رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی
دورهٔ ۶، شمارهٔ ۲۲، پاییز ۱۳۹۷
ص ص : ۲۴-۹

# مقایسهٔ مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی رشته‌های تیمی و انفرادی

قاسم مهرابی [*1] – سیدنصرالله سجادی [2] – مجید جلالی فراهانی [3]
*۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران*
(تاریخ دریافت : ۰۶ / ۰۱ /۱۳۹۶ ، تاریخ تصویب : ۲۳ / ۰۸ / ۱۳۹۶)

## چکیده

این پژوهش با هدف مقایسهٔ مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی رشته‌های تیمی و انفرادی انجام گرفت. پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی بود و از «رویهٔ کورس» به‌منظور ساخت پرسشنامه استفاده شد. یازده تن از متخصصان در خصوص روایی محتوایی پرسشنامه با فرم‌های CVR و CVI اظهارنظر کردند و پایایی آن به روش پایایی اشتراکی تأیید شد. جامعهٔ آماری تحقیق را ذی‌نفعان ۸ فدراسیون فوتبال، والیبال، بسکتبال، هندبال، کشتی، تکواندو، وزنه‌برداری و جودو تشکیل می‌داد که از میان آنها ۳۰۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از نرم‌افزار اس پی اس اس ۲۳ و اسمارت پی ال اس ۳ برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. براساس یافته‌ها، مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی رشته‌های تیمی و انفرادی از کیفیت مناسبی برخوردار بود. هرچند ضریب مسیر تأثیر عامل‌ها بر مفهوم حکمرانی در مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی رشته‌های تیمی و انفرادی با هم اختلاف داشت، این اختلاف از لحاظ آماری معنادار نبود. بنابراین با توجه به شرایط محیطی (اقتصادی، اجتماعی و ...) حاکم بر بدنهٔ فدراسیون‌ها در کشور ما، به‌نظر می‌رسد مدل حکمرانی در فدراسیون‌ها تفاوت چندانی باهم ندارد.

## واژه‌های کلیدی

حکمرانی، رویهٔ کورس، فدراسیون، ورزش انفرادی، ورزش تیمی.

* - نویسنده مسئول : تلفن : ۰۹۱۱۹۳۹۰۵۹۵
Email: gh.mehrabii@ut.ac.ir

**مقدمه**

در بیست سال گذشته ورزش به‌طور چشمگیری تکامل یافته و نقل و انتقال ورزشکاران حرفه‌ای زمینهٔ تجاری شدن ورزش را فراهم ساخته است. رقابت‌های نخبگان ورزشی، تغییر سبک زندگی و دیگر ابتکارات به ترغیب مشارکت مردمی در ورزش کمک کرده و زمینهٔ خودگردانی ورزش را فراهم ساخته است. با خودگردانی سازمان‌های ورزشی و تجاری شدن آنها فساد هایی نظیر رشوه‌خواری، شرط‌بندی، تبانی، جعل اسناد و غیره بیشتر شده است. در نتیجه عامل فوق، حکمرانی در ورزش در معرض شکست و سرمایه‌گذاری جهانی در معرض خطر قرار گرفته است. به عبارت دیگر، استراتژی استقلال مالی ورزش تأثیر منفی بر کیفیت حکمرانی سازمان‌های ورزشی داشته است (۱۴). برای مثال، کمیتهٔ بین‌المللی المپیک به‌واسطهٔ قبول پیشنهاد بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۰۲، به میزبانی سالت لیک سیتی[1] در معرض اتهام رشوه‌خواری است. مثال دیگر به سوء مدیریت در فدراسیون بین‌المللی والیبال برمی‌گردد، که طبق گفته‌ها رئیس سابق آن در کمیسیون‌های شخصی حداقل ۳۳ میلیون دلار در طول ۲۴ سال مسئولیت خود به‌دست آورده است (۱۹). با این حال، رسوایی در فیفا بسیار مفصل‌تر است و براساس گزارش‌ها، مقامات عالی‌رتبهٔ شناخته‌شدهٔ فوتبال در کمیسیون‌های خود حدود ۱۰۰ میلیون دلار گرفته‌اند (۱۷). در آوریل ۲۰۱۴، آدام سیلور[2] مدیر مسابقات ان بی ای، در کنفرانس مطبوعاتی اعلام کرد دونالد استرلینگ[3] به‌دلیل اظهارات اهانت‌آمیز و قضاوت‌های نژادپرستانه‌اش (تخطی از وظایف) در لیگ، از هر گونه ارتباط با ان بی ای ترد می‌شود، همچنین مبلغ ۲/۵ میلیون دلار، برابر بیشترین مقداری که اساسنامهٔ ان بی ای اجازه می‌دهد، از او مصادره خواهد شد. بررسی گزارش تکمیل‌شده توسط ریچارد لاپچیک[4]، مدیر مؤسسهٔ تنوع و اخلاق در ورزش (دانشگاه فلوریدا مرکزی)، که به‌منظور تجزیه‌وتحلیل اثر بیانات استرلینگ بر روی لیگ ان بی ای استخدام شده بود نشان داد، بیانات استرلینگ به‌طور چشمگیری تلاش‌های ترویج تنوع و شمولیت ان بی ای را تضعیف کمک کرده و به رابطهٔ ان بی ای با طرفداران به‌شدت آسیب رسانده است (۱۹). بدنهٔ ورزش کشور ما نیز به‌تناسب با چالش‌های مشابه در این زمینه درگیر است. برای مثال، مطالعهٔ احمدزاده، دوستی و فرزان (۲۰۱۲) نشان داد، ورزش استان مازندران با چالش‌های فرهنگی، کمرنگ شدن معنویت، مشکلات اخلاقی و اعتیاد، استفاده از شعارهای نامناسب و رواج فحاشی در ورزش، رواج رشوه و تبانی، پوشش و آرایش نامناسب و رواج خالکوبی، بی‌توجهی به شایسته‌سالاری، دوپینگ و استفاده از داروهای غیرمجاز نیروزا مواجه است (۳). به گزارشی کمیسیون اصل ۹۰ قانون اساسی (۱۳۹۴) فدراسیون فوتبال در لایه‌های مختلف خود با مسائل غیراخلاقی و تخلف‌هایی چون رشوه، تبانی، دوپینگ، شرط‌بندی غیرمجاز، جعل و استفاده از اسناد مجعول، تصدیق‌نامه‌های خلاف واقع، فرار مالیاتی، مصرف الکل و روابط نامشروع، رواج خرافه‌گرایی، قراردادهای غیرواقعی دست به گریبان است که ناشی از مشکلات ساختاری اساسنامهٔ فدراسیون، عدم نظارت و اعمال وظایف مصرح در اساسنامه از سوی مجمع فدراسیون فوتبال، سوء مدیریت و تصمیمات خلاف قانون، افزایش بی‌رویهٔ نرخ دستمزد مربیان و بازیکنان، عملکرد ضعیف و توأم با تبعیض ارکان قضایی فدراسیون، اعمال نفوذ یا عدم اجرای احکام قطعی در بعضی از پرونده‌های مهم است (۲). در سال ۲۰۰۶ آزمون دوپینگ ۹ تن از ورزشکاران ملی‌پوش

1. Salt Lake City
2. Adam Silver
3. Donald Sterling
4. Richard Lapchick

رشتهٔ وزنه‌برداری اعزامی به مسابقات دومینیکن مثبت گزارش شد و وزنه‌برداری ایران ۴۰۰ هزار دلار جریمه شد. همچنین ۲ نفر از ملی‌پوشان رشتهٔ بوکس اعزامی به المپیک ۲۰۰۰ سیدنی به این سرنوشت دچار شدند (۱). موارد اشاره‌شده نشان می‌دهد، سوء مدیریت همواره در ورزش وجود دارد و علت آن می‌تواند فرا نگرفتن استانداردهای حکمرانی خوب[1] در سازمان‌های ورزشی باشد. گزارش سازمان همکاری و توسعهٔ اقتصادی[2] (۲۰۰۴) تأکید دارد که سرمایه‌گذاری در حکمرانی خوب به پیشرفت در تحقق اهداف توسعه کمک خواهد کرد (۲۱). در این زمینه، ثابت شده است که پیوستن به استانداردهای حکمرانی خوب اثر مثبت بر عملکرد و رشد سازمانی دارد. حکمرانی خوب همچنین وسیله‌ای است تا سازمان ورزش مطمئن شود قادر است ورزش خود را در یک جهان ورزشی به‌شدت پیچیده هدایت کند (۱۲). از سوی دیگر، نتیجهٔ عدم حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی عواقب منفی بسیاری بر جامعه دارد و مراقبت از ورزش به شیوه‌ای مسئولانه و شفاف، بزرگ‌ترین مسئولیت سازمان‌های ورزشی است (۷). شیوهٔ حکمرانی غیرمؤثر نه‌تنها تأثیر منفی بر ورزش دارد، بلکه به‌طور کلی ضعف اعتماد به صنعت ورزش را به‌همراه خواهد داشت (۴). در این زمینه محققان، سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیرانتفاعی از سال ۲۰۰۰ تلاش کرده‌اند با توجه به شرایط و پتانسیل‌های خاص خود (اهداف راهبردی، ساختار سازمانی و هیأت مدیرهٔ خود، مشتریان خاص) اصول حکمرانی ویژه‌ای را توصیه کنند. برای مثال، رئیس کمیتهٔ بین‌المللی المپیک، در افتتاحیهٔ اولین کنفرانس "حکمرانی در ورزش" که در سال ۲۰۰۱ در اروپا برگزار شد، بر اصول حکمرانی خوب که زمینه‌ساز ورزش پاک باشد، تأکید و پیشنهاد کرد ویژگی‌های مشترکی که باید در کلیهٔ فدراسیون‌های ورزشی بر آن تأکید شود عبارت است از مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی، شفافیت و همبستگی. استدلال ایشان این بود که اگر سازمان‌های ورزشی این اصول را رعایت کنند، موقعیت آنها تقویت خواهد شد و مزایای بسیاری به ذی‌نفعان ورزش، به‌ویژه باشگاه‌ها و ورزشکاران می‌رسد. در اولین سمینار "خودگردانی در جنبش المپیک و ورزش" (۲۰۰۶) نیز وی مجدداً بر اهمیت حکمرانی خوب به‌ویژه نیاز به شفافیت تأکید و اظهار کرد، این مسئولیت جنبش المپیک است که با شفافیت کامل فعالیت کند (۵). در سومین نشست گروه کارشناسان حکمرانی خوب انجمن اتحادیهٔ اروپا که در ۶ ژوئن ۲۰۱۲ تشکیل جلسه دادند، اعضای جلسه بر روی موضوع اصول حکمرانی خوب در ورزش کشورهای عضو اتحادیهٔ اروپا بحث و تبادل‌نظر کردند و در نهایت بر روی ۱۰ اصل اساسی توافق کردند (۹). دستورالعمل حکمرانی خوب در بخش ورزش و سرگرمی در سال ۲۰۱۱ توسط سازمان ورزش و سرگرمی کشورهای هم‌پیمان بریتانیا[3] ارائه شد که شامل مؤلفه‌های: الف) امانتداری: عمل کردن به‌عنوان محافظ ورزش، سرگرمی، فعالیت، ب) تعریف و ارزیابی نقش هیات حکمرانی، ج) تنظیم رسالت، مأموریت و اهداف سازمان، د) واقع‌بینی: متوازن، فراگیر و کاردان بودن هیأت حکمران، ه) استانداردها، سیستم‌ها و کنترل‌ها، و) شفافیت و پاسخگویی، ز) موافقت و مورد توجه قرار دادن چشم‌انداز ورزش و سرگرمی است (۲۶). حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی در سال ۲۰۰۸ توسط انجمن ورزش‌های تیمی اروپا[4] در کنفرانس "حفاظت از میراث گذشته و آیندهٔ ورزش‌های تیمی[5]" ارائه شد که شامل درگیر کردن ذینفعان به‌صورت مناسب

1. good governance
2. Organisation for Economic Co-operation and Development
3. Sport and Recreation Alliance (UK)
4. European Team Sports Association
5. Safeguarding the heritage and future of team sport Conference

در فرایند تصمیم‌گیری، دموکراسی در عمل و شفافیت راه آینده، مبارزه با نژادپرستی و فساد اداری، ترویج اصول بازی جوانمردانه، کار کردن بر روی مسائل اجتماعی (خشونت، فساد اداری، پول‌شویی، دادوستد/ قاچاق تیم‌های لیگ فرعی، امنیت، شرطبندی‌های غیرقانونی، بیگانه هراسی، نژادپرستی و دیگر اشکال تبعیض، دوری از حاشیه‌سازی و مبارزه با دوپینگ) است (۱۱). فدراسیون بازی کشورهای مشترک‌المنافع[1] (۲۰۰۶) کدهای عملیاتی تواضع، یکپارچگی، هدفمندی، پاسخگویی، گشاده‌رویی، صداقت، عدم تبعیض را برای همهٔ اعضای سازمان‌ها و افرادی که در موقعیت‌های حکمرانی قرار دارند، پیشنهاد داد (۸). کدهای حکمرانی خوب در ورزش تحت عنوان سیزده نکته و توصیه در سال ۲۰۰۵ توسط کمیتهٔ ملی المپیک و فدراسیون ملی هلند[2] تدوین شد که شامل شاخص‌های اتحاد در درون سازمان، تعریف و تدوین سیاست/ قوانین و مقررات، ادارهٔ خوب و سالم سیاست‌های مالی، ساختار سازمانی، کدهای ارتباطی اعضای هیأت در جلسات مجمع عمومی، التزام و تعهد به هیأت، ارتباطات، گام‌های ازکارافتاده شدن اعضای هیأت، جلسات سالیانهٔ هیأت مدیره، حقوق اعضای هیأت مدیره و مدیران، مسئولیت هیأت مدیره در جلسات عمومی، تدوین و تنظیم دستورالعمل‌های تنبیه، آزار و اذیت جنسی، تبعیض و نژادپرستی است (۱۰). با ملاحظهٔ تمام اصول حکمرانی منتشره از سال ۲۰۰۰ در حوزهٔ ورزش، روشن می‌شود که آنها اغلب به هم وابسته‌اند، با هم تداخل دارند، به‌راحتی قابلیت اجرا ندارند. علاوه‌بر این، بسیاری از آنها به‌راحتی قابل اندازه‌گیری نیستند. شایان توجه است که بسیاری از اصول به‌عنوان توصیه (باید) بیان شده‌اند، بدون توضیح که کدام توصیه به تعهد و التزام تبدیل می‌شود و بر دیگری اولویت دارد (۶). با تلاش‌های فراوان انجام‌گرفته در این زمینه، اگرچه کدهای حکمرانی خوب برای سازمان‌های ورزشی هم در سطح ملی و هم بین‌المللی وجود دارد، ولی کدهای حکمرانی که از سوی عموم پذیرفته شده باشد، در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد. به‌علاوه، اصول حکمرانی باید با ویژگی خاص هر سازمانی تناسب داشته باشد، چون تفاوت‌های فاحشی بین سازمان‌ها از نظر ساختاری و فرهنگی وجود دارد. از این نظر، حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی که مسئولیت توسعهٔ رشتهٔ ورزشی خود و فراهم کردن تسهیلات و امکانات برای ورزشکاران را بر عهده دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و تحقیق داخلی با موضوع نحوهٔ حکمرانی فدراسیون‌های ورزشی کشور انجام نگرفته است. اهمیت و ضرورت موضوع سبب شد محقق تصمیم به طراحی مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور بگیرد. با توجه به تفاوت‌هایی که از نظر ساختاری و فرهنگی بین فدراسیون ورزش‌های تیمی و انفرادی وجود دارد، برای مثال، بازی جوانمردانه و احترام به حریف در ورزش کشتی از جایگاه خاصی برخوردار است، اما در ورزش فوتبال و سایر ورزش‌هایی که از خارج مرزها وارد کشور شده و توسعه یافته‌اند، این ارزش‌ها کمرنگ‌تر شده‌اند و در عوض ارزش‌های دیگری مثل شهرت، کسب درآمد بیشتر و غیره در جایگاه بالاتری در نزد متولیان این ورزش‌ها قرار دارد. ازاین‌رو ارائهٔ مدل کلی برای بهبود حکمرانی در تمامی فدراسیون‌ها ممکن است کمی از واقعیت فاصله داشته باشد. بنابراین، در این مطالعه سعی شده ضمن معرفی مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های تیمی و انفرادی مقایسهٔ بین دو مدل نیز بررسی شود و سؤال اصلی تحقیق این است که آیا مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های تیمی با ورزش‌های انفرادی متفاوت است؟.

1. Commonwealth Games Federation
2. Dutch

**روش تحقیق**

روش پژوهش از نوع توصیفی– پیمایشی بود. از روش تکوین مقیاس روسیتر[1] (۲۰۰۲) یا رویهٔ کورس[2] (۲۴) به‌منظور ساخت پرسشنامه و شناسایی سنجه‌ها استفاده شد. رویهٔ کورس با به‌کارگیری معیارهای شش لایه به تشخیص دیدگاه‌های ترکیبی و انعکاسی و همچنین مقیاس‌های تک‌سؤالی و چندسؤالی می‌پردازد. این رویه به‌صورت یک فرایند از شش مرحلهٔ مجزا تشکیل شده است. در این مطالعه، برای تعریف سازه و دسته‌بندی مفهوم از مطالعات پیشین حوزهٔ حکمرانی و حکمرانی در ورزش استفاده شد. بنابراین مفهوم اصلی این پژوهش «حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی» است که مفهوم انتزاعی ترکیبی (شکل یافته) است و مؤلفه‌های مختلفی دارد. به‌منظور شناسایی مؤلفه‌ها، ۲۹ نفر از متخصصان (استادان دانشگاه) و افراد دارای سابقهٔ مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی (نایب‌رئیس، دبیر و رؤسای کمیته-های تخصصی) به‌عنوان ارزیاب مستقل[3] انتخاب و از آنها خواسته شد تا تمام جنبه‌های ممکن را که به شکل‌گیری حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی کمک می‌کند، بیان کنند. براساس پاسخ آنها به سؤالات، به‌علاوه یافته‌های اضافی در بررسی پیشینهٔ تحقیق، محقق به فهرست اولیه‌ای با ۱۱۴ شاخص از جنبه‌های حکمرانی در ورزش رسید. پس از آن فهرست توسط محقق بازنگری شد، شاخص‌هایی که با هم همپوشانی یا تداخل داشتند، حذف شدند و یک مجموعهٔ ۸۱ شاخصی با جنبه‌های متمایز ایجاد شد. در مرحلهٔ دوم فهرست ۸۱ شاخصی مجدد به پانل متخصصان ارائه و از آنها خواسته شد تا نظر خود را در مورد هر جنبه که آیا واقعاً اعتقاد دارند به ایجاد حکمرانی خوب در فدراسیون‌ها کمک می‌کند، بیان کنند. برای این، منظور نظر آنها از طریق مقیاس سه‌نقطه‌ای (۱ = قطعاً به ایجاد حکمرانی خوب کمک نمی‌کند)، (۲ = ممکن است به ایجاد حکمرانی خوب کمک کند) و (۳ = به ایجاد حکمرانی خوب کمک می‌کند) جمع‌آوری شد. براساس پاسخ آنها، میانگین نمره برای هر یک از شاخص‌ها محاسبه شد. در دور سوم، دوباره شاخص به متخصصان ارائه شد و به‌منظور بازخورد از دور دوم، میانگین و توزیع پاسخ دور قبلی برای هر شاخص به متخصصان ارائه شد. هدف از دادن بازخورد اطمینان از پاسخ متخصصان بود، و آنها در این مرحله مجبور شدند پاسخ خود را ارزیابی و بازنگری کنند. در ادامه، شاخص‌هایی که میانگین نمرهٔ کمتر از ۲/۰ کسب کردند، به‌عنوان "قطعاً به ایجاد حکمرانی خوب کمک نمی‌کند" در نظر گرفته شد و از روند تحلیل کنار گذاشته شد (در مجموع ۱۳ شاخص). با استفاده از روش اکتشافی ذهنی (۱۸) که برای طبقه‌بندی داده‌های کیفی به‌کار می‌رود، ۶۸ شاخص در ۸ بعد اولیه قرار گرفت. این ۸ بعد محتوای مفهومی بخش‌های شکل‌دهندهٔ حکمرانی در ورزش را نشان می‌داد. هدف از این طبقه‌بندی کاهش مقدار داده‌ها نبود، بلکه شناسایی شاخص‌هایی که از لحاظ محتوا به هم نزدیک بودند و به‌دست آوردن درک درستی از ابعاد اولیهٔ شکل‌گیری حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی بود. ابعاد مشخص‌شده نشان داد که شفافیت و پاسخگویی[4] (۹ شاخص)، مشارکت‌جویی[5] (۹ شاخص)، قانون‌مداری[6] (۹ شاخص)، مسئولیت‌پذیری[7] (۸ شاخص)، کنترل فساد[8] (۹ شاخص)، رعایت موازین اخلاقی[9] (۹ شاخص)، کنترل و

1. Rossiter
2. Construct Definition, Object classification, Attribute classification, Rater Entity, Scale Formation and Enumeration (C-OAR-SE)
3. individual rater
4. transparency & accountability
5. participation
6. rule of law
7. responsibility
8. control of corruption
9. ethic principal

نظارت[1] (۷ شاخص) و اثربخشی[2] (۸ شاخص) منابع کلیدی حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی است. در مرحلهٔ بعد، از شاخص‌های استخراج‌شده فرم‌های CVR[3] و CVI[4] تهیه شد و در اختیار ۱۱ نفر از ارزیابان خبره[5] قرار گرفت (۵ متخصص[6] که محتوای بحث موردنظر را به لحاظ نظری می‌شناختند و در مورد موضوعات مرتبط با تحقیق، پژوهش انجام داده بودند. ۵ فرد آگاه[7] از نمونه‌ای که ابزار برای آنها طراحی شده بود و ۱ متخصص روش‌شناسی که در زمینهٔ طراحی پرسشنامه کار کرده بود و مباحث نظری و علمی اندازه‌گیری آن را می‌شناخت) و نظرهای تخصصی آنها دربارهٔ محتوای پرسشنامه، براساس پیشنهاد لاوشه[8] (۱۹۷۵) (۲۱) و والتز و باسل[9] (۱۹۸۱) (۲۷) دریافت شد و شاخص‌هایی که نمرهٔ لازم را کسب نکردند (درCVR نمرهٔ ۰/۵۹ و در CVI نمرهٔ ۰/۷۹) کنار گذاشته شدند (در مجموع ۹ شاخص). پرسشنامهٔ نهایی با ۵۹ گویه براساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (از خیلی زیاد = ۵ تا خیلی کم =۱) تنظیم و در اختیار ۳۰۵ ارزیاب گروهی[10] از ذی‌نفعان ۸ فدراسیون ورزشی منتخب قرار گرفت. جامعهٔ آماری تحقیق را ذی‌نفعان هشت فدراسیون ورزشی منتخب فوتبال، والیبال، بسکتبال، هندبال از رشته‌های تیمی و کشتی، تکواندو، وزنه‌برداری و جودو از رشته‌های انفرادی (جدول ۱) تشکیل می‌داد. در این مطالعه براساس نظر هیر[11] و همکاران (۲۰۱۱) (۱۳) پنج نمونه به‌ازای هر گویه یا متغیر قابل مشاهده برآورد شد (۱۳×۵۹=۲۹۵)، و با احتمال ۴ درصد افت هنگام جمع‌آوری داده‌ها در مجموع ۳۰۵ پرسشنامه به‌صورت طبقه‌ای نسبی بین ذی‌نفعان ۸ فدراسیون توزیع شد.

از کل پرسشنامه‌های توزیع‌شده ۲۸۷ مورد جمع‌آوری و ۷ مورد به‌علت نداشتن شرایط مناسب از تحلیل کنار گذاشته شد. از شاخص چولگی[12] و کشیدگی[13] به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس نسخهٔ ۳ برای مدلسازی استفاده شد.

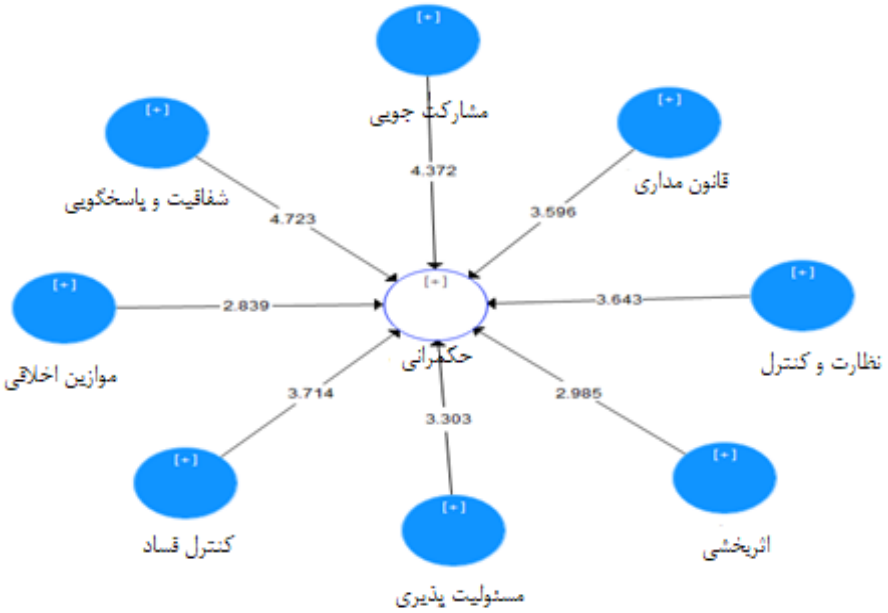
1. control & monitoring
2. effectiveness
3. content validity ratio
4. content validity index
5. expert raters
6. content expert
7. lay expert
8. Lawshe
9. Waltz & Bausell
10. group raters
11. Hair
12. skewness
13. kurtosis

جدول ۱. توزیع جامعهٔ آماری تحقیق در فدراسیون‌های ورزشی منتخب

| فدراسیون | داوران | مربیان | ورزشکاران | اعضای فدراسیون | جمع |
|---|---|---|---|---|---|
| کشتی | ۴۹۵ | ۴۷۷ | ۲۹۶ | ۷۱ | ۱۳۳۹ |
| وزنه‌برداری | ۱۳۴ | ۱۲۳ | ۲۳۰ | ۶۰ | ۵۴۷ |
| تکواندو | ۶۱۰ | ۵۶۸ | ۴۸۲ | ۷۳ | ۱۷۳۳ |
| والیبال | ۶۴۳ | ۷۳۴ | ۳۹۰ | ۶۷ | ۱۸۳۴ |
| بسکتبال | ۹۲۷ | ۹۸۳ | ۸۲۵ | ۵۷ | ۲۷۹۲ |
| هندبال | ۹۴۲ | ۹۹۳ | ۱۰۸۰ | ۵۸ | ۳۰۷۳ |
| جودو | ۲۹۳ | ۳۲۱ | ۳۶۰ | ۴۲ | ۱۰۱۶ |
| فوتبال | ۱۱۸۳ | ۱۳۲۱ | ۱۱۱۶ | ۷۹ | ۳۶۹۹ |
| جمع | ۵۲۲۷ | ۵۵۲۰ | ۴۷۷۹ | ۵۰۷ | ۱۶۰۳۳ |

## نتایج و یافته‌های تحقیق

به‌منظور بررسی روایی سازهٔ مقیاس، داده‌های جمع‌آوری‌شده در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس وارد و مدل اندازه‌گیری آن با ۵۹ شاخص ترسیم‌شده که ۴ سنجه به‌علت نداشتن همگرایی لازم با سازهٔ خود (وزن کمتر از ۱/۹۶±) از مدل حذف شد و مدل اصلاح‌شده با ۵۵ سنجه مجدد ترسیم شد.




شکل ۱. مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های تیمی در حالت معناداری ضرایب

**جدول ۲. اثر عامل‌ها بر مفهوم حکمرانی خوب**

| مسیر | ضریب مسیر | T- Values | P- Values |
|---|---|---|---|
| شفافیت و پاسخگویی← حکمرانی | ۰/۲۲۷ | ۴/۷۲۳ | ۰/۰۰۱ |
| مشارکت‌جویی ← حکمرانی | ۰/۱۴۵ | ۴/۳۷۲ | ۰/۰۰۱ |
| مبارزه با فساد ← حکمرانی | ۰/۱۵۳ | ۳/۷۱۴ | ۰/۰۰۱ |
| نظارت و کنترل ← حکمرانی | ۰/۰۹۴ | ۳/۶۴۳ | ۰/۰۰۱ |
| قانون‌مداری ← حکمرانی | ۰/۱۴۷ | ۳/۵۹۶ | ۰/۰۰۱ |
| مسئولیت‌پذیری ← حکمرانی | ۰/۱۴۸ | ۳/۲۱۹ | ۰/۰۰۱ |
| اثربخشی ← حکمرانی | ۰/۲۲۶ | ۲/۹۸۵ | ۰/۰۰۱ |
| موازین اخلاقی← حکمرانی | ۰/۰۸۶ | ۲/۸۳۹ | ۰/۰۰۱ |

شکل ۱ و جدول ۲ نشان می‌دهد، مقدار t Values تمام عامل‌ها (شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل و اثربخشی سازمانی) خارج از بازهٔ ۱/۹۶± است. ازاین‌رو اثر تمام عامل‌ها در تبیین حکمرانی خوب تأیید می‌شود.

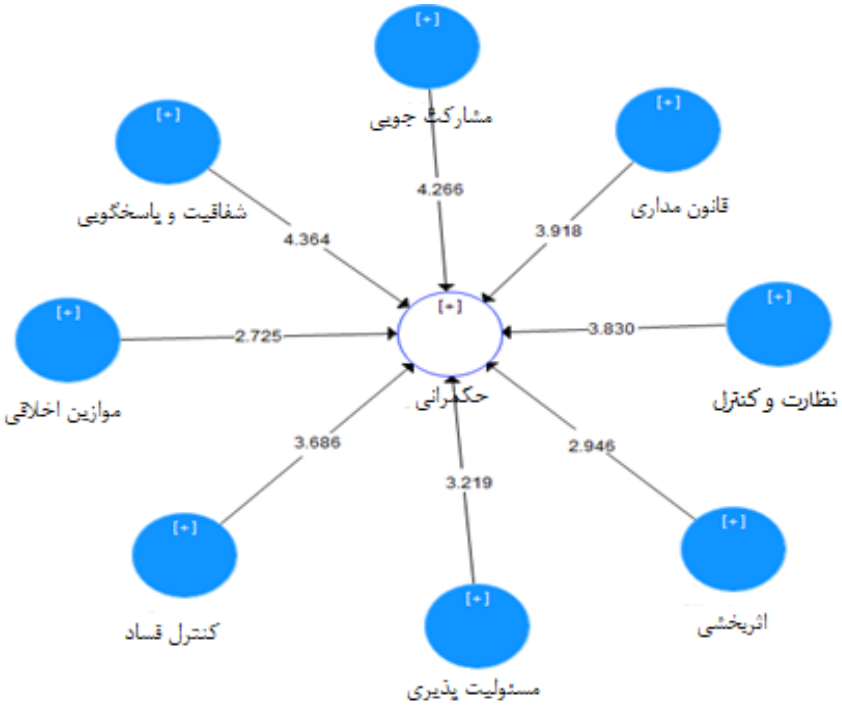
جدول ۳ نشان می‌دهد، مقدار $R^2$ بالای ۰/۷۵ است که این امر نشان می‌دهد متغیرهای برون‌زا می‌توانند بیش از ۰/۷۶ رفتار متغیر درون‌زا یا حکمرانی در فدراسیون ورزشی‌های تیمی را پیش‌بینی کنند.

به‌عبارت دیگر، هشت عامل در مجموع می‌توانند ۰/۷۶۳ درصد از کل واریانس متغیر آزمون را تبیین کنند. مقدار $Q^2$ برای متغیر حکمرانی ۰/۱۸۰ برآورد شده است که نشان می‌دهد، مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقدار GOF=۰/۳۹۲۵۳۱ است که نشان می‌دهد، مدل کلی کیفیت مناسبی دارد.

**جدول ۳. کیفیت مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های تیمی**

| شاخص‌ها | $R^2$ | $Q^2$ | GOF |
|---|---|---|---|
| مقدار | ۰/۷۶۳ | ۰/۱۸۰ | ۰/۳۹۲۵۳۱ |

شکل ۲ و جدول ۴ نشان می‌دهند، مقدار t Values تمام عامل‌ها (شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل و اثربخشی سازمانی) خارج از بازهٔ ۱/۹۶ ± است. ازاین‌رو اثر تمام عامل‌ها در تبیین حکمرانی خوب تأیید می‌شود.




**شکل ۲. مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های انفرادی در حالت معناداری ضرایب**

**جدول ۴. اثر عامل‌ها بر مفهوم حکمرانی خوب**

| مسیر | ضریب مسیر | T- Values | P- Values |
|---|---|---|---|
| شفافیت و پاسخگویی← حکمرانی | ۰/۲۱۵ | ۴/۳۶۴ | ۰/۰۰۱ |
| مشارکت‌جویی ← حکمرانی | ۰/۱۱۲ | ۴/۲۲۶ | ۰/۰۰۱ |
| مبارزه با فساد ← حکمرانی | ۰/۱۲۹ | ۳/۹۱۸ | ۰/۰۰۱ |
| نظارت و کنترل ← حکمرانی | ۰/۱۰۷ | ۳/۸۳۰ | ۰/۰۰۱ |
| قانون‌مداری ← حکمرانی | ۰/۱۴۶ | ۳/۶۸۶ | ۰/۰۰۱ |
| مسئولیت‌پذیری ← حکمرانی | ۰/۱۶۰ | ۳/۲۱۹ | ۰/۰۰۱ |
| اثربخشی ← حکمرانی | ۰/۱۹۸ | ۲/۹۴۶ | ۰/۰۰۱ |
| موازین اخلاقی← حکمرانی | ۰/۱۴۲ | ۲/۷۲۵ | ۰/۰۰۱ |

در جدول ۵ مقدار $R^2$ پایین‌تر از ۰/۷۵ است که این امر نشان می‌دهد متغیرهای برون‌زای مورد مطالعه می‌توانند بیش از ۰/۶۷ رفتار متغیر درون‌زا یا حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های انفرادی را پیش‌بینی کنند. به‌عبارت دیگر هشت عامل در مجموع می‌توانند ۰/۶۷۹ درصد از کل واریانس متغیر آزمون را تبیین کنند. مقدار $Q^2$ برای متغیر حکمرانی ۰/۱۷۸ برآورد شده است که نشان می‌دهد، مدل ساختاری مدل از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقدار GOF=۰/۳۶۱۳۵۴ است که نشان می‌دهد، مدل کلی کیفیت مناسبی دارد.

**جدول ۵. کیفیت مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های انفرادی**

| شاخص | $R^2$ | $Q^2$ | GOF |
|---|---|---|---|
| مقدار | ۰/۶۷۹ | ۰/۱۷۸ | ۰/۳۶۱۳۵۴ |

**جدول ۶. مقایسهٔ دو مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های تیمی و انفرادی**

| مسیر | ورزش‌های تیمی | | ورزش‌های انفرادی | | T-Values | P-Values | نتیجه‌گیری |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | خطای استاندارد | ضریب مسیر | خطای استاندارد | ضریب مسیر | | | |
| شفافیت و پاسخگویی ← حکمرانی | ۰/۰۵۳ | ۰/۲۲۷ | ۰/۰۶۸ | ۰/۱۲۵ | ۱/۰۸۶ | ۰/۲۷۸ | رد |
| مشارکت‌جویی ← حکمرانی | ۰/۰۲۶ | ۰/۱۴۵ | ۰/۰۵۳ | ۰/۱۱۲ | ۰/۶۲۵ | ۰/۵۳۳ | رد |
| قانون‌مداری ← حکمرانی | ۰/۰۸۶ | ۰/۱۴۷ | ۰/۰۷۳ | ۰/۱۴۶ | ۰/۰۰۷ | ۰/۹۹۴ | رد |
| مسئولیت‌پذیری ← حکمرانی | ۰/۰۴۸ | ۰/۱۴۸ | ۰/۰۶۷ | ۰/۱۶۰ | ۰/۱۳۸ | ۰/۸۹۰ | رد |
| کنترل فساد ← حکمرانی | ۰/۰۴۷ | ۰/۱۵۳ | ۰/۰۵۲ | ۰/۱۲۹ | ۰/۲۹۶ | ۰/۷۶۷ | رد |
| موازین اخلاقی ← حکمرانی | ۰/۰۸۸ | ۰/۰۸۶ | ۰/۰۹۷ | ۰/۱۴۲ | ۰/۳۶۹ | ۰/۷۱۲ | رد |
| نظارت و کنترل ← حکمرانی | ۰/۰۷۳ | ۰/۰۹۴ | ۰/۰۸۴ | ۰/۱۰۷ | ۰/۱۰۳ | ۰/۹۱۸ | رد |
| اثربخشی ← حکمرانی | ۰/۰۹۷ | ۰/۲۲۶ | ۰/۰۸۹ | ۰/۱۲۵ | ۰/۱۷۲ | ۰/۸۶۴ | رد |
| | n =۲۰۰ | | n =۸۰ | | | | |

جدول ۶ نشان می‌دهد، مقدار T-Values هیچ‌کدام از مسیرها خارج از بازهٔ ۱/۹۶± نیست، ازاین‌رو می‌توان نتیجه گرفت هرچند ضریب مسیر مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های انفرادی با ضریب مسیر مدل حکمرانی فدراسیون ورزش‌های تیمی متفاوت است، این اختلاف از لحاظ آماری معنادار نیست. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های انفرادی با مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزش تیمی در جامعهٔ نظری از نظر آماری متفاوت نیست.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف نهایی این پژوهش مقایسهٔ مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های تیمی با مدل حکمرانی در فدراسیون ورزش‌های انفرادی بود که مطالعه در سال ۱۳۹۵ انجام گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد، هرچند مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی انفرادی و تیمی از نظر ظاهر (وزن‌های عاملی و ضریب مسیر) با هم متفاوت‌اند، این تفاوت از لحاظ آماری معنادار نیست (P>۰/۰۵). به‌نظر می‌رسد علت این امر را باید در همگن بودن نمونهٔ انتخاب‌شده (هدفمند و انتخاب فدراسیون‌های دارای عملکرد مناسب از لحاظ داشتن لیگ‌های منظم و شرکت در رقابت‌های برون‌مرزی) در دو گروه، نظرسنجی از ذی‌نفعان مشابه و محدود (فقط داوران، مربیان، ورزشکاران و اعضای فدراسیون‌ها) و همچنین روش تحلیل داده‌ها (نرم‌افزار اسمارت پی ال اس) و استفاده از روش نمونه‌گیری

خودکار (آزمون بوت استراپ[1]) جست‌وجو کرد. هرچند انتظار می‌رفت چون در فدراسیون‌های تیمی و انفرادی ذی‌نفعان متفاوت با انتظارات متنوعی درگیرند، به‌نظر می‌رسد چون فدراسیون‌ها در محیطی مشابه (تأمین بودجهٔ موردنیاز، قوانین و مقررات و اساسنامهٔ مشابه، فرهنگ اسلامی حاکم بر فدراسیون‌ها و غیره) فعالیت می‌کنند، انطباق این فشارها با همدیگر احتمالاً به پذیرش چارچوب‌های حکمرانی بسیار مشابه منجر شده، و ایزومورفیسم[2] (هم‌ریختی) سازمانی شکل گرفته است.

بنابراین شاخص‌های حکمرانی و اولویت‌های آن در فدراسیون‌های مختلف تیمی و انفرادی به‌طور مشابه

1. Bootstrap re-sampling procedure
2. Isomorphism

می‌تواند مورد توجه قرار گیرد که در ادامه بحث می‌شود. دیگر یافته‌های تحقیق نشان داد، شفافیت و پاسخگویی مهم‌ترین عامل مؤثر بر حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی است ($\beta_1$ =۰/۲۲۷ و $\beta_2$ = ۰/۱۲۵) که با یافته‌های چپلت و کوبرمبوت[1] (۲۰۰۸)، چپلت و ام ار کانجیک[2] (۲۰۱۳) همخوانی دارد (۷ ، ۶). سازمان‌های ورزشی بین‌المللی در راستای شفافیت، گام‌های مؤثر برداشته‌اند. برای مثال کمیتهٔ بین‌المللی المپیک نسخه های قدیمی و جدید منشور المپیک را در صفحات وب مرکز مطالعات المپیک قرار داده و قابل دسترسی است؛ دیگر اسناد شامل قوانین سازماندهی بازی‌های المپیک، پروسهٔ نامزدی و جزئیات بیشتر از سال ۱۹۹۹ منتشر و در دسترس است. چارت سازمانی این سازمان نیز از طریق کتاب راهنمای مدیریت (نه دسترسی عموم) و نشریات علمی منتشر شده است. در میان گزارش ۲۰۱۰-۲۰۰۹ (ص ۴۳) رسالت، مأموریت، اهداف این سازمان در قالب برنامهٔ ۲۰۱۲-۲۰۰۹ از سال ۲۰۰۸ منتشر شده است. صورت‌جلسات بعد از یک دوره توقف در دسترس‌اند و دستورجلسات در نشریهٔ المپیک گذشته چاپ شده است؛ مطبوعات منتشرشده و هفته‌نامه‌ها مشخص و نشریات بیش از چندین سال در دسترس‌اند و هر دو سال یک‌بار گزارش نهایی و میانی از طرف سازمان منتشر می‌شود. نشست‌ها از سال ۱۹۹۹ از طریق خوراک ویدئویی بدون سؤالات مطرح‌شده توسط اعضای IOC منتشر می‌شود (۶). در راستای پاسخگویی نیز در کمیتهٔ بین‌المللی المپیک، بیوگرافی اعضای کمیسیون‌ها به‌صورت کتابچه منتشر شده و در وب‌سایت این سازمان قرار گرفته است. اطلاعات ارتباط (تماس) با این اعضا از طریق کتابچه همه‌ساله منتشر شده، و وب‌سایت بسیار جامع و کاملی ایجاد و روزنامه‌نگاران و خبرنگاران به جلسات کمیته دعوت می‌شوند. بحث در جلسات این سازمان حتی توسط تلویزیون مداربسته ثبت و ضبط می‌شود و آرشیو مستندات کمیته در موزهٔ المپیک در دسترس است و بسیاری از سازمان‌های ورزش در سطح جهان از الگوی IOC بهره برده‌اند (۷). بنابراین فدراسیون‌های ورزشی اعم از تیمی و انفرادی باید تمام تلاش خود را به‌منظور به‌کارگیری اصل شفافیت و پاسخگویی نسبت به ذی‌نفعان خود به‌کار گیرند. عامل دیگر به‌منظور بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی مشارکت‌جویی است ($\beta_1$ = ۰/۱۴۵ و $\beta_2$ =۰/۱۱۲) که با نتایج انجمن ورزش‌های تیمی اروپا (۲۰۰۸) و چپلت و کوبرمبوت (۲۰۱۳) همخوانی دارد (۱۱، ۷). مشارکت می‌تواند به‌صورت مستقیم یا از طریق نهادهای مشروع، واسط میان دولت و آنها یا نمایندگان منتخب باشد (۲۵، ۲۳). بدنه‌های حکمران به‌عنوان امانتدار باید قدرت حکمرانی ورزش خود را شناسایی و حفظ کنند. این قدرت اصولاً به اعضا واگذار شده و توسط آنها به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم از طریق سیستم نیابتی اعمال می‌شود (۲۲). حکمرانی خوب مستلزم مشارکت فراگیر و حضور نمایندهٔ همهٔ گروه‌ها در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها و نیز پاسخگویی، سلامت و شفافیت در تصمیمات، کنش‌ها و دنبال کردن اهداف مشترک است (۲۰).

در این زمینه در کمیتهٔ بین‌المللی المپیک، کرسی کمیسیون ورزشکاران در بدنهٔ اجرایی این سازمان عضو دارد. کمیسیون همراهان از سال ۲۰۰۹ ایجاد شده، کمیسیون داوران وجود دارد، ۱۵ کمیتهٔ ملی المپیک (معادل باشگاه برای فدراسیون‌ها) به‌طور رسمی از سال ۱۹۹۹ نمایندگی دارند، ۱۵ فدراسیون معادل (لیگ برای فدراسیون) از سال ۱۹۹۹ نمایندگی دارند و انجمن کمیته‌های المپیک در کمیسیون ورزشکاران نماینده دارد و یک کمیسیون ورزش همگانی نیز وجود دارد.

1. Chappelet & Kübler-Mabbott
2. Mrkonjic

در فیفا نیز کمیسیون ورزشکاران، داوران، بازاریابی و سایر کمیسیون‌ها وجود دارد (۶). با توجه به این نتایج، فدراسیون‌های ورزشی ایران نیازمند توجه مستمر به نقش‌ها و نیازهای ذی‌نفعان متعدد خود هستند. از طرف دیگر، آنها به شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان مهم خود و تعیین نوع رابطهٔ آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی نیاز دارند. همچنین، آنها باید به این پرسش پاسخ دهند که چگونه هر کدام از این ذی‌نفعان بر فعالیت‌های فدراسیون تأثیرگذارند. براساس یافته‌های تحقیق، عامل دیگر بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی قانون‌مداری یا حاکمیت قانون است ($\beta_1$ = ۰/۱۴۵ و $\beta_2$ = ۰/۱۴۶) که با یافته‌های انجمن اتحادیهٔ اروپا (۲۰۱۲)، کمیتهٔ ملی المپیک و فدراسیون ملی هلند (۲۰۰۵) همخوانی دارد (۱۰ ،۹). حکمرانی خوب نیازمند چارچوب‌های قانونی بی‌طرفانه است که غیرمغرضانه اجرا شود. به‌خصوص باید حقوق افراد و در رأس آن حقوق اقلیت‌ها حفظ شود و اجرای قانون باید بی‌طرفانه باشد (۱۵). در کمیتهٔ بین‌المللی المپیک، نشست کمیته هر ساله و هیأت اجرایی ۴ تا ۵ بار در طول سال برگزار می‌شود. از سال ۱۹۹۹ اعضای هیأت اجرایی با رأی‌گیری مخفی و براساس فرایندهای جزئی تعیین‌شده در اساسنامه انتخاب می‌شوند. آیین‌نامهٔ کاندیداتوری اولین بار در سال ۲۰۰۱ تدوین و در ۲۰۱۳ بازنگری و تقویت شده، عمدهٔ تصمیم‌گیری‌ها در کمیسیون‌ها با رأی‌گیری مخفی انجام می‌گیرد. برای مثال، برای انتخاب شهر میزبان المپیک عضو همان کشور حق رأی ندارد، محدودیت تصاحب پست از سال ۱۹۹۹ به این شکل است که رئیس حداکثر مدت ۸ + ۴ سال، اعضای اجلاس IOC حداکثر یک مدت ۴ + ۴ سال و تنها پس از فرصت مطالعاتی دوساله می‌توانند مجدد انتخاب شوند، اعضای آن برای دورهٔ هشت‌ساله انتخاب می‌شوند، اما حق انتخاب مجدد وجود دارد. حداکثر سن تا سال ۱۹۹۹ هشتاد سال بود که از آن سال به بعد هفتاد سال تعیین شده است. حدود ۲۰ درصد از اعضای اجلاس ای او سی زن هستند، اما اروپا هنوز هم بیشترین نماینده را در کرسی‌های اجلاس، و در میان مدیران ارشد دارد. شاخص‌های مذکور در فیفا کمتر رعایت شده است، مثلاً گزارشی از ارزیابی نامزدی‌ها منتشر نشده است، اعضای کمیتهٔ اجرایی توسط کنفدراسیون خودشان معرفی شده‌اند و می‌توانند به نامزدی کشور خودشان برای جام جهانی رأی دهند. هیچ محدودیت زمانی و سنی برای تصاحب پست وجود ندارد و نسبت به کمیتهٔ بین‌المللی المپیک مردها تسلط بیشتری بر فیفا دارند. همچنین اروپا هنوز هم بیش از دیگر مناطق در هیأت اجرایی و در میان مدیران ارشد نماینده دارد (۶). ازاین‌رو به‌منظور بهبود قانون‌مداری در فدراسیون‌های ورزشی باید جلسات مجمع عمومی، هیأت رئیسه و کمیته‌ها به‌طور منظم برگزار شود. انتصابات باید برای یک دورهٔ زمانی محدود و براساس فرایندهای پیش‌بینی‌شده در اساسنامه باشد. همچنین تمام تصمیم کمیته‌ها باید با استقلال اندیشه و رأی محرمانه انجام پذیرد. مبارزه با فساد عامل دیگر مؤثر بر حکمرانی بهتر در فدراسیون‌های ورزشی است ($\beta_1$ = ۰/۱۵۳ و $\beta_2$ = ۰/۱۲۹). انجمن ورزش‌های تیمی اروپا (۲۰۰۸) و فدراسیون بازی کشورهای مشترک‌المنافع (۲۰۰۶) نیز بر روی این عامل تاکید نموده‌اند (۸ ، ۱۱). یکی از مباحثی که در دههٔ اخیر خیلی در حوزهٔ ورزش مورد بحث و بررسی پژوهشگران قرار گرفته، مسئلهٔ رواج فساد در بدنهٔ ورزش است که خود IOC نیز از این عیب مبرا نیست. گزارش کمیسیون اصل ۹۰ قانون اساسی در مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۴) و احمدزاده و همکاران (۲۰۱۲) نیز وجود فساد در ورزش کشور را تأیید می‌کنند (۳ ،۲). در این زمینه، از سال ۲۰۰۰، کمیتهٔ بین‌المللی المپیک هر ۲ سال یک‌بار

گزارش کاملی از برنامه‌ها و حساب‌های مالی خود را منتشر می‌کند، رئیس کمیته حقوق و دستمزدی دریافت نمی‌کند، اما هزینه‌های اقامت به‌صورت مفصل در قالب یادداشت در گزارش‌های مالی ارائه‌شده، دریافتی و پاداش مدیران اجرایی در گزارش مالی موجود است و از طریق وب‌سایت www.guidestar.org به‌صورت گزارش غیرانتفاعی قابل دسترسی است و این سازمان از مالیات بر درآمد سوئیس و کشور میزبان المپیک معاف است و از سال ۱۹۹۹ برای دریافت هدایای سازمان‌ها و افراد فرایند روشنی طراحی کرده است (۱۶). مناقصات زیر نظر رئیس کمیتهٔ بین‌المللی المپیک برگزار می‌شود، اما برای عموم مردم در دسترس نیست. برخلاف ای او سی فیفا به‌ندرت از مناقصه استفاده می‌کند و دو بخش رسانه و بازاریابی دارد که تحت نظر دبیر کل فیفا فعالیت می‌کنند (۶). در این زمینه اقداماتی چون برخورداری فدراسیون‌های ورزشی از رویه‌ای روشن در عملیات کاری، انجام عملیات مالی از طریق حساب‌های قانونی، داشتن فرایندی روشن برای دریافت هدایا، انتشارات گزارش‌های سالیانهٔ حسابرسی مالی و دریافتی‌های اعضای هیأت رئیسه و کمیته‌ها می‌تواند زمینهٔ جلوگیری از فساد را در فدراسیون‌ها فراهم سازد. براساس یافته‌های تحقیق، عامل دیگر بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی افزایش نظارت و کنترل است ($\beta_1$ = ۰/۰۹۴ و $\beta_2$= ۰/۱۰۷). در دنیای پیچیدهٔ امروز، هیچ نظامی نمی‌تواند به نظارت بی‌توجه باشد. اما تحقیقات تجربی اندکی در مورد نقش نظارتی هیأت‌های غیرانتفاعی و چگونگی نظارت آنها بر فعالیت‌های اجرایی و چگونگی شناسایی اطلاعات موردنیاز از سوی گروه‌های ذی‌نفعانشان وجود دارد. مطالعهٔ خاصی در مورد نقش‌های نظارتی تقبل‌شده توسط هیأت‌های ورزشی غیرانتفاعی در دسترس نیست (۱۵). به گزارش چپلت و ام ار کانجینگ (۲۰۱۳) در این زمینه سازمان‌های ورزشی بین‌المللی مثل کمیتهٔ بین‌المللی المپیک و فیفا یک سیستم مدیریت ریسک و کنترل یکپارچهٔ داخلی دارند؛ کمیتهٔ بین‌المللی المپیک از سال ۲۰۰۶ و فیفا از سال ۲۰۱۲ از یک نظام ممیزی اسناد به‌منظور بررسی اسناد مالی برخوردارند؛ فیفا از سال ۲۰۰۲ نظام رسیدگی به شکایات ایجاد کرده است (۶). در این خصوص مشخص بودن مقاماتی که رسماً حق امضا دارند، برخورداری فدراسیون‌های ورزشی از نظام ممیزی اسناد، وجود نظام رسیدگی به شکایات و سیستم مدیریت ریسک یکپارچه کمک‌کننده خواهد بود و همکاری تمام و کمال با بازرسان قانونی این فرایند را تسهیل خواهد کرد. مسئولیت‌پذیری عامل دیگری است که برای حکمرانی بهتر فدراسیون‌ها باید به آن توجه شود ($\beta_1$ = ۰/۱۴۸ و $\beta_2$ = ۰/۱۶۰). مسئولیت اصلی بدنهٔ حکمرانی در ورزش بنا نهادن نقش‌هایی برای ورزش، توسعه و ترویج آن، گسترش وجهه و محبوبیت آن و درگیر کردن هرچه بیشتر افراد در آن است (۱۹). این اهداف فقط با حکمرانی خوب و از طریق تأمین اصول دموکراسی، استقلال، بی‌طرفی، تشریک مساعی و شفافیت قابل دستیابی است (۱۴). در هر حال بدنهٔ حکمرانی، باید بیانیهٔ روشنی از نقش‌ها و فعالیت‌های اعضای خود و فعالیت دیگر گروه‌ها فراهم کند. حکمرانی خوب نیاز به جدایی بین نقش الف) تدوین و اصلاح قوانین ورزشی به‌عنوان عملکرد قانونی و ب) اتخاذ تصمیم، و اقدام اجرایی در خصوص مدیریت منابع مالی و رویدادهای ورزشی دارد. علاوه‌بر این، خارج از موقعیت‌های نسبی، نقش و مسئولیت تمام مجامع، کمیته، کمیسیون و تمام گروه‌های دیگر که بدنهٔ حکمرانی را تشکیل می‌دهند، باید زنجیرهٔ روشنی از مسئولیت و پاسخگویی را فراهم سازند (۱۵). فدراسیون‌های ورزشی باید در قبال مسئولیت‌های قانونی خود مانند فراهم کردن زمینهٔ توسعهٔ ورزش خود، تشکیل کمیته‌های تخصصی و آموزش ذی‌نفعان پاسخگو

باشند و در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خود چون توسعهٔ ارزش‌های انسانی، پیشگیری از دوپینگ و تبعیض نژادی و محترم شمردن اصول توسعهٔ پایدار گام بردارند. براساس یافته‌های تحقیق، عامل دیگر مؤثر بر حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی، اثربخش سازمانی است ($\beta_1$ = ۰/۲۲۶ و $\beta_2$ = ۰/۱۲۵). حکمرانی خوب، مشروط به خروجی خوب و مستمر برای مردم یا کارامدی است. در حکمرانی خوب، هدف حکومت به حداکثر رساندن رفاه عمومی، جلب رضایت مادی و معنوی شهروندان و حمایت از حقوق بنیادین شهروندان است (۲۰). در این زمینه فدراسیون‌های ورزشی باید منابع مالی لازم را جذب و به‌صورت اثربخش هزینه کنند، برای دستیابی به کرسی‌های بین‌المللی تلاش کنند، استعدادهای ورزشی را شناسایی و آن را پرورش دهند و در حین حفظ استقلال خود ارتباط سازنده‌ای با دولت داشته باشند و تمام تلاش خود را به‌منظور توسعهٔ ورزش و کسب مدال به‌کار گیرند. رعایت موازین اخلاقی آخرین عاملی است که فدراسیون‌های ورزشی باید به آن توجه کنند ($\beta_1$=۰/۰۸۶ و $\beta_2$=۰/۱۴۲).

انجمن ورزش‌های تیمی اروپا (۲۰۰۸) و فدراسیون بازی‌های کشورهای مشترک‌المنافع (۲۰۰۶) نیز به‌منظور استقرار حکمرانی خوب بر روی این عامل تأکید کرده‌اند (۱۱،۸). اعضای حاضر در کنگرهٔ حکمرانی و خودگردانی در جنبش المپیک در سال ۲۰۰۸ تأکید داشتند که سازمان‌های ورزشی منشور اخلاقی IOC را همواره در نظر داشته باشند و قوانین و کدهای اخلاقی الزام‌آوری به‌منظور ترویج و توسعهٔ ارزش‌های اخلاقی و انسانی تدوین کنند (۱۶). با توجه به اسلامی بودن کشور ما فدراسیون‌های ورزشی در این زمینه باید فرایندهای انجام کار را به‌صورت مداوم بازنگری کنند و هزینه‌های غیرضروری را کاهش دهند، در برنامه‌ریزی‌های خود مناسبت‌های دینی را در نظر داشته باشند و ظواهر اسلامی و توسعهٔ تفکر جهادی را به‌منظور صیانت از ارزش‌های انقلاب در اولویت امور خود قرار دهند. همچنین در نشست‌های خبری و گزارش‌های خود حریم خصوصی افراد را در نظر داشته باشند.

**منابع و مآخذ**


۱. حلب‌چی، فرزین (۱۳۸۶). «دوپینگ در ورزشکاران»، نشریهٔ حکیم، سال دهم، ش ۱، ص ۱۲-۱.

۲. مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۴). «فساد در فوتبال»، گزارش کمیسیون اصل ۹۰ قانون اساسی، ص ۱-۱۵.

3. Ahmadzadeh, A., Dousti, M., Farzan, F. (2012). “Identifying of sport cultural challenges in Iran” (Case study: Mazandaran province)”. International Journal of Sport Studies, 2, pp: 250-254.
4. Australian Sports Commission. (2012). “Sports governance principles”. Available from: http://www.ausport.gov.au.
5. Camy, J., Robinson, L. (2007). “Managing Olympic sport organizations”. Human Kinetics, North Shore City, New Zealand, pp: 1-230.
6. Chappelet, J. L., Mrkonjic, M. (2013). “Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies”. Working Paper, School of Public Administration, University of Lausanne, Swiss, pp: 1-55.

7. Chappelet, J., Kübler-Mabbott, B. (2008). "The International Olympic Committee and the Olympic system: the governance of world sport". Routledge Global Institutions the CUNY Graduate Center, New York, pp: 1-230.
8. Commonwealth Games Federation. (2006). "Constitution, regulations, code of conduct". Commonwealth Games Federation, London. Available from: http://www.thecgf.com.
9. Council of the European Union. (2013). "Principles of good governance in sport". Under the EU Work Plan for Sport for 2011-2014, Brussels, pp: 1-32.
10. Dutch Olympic Committee (NOC & NSF). (2005). "13 points of advice good sport governance code". Report to Netherlands Institute for Social Research, Transaction Publishers, New Brunswick, pp: 5-7.
11. European Team Sports Association. (2008). "Good governance by sports federations". Safeguarding the Heritage and Future of Team Sport Conference, Brussels, Belgium, pp: 3-9.
12. Geeraert, A. (2013). "AGGIS: Limits to the autonomy of sport: EU law". A report as a part of the project Action for Good Governance in International Sports Organizations (AGGIS), Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, Copenhagen, pp: 151-184.
13. Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: Indeed a silver bullet". Journal of Marketing Theory and Practice, 19, pp: 139-151.
14. Henry, I., Lee, P. (2004). "Governance and ethics in sport". In: J. Beech & S. Chadwick (Eds.). The Business of Sports Management. FT Prentice Hall, Harlow, pp: 25–41.
15. Hoye, R., Cuskelly, G. (2007). "Sport governance". Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, UK, pp: 1-204.
16. International Olympic Committee. (2008). "Basic universal principles of good governance of the Olympic and sports movement". Documents of Seminar Autonomy of Olympic and Sport Movement, Lausanne, Swiss, pp: 1-12.
17. Jennings, A. (2006). "Foul! The secret world of FIFA: bribes, vote-rigging and ticket scandals". Harper Collins, London, pp: 53-71.
18. Kleining, G. (1995). "Qualitative-heuristic social research: writings on theory and practice". Rolf Fechner Verlag, Druck, Hamburg, pp: 120-143.
19. Lam, E. (2014). "The roles of governance in sport organizations". Journal of Power, Politics & Governance, 2(2), pp: 19-31.
20. Laugblin, F. L., Andringa, R. C. (2007). "Good governance for nonprofits: developing principles and policies for an effective board". American Management Association, New York, pp: 1-207.
21. Lawshe C. H. (1975). "A quantitative approach to content validity". Personnel Psychology, 28, pp: 563-575.
22. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). "OECD principles of corporate governance". OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, Paris, pp: 1-61.

23.Parent M. M. (2016). “Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events”. Sport Management Review, 19, pp: 402–416.
24.Rossiter, J. R. (2002). “The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing”. International Journal of Research in Marketing, 19, pp: 305–335.
25.Shilbury, D. A., O’Boyle, I. A., Ferkins, L. B. (2016). “Towards a research agenda in collaborative sport governance”. Sport Management Review, 367, pp: 1–13.
26.Sports and Recreation Alliance (UK). (2011). “Voluntary code of good governance for the sport and recreation sector”. Victoria House, London, pp: 1-39.
27.Waltz, C. F., Bausell, R. B. (1981). “Nursing research: Design, statistics and computer analysis”. F.A. Davis Co Publisher, University of Michigan, Philadelphia, pp: 1-145.