نظری، و دریافت بازخورد مشارکت کنندگان. هرچند فقدان تثلیث داده‌ها از محدودیت‌های پژوهش بود، مجموعه‌ی این راهبردها اعتبار یافته‌ها را در سطح قابل قبول تضمین کرد.

تحلیل داده‌ها براساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶؛ ۲۰۲۱) انجام شد: (۱) آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه و بازخوانی مکرر مصاحبه‌ها؛ (۲) تولید کدهای اولیه به‌صورت خطبه‌خط و در دو سطح آشکار و پنهان؛ (۳) جست‌وجو و پالایش مضامین از طریق حذف کدهای تکراری، ادغام مفاهیم هم‌معنا و دسته‌بندی کدها؛ (۴) بازبینی مضامین در سطح انسجام درونی و تناسب با کل داده‌ها؛ (۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین؛ و (۶) نگارش گزارش نهایی همراه با نقل‌قول‌های مستقیم مشارکت کنندگان. در نتیجه این فرآیند، ۲۹۰ کد اولیه استخراج و پس از پالایش، در قالب ۴۱ مفهوم نهایی سازمان‌دهی شد.

¹ Malterud

² Flick

³ Lincoln & Guba



جدول ۱. نمونه‌ی فرآیند کدگذاری و پالایش داده‌ها

Table 1. Example of the coding and data refinement process

مفهوم Concept	کد نهایی پس از ادغام Final code after merging	کد اولیه Initial code	عبارت معنایی Semantic phrase
M3: سازماندهی و تخصیص بهینه‌ی منابع	تخصیص بهینه‌ی منابع	سازماندهی منابع	«مدیر باید بتونه منابع رو به نحو درستی سازماندهی کنه» (P1)
M3: سازماندهی و تخصیص بهینه‌ی منابع	تخصیص بهینه‌ی منابع	تخصیص هوشمندانه	«تخصیص منابع باید هوشمندانه باشد» (P4)
M3: سازماندهی و تخصیص بهینه‌ی منابع	تخصیص بهینه‌ی منابع	اولویت‌بندی منابع	«مدیر باید منابع محدود را اولویت‌بندی کند» (P15)
M26: تأمین منابع مالی	تأمین منابع مالی	کمبود بودجه	«بودجه‌ی فدراسیون کفاف نمی‌دهد» (P2)
M26: تأمین منابع مالی	تأمین منابع مالی	ضعف مالی	«منابع مالی بزرگ‌ترین ضعف شطرنج ماست» (P5)

یافته‌ها

در ابتدای این بخش، توصیف مختصری از ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان ارائه شده است (جدول ۲).

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان

Table 2. Demographic characteristics of the participants

کد Code	تحصیلات Education	عنوان شطرنجی Chess Title	ویژگی مؤثر Effective Characteristic	مدت زمان مصاحبه Time of Interview	نوع مصاحبه Kind of Interview
P1	کارشناس ارشد	استاد بزرگ بانوان (WGM)	رئیس فعلی فدراسیون شطرنج	25	آنلاین
P2	کارشناسی ارشد	استاد بین‌المللی شطرنج (IM)	مدرس و مربی ارشد فیده (FST)	21	آنلاین
P3	دکتری	استاد بین‌المللی شطرنج (IM)	دبیر اسبق فدراسیون شطرنج	22	آنلاین
P4	کارشناسی ارشد	مربی ملی شطرنج	مترجم، مدیر کانال، پدر استاد بزرگ شطرنج	22	آنلاین
P5	کارشناسی	استاد فیده (FM)	عضو اسبق تیم ملی، قهرمان اسبق کشور	14	آنلاین
P6	کارشناسی ارشد	استاد بین‌المللی شطرنج (IM)	مدرس و عضو اسبق تیم ملی، مربی بین‌المللی	44	آنلاین
P7	کارشناسی ارشد	داور بین‌المللی شطرنج (IA)	مدرس و رئیس کمیته‌ی داوران فدراسیون شطرنج	46	آنلاین
P8	کارشناسی	مربی و داور بین‌المللی شطرنج (IA)	مدرس و سرپرست هیئت شطرنج همدان	57	آنلاین
P9	کارشناسی ارشد	آموزگار شطرنج (FI)	مدیر کانال، مترجم، مسئول پخش زنده‌ی رقابت‌ها	20	آنلاین
P10	کارشناسی ارشد	داور فیده (FI)	مدرس و مربی ملی	36	آنلاین
P11	دکتری	استاد فیده بانوان (WFM)	عضو اسبق تیم ملی دانشجویان	40	آنلاین
P12	کارشناسی ارشد	داور بین‌المللی شطرنج (IA)	مدرس و عضو اسبق تیم ملی	20	آنلاین
P13	دکتری	برگزارکننده‌ی بین‌المللی شطرنج	مدرس و رئیس هیئت شطرنج استان تهران	36	آنلاین
P14	کارشناسی ارشد	برگزارکننده‌ی بین‌المللی شطرنج	دبیر هیئت شطرنج استان تهران	46	آنلاین
P15	کارشناسی ارشد	مربی بین‌المللی (FT)	مدرس و رئیس کمیته‌ی مربیان هیئت	37	آنلاین
P16	کارشناسی ارشد	مربی بین‌المللی (FT)	مدرس دانشگاه	39	آنلاین

جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان را براساس کد (P1 تا P16)، تحصیلات، عنوان شطرنجی، نقش یا جایگاه کلیدی، مدت زمان و نوع مصاحبه نشان می‌دهد. همه‌ی مصاحبه‌ها به صورت آنلاین انجام شد که علت آن پراکندگی جغرافیایی مشارکت‌کنندگان، محدودیت‌های زمانی و سهولت هماهنگی بود. مدت مصاحبه‌ها بین ۱۴ تا ۵۷



دقیقه و به طور میانگین حدود ۳۳ دقیقه بود. مشارکت کنندگان از نظر تحصیلی در سطوح کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری قرار داشتند. همچنین، تنوع عناوین شطرنجی از جمله استاد بزرگ بانوان (WGM)، استاد بین‌المللی (IM)، استاد فیده (FM)، داور بین‌المللی (IA)، مربی بین‌المللی (FT) و برگزارکننده بین‌المللی، بیانگر پوشش طیف متنوعی از تخصص‌ها در پژوهش است.

در ادامه، یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته ارائه می‌شود. برای شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران با تأکید بر قابلیت‌های اقتباس از استراتژی‌های شطرنج، داده‌های مصاحبه‌ها براساس رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شدند. در گام نخست، مصاحبه‌ها به صورت خط به خط بررسی و ۲۹۰ کد اولیه استخراج شد. این کدها پس از حذف موارد تکراری و ادغام مفاهیم هم‌معنا، در نهایت به ۴۱ مفهوم تقلیل یافتند. جدول ۳ این مفاهیم را به همراه تعداد ارجاعات و شماره مصاحبه‌های دارای ارجاع نشان می‌دهد. در ستون «تعداد ارجاع»، دفعات طرح مستقل هر مفهوم در مصاحبه‌ها و در ستون «مصاحبه‌های دارای ارجاع»، کدهای P1 تا P16 مربوط به مشارکت کنندگان پژوهش ارائه شده است.

جدول ۳. مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها

Table 3. Concepts extracted from the interviews

ردیف Raw	کد مفهوم Concepts' Code	مفهوم Concept	تعداد ارجاع Num. of citations	مصاحبه‌های دارای ارجاع Source interviews
دسته‌ی اول: کارکردها و شایستگی‌های مدیریتی Category 1: Managerial Functions and Competencies				
1	M1	کارکردهای چهارگانه‌ی مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل)	12	P1, P2, P5, P6, P15
2	M2	هدفمندی و برنامه‌ریزی سه‌سطحی (کوتاه، میان، بلندمدت)	14	P1, P2, P4, P8, P11, P15
3	M3	سازماندهی و تخصیص بهینه‌ی منابع	9	P1, P2, P4, P15
4	M4	انگیزش و ایجاد اشتیاق در نیروی انسانی	8	P1, P2, P3, P10
5	M5	کنترل، نظارت و اصلاح عملکرد	7	P1, P2, P14
6	M6	مهارت‌های ارتباطی و تعاملی مدیر	11	P1, P3, P4, P10, P16
7	M7	توانایی تصمیم‌گیری راهبردی در شرایط پیچیده	10	P6, P12, P14, P15
دسته‌ی دوم: ویژگی‌های فردی و اخلاقی مدیر Category 2: Individual and Ethical Characteristics of the Manager				
8	M8	دلسوزی، تعهد سازمانی و فداکاری	10	P3, P4, P7, P10
9	M9	سعه صدر، تلاش و پشتکار	5	P5, P7
10	M10	عشق و علاقه‌ی عمیق به شطرنج	8	P7, P10, P16
11	M11	پرهیز از باندبازی و منافع شخصی	13	P3, P4, P12, P13
12	M12	شفافیت و پاسخگویی در اقدامات	9	P7, P10, P12
13	M13	قانون‌مداری و آیین‌محوری	8	P4, P5, P9, P11
دسته‌ی سوم: دانش و شناخت تخصصی Category 3: Specialized Knowledge and Expertise				
14	M14	شناخت عمیق بافت و زمینه (کانتکست) شطرنج ایران	15	P1, P2, P7, P10, P15

¹ Concept



مصاحبه‌های دارای ارجاع Source interviews	تعداد ارجاع Num. of citations	مفهوم Concept	کد مفهوم Concepts' Code	ردیف Raw
P1, P2, P7, P15	17	ترکیب توانایی مدیریتی و دانش شطرنجی (مدیر ایده‌آل)	M15	15
P3, P4, P8, P14, P15	16	دانش مدیریت استراتژیک و تفکر بلندمدت	M16	16
P5, P9, P15	9	آشنایی با پویایی‌های اجتماعی و سیاسی حاکم بر شطرنج ایران	M17	17
دسته‌ی چهارم: استراتژی‌ها و راهبردهای شطرنج Category 4: Chess Strategies and Approaches				
P14, P15	6	تفکر چند حرکت جلوتر	M18	18
P14, P15	5	کنترل مرکز و شناسایی کانون راهبردی سازمان	M19	19
P14, P15	4	قربانی هدفمند برای دستیابی به اهداف بلندمدت	M20	20
P14, P15	4	دفاع فعال در برابر تهدیدها	M21	21
P12, P14, P15	7	ارزیابی پوزیسیون قبل از تصمیم‌گیری	M22	22
P1, P7, P15	8	مدیریت و سازماندهی مهره‌ها در خانه‌های مناسب	M23	23
P14, P15	5	نبرد شطرنجی و رقابت استراتژیک در فضای مدیریتی	M24	24
P14, P15	7	انتقال مفاهیم شطرنجی به زبان مدیریت (مدل‌سازی)	M25	25
دسته‌ی پنجم: عوامل ساختاری و منابع Category 5: Structural Factors and Resources				
P1, P2, P4, P5, P8, P9, P15	22	تأمین منابع مالی (اولویت اول و اساسی)	M26	26
P1, P2, P5, P8, P15	14	جذب اسپانسر و مشارکت بخش خصوصی	M27	27
P1, P3, P4, P16	11	زیرساخت‌های سخت‌افزاری (خانه‌های شطرنج، اماکن و تجهیزات)	M28	28
P2, P4, P8, P10, P15	13	توسعه‌ی منابع انسانی (پرورش مربیان، داوران، بازیکنان)	M29	29
P3, P4, P8, P15	11	تمرکز بر رده‌های سنی پایه و استعدادیابی	M30	30
P4, P14, P15	6	استفاده از تکنولوژی و داده‌محوری در تصمیم‌گیری	M31	31
دسته‌ی ششم: عوامل مدیریتی - نهادی و محیط کلان Category 6: Managerial-Institutional Factors and Macro Environment				
P4, P5, P10, P13	12	ثبات مدیریتی و تداوم راهبردی (حداقل یک دوره‌ی چهارساله)	M32	32
P7, P13	10	مدیریت مشورتی و مشارکت خبرگان	M33	33
P4, P13, P15	11	شایسته‌سالاری و دانش‌محوری در انتصابات	M34	34
P4, P8, P9, P14, P15	16	برنامه‌ی استراتژیک مدون و سند چشم‌انداز	M35	35
P3, P4, P7, P8, P16	14	وفاق، هم‌افزایی و اتحاد در خانواده‌ی شطرنج	M36	36
P9, P10, P13, P15	15	مدیریت یکپارچه‌ی ذینفعان (بازیکنان، مربیان، داوران، والدین، رسانه‌ها، هیئت‌ها)	M37	37
P4, P5, P8, P15, P16	13	دیپلماسی ورزشی و ارتباطات بین‌المللی (کسب کرسی‌های بین‌المللی، مدیریت برخورد با ورزشکاران اسرائیلی)	M38	38
P3, P4, P10, P15, P16	12	فرهنگ‌سازی و رسانه (استفاده از صداوسیما، فیلم و سریال)	M39	39
P1, P2, P5, P9, P16	18	تأثیر شرایط اقتصادی و سیاسی کلان کشور (تورم، تحریم‌ها، نرخ ارز)	M40	40
P3, P4, P9, P15, P16	14	نقش و دخالت نهادهای بالادستی (وزارت ورزش، قوانین محدودکننده)	M41	41



جدول ۳، ۴۱ مفهوم را در ۶ دسته‌ی مفهومی سازماندهی می‌کند. این مضامین در سه سطح اصلی قابل دسته‌بندی هستند: سطح نخست، به شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر مربوط می‌شود که شامل «کارکردها و شایستگی‌های مدیریتی» (M1-M7) و «ویژگی‌های فردی و اخلاقی مدیر» (M8-M13) است. مصاحبه‌شوندگان به صراحت بر چهار کارکرد اصلی مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل)، به‌عنوان پیش‌نیاز اساسی اثربخشی تأکید کرده‌اند (M1). همچنین «شفافیت و پاسخگویی» (M12)، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های حکمرانی خوب در مدیریت اثربخش شناخته شده است. سطح دوم، به عوامل ساختاری و زمینه‌ای اختصاص دارد. در این سطح، «دانش و شناخت تخصصی» (M14-M17)، «عوامل ساختاری و منابع» (M26-M31) و همچنین «عوامل مدیریتی-نهادی و محیط کلان» (M32-M41)، قرار می‌گیرند. در میان این دسته‌ها، «شناخت عمیق بافت شطرنج ایران» (M14) با ۱۵ ارجاع و «تأثیر شرایط اقتصادی و سیاسی کلان» (M40) با ۱۸ ارجاع، پُر تکرارترین مفاهیم هستند. این یافته نشان می‌دهد که نخبگان شطرنج ایران، مدیریت اثربخش را امری شدیداً وابسته به زمینه می‌دانند و هرگونه الگوی مدیریتی را بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص شطرنج ایران (همچون تحریم‌ها، محدودیت‌های مالی، مهاجرت نخبگان و دخالت‌های نهادی) ناکارآمد ارزیابی می‌کنند. سطح سوم، به راهبردها و رویکردهای عملیاتی اختصاص دارد که دربرگیرنده‌ی «استراتژی‌ها و راهبردهای شطرنجی» (M18-M25) است. استخراج ۸ مفهوم با مجموع ۴۶ ارجاع به مفاهیم صریح شطرنجی، نشان می‌دهد اگرچه مصاحبه‌شوندگان در گفتار روزمره کمتر از این استعاره‌ها استفاده کرده‌اند، اما در تحلیل عمیق، تمثیل‌های شطرنجی به‌طور طبیعی در توصیف مدیریت اثربخش ظاهر شده‌اند. برای نمونه: «تفکر چند حرکت جلوتر» (M18) معادل پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات مدیریتی در بلندمدت؛ «کنترل مرکز» (M19) معادل شناسایی کانون راهبردی سازمان و تمرکز منابع بر آن؛ «قربانی هدفمند» (M20) معادل سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت برای دستیابی به اهداف استراتژیک بلندمدت؛ و «ارزیابی پوزیسیون» (M22) معادل تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) پیش از هر تصمیم راهبردی هستند. این مفاهیم، به‌عنوان بخشی از یافته‌ها در کنار سایر عوامل شناسایی شده‌اند و نقش آن‌ها به‌عنوان راهبردهای تسهیل‌گر و جهت‌دهنده در کنار سایر شایستگی‌ها و زیرساخت‌ها تعریف می‌شود.

در ادامه، پس از استخراج ۴۱ مفهوم، گام بعدی تحلیل مضمون یعنی تشکیل مضامین فرعی انجام شد. در این مرحله، مفاهیم براساس هم‌معنایی، هم‌ارتباطی و اشتراک مفهومی در کنار یکدیگر قرار گرفته و دسته‌بندی شدند. مضامین فرعی، سطحی بالاتر از انتزاع را نمایان می‌سازند و نشان می‌دهند که هر مجموعه از مفاهیم به کدام مفهوم کلان‌تر اشاره دارند. در این پژوهش، ۴۱ مفهوم اولیه در قالب ۱۰ مضمون فرعی بازآرایی شدند. همچنین، برای هر مضمون فرعی، مفاهیم تشکیل‌دهنده و تعداد کل ارجاعات (مجموع ارجاعات مفاهیم مرتبط) گزارش شده است. جدول ۴، این مضامین را به همراه مشخصات آن‌ها نشان می‌دهد.

پس از استخراج ۴۱ مفهوم اولیه، گام دوم تحلیل مضمون یعنی تشکیل مضامین فرعی انجام شد. مطابق جدول ۴، برای هر مضمون فرعی، مفاهیم تشکیل‌دهنده و تعداد کل ارجاعات گزارش شده است. ۱۰ مضمون فرعی به دست آمده، در ۸ دسته‌ی مفهومی سازماندهی شده‌اند که از شایستگی‌های درون‌فردی (ST1 و ST2) آغاز شده، به دانش تخصصی (ST3) و استراتژی‌های شطرنج (ST4) می‌رسد، سپس منابع و زیرساخت‌ها (ST5 و ST6) را پوشش داده، از ساختار و حاکمیت (ST7 و ST8) عبور کرده، به تعاملات (ST9) و در نهایت محیط کلان (ST10) ختم می‌شود. این توالی، منطقی طبیعی از عوامل درونی به بیرونی را نشان می‌دهد که با مدل‌های سیستمی در مدیریت ورزشی همسو است. اگرچه تأمین منابع مالی (ST5) در میان مفاهیم اولیه بالاترین ارجاع را داشت (M26 با ۲۲ ارجاع)، اما در سطح

¹ Sub-Themes



مضامین فرعی، کارکردهای مدیریتی (ST1) با ۷۱ ارجاع در رتبه‌ی اول قرار می‌گیرد. این بدان معناست که نخبگان شطرنج ایران «چگونگی انجام کارکردهای مدیریتی» را حتی از «داشتن منابع مالی» نیز مهم‌تر می‌دانند. مضمون فرعی تفکر و راهبرد شطرنجی در مدیریت (ST4) با ۴۶ ارجاع و شامل ۸ مفهوم، در جایگاه چهارم قرار دارد. این یافته نشان می‌دهد که استعاره‌های شطرنجی نه یک افزوده‌ی روش شناختی صرف، بلکه بخشی از زبان طبیعی نخبگان شطرنج برای توصیف مدیریت اثربخش است. مصاحبه‌شوندگان به‌طور خودانگیخته از مفاهیمی چون «تفکر چندحرکت جلوتر»، «کنترل مرکز»، «ارزیابی پوزیسیون» و «قربانی هدفمند» برای تبیین الزامات مدیریتی استفاده کرده‌اند. از منظر کاربردی، این مضامین قابلیت مدل‌سازی دارند: «کنترل مرکز» (M19) معادل شناخت کانون راهبردی سازمان؛ «قربانی هدفمند» (M20) معادل سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت برای دستیابی به اهداف بلندمدت؛ و «ارزیابی پوزیسیون» (M22) معادل تحلیل SWOT پیش از هر تصمیم راهبردی است. همچنین، شناسایی استراتژی‌های شطرنج (ST4)، به‌عنوان یکی از این لایه‌ها، در کنار سایر عوامل، از نوآوری‌های این پژوهش محسوب می‌شود.

جدول ۴. مضامین فرعی مستخرج از مصاحبه‌ها

Table 4. Sub-Themes derived from the interviews

ردیف Raw	کد مضمون Themes' Code	مضمون فرعی Sub-Theme	مفاهیم تشکیل‌دهنده Constituent Concepts	تعداد کل ارجاعات Total Frequency
دسته‌ی اول: شایستگی‌های هسته‌ای مدیریت Category 1: Core Managerial Competencies				
1	ST1	کارکردهای اثربخش مدیریتی	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7	71
دسته‌ی دوم: ویژگی‌های فردی مدیر Category 2: Individual Characteristics of the Manager				
2	ST2	اخلاق‌مداری و تعهد سازمانی	M8, M9, M10, M11, M12, M13	53
دسته‌ی سوم: دانش و شناخت تخصصی Category 3: Specialized Knowledge and Expertise				
3	ST3	شناخت بومی و تخصصی از شطرنج ایران	M14, M15, M16, M17	57
دسته‌ی چهارم: استراتژی‌های شطرنج Category 4: Chess Strategies				
4	ST4	تفکر و راهبرد شطرنجی در مدیریت	M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25	46
دسته‌ی پنجم: منابع و زیرساخت‌ها Category 5: Resources and Infrastructure				
5	ST5	تأمین و مدیریت منابع مالی	M26, M27	36
6	ST6	زیرساخت‌های سخت‌افزاری و توسعه‌ی منابع انسانی	M28, M29, M30, M31	41
دسته‌ی ششم: ساختار و حاکمیت Category 6: Structure and Governance				
7	ST7	ثبات، قانون‌مداری و حاکمیت شایسته	M32, M33, M34, M35	49
8	ST8	وفاق، هم‌افزایی و مدیریت ذینفعان	M36, M37	29
دسته‌ی هفتم: تعاملات درون‌بخشی و برون‌بخشی Category 7: Intra-Sectoral and Extra-Sectoral Interactions				
9	ST9	دیپلماسی، فرهنگ‌سازی و رسانه	M38, M39	25
دسته‌ی هشتم: محیط کلان و نهادهای بالادستی Category 8: Macro Environment and Upstream Institutions				
10	ST10	الزامات محیطی و نقش نهادهای بالادستی	M40, M41	32

در ادامه، در گام سوم و نهایی تحلیل مضمون، مضامین اصلی استخراج شدند. مضامین اصلی، بالاترین سطح انتزاع در تحلیل مضمون هستند و نشان‌دهنده‌ی اصول کلان و فراگیر حاکم بر یافته‌ها می‌باشند. در این مرحله، ۱۰ مضمون فرعی براساس ارتباطات معنایی، همسویی نظری و ساختار سلسله‌مراتبی، در کنار یکدیگر قرار گرفته و در قالب ۳ مضمون اصلی سازماندهی شدند. این ۳ مضمون اصلی، در واقع پاسخ به سؤال اصلی پژوهش (عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران با تأکید بر قابلیت‌های اقتباس از استراتژی‌های شطرنج چه هستند؟) را ساختار می‌بخشند. جدول ۵، این مضامین را به همراه مضامین فرعی تشکیل‌دهنده و تعداد کل ارجاعات (مجموع ارجاعات مضامین پایه‌ی مرتبط با هر مضمون اصلی) نشان می‌دهد.

جدول ۵. مضامین اصلی مستخرج از مصاحبه‌ها

Table 5. Main themes derived from the interviews

ردیف	کد	مضمون اصلی	مضامین فرعی تشکیل‌دهنده	تعداد کل ارجاعات
Raw	Themes' Code	Main Theme	Constituent Sub-Themes	Total Frequency
1	MT1	شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر Manager's Intra-organizational Competencies	ST1 (کارکردهای اثربخش مدیریتی) + ST2 (اخلاق‌مداری و تعهد سازمانی) + ST3 (شناخت بومی و تخصصی از شطرنج ایران)	181
2	MT2	منابع، ساختار و حاکمیت پایدار Sustainable Resources, Structure, and Governance	ST5 (تأمین و مدیریت منابع مالی) + ST6 (زیرساخت‌های سخت‌افزاری و توسعه‌ی منابع انسانی) + ST7 (ثبات، قانون‌مداری و حاکمیت شایسته) + ST8 (وفاق، هم‌افزایی و مدیریت ذینفعان)	155
3	MT3	تعاملات راهبردی و الزامات محیطی Strategic Interactions and Environmental Requirements	ST4 (تفکر و راهبرد شطرنجی در مدیریت) + ST9 (دیپلماسی، فرهنگ‌سازی و رسانه) + ST10 (الزامات محیطی و نقش نهادهای بالادستی)	103

مطابق جدول ۵، سه مضمون اصلی به‌دست‌آمده، یک زنجیره‌ی منطقی علی-معلولی را شکل می‌دهند که از درون‌سازمان آغاز شده، به منابع و ساختار می‌رسد و از تعاملات راهبردی عبور می‌کند. MT1: شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر (۱۸۱ ارجاع): این مضمون اصلی، پُربسامدترین و محوری‌ترین مؤلفه‌ی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش است. ترکیب سه مضمون فرعی ST1 (کارکردهای مدیریتی)، ST2 (اخلاق‌مداری) و ST3 (شناخت بومی)، نشان می‌دهد که نخبگان شطرنج ایران، سه ویژگی را به‌طور هم‌زمان برای یک مدیر اثربخش ضروری می‌دانند: «چیستی انجام کار» (کارکردها): مدیر باید برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل را به درستی انجام دهد (ST1)؛ «چگونگی انجام کار» (اخلاق و منش): مدیر باید دلسوز، شفاف، قانون‌مدار و پرهیزگار از منافع شخصی باشد (ST2)؛ و «بستر انجام کار» (شناخت): مدیر باید شطرنج، تاریخچه، فرهنگ و ویژگی‌های جامعه‌ی شطرنج ایران را عمیقاً بشناسد (ST3). MT2: منابع، ساختار و حاکمیت پایدار (۱۵۵ ارجاع): دومین مضمون اصلی، به بسترها و زیرساخت‌های لازم برای اثربخشی مدیریت می‌پردازد. ترکیب چهار مضمون فرعی ST5 (منابع مالی)، ST6 (زیرساخت‌ها و منابع انسانی)، ST7 (ثبات، قانون‌مداری و حاکمیت) و ST8 (وفاق و مدیریت ذینفعان) نشان می‌دهد که: منابع مالی (ST5) به‌عنوان «پیش‌نیاز ضروری اما ناکافی» شناخته می‌شود. ثبات مدیریتی (ST7) با ۴۹ ارجاع، یکی از مهم‌ترین عوامل ساختاری است؛ مصاحبه‌شوندگان به تغییرات مکرر مدیران (۵ تا ۶ رئیس و ۳ تا ۴ سرپرست از سال ۱۳۹۲)، به‌عنوان یکی از

¹ Main Themes



موانع اصلی اثربخشی اشاره کرده‌اند. وفاق و مدیریت دینفعان (ST8) اگرچه با ۲۹ ارجاع کم‌تکرارترین مضمون در این دسته است، اما از نظر کیفی حائز اهمیت است؛ چراکه مصاحبه‌شوندگان «چنددستگی، عدم اعتماد و خریدوفروش آرا در انتخابات» را از موانع جدی اثربخشی معرفی کرده‌اند. MT3: تعاملات راهبردی و الزامات محیطی (۱۰۳ ارجاع): سومین مضمون اصلی، پُل ارتباطی بین درون سازمان و محیط بیرونی را شکل می‌دهد. ترکیب ST4 (تفکر و راهبرد شطرنجی در مدیریت)، ST9 (دیپلماسی، فرهنگ‌سازی و رسانه) و ST10 (الزامات محیطی و نقش نهادهای بالادستی)، نشان می‌دهد که: مضمون (ST4) با ۴۶ ارجاع، نقش «راهبردهای تحول‌آفرین» را ایفا می‌کند؛ مدیر اثربخش باید با استفاده از استعاره‌ها و منطق شطرنجی (تفکر چندحرکت جلوتر، کنترل مرکز، قربانی هدفمند، دفاع فعال) تعاملات خود با محیط را سازماندهی کند. دیپلماسی و فرهنگ‌سازی (ST9) با ۲۵ ارجاع، کم‌تکرارترین مضمون فرعی است، اما در سطح اصلی در کنار ST4 و ST10 قرار گرفته و اهمیت خود را حفظ می‌کند. الزامات محیطی (ST10) با ۳۲ ارجاع، به عواملی خارج از کنترل مدیر فدراسیون اشاره دارد: تحریم‌ها، تورم، دخالت وزارت ورزش، قوانین محدودکننده مالی و مسئله‌ی برخورد با ورزشکاران اسرائیلی. حضور این مضمون، نشان می‌دهد که الگوی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش نمی‌تواند نسبت به این الزامات بی‌تفاوت باشد؛ بلکه باید راهبردهای انطباق و کنارآمدن با آن‌ها را طراحی کند (همانند «دفاع فعال» در شطرنج).

در نهایت، جدول تجمیعی سلسله‌مراتبی مضامین در سه سطح مفاهیم اولیه، مضامین فرعی و مضامین اصلی ارائه شده است. این جدول، به‌صورت یکپارچه نشان می‌دهد هر مضمون اصلی از کدام مضامین فرعی و هر مضمون فرعی از کدام مفاهیم تشکیل شده است (جدول ۶).

جدول ۶. ساختار سلسله‌مراتبی مضامین پژوهش

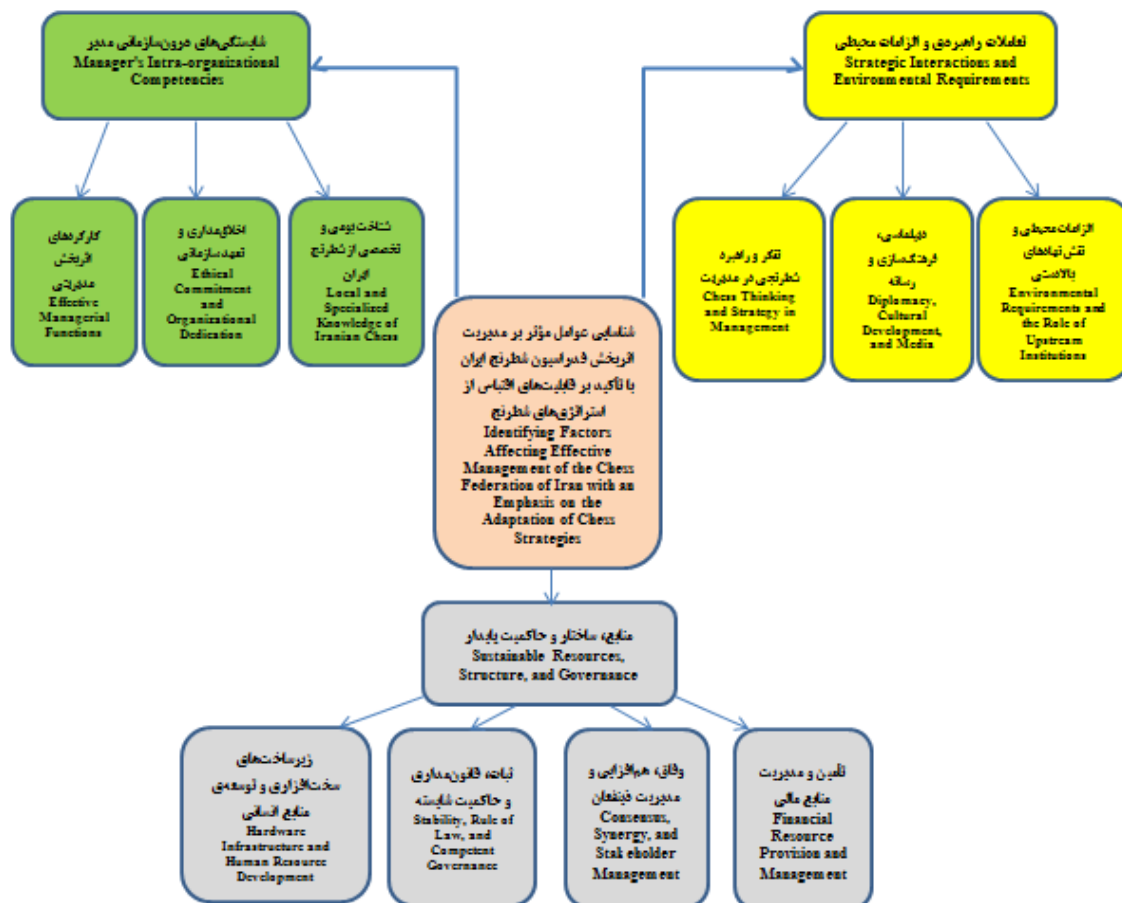
Table 6. Hierarchical structure of the research themes

مضمون اصلی (MT)	مضمون فرعی (ST)	مفاهیم (C)
MT1: شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر MT1: Manager's Intra-organizational Competencies	ST1: کارکردهای اثربخش مدیریتی ST1: Effective Managerial Functions	M1. کارکردهای چهارگانه‌ی مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل)؛ M2. هدفمندی و برنامه‌ریزی سه‌سطحی (کوتاه، میان، بلندمدت)؛ M3. سازماندهی و تخصیص بهینه‌ی منابع؛ M4. انگیزش و ایجاد اشتیاق در نیروی انسانی؛ M5. کنترل، نظارت و اصلاح عملکرد؛ M6. مهارت‌های ارتباطی و تعاملی مدیر؛ M7. توانایی تصمیم‌گیری راهبردی در شرایط پیچیده
	ST2: اخلاق‌مداری و تعهد سازمانی ST2: Ethical Commitment and Organizational Dedication	M8. دلسوزی، تعهد سازمانی و فداکاری؛ M9. سعه‌ی صدر، تلاش و پشتکار؛ M10. عشق و علاقه‌ی عمیق به شطرنج؛ M11. پرهیز از باندبازی و منافع شخصی؛ M12. شفافیت و پاسخگویی در اقدامات؛ M13. قانون‌مداری و آیین‌محوری
	ST3: شناخت بومی و تخصصی از شطرنج ایران ST3: Local and Specialized Knowledge of Iranian Chess	M14. شناخت عمیق بافت و زمینه (کانتکست) شطرنج ایران؛ M15. ترکیب توانایی مدیریتی و دانش شطرنجی (مدیر ایده‌آل)؛ M16. دانش مدیریت استراتژیک و تفکر بلندمدت؛ M17. آشنایی با پویایی‌های اجتماعی و سیاسی حاکم بر شطرنج ایران



مضمون اصلی (MT)	مضمون فرعی (ST)	مفاهیم (C)
MT2: Sustainable Resources, Structure, and Governance پایدار منابع، ساختار و حاکمیت	ST5: Financial Resource Provision and Management تأمین و مدیریت منابع مالی	M26. تأمین منابع مالی (اولویت اول و اساسی)؛ M27. جذب اسپانسر و مشارکت بخش خصوصی
	ST6: Hardware Infrastructure and Human Resource Development زیرساخت‌های سخت‌افزاری و توسعه‌ی منابع انسانی	M28. زیرساخت‌های سخت‌افزاری (خانه‌های شطرنج، اماکن و تجهیزات)؛ M29. توسعه‌ی منابع انسانی (پرورش مربیان، داوران، بازیکنان)؛ M30. تمرکز بر رده‌های سنی پایه و استعدادیابی؛ M31. استفاده از تکنولوژی و داده‌محوری در تصمیم‌گیری
	ST7: Stability, Rule of Law, and Competent Governance ثبات، قانون‌مداری و حاکمیت شایسته	M32. ثبات مدیریتی و تداوم راهبردی (حداقل یک دوره‌ی چهارساله)؛ M33. مدیریت مشورتی و مشارکت خبرگان؛ M34. شایسته‌سالاری و دانش‌محوری در انتصابات؛ M35. برنامه‌ی استراتژیک مدون و سند چشم‌انداز
	ST8: Consensus, Synergy, and Stakeholder Management توافق، هم‌افزایی و مدیریت ذینفعان	M36. توافق، هم‌افزایی و اتحاد در خانواده‌ی شطرنج؛ M37. مدیریت یکپارچه‌ی ذینفعان (بازیکنان، مربیان، داوران، والدین، رسانه‌ها، هیئت‌ها)
MT3: Strategic Interactions and Environmental Requirements محیطی تعاملات راهبردی و الزامات	ST4: Chess Thinking and Strategy in Management تفکر و راهبرد شطرنجی در مدیریت	M18. تفکر چند حرکت جلوتر؛ M19. کنترل مرکز و شناسایی کانون راهبردی سازمان؛ M20. قربانی هدفمند برای دستیابی به اهداف بلندمدت؛ M21. دفاع فعال در برابر تهدیدها؛ M22. ارزیابی پوزیسیون قبل از تصمیم‌گیری؛ M23. مدیریت و سازماندهی مهره‌ها در خانه‌های مناسب؛ M24. نبرد شطرنجی و رقابت استراتژیک در فضای مدیریتی؛ M25. انتقال مفاهیم شطرنجی به زبان مدیریت (مدل‌سازی)
	ST9: Diplomacy, Cultural Development, and Media دیپلماسی، فرهنگ‌سازی و رسانه	M38. دیپلماسی ورزشی و ارتباطات بین‌المللی (کسب کرسی‌های بین‌المللی، مدیریت برخورد با ورزشکاران اسرائیلی)؛ M39. فرهنگ‌سازی و رسانه (استفاده از صداوسیما، فیلم و سریال)
	ST10: Environmental Requirements and the Role of Upstream Institutions الزامات محیطی و نقش نهادهای بالادستی	M40. تأثیر شرایط اقتصادی و سیاسی کلان کشور (تورم، تحریم‌ها، نرخ ارز)؛ M41. نقش و دخالت نهادهای بالادستی (وزارت ورزش، قوانین محدودکننده)

در نهایت و در انتهای این بخش، نمودار درختی شبکه‌ی مضامین تحلیل مضمون در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. نمودار درختی شبکه‌ی مضامین تحلیل مضمون

Figure1. Thematic network tree diagram of thematic analysis

بحث

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران با تأکید بر قابلیت‌های اقتباسی از استراتژی‌های شطرنج انجام شد. یافته‌های پژوهش در سه سطح مفاهیم یا گندهای اولیه (۴۱ مفهوم)، مضامین فرعی (۱۰ مضمون) و مضامین اصلی (۳ مضمون) ساختاریافته شدند که در ادامه به بحث و تفسیر هر یک از سه مضمون اصلی پرداخته شده است.

مضمون اصلی اول یعنی شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر با ۱۸۱ ارجاع، پُربسامدترین و محوری‌ترین مؤلفه‌ی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش بود. این مضمون از سه مضمون فرعی کارکردهای اثربخش مدیریتی، اخلاق‌مداری و تعهد سازمانی، و شناخت بومی و تخصصی از شطرنج ایران تشکیل شده است. یافته‌ها نشان داد که نخبگان شطرنج ایران، سه ویژگی را به‌طور هم‌زمان برای یک مدیر اثربخش ضروری می‌دانند: نخست، توانایی انجام صحیح کارکردهای چهارگانه‌ی مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل. یکی از مشارکت‌کنندگان (P1)، در این باره گفت: «مدیریت یک سری فانکشن‌هایی دارد مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی، جهت‌دهی، هدایت، کنترل کردن که اگر یک مدیری بتونه به نحو مؤثری این عملکردها رو انجام بده، ما میتونیم بگیریم مدیریت مؤثری بوده». دوم، دارا بودن ویژگی‌های اخلاقی نظیر دلسوزی، شفافیت، پاسخگویی و پرهیز از باندبازی و منافع شخصی. یک دبیر اسبق فدراسیون (P3)، صراحتاً اعلام کرد:



«سو مدیریت و عدم توانمندی کافی در مدیریت و دوم اینکه ارجح دوستن منافع شخصی و باندبازی در حال حاضر مهم‌ترین دغدغه‌هایی که در این برهه‌ی تاریخی خیلی نقش دارن». سوم، شناخت عمیق از بافت، تاریخچه، فرهنگ و پویایی‌های اجتماعی-سیاسی حاکم بر شطرنج ایران. در این خصوص، یکی از رؤسای فدراسیون (P7)، تأکید کرد: «من اعتقاد دارم که مدیریت شطرنج باید بتونه یک وفاق ملی بین خانواده‌ی شطرنج ایجاد کنه و کسی که نتونه اینکارو بکنه قطعاً موفق نمیشه... مدیریت سالم که بخواد از بهترین کارشناسان استفاده بکنه و حتی از کارشناسای مخالف خودش هم بهره‌برداری بکنه، اون شخص امکان موفقیت داره». این یافته با پژوهش سجادی و همکاران (۲۰۱۷) که «مدیریت کارآمد» را مهم‌ترین قوت فدراسیون شطرنج معرفی کرده بود، همسو است. همچنین، با یافته‌های مهرابی و همکاران (۲۰۲۳) که شفافیت و پاسخگویی را دارای بیشترین نقش در پیش‌بینی رفتار حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی دانستند، همخوانی کامل دارد. با این حال، پژوهش حاضر فراتر از مطالعات پیشین رفته و نشان داده است که «اخلاق‌مداری» و «شناخت بومی» نه به‌عنوان مؤلفه‌های فرعی، بلکه به‌عنوان شروط لازم و لاینفک برای مدیریت کارآمد در بافت خاص شطرنج ایران عمل می‌کنند. در مقابل، پژوهش عیدی و همکاران (۲۰۱۴) که صرفاً بر الگوی اهداف عقلانی در فدراسیون‌های ورزشی تأکید داشت، به جنبه‌های اخلاقی و بومی‌شناختی کمتر توجه کرده بود که این شکاف توسط پژوهش حاضر پوشش داده شده است. نتیجه‌گیری کلیدی این مضمون آن است که بدون حضور مدیری که هم کارکردهای مدیریتی را بلد باشد، هم اخلاق‌مداری را سرلوحه‌ی کار خود قرار دهد و هم شطرنج ایران را عمیقاً بشناسد، امکان تحقق مدیریت اثربخش وجود ندارد؛ این سه شایستگی نه قابل تفکیک هستند و نه جایگزینی برای یکدیگر.

مضمون اصلی دوم یعنی منابع، ساختار و حاکمیت پایدار با ۱۵۵ ارجاع، دومین مؤلفه‌ی کلیدی الگو را شکل می‌دهد. این مضمون از چهار مضمون فرعی تأمین و مدیریت منابع مالی، زیرساخت‌های سخت‌افزاری و توسعه‌ی منابع انسانی، ثبات و قانون‌مداری و حاکمیت شایسته، و وفاق و مدیریت ذینفعان تشکیل شده است. یافته‌ها نشان داد که نخبگان شطرنج ایران، منابع مالی را به‌عنوان «پیش‌نیاز ضروری اما ناکافی» برای اثربخشی مدیریت می‌شناسند. به‌عنوان نمونه، یک عضو سابق تیم ملی (P5)، اظهار داشت: «منابع مالی، بزرگ‌ترین نقطه‌ی ضعف شطرنج ماست» و یک دبیر اسبق فدراسیون (P3)، نیز افزود: «در حال حاضر منافع فردی در اولویت و به‌ویژه باندبازی، گروه بازی و اینکه رئیس بتونه امنیت خودش رو در دوره‌های بعدی حفظ بکنه حاضره هرچیزی رو فدا بکنه». این یافته با پژوهش هُنری و همکاران (۲۰۲۳) که بودجه و منابع مالی را یکی از عوامل کلیدی در توسعه‌ی قهرمانی شطرنج ایران معرفی کرده بود، همسو است. همچنین، با یافته‌های بیل و کلاوسن (۲۰۲۴) که در مدل تحلیل عملکرد فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی، منابع را به‌عنوان بخش «ورودی» سیستم معرفی کردند، همخوانی دارد. با این حال، نکته‌ی مهم و نسبتاً ناهم‌سو با برخی مطالعات پیشین این است که اگرچه در سطح مضامین پایه، «تأمین منابع مالی» بالاترین ارجاع را داشت (۲۲ ارجاع)، اما در سطح مضامین فرعی، «کارکردهای مدیریتی» با ۷۱ ارجاع از آن پیشی گرفت. این بدان معناست که نخبگان شطرنج ایران، «چگونگی انجام کارکردهای مدیریتی» را حتی از «داشتن منابع مالی» نیز مهم‌تر می‌دانند. این یافته با پژوهش کریمی و همکاران (۲۰۱۴) که میزان به‌کارگیری اصول مدیریت شطرنج در ورزش حرفه‌ای را بالاتر از حد متوسط گزارش کرده بودند، همسو است. همچنین، «ثبات مدیریتی» با ۴۹ ارجاع در سطح مضامین فرعی، یکی از مهم‌ترین عوامل ساختاری شناخته شد. مصاحبه‌شوندگان به صراحت به تغییرات مکرر مدیران اشاره کرده‌اند. برای نمونه، یکی از رؤسای فدراسیون (P7)، در این باره گفت: «تغییرات مدیریتی... از سال ۹۲ ما ۵،۶ تا رئیس و ۳،۴ تا سرپرست داشتیم و این باعث میشه اون برنامه‌ریزی طولانی‌مدت و استراتژیکی که مدنظر ما هست اجرا نشه». این یافته با پژوهش سولانلاس و همکاران (۲۰۲۴) که کمبود مشارکت ذی‌نفعان و ضعف در سازوکارهای کنترل و نظارت مدیریتی را در فدراسیون‌های ورزشی گزارش کرده بودند، همسو است. همچنین، با یافته‌های قائم‌مقامی و همکاران (۲۰۲۲) که بر ضرورت «پیاده‌سازی الگوی مطلوب



توسعه» تأکید داشتند، همخوانی دارد. نتیجه‌گیری کلیدی این مضمون آن است که مدیریت اثربخش بدون وجود یک «بستر پایدار» متشکل از منابع مالی کافی، زیرساخت‌های مناسب، ثبات مدیریتی، قانون‌مداری، شایسته‌سالاری و وفاق در میان ذی‌نفعان، امکان تحقق ندارد؛ این بستر نه تنها باید ایجاد شود، بلکه باید در طول زمان تداوم یابد.

مضمون اصلی سوم یعنی تعاملات راهبردی و الزامات محیطی با ۱۰۳ ارجاع، سومین مؤلفه‌ی الگو را تشکیل می‌دهد. این مضمون از سه مضمون فرعی تفکر و راهبرد شطرنجی در مدیریت، دیپلماسی و فرهنگ‌سازی و رسانه، و الزامات محیطی و نقش نهادهای بالادستی تشکیل شده است. این مضمون از آن جهت اهمیت ویژه‌ای دارد که بخشی از نوآوری پژوهش حاضر را در خود جای داده است. مضمون «تفکر و راهبرد شطرنجی در مدیریت» با ۴۶ ارجاع و شامل ۸ مضمون پایه (تفکر چند حرکت جلوتر، کنترل مرکز، قربانی هدفمند، دفاع فعال، ارزیابی پوزیسیون، سازماندهی مهره‌ها در خانه‌های مناسب، نبرد شطرنجی، و مدل‌سازی مفاهیم شطرنجی) نشان می‌دهد که استعاره‌های شطرنجی بخشی از زبان طبیعی نخبگان شطرنج برای توصیف مدیریت اثربخش است. یکی از مریبان بین‌المللی (P15)، به‌طور مشخص به کاربرد این استعاره‌ها اشاره کرد و گفت: «تفکر چند حرکت جلوتر، کنترل مرکز، قربانی هدفمند، دفاع فعال، ارزیابی پوزیسیون... اگر کسی بخواد این موارد رو در مدیریت فدراسیون استفاده کنه باید مهارت و درک رو داشته باشه که بتونه مدل‌سازی بکنه استراتژی، تاکتیک یا تکنیک رو براساس تغییر زمینه». این یافته با پژوهش همتی‌زاده و همکاران (۲۰۲۲) که به وجود رابطه‌ی معنادار بین تعیین هدف، تصمیم‌گیری و کنترل با مدیریت شطرنجی اشاره داشت، همسو بوده و آن را با مصادیق عینی و عملیاتی‌تری بسط می‌دهد. همچنین، با پژوهش سنتیل و راویندران (۲۰۲۳) که شطرنج را نه تنها با مدیریت بلکه با خود زندگی مرتبط دانسته و بر بهبود تصمیم‌گیری و تحلیل موقعیت تأکید کرده بود، همخوانی کامل دارد. با این حال، پژوهش حاضر فراتر از این مطالعات رفته و نشان داده است که چگونه مفاهیمی مانند «قربانی هدفمند» در شطرنج (یعنی سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت برای دستیابی به اهداف بلندمدت) می‌تواند به‌طور عملی در مدیریت فدراسیون شطرنج مدل‌سازی شود. در مقابل، پژوهش آتش‌افروز (۲۰۱۹) که تأثیر شطرنج بر حل مسئله را غیرمعنادار گزارش کرده بود، با یافته‌های پژوهش حاضر ناهم‌سو به نظر می‌رسد؛ اما این ناهم‌سویی ظاهری است، زیرا پژوهش آتش‌افروز در سطح فردی و آموزشی انجام شده بود در حالی که پژوهش حاضر در سطح سازمانی و مدیریتی است. مضمون «الزامات محیطی» با ۳۲ ارجاع، به عواملی اشاره دارد که عمدتاً خارج از کنترل مدیر فدراسیون هستند. یک آموزگار شطرنج (P9)، در این خصوص اظهار داشت: «فضای سیاسی در واقع باعث میشه با توجه به اینکه فضای شطرنج ایران به لحاظ مدیریتی یک بخش زیر نظر وزارت ورزش و دولت هست، طبیعتاً مناسبتی رو با دولت و حاکمیت داره و از طرف دیگه فدراسیون شطرنج ذینفعان زیادی رو داره که هر نوع عدم همسویی بین جامعه و حاکمیت میتونه اثرات جدی داشته باشه».

همچنین، موضوع برخورد با ورزشکاران اسرائیلی، تحریم‌ها و تورم از دیگر عوامل خارج از کنترل مدیر بود که در مصاحبه‌ها به آن‌ها اشاره شد. این یافته، با پژوهش سولانلاس و همکاران (۲۰۲۴) که به کمبود شفافیت و ضعف در مکانیسم‌های پاسخگویی در فدراسیون‌های ورزشی اشاره داشت، همسو است. همچنین، با پژوهش کاراکوس (۲۰۲۳) که نقد وارد کرد که بیشتر مطالعات صرفاً اثرات مثبت شطرنج را گزارش می‌کنند بدون توجه به محدودیت‌ها و چالش‌های محیطی، همخوانی دارد. نتیجه‌گیری کلیدی این مضمون آن است که مدیر اثربخش فدراسیون شطرنج ایران نمی‌تواند نسبت به الزامات محیطی و دخالت‌های نهادی بی‌تفاوت باشد؛ بلکه باید با استفاده از منطق و استراتژی‌های شطرنجی (از جمله تفکر چند حرکت جلوتر، کنترل مرکز، قربانی هدفمند و دفاع فعال)، راهبردهای انطباق و کنارآمدن با این الزامات را طراحی کند. به عبارت دیگر، «تعاملات راهبردی» نه در خلأ، بلکه در بستری از محدودیت‌ها و الزامات محیطی معنا می‌یابد.

براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر برای ذینفعان کلیدی فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌شود. (۱) برای وزارت ورزش و جوانان به عنوان نهاد بالادستی حاکمیتی: نخستین و مهم‌ترین پیشنهاد آن است که



در فرآیند انتخاب و انتصاب رئیس فدراسیون شطرنج، سه شایستگی «کارکردهای مدیریتی»، «اخلاق‌مداری» و «شناخت بومی شطرنج ایران» را به‌طور هم‌زمان مورد ارزیابی قرار دهد و از انتصاب مدیرانی که صرفاً دارای سوابق سیاسی یا مدیریتی عمومی هستند بدون آشنایی عمیق با شطرنج، جداً پرهیز کند. دوم، وزارت ورزش باید با اصلاح قوانین محدودکننده مالی و اداری، زمینه را برای جذب اسپانسرهای بخش خصوصی و افزایش استقلال مالی فدراسیون فراهم آورد؛ چراکه یافته‌ها نشان داد «تأمین منابع مالی» با ۲۲ راجع، پُرسامدترین مفهوم بود. سوم، وزارت ورزش باید از اعمال دخالت‌های نابجا و غیرفنی در امور فدراسیون شطرنج خودداری کرده و استقلال عملیاتی فدراسیون را به رسمیت بشناسد؛ مصاحبه‌شوندگان به صراحت به «دیکته کردن سیاست از بالا به پایین بدون آگاهی از جزئیات» به‌عنوان یکی از موانع اثربخشی اشاره کرده‌اند. چهارم، وزارت ورزش باید با ایجاد ثبات در قوانین بالادستی و پرهیز از تصمیمات لحظه‌ای و بی‌برنامه، زمینه را برای تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک بلندمدت در فدراسیون شطرنج فراهم آورد (M35, M40, M41)؛ ۲) برای مجمع فدراسیون شطرنج و هیئت‌رئیس: نخستین پیشنهاد آن است که در فرآیند انتخابات ریاست فدراسیون، شاخص‌های عینی و شفافی برای سنجش شایستگی‌های نامزدها تدوین کرده و از خریدوفروش آرا و باندبازی که در مصاحبه‌ها به‌عنوان معضل جدی مطرح شده است (M11, M13)، جلوگیری به عمل آورد. دوم، مجمع باید بر تدوین و تصویب یک «سند چشم‌انداز و برنامه‌ی استراتژیک پنج‌ساله» برای فدراسیون شطرنج اصرار ورزد و سپس بر اجرای آن نظارت مستمر داشته باشد (M35, M16). سوم، هیئت‌رئیس باید با ایجاد سازوکارهای شفاف و مبتنی بر شایستگی برای انتصابات (M34)، زمینه را برای جذب و به‌کارگیری نخبگان شطرنج که به دلیل نارضایتی و عدم اعتماد از فدراسیون فاصله گرفته‌اند، فراهم آورد. چهارم، هیئت‌رئیس باید با برگزاری جلسات منظم مشورتی با حضور خبرگان و کارشناسان شطرنج (M33)، فضای تصمیم‌گیری مشارکتی را جایگزین تصمیم‌گیری‌های فردی و غیرمشورتی کند. پنجم، هیئت‌رئیس باید با اتخاذ تدابیر لازم، ثبات مدیریتی را در فدراسیون تضمین کرده و از تغییرات مکرر مدیران که در مصاحبه‌ها به‌عنوان یکی از موانع اصلی اثربخشی شناسایی شد (M32)، جلوگیری کند؛ ۳) برای رئیس فدراسیون شطرنج و تیم مدیریتی اجرایی: نخستین و مهم‌ترین پیشنهاد آن است که به‌طور هم‌زمان بر سه دسته شایستگی تمرکز کند: انجام صحیح کارکردهای چهارگانه‌ی مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل)، رعایت اصول اخلاقی و شفافیت و پاسخگویی، و ارتقای مستمر شناخت خود از بافت و پویایی‌های شطرنج ایران (MT1). دوم، مدیر فدراسیون باید با اولویت دادن به «تأمین منابع مالی» و «جذب اسپانسر» (M26, M27)، مشکل مزمن کمبود بودجه را که ریشه‌ی اصلی بسیاری از ناکارآمدی‌هاست، به‌طور ریشه‌ای حل کند. سوم، مدیر باید بر توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت‌افزاری (خانه‌های شطرنج در استان‌های محروم) و توسعه‌ی منابع انسانی (پرورش مربیان، داوران و بازیکنان در رده‌های سنی پایه) سرمایه‌گذاری کند (M28, M29, M30). چهارم، مدیر باید با اتخاذ رویکرد «تفکر و راهبرد شطرنجی»، استراتژی‌هایی مانند «تفکر چند حرکت جلوتر» را برای پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات بلندمدت، «کنترل مرکز» را برای شناسایی و تمرکز بر کانون راهبردی سازمان، و «دفاع فعال» را برای مواجهه با تهدیدهایی مانند محدودیت‌های اعزام و تحریم‌ها به کار گیرد (M18 تا M25). پنجم، مدیر باید با برقراری ارتباطات مؤثر با ذی‌نفعان مختلف (بازیکنان، مربیان، داوران، والدین، رسانه‌ها، هیئت‌های استانی) و ایجاد وفاق و هم‌افزایی در خانواده‌ی شطرنج (M36, M37)، فضای اعتماد و همکاری را جایگزین چندقدرستی و اختلافات فعلی کند. ششم، مدیر باید با تقویت دیپلماسی ورزشی و ارتباطات بین‌المللی (M38)، برای کسب کرسی‌های آسیایی و جهانی، مدیریت برخورد با ورزشکاران اسرائیلی و افزایش اعزام‌های موفق، برنامه‌ریزی راهبردی انجام دهد؛ ۴) برای روسای هیئت‌های استانی شطرنج: پیشنهاد می‌شود که ضمن هماهنگی با برنامه‌های استراتژیک فدراسیون، به‌طور محلی برای جذب منابع مالی و اسپانسرهای استانی، توسعه‌ی خانه‌های شطرنج در شهرستان‌ها، و استعدادیابی در رده‌های سنی پایه اقدام کنند (M26, M28, M30). همچنین، روسای هیئت‌های استانی باید با ایجاد وفاق



و هم‌افزایی در سطح استان، زمینه را برای مشارکت حداکثری علاقه‌مندان به شطرنج فراهم آورند و از تضعیف اثربخشی فدراسیون که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند (M36, M16)، جلوگیری کنند؛ ۵) برای مربیان، داوران و بازیکنان شطرنج: پیشنهاد می‌شود که با مشارکت فعال در مجامع و کمیته‌های فدراسیون، نظرات کارشناسی خود را ارائه دهند و از منافع جمعی در مقابل منافع شخصی و گروهی حمایت کنند (M11, M36). همچنین، این ذی‌نفعان باید با ارتقای مستمر دانش و مهارت‌های خود، به افزایش کیفیت منابع انسانی فدراسیون کمک کرده و از مهاجرت و خروج از کشور که به‌عنوان یکی از تهدیدهای جدی شناسایی شد (M28, M40)، پرهیز کنند و در صورت ماندن در کشور، به توسعه‌ی شطرنج ایران کمک نمایند؛ ۶) برای رسانه‌ها و صداوسیما: پیشنهاد می‌شود که با پوشش گسترده‌تر مسابقات شطرنج، معرفی قهرمانان و تولید محتوای فرهنگی (فیلم، سریال، مستند) درباره‌ی شطرنج (M39)، به فرهنگ‌سازی و ترویج این رشته در سطح عمومی کمک کنند. رسانه‌ها همچنین می‌توانند با انعکاس شفاف و منصفانه‌ی عملکرد فدراسیون، نقش نظارتی مؤثری در افزایش پاسخگویی مدیران ایفا کنند (M12)؛ ۷) برای بخش خصوصی و اسپانسرها: پیشنهاد می‌شود که با درک ظرفیت‌های بالای شطرنج ایران (وجود استعدادهای فراوان، پیشینه‌ی غنی و جامعه‌ی هوشمند شطرنج)، برای حمایت مالی از بازیکنان، مربیان و مسابقات ورود پیدا کنند (M27). تجربه‌ی کشورهایی مانند هندوستان، ترکیه و آذربایجان که شرکت‌های نفتی و صنعتی اسپانسر شطرنج شدند (مصاحبه‌ی ۱)، می‌تواند الگوی مناسبی برای ایران باشد.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

در یک نتیجه‌گیری کلی، می‌توان بیان داشت که عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران با تأکید بر قابلیت‌های اقتباس از استراتژی‌های شطرنج، یک زنجیره‌ی منطقی سه‌حلقه‌ای را تشکیل می‌دهند: از «شایستگی‌های درون‌سازمانی مدیر» به‌عنوان ورودی و پیش‌نیاز آغاز می‌شود، به «منابع، ساختار و حاکمیت پایدار» به‌عنوان بستر و زیرساخت می‌رسد و از «تعاملات راهبردی با رویکرد شطرنجی» به‌عنوان فرآیند و راهبرد عبور می‌کند. این الگو ضمن تأیید و بسط یافته‌های پژوهش‌های پیشین (هنری و همکاران، ۲۰۲۳؛ همتی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۲؛ سجادی و همکاران، ۲۰۱۷؛ بیل و کلاوسن، ۲۰۲۴؛ سولانلاس و همکاران، ۲۰۲۴)، دارای نوآوری‌هایی از جمله شناسایی و مدل‌سازی ۸ مفهوم شطرنجی (تفکر چند حرکت جلوتر، کنترل مرکز، قربانی هدفمند، دفاع فعال، ارزیابی پوزیسیون، سازماندهی مهره‌ها در خانه‌های مناسب، نبرد شطرنجی و مدل‌سازی مفاهیم شطرنجی) و قرار دادن آن‌ها در کنار الزامات محیطی خاص شطرنج ایران (نظیر تحریم‌ها، دخالت وزارت ورزش و مسئله‌ی برخورد با ورزشکاران اسرائیلی) است. این الگو، می‌تواند مبنایی برای تدوین برنامه‌های استراتژیک فدراسیون شطرنج ایران، طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد مدیران، و آموزش و توسعه‌ی مهارت‌های مدیریتی در این فدراسیون قرار گیرد. همچنین، قابلیت تعمیم به سایر فدراسیون‌های ورزشی ایران به‌ویژه ورزش‌های انفرادی و استراتژیک را داراست، هرچند که تعمیم‌پذیری نتایج نیازمند مطالعات تکمیلی در بافت‌های دیگر است.

محدودیت‌ها

پژوهش حاضر باوجود تلاش برای رعایت دقیق اصول روش‌شناسی کیفی، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست، رویکرد کیفی و اکتشافی پژوهش به‌طور ذاتی با محدودیت تعمیم‌پذیری نتایج به سایر فدراسیون‌های ورزشی یا سایر کشورها مواجه است. اگرچه تلاش شد با ارائه‌ی توصیف غنی و دقیق از زمینه‌ی پژوهش، انتقال‌پذیری یافته‌ها افزایش یابد، اما تعمیم مستقیم نتایج به بافت‌های متفاوت، نیازمند مطالعات تکمیلی است. دوم، داده‌های پژوهش صرفاً براساس مصاحبه با نخبگان گردآوری شد و از روش‌های مکمل مانند مشاهده یا گروه‌های کانونی استفاده نشد. این محدودیت ممکن است برخی از زوایای پنهان مدیریت فدراسیون شطرنج را از دسترس پژوهش دور نگه داشته باشد. سوم، با وجود تضمین محرمانگی اطلاعات، برخی از مصاحبه‌شوندگان ممکن است به دلیل حساسیت‌های سیاسی یا اداری، از بیان صریح برخی انتقادات خودداری کرده باشند. این مسئله به‌ویژه در مورد مفاهیمی مانند «نقش و دخالت نهادهای بالادستی» (M41) و «باندبازی و منافع شخصی» (M11) قابل تشخیص بود. چهارم، حجم بالای داده‌ها (بیش از



۱۵ هزار کلمه متن مصاحبه) و زمان بر بودن فرآیند گذگاری و تحلیل مضمون، ممکن است باعث شده باشد برخی از گداهای ظریف و جزئی نادیده گرفته شوند. برای کاهش این محدودیت، از روش بازآزمون برای محاسبه‌ی پایایی استفاده شد (۸۶ درصد توافق) و گذگاری در چندین مرحله و با فاصله‌ی زمانی انجام گرفت. پنجم، پژوهش حاضر مقطعی است و پویایی مدیریت فدراسیون شطرنج را در یک بازه‌ی زمانی مشخص بررسی کرده است؛ در حالی که مدیریت اثربخشی یک فرآیند پویا و در حال تحول است که نیازمند مطالعات طولی می‌باشد. ششم، باوجود تأکید عنوان پژوهش بر «رویکرد استراتژی‌های شطرنج»، مصاحبه‌شوندگان به‌طور خودانگیخته کمتر از زبان شطرنجی استفاده کردند و بیشتر به زبان عمومی مدیریت صحبت نمودند. این محدودیت با بازخوانی عمیق‌تر و استخراج استعاره‌های ضمنی تا حدودی جبران شد، اما همچنان به‌عنوان یک چالش روش‌شناختی باقی ماند.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

براساس یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش حاضر، پیشنهادات زیر برای انجام پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود. نخست، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با استفاده از رویکرد کمی و روش‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، الگوی سه‌مضمونه استخراج‌شده در این پژوهش (شایستگی‌های درون‌سازمانی، منابع و ساختار پایدار، و تعاملات راهبردی با تأکید بر استراتژی‌های شطرنجی) را در جامعه‌ی بزرگ‌تری از مدیران، مربیان و بازیکنان شطرنج آزمون و اعتباریابی کنند. این کار می‌تواند به تعیین وزن و اهمیت نسبی هر یک از مضامین و نیز روابط علی میان آن‌ها کمک کند. دوم، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های کیفی آتی با استفاده از روش‌های مکمل مانند مشاهده‌ی مشارکتی، تحلیل اسناد و مدارک فدراسیون، و برگزاری گروه‌های کانونی با ذی‌نفعان مختلف، به عمق‌بخشی بیشتر به یافته‌های حاضر بپردازند. سوم، با توجه به نقش کلیدی «الزامات محیطی و نهادهای بالادستی» (M40, M41) در اثربخشی مدیریت فدراسیون، پیشنهاد می‌شود پژوهش مستقلی با رویکرد تحلیل نهادی به بررسی نقش وزارت ورزش، قوانین بالادستی و فضای سیاسی-اقتصادی بر عملکرد فدراسیون شطرنج بپردازد و راهکارهای عملی برای کاهش اثرات منفی این عوامل ارائه دهد. چهارم، پژوهش‌های آتی می‌توانند با رویکرد تطبیقی، الگوی مدیریت اثربخش فدراسیون شطرنج ایران را با فدراسیون شطرنج کشورهای موفق منطقه (مانند هندوستان، ازبکستان، ترکیه و آذربایجان) مقایسه کرده و بهترین شیوه‌ها را برای ایران استخراج کنند. پنجم، با توجه به اینکه «هسته‌ی نوآورانه» این پژوهش مبتنی بر ۸ مفهوم شطرنجی بود، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به‌طور تخصصی به «مدل‌سازی استراتژی‌های شطرنج در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی» بپردازند و سازوکارهای عملیاتی برای پیاده‌سازی مفاهیمی مانند «قربانی هدفمند»، «دفاع فعال» و «تفکر چند حرکت جلوتر» در تصمیمات مدیریتی تدوین کنند. ششم، با توجه به محدودیت مقطعی بودن پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود یک مطالعه‌ی طولی حداقل به مدت چهار سال (یک دوره‌ی مدیریت کامل) انجام شود تا تغییرات الگوی مدیریت اثربخش در طول زمان و در مواجهه با تحولات محیطی مورد بررسی قرار گیرد. هفتم، پیشنهاد می‌شود پژوهش مشابهی بر روی فدراسیون‌های ورزشی دیگر (به‌ویژه ورزش‌های فکری-استراتژیک مانند گو، پوکر ورزشی یا e-sports) انجام شود تا قابلیت تعمیم الگوی چهار مضامین به سایر بافت‌ها مورد آزمون قرار گیرد. هشتم، با توجه به اشاره‌ی مکرر مصاحبه‌شوندگان به مسئله‌ی «مهاجرت نخبگان شطرنج» (M28, M40)، پیشنهاد می‌شود پژوهشی مستقل با رویکرد کیفی به بررسی علل و پیامدهای مهاجرت استادان بزرگ و مربیان شطرنج ایران و ارائه‌ی راهکارهای جلوگیری از این پدیده بپردازد. نهم، پیشنهاد می‌شود پژوهشی با رویکرد آمیخته به طراحی و اعتباریابی «بازار سنجش شایستگی‌های مدیران فدراسیون شطرنج» براساس سه شایستگی اصلی شناسایی‌شده در MT1 (کارکردهای مدیریتی، اخلاق‌مداری و شناخت بومی) بپردازد تا فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران نظام‌مند و عینی‌تر شود. دهم و آخر، با توجه به نقش کلیدی «دیپلماسی ورزشی و ارتباطات بین‌المللی» (M38) که به‌ویژه در مواجهه با مسئله‌ی ورزشکاران اسرائیلی خود را نشان می‌دهد، پیشنهاد می‌شود پژوهشی مستقل با رویکرد حقوقی-سیاسی به تحلیل راهبردهای دیپلماسی شطرنج ایران در فدراسیون جهانی شطرنج (FIDE) بپردازد و الگوهای موفق برای مدیریت این چالش ارائه دهد.



ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

پژوهش حاضر با رعایت کامل موازین اخلاقی در پژوهش‌های علوم انسانی و اجتماعی انجام شده است. تمامی شرکت‌کنندگان در پژوهش (۱۶ نفر از نخبگان شطرنج ایران) به صورت آگاهانه و داوطلبانه در مصاحبه‌ها شرکت نمودند و هدف پژوهش و نحوه استفاده از داده‌ها برای آن‌ها تشریح شد. محرمانگی اطلاعات و هویت مصاحبه‌شوندگان کاملاً رعایت شد. برای ضبط مصاحبه‌ها، پیش از شروع هر مصاحبه، اجازه‌ی کتبی از شرکت‌کنندگان اخذ شد و آن‌ها از حق خود برای عدم پاسخگویی به سؤالات یا انصراف از مصاحبه در هر مرحله مطلع شدند. تمامی داده‌های صوتی و متنی در محیطی امن ذخیره شده و تنها توسط اعضای تیم پژوهش قابل دسترسی است. پژوهشگران متعهد به گزارش صادقانه و بدون تحریف یافته‌ها بوده و از هرگونه سوگیری در تحلیل داده‌ها اجتناب کرده‌اند. منابع استفاده‌شده در پژوهش به‌طور کامل و دقیق در بخش منابع ذکر شده و از هرگونه سرقت علمی جلوگیری به عمل آمده است. پژوهشگران موظف به حفظ امانت‌داری در تمام مراحل پژوهش بوده و نتایج بدون هیچ‌گونه سانسوری گزارش شده است.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی مالی

در نگارش این مقاله، از ابزارهای هوش مصنوعی مولد (Generative AI) صرفاً در جهت بهبود نگارش زبان، اصلاح ساختار جملات، بررسی هم‌معنایی کلمات اولیه و پیشنهاد ادغام مفاهیم مشابه در مرحله‌ی پالایش داده‌ها (مرحله‌ی سوم تحلیل مضمون)، و استخراج پیش‌نویس اولیه‌ی برخی جداول استفاده شده است. لازم به تأکید است که تمام تصمیم‌گیری‌های نهایی در مورد ادغام، حذف یا نگهداری کلمات و همچنین نام‌گذاری و تعریف نهایی مضامین، صرفاً توسط نویسندگان مقاله انجام شده است. هوش مصنوعی نقش کمکی در تسریع فرآیند بررسی شباهت‌های معنایی داشته و هیچ‌گاه جایگزین قضاوت انسانی نشده است. کلیه‌ی مراحل اصلی پژوهش شامل طراحی سؤالات مصاحبه، انجام مصاحبه‌های میدانی، پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، کدگذاری دستی اولیه‌ی داده‌ها (کدگذاری خط به خط بدون دخالت AI)، تأیید نهایی مضامین، تفسیر یافته‌ها و نگارش نهایی بحث و نتیجه‌گیری، توسط خود پژوهشگران انجام شده است.

منابع مالی

این پژوهش وابستگی مالی به هیچ نهاد یا سازمانی ندارد و نتایج آن بدون تأثیرپذیری از منافع مالی شخص ثالث گزارش شده است.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان به طور مساوی در نگارش مقاله‌ی حاضر نقش داشته‌اند.

تعارض منافع

نویسندگان مقاله اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان مراتب قدردانی و سپاس خود را از تمامی شرکت‌کنندگان محترم که با وجود برنامه‌های فشرده، وقت ارزشمند خود را در اختیار پژوهشگران قرار داده و با صبر و حوصله به سؤالات مصاحبه پاسخ گفتند، اعلام می‌دارند. همچنین، از فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران و هیأت‌های استانی که همکاری لازم را برای دسترسی به نخبگان فراهم نمودند، قدردانی می‌شود.

References

- Arianfar, N. (2025). The Business Chessboard Strategy (BCS): A conceptual framework for AI-driven marketing. SSRN. [https://doi.org/10.2139/ssrn.5618450]
- Atashafrouz, A. (2019). The effectiveness of chess on problem-solving, working memory, and concentration of male high school students. *Iranian Evolutionary and Educational Psychology Journal*, 1(4), 249-258. [https://doi.org/10.29252/ieepj.1.4.2]



- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. [<https://doi.org/10.1177/146879410100100307>]
- Bayle, E., & Clausen, J. (2024). A conceptual model to understand and assess international sport federations' organizational performance. *Journal of Global Sport Management*, 10(4), 487-513. [<https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2327067>]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. [<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>]
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications. [[Link](#)]
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), 201-216. [<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1704846>]
- Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. [[Link](#)]
- Desiata, L. (2025). *Chess and Corporate Strategy*. Routledge. [<https://doi.org/10.4324/9781003533719>]
- Eidi, H., Ramezanijad, R., Yousefi, B., & Asgari, B. (2014). The analysis of effectiveness patterns in sport federations according to competing value framework (CVF). *Sport Management Journal*, 6(2), 361-380. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2014.50477>] [In Persian]
- FIDE. (2025). *Decision-making: From chessboard to boardroom*. International Chess Federation. [[Link](#)]
- Flick, U. (2018). *Doing grounded theory*. SAGE Publications. [[Link](#)]
- Ghaem Maghami, E., Honari, H., Karegar, G.A., & Shahlaei Bagheri, J. (2022). Effective factors in the development of chess in Iran: An international approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(54), 113-128. [<https://doi.org/10.22034/ssys.2022.477>] [In Persian]
- Gonzalez-Burgos, L., Lozano-Rodriguez, C., Molina, Y., Garcia-Cabello, E., Aciego, R., Barroso, J., & Ferreira, D. (2024). The effect of chess on cognition: A graph theory study on cognitive data. *Frontiers in Psychology*, 15, 1407583. [<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1407583>]
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. [<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>]
- Hammond, M. S. (2014). *The utilization of chess to enhance children's academic performance: An integrative review*. [Master's Thesis, University of Northern British Columbia]. [[Link](#)]
- Hemmatizadeh, N., Sepasi, H., Nourbakhsh, P., & Noorbakhsh, M. (2020). Construction and validation of a tool in measuring chess management in Iranian sport organizations. *Contemporary Studies on Sport Management*, 10(20), 51-64. [<https://doi.org/10.22084/smms.2020.20574.2487>] [In Persian]
- Hemmatizadeh, N., Sepasi, H., Nourbakhsh, P., & Noorbakhsh, M. (2022). Designing a chessboard management model in Iranian sports organizations. *Quarterly Journal of Sports Sciences*, 14(45), 64-80. [[Link](#)] [In Persian]
- Honari, H., Ghaem Maghami, E., Shahlaei, J., & Kargar, G. (2023). Development of a quantitative model of effective factors in the development of Iranian chess championship. *Sport Management Studies*, 15(77), 99-134. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2020.9058.3077>] [In Persian]
- Honari, H., Ghaem Maghami, E., Kargar, G., & Shahlaei, J. (2020). Identifying the effective dimensions of national chess development in Iran. *New Trends in Sport Management*, 8(28), 71-84. [[Link](#)] [In Persian]
- Jorge-Moreno, J.D. (2020). Relationship between university education in strategic management and chess in a both learning process: An approach across learning paths. *Business Management and Education*, 18(2), 226-246. [<https://doi.org/10.3846/bme.2020.12369>]
- Karakus, G. (2023). Chess and education. *Educational Considerations*, 49(2), Article 4. [<https://doi.org/10.4148/0146-9282.2365>]



- Karimi, Z., Naderian, M., Ansarimehr, M., & Mostahfezian, M. (2014). Determining application of chess management principles in implementing organizational programs by sport championship managers in Isfahan. *Journal of Applied Sciences and Agriculture*, 9(2), 834-840. [Link]
- Kruger, M., & Zhovtobryukh, Y. (2016). Dynamic Coalignment and Five Levels of Strategy: Playing Multidimensional Chess. In *Strategic Leadership for Turbulent Times* (pp. 61–80). Palgrave Macmillan, New York. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-40380-3_4]
- Komiljan, Y., Abdumalik, S., Azizbek, R., & Sogdiana, A. (2025). Using chess instruction to foster self-control in student-athletes not specializing in chess. *Journal of Physical Education and Sport*, 25(5), 1000-1010. [https://doi.org/10.7752/jpes.2025.05110]
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications. [Link]
- Malterud, K., Siersma, V.D., & Guassora, A.D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760. [https://doi.org/10.1177/1049732315617444]
- Mehraabi, G., Jalali Farahani, M., & Sajjadi, N. (2023). Governance model in sports federations: A good governance approach. *Sport Management Journal*, 15(1), 1-18. [https://doi.org/10.22059/jsm.2017.226103.1771] [In Persian]
- Molden, L. H., & Clausen, T. H. (2021). Playing 3D chess, or how firms can thrive under complexity: The mediating role of innovation capabilities in the use of innovation input. *Journal of Business Research*, 125, 1-13. [https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.049]
- Mostahfazian, M., Karimi, Z., & Naderian, M. (2017). Determining and comparing the extent of application of chess management principles by managers of four sports areas in Isfahan. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 13(25), 249-264. [https://doi.org/10.22080/jsmb.2017.1860] [In Persian]
- Nigro, N. (2025, December 29). Chess for strategic management thinking: The art of prophylactic thinking. *Chess.com*. Retrieved from: [Link]
- Oberoi, A. (2021). Using Chess as an Intervention to Improve Executive Functioning Among Youth. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 11211. [Link]
- Rubin, H.J., & Rubin, I.S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE Publications. [Link]
- Sajjadi, S. N., Khabiri, M., GhaemMaghami, E., & Benesbordi, A. (2017). Identification and developing Strategies of Islamic republic of Iran Chess Federation. *Journal of Sport Management and Development*, 5(2), 17-33. [Link] [In Persian]
- Solanellas, F., Muñoz, J., Genovard, F., & Petchamé, J. (2024). Governance policies in sports federations: A comparison according to their size. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(1), Article 2834. [https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.2834]
- Stebbins, R.A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. SAGE Publications. [https://doi.org/10.4135/9781412984249]
- Szczepanska, A., & Kazmierczak, R. (2022). The theoretical model of decision-making behaviour geospatial analysis using data obtained from the games of chess. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), Article 12353. [https://doi.org/10.3390/ijerph191912353]
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. The University of Chicago Press. [https://doi.org/10.1111/1468-4446.12170]