

Analysis of the governance planning system of Iran Football Federation

Ehsan Asgari Karizi, Hossein Peymanizad*, Mohammad Reza Esmailzadeh, Hassan Fahim Duin

Department of Physical Education and Sports Sciences, Mashhan Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

Received: 2022/04/27

Accepted: 2022/12/07

Original Research

Abstract

Objective: performance assessment is one of the most important tasks that successful sports managers should put on their agenda. Rapid and timely pathology is one of the constructive measures of any effective organization that seeks to improve its effectiveness and productivity. Therefore, by performing pathology in a timely and correct manner, it is possible for managers to always be aware of the existing problems and issues in their organizations and to take the necessary precautions before it becomes acute. Therefore, it is important to hire experienced people and users as part of the human resources of organizations; it does not matter if the body is private or public because the important principle is to hire, select, train, retain and promote staff. Pathological assessment of Iran's football planning system is based on the characteristics of the governance structure.

Methodology: The present research is descriptive survey research and has an applied nature. The statistical population of the study consists of all organizational human resources working in the Football Federation and Iranian football delegations, which are 865 people, which according to Morgan's table, 206 people were evaluated by random cluster sampling. To identify the items related to interviewing experts and reviewing the theoretical foundations, basic research tools were developed. The questionnaire was analyzed after determining the face and content validity by heuristic factor analysis, Pearson correlation coefficient and structural equations.

Results: The findings showed that the characteristics of the governance structure are: factor 1 (damage to transparency), factor 2 (damage to teamwork), factor 3 (damage to human capital and stakeholders), factor 4 (damage to the democratic process), factor 5 (Selection and selection injuries), factor 6 (professional and ethical behavior injuries), factor 7 (control index injuries), factor 8 (feedback and accountability injuries)

Conclusion: According to the findings, it can be concluded that high-level managers should be selected based on ability, job competence, quality of work, leadership capacity, honesty and work experience, and experts in the field of sports law which are attracted to the federation and programs are based on legal characteristics. Moreover, there is a need for individuals representing athletes, coaches, agents, medical staff, etc. to participate in important decisions, and a system of integrated risk management and control of sports arbitration should be on the agenda of the federation.

Keywords: Pathology, Football, Governance Structure

* Corresponding author's e-mail address: a_peymanizad@yahoo.com

تحلیل ساختار نظام برنامه ریزی حکمرانی فدراسیون فوتبال ایران

احسان عسکری کاریزی، حسین پیمانی زاد*، محمدرضا اسماعیل زاده، حسن فهیم دوین
گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۶

چکیده

هدف: تحقیق حاضر با هدف تحلیل نظام برنامه‌ریزی حکمرانی فدراسیون فوتبال ایران انجام شد. **روش‌شناسی:** تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی و دارای ماهیت کاربردی است. جامعه آماری تحقیق را در بخش کیفی، نخبگان و خبرگان فوتبال و در بخش کمی، کلیه سرمایه‌های انسانی سازمانی شاغل در فدراسیون فوتبال و هیأت‌های فوتبال ایران تشکیل می‌دهند که ۸۶۵ نفرند که بر اساس جدول مورگان ۲۶۶ نفر به روش خوشه‌ای تصادفی مورد ارزیابی قرار گرفتند. برای شناسایی گویه‌های مرتبط، به مصاحبه با خبرگان پرداخته و ابزار اولیه تحقیق ساخته و پرسشنامه با تحلیل عامل اکتشافی، آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، فورتل لاکر و معادلات ساختاری تحلیل شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد ویژگی‌های ساختار حکمرانی عبارتند از: عامل ۱ (آسیب‌های شفاف‌سازی)، عامل ۲ (آسیب‌های کار تیمی)، عامل ۳ (آسیب‌های سرمایه‌ انسانی و ذی نفعان)، عامل ۴ (آسیب‌های فرآیند دموکراتیک)، عامل ۵ (آسیب‌های گزینش و انتخاب)، عامل ۶ (آسیب‌های رفتار حرفه‌ای و اخلاقی)، عامل ۷ (آسیب‌های شاخص کنترل)، عامل ۸ (آسیب‌های بازخورد و پاسخگویی).

نتیجه‌گیری: باید مدیران سطح بالا بر اساس توانایی، شایستگی شغلی، کیفیت کاری، ظرفیت رهبری و صداقت و تجربه کاری انتخاب شوند و افراد متخصص در حوزه حقوق ورزشی، جذب فدراسیون شده و برنامه‌ها نیز بر اساس ویژگی‌های حقوقی بین الملل پیش رود. همچنین نیاز است که افرادی که نماینده قشر ورزشکاران، مربیان، کارگزاران، کادر پزشکی و غیره‌اند، در تصمیم‌گیری‌های مهم شرکت داده شوند و سیستم مدیریت ریسک و کنترل یکپارچه حکمیت ورزش در دستور کار فدراسیون قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناسی، فوتبال، ساختار حکمرانی

مقدمه

آسیب‌شناسی و بررسی عملکرد، یکی از اساسی‌ترین کارهایی است که مدیران موفق ورزشی باید در دستور کار خود قرار دهند. آسیب‌شناسی سریع و به‌موقع از جمله اقدامات سازنده هر سازمان اثربخش است که به دنبال ارتقای اثربخشی و بهره‌وری خویش است؛ از این رو با انجام آسیب‌شناسی به‌موقع و درست، این امکان برای مدیران فراهم می‌شود که همواره از مشکلات و مسائل موجود و جاری در سازمان‌های خود آگاه شوند و قبل از حاد شدن آن، پیش‌گیری‌های لازم را به عمل آورند؛ به همین رو، استخدام و به کارگیری افراد با تجربه و کاربلد به عنوان بخشی از منابع انسانی سازمان‌ها دارای اهمیت است؛ فرقی نمی‌کند که سازمان خصوصی باشد یا دولتی زیرا اصل مهم استخدام، انتخاب، آموزش، نگهداری و ارتقای کارکنان است (Lalani et al, 2019). محققان، کلید توسعه سازمان‌ها را توسعه کارمندان خود دانسته و بر این پایه معتقدند که برای توسعه سرمایه‌های انسانی در ابتدا باید عوامل آسیب‌زا شناسایی شوند و مشکلات و مسائل موجود در سازمان را معین کرد و سپس به دنبال برنامه‌ریزی و اجرای آن‌ها رفت (Ferkins et al, 2019).

در تمام سازمان‌ها مشکلات و آسیب‌هایی وجود دارند که سازمان‌های ورزشی نیز از این مسأله مستثنا نیستند. تاکنون درباره فسادهای مالی فیفا، میزبانی‌های جنجالی، فسادهای اخلاقی و دیگر مشکلات موجود در این رشته، مطالب و اخباری مطرح شده‌اند. فوتبال منبع درآمد مهمی برای کشورهاست.

در تحقیقات درباره حکمرانی ورزش تا به امروز، محققان به دنبال ایجاد نقش هیأت مدیره در سازمان‌های ورزشی (Cuskelly and Boag, 2009., Ye and Taylor, 2018)، انگیزه‌های داوطلبانه برای خدمت در نقش حاکم (Hoy et al, 2009)، تصمیم‌گیری کمیته اجرایی (Soares et al. 2020)، عملکرد و ساختار هیأت مدیره (Kikulis, 2000)، پویایی رهبری مشترک بین هیأت مدیره و مدیر عامل (Ferkins et al, 2019)، توانایی استراتژیک و هیأت مدیره (Shilbury and Ferkins, 2011) بودند. این مضامین تجربی مشتق شده در ادبیات از کشورهایی مانند کانادا، یونان، پرتغال، اسپانیا، تایوان، انگلیس، استرالیا و نیوزلند که در آن سیستم ورزشی توسط سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی حاکم است، ظهور کرده است (Shilbury and Ferkins, 2011).

هوی^۱، اسمیت^۲، وستربایک^۳، استوارت^۴ و نیکلسون^۵ (۲۰۰۶) خاطرنشان کردند که ساختار حکمرانی معمولی که توسط سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی ایجاد شده است، به دلیل بی‌پروا بودن و دست و پا گیر بودن، واکنش نشان دادن در برابر تغییرات در شرایط بازار، منوط به آزار سیاسی است که به طور بالقوه آسیب دیده است و قدرت بین نمایندگان و تحمیل محدودیتهای مهم در سازمانهایی که مایل به تغییرند. با وجود این محدودیت‌ها، بسیاری از ارگان‌های حاکم بر ورزش از ساختارهای حکمرانی با شباهت‌هایی استفاده می‌کنند، زیرا چنین ساختارهایی اعضا را قادر می‌سازند به طور مستقیم درگیر شوند یا منافع خود را در فرآیندهای تصمیم‌گیری نمایان کنند. در عین حال چنین ساختارهای حکمرانی به دستگاه‌های حاکم بر ورزش در سطوح مختلف (برای مثال باشگاه، منطقه‌ای، ایالتی / استانی و ملی) اجازه می‌دهند درجه‌ای از استقلال عملیاتی را حفظ کنند؛ با این حال، این تمهیدات ساختاری موضوعات مختلفی را برای سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی از جمله کارمندان حرفه‌ای و روابط داوطلبانه و چالش‌های دستیابی به انطباق در روابط بین سازمانی پیچیده ایجاد می‌کنند (Hoy and Cuskelly, 2003).

1. Hoye
2. Smith
3. Westerbeek
4. Stewart
5. Nicholson

گرچی مرغملکی، سلیمی و نظری (۱۴۰۱) در ارائه مدل ساختار توسعه جو اخلاقی فوتبال ایران نشان دادند که برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مناسب، ضمن کاستن از معضلات اخلاقی و رفتارهای انحرافی، فوتبال ایران را به سوی ایده‌آل‌های حرفه‌ای که همانا، دوری از مسائل حاشیه‌ای، فوتبال پاک و رشد و توسعه فنی است، هدایت می‌کند. زارعیان و راسخ (۱۳۹۸) گزارش نمودند شاخص‌های تلاش تا حصول نتیجه، تأکید بر اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای رفتار حرفه‌ای و مبتنی بر قانون، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و کارگروهی، بازخورد و پاسخگویی و تأکید بر دانش‌افزایی به عنوان هفت اصل حکمرانی خوب در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد. در تحقیق رستم زاده و همکاران (۱۳۹۸) مشخص شد راهبردهای منتج از مدل که تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار گرفته‌اند شامل طراحی مکانیزم اصلاح فاکتورهای دولت الکترونیک در وزارت ورزش، ایجاد سند راهبردی حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش، مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت منابع انسانی و مدیریت تغییر است و مهرابی و نامور (۱۳۹۸) گزارش نمودند استفاده از ساختار دولایه (راهبری و سرپرستی) در هیأت مدیره باشگاه‌های ورزشی فوتبال توصیه می‌شود. شهریاری و همکاران (۱۴۰۱) دریافتند باشگاه، ضمن استفاده حداکثری از منابع و امکانات سازمانی موجود، از هدررفت منابع و تغییر کاربری آنها جلوگیری می‌کند.

گیولی‌نوتی و کلاسر^۱ (۲۰۲۰) معتقدند تحقیقات آینده در زمینه حکمرانی امنیتی در ورزش باید توسط چارچوبی نظری ترکیبی پایه‌گذاری شود. فرکینز^۲ و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند مشارکت بیشتر هیأت مدیره در استراتژی، توانایی هیأت مدیره را برای انجام عملکرد استراتژیک خود افزایش می‌دهد. یه و تیلور^۳ (۲۰۱۸) نیز معتقدند حکمرانی، مؤلفه‌ای مهم در مدیریت سازمانهای ورزشی است. چگونگی نظارت بر فعالیتهای سازمانی، ارائه منافع به سازمانها و هدایت سازمان برای پایداری سازمان بسیار مهم است. هیأت مدیره در سیستم حاکمیت نقش به‌سزایی دارد زیرا تصمیمات اتخاذ شده توسط هیأت مدیره می‌تواند کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

اهمیت ایجاد نظام برنامه‌ریزی فوتبال در کشور ما بر این اساس است که فعالیت‌های پراکنده موجود باید به طور هدفمند در راستای اهداف بلندمدت هدفمند شوند و برای توسعه فوتبال باید نظام برنامه‌ریزی هدفمند و مطلوبی ارائه شود. از طرفی برنامه‌های موجود نیز باید به طور مداوم ارزیابی و آسیب‌های موجود در نظام برنامه‌ریزی استراتژیک در فوتبال ایران شناسایی شود و از این طریق مشکلاتی که مسیر برنامه‌ریزی و همچنین اجرا و ارزیابی برنامه‌های کلان فوتبال را تغییر می‌دهد به طور کامل شناسایی شود و برای حل این مشکلات، برنامه‌ریزی‌های لازم در نظر گرفته و راهکارهایی برای مدیریت آسیب‌های نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران ارائه شود.

با توجه به اهمیت ورزش فوتبال شایسته است مشکلات نظام برنامه‌ریزی این رشته پرطرفدار شناسایی شده و برای بهبود آن و ارائه راهکارهای مناسب، گامی بلند برداشته شود؛ از این رو هدف از پژوهش حاضر آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران بر اساس ویژگی‌های ساختار حکمرانی است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی بوده و دارای ماهیت کاربردی است. جامعه آماری تحقیق را در بخش کیفی خبرگان و نخبگان فوتبال تشکیل می‌دهند که ۲۸ نفر بوده و دارای سابقه ملی در فوتبال و مدارک عالی مربیگری‌اند و در بخش کمی کلیه سرمایه‌های انسانی سازمانی شاغل را در فدراسیون فوتبال و هیأت‌های فوتبال ایران

1. Giulianotti & Klauser
2. Ferkins
3. Yeh & Taylor

تشکیل می‌دهند که ۸۶۵ نفرند که بر اساس جدول مورگان ۲۰۶ نفر به روش خوشه‌ای تصادفی مورد ارزیابی قرار گرفتند. ابتدا برای شناسایی گویه‌های مرتبط با آسیب‌های نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران بر اساس ویژگی‌های ساختار حکمرانی، به مصاحبه با خبرگان و بررسی مبانی نظری پرداخته شد. نتایج این هدف در قالب سؤال درآمد و در نهایت ابزار اولیه تحقیق ساخته شد. این پرسشنامه پس از تعیین روایی صوری و محتوایی در اختیار جامعه قرار گرفت تا با تحلیل عامل اکتشافی، میزان بار عاملی هر سؤال، گویه‌ها و مؤلفه‌ها شناسایی شوند و پایایی نیز از طریق آلفای کرونباخ تأیید شد. در ادامه به یافته‌های آزمون تحلیل عاملی اکتشافی در پرسشنامه آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران بر اساس ویژگی‌های ساختار حکمرانی پرداخته شد. همچنین از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، فورتل لاکر و معادلات ساختاری استفاده شد.

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه کیفی

شاخص	گروه	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۷	۶۱
	زن	۱۱	۳۹
وضعیت تأهل	مجرد	۷	۲۵
	متأهل	۲۱	۷۵
سن	بین ۲۵-۳۵	۵	۱۸
	بین ۳۶-۴۵	۹	۳۲
	بین ۴۶-۵۵	۸	۲۹
	بیش از ۵۵	۶	۲۱
	زیر ۵ سال	۳	۱۱
	۶ الی ۱۰ سال	۹	۳۲
سابقه فعالیت در فوتبال	۱۱ الی ۱۵ سال	۴	۱۴
	۱۶ الی ۲۰ سال	۵	۱۸
	بیش از ۲۰ سال	۷	۲۵
تحصیلات	دیپلم	۲	۷
	کارشناسی	۱۲	۴۳
	کارشناسی ارشد	۶	۲۱
	دکتری	۸	۲۹

یافته‌های پژوهش

در این مرحله برای کاهش تعداد متغیرها و گویه‌های ابزار و تناسب و همخوانی بین گویه‌ها با عامل‌های پرسشنامه، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد.

جدول ۲. نتایج شاخص KMO - و آزمون بارتلت^۱

نتیجه	مقادیر مشاهده شده	پیش فرض
تأیید	۰/۸۵۹	آزمون KMO برای متناسب بودن اندازه نمونه
-	۴۲۲۶/۶۴۵	مقدار خی دو
-	۷۴۱	درجه آزادی
تأیید	۰/۰۰۱	سطح معناداری

با انجام تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس ۸ عامل اصلی شناسایی شد که جدول حاصل از خروجی نرم افزار SPSS_25 نشان داده شد. با حذف گویه‌هایی که بار عاملی آنها کمتر از ۰/۵۵ بود، ۳۷ گویه به دست آمد. این ۸ عامل در مجموع ۶۳/۵۰۲ درصد از واریانس آسیب‌های نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران بر اساس ویژگی‌های ساختار حکمرانی را تبیین می‌کند که مقداری قابل قبول است. بارهای عاملی بین ۰/۴۴ تا ۰/۵۴ قابل قبول، بزرگتر از ۰/۵۵ معنادار و بارهای عاملی بیش از ۰/۷ بسیار معنادار تلقی می‌شود و بارهای عاملی گویه‌هایی که کمتر از ۰/۵۵ بود حذف شد و در جدول گزارش و نمایش داده نشد. همانطور که در جدول زیر بیان شده است در کلیه گویه‌ها بارهای عاملی معنادار است که نشان از مناسب بودن ساختار عاملی پرسشنامه پژوهش حاضر دارد.

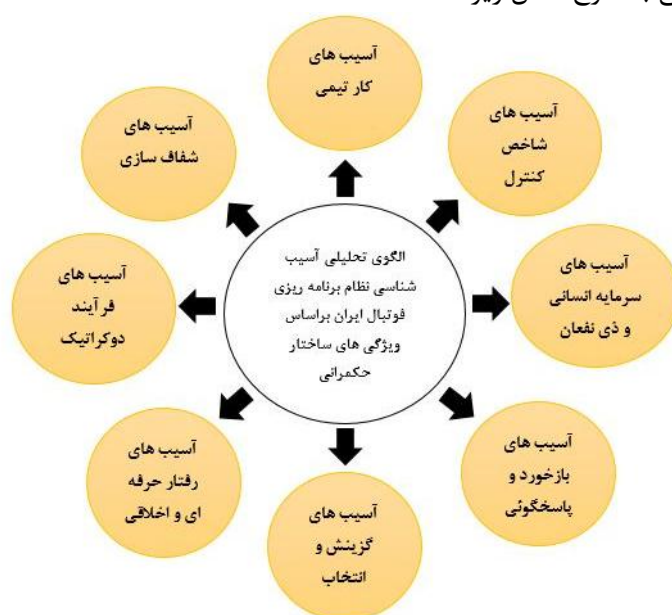
جدول ۳. بار عاملی، درصد واریانس و ارزش ویژه عوامل

بار عاملی	گویه‌ها	درصد از واریانس کل	عوامل
۰/۶۳۸	نبود شفاف‌سازی در چارت سازمانی و ارکان مهم	۲۳/۴۶۱	عامل ۱ (آسیب‌های شفاف‌سازی)
۰/۶۱۵	نبود شفاف‌سازی در تصمیمات گرفته شده در مجمع عمومی		
۰/۵۹۸	فقدان شفاف‌سازی در تصمیمات هیأت اجرایی و کمیته‌ها		
۰/۷۱۳	نبود شفاف‌سازی در گزارش مالی سالانه		
۰/۶۵۸	عدم انتشار گزارش کلی فعالیت‌های سالیانه		
۰/۶۶۷	عدم توجه به روابط متقابل	۱۴/۰۷۶	عامل ۲ (آسیب‌های کار تیمی)
۰/۶۵۰	نیو سازمان‌دهی فرایندهای استخدام کارکنان افراد با مهارت‌های لازم		
۰/۶۰۷	نیوسازمان دهی افراد در مشارکت و درگیر کردن در مسائل جاری		
۰/۵۷۱	عدم استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌هایی مرتبط با منافع سازمان		
۰/۵۶۹	عدم توجه به مسئولیت محیطی و اجتماعی		
۰/۷۱۲	تقسیم کار نا مناسب بین افراد سازمان	۸/۱۰۲	عامل ۳ (آسیب‌های سرمایه‌ انسانی و ذی نفعان)
۰/۶۰۴	نبود نماینده ورزشکاران در هیأت‌های مختلف فدراسیون		
۰/۵۶۸	نبود همراهان ورزشکاران (مربیان، کارگزاران، کادر پزشکی و غیره) در هیأت‌های مختلف فدراسیون		
۰/۵۵۷	نبود نماینده داوران در هیأت‌های مختلف فدراسیون		

1. Bartlett

۰/۵۶۳	نبود نماینده رسانه‌ها در هیأت‌های مختلف فدراسیون		
۰/۵۵۲	نبود محدودیت دوره انتصاب اعضای هیأت بدنه اجرایی		
۰/۵۷۱	نبود محدودیت مدرک تحصیلی اعضای هیأت بدنه اجرایی		
۰/۶۰۰	فقدان تعادل جنسیتی در انتخاب اعضا	۵/۱۴۹	عامل ۴ (آسیب‌های فرآیند دموکراتیک)
۰/۵۶۰	فقدان تعادل جغرافیایی در انتخاب اعضا		
۰/۵۵۱	فقدان تعادل قومیتی در انتخاب اعضا		
۰/۵۹۳	عدم انتخاب مدیران بر اساس توانایی‌های آنها		
۰/۵۷۸	عدم انتخاب مدیران بر اساس شایستگی شغلی		
۰/۵۶۹	عدم انتخاب مدیران بر اساس ظرفیت رهبری		
۰/۵۶۱	عدم انتخاب مدیران بر اساس صداقت و تجربه	۳/۲۳۳	عامل ۵ (آسیب‌های گزینش و انتخاب)
۰/۵۵۲	عدم استفاده از نهادهای رسمی و غیر رسمی		
۰/۵۸۸	فقدان تعهد به سیستم مدیریت محیطی		
۰/۶۴۸	نبود ارزشها، باورها، نگرشها رفتارها و هنجارهای اجتماعی		
۰/۶۸	نبود تلاش برای جهانی عاری از دوپینگ و تبعیض قومیتی		
۰/۶۴۴	نبود مکانیزم گزارش محرمانه فدراسیون	۳/۱۱۱	عامل ۶ (آسیب‌های رفتار حرفه‌ای و اخلاقی)
۰/۵۷۳	نبود برنامه در سطح حرفه‌ای و پایه برای توسعه ورزش		
۰/۶۵۱	نبود سیستم مدیریت ریسک و کنترل یکپارچه داخلی		
۰/۶۳۹	نبود کدهای حکمرانی پذیرفته شده در فدراسیون فوتبال		
۰/۵۷۱	به رسمیت نشمردن دادگاه حاکمیت ورزش توسط فدراسیون فوتبال	۳/۰۵۶	عامل ۷ (آسیب‌های شاخص کنترل)
۰/۶۱۳	نبود فرآیندهای انجام کار مشخص و روشن		
۰/۶۱۹	نبود فرصت تجدید نظر در تصمیمات و بهبود خدمات شکایت		
۰/۷۴۱	نبود بازخور مناسب در پاسخگویی به شکایت	۲/۷۱۴	عامل ۸ (آسیب‌های بازخورد و پاسخگویی)
۰/۶۴۹	عدم پاسخگویی مدیریت به بدنه اجرایی و همه کارمندان و ذی‌نفعان		

با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی الگوی تحلیلی آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران بر اساس ویژگی‌های ساختار حکمرانی به شرح شکل زیر است.



شکل ۱. الگوی تحلیلی آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران بر اساس ویژگی‌های ساختار حکمرانی

برای آزمون مدل تحقیق، از مدل‌سازی مسیری- ساختاری استفاده شده است. جدول زیر نیز نتایج روایی و اگر بر اساس روش فورنل - لارکر^۱ را نشان می‌دهد و با توجه به بزرگتر بودن جذر متوسط واریانس استخراج شده متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر، روایی و اگر ای مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون فورنل - لارکر

متغیر	بازخورد و پاسخگویی	فرآیند دموکراتیک	گزینش و انتخاب	کار تیمی	آسیب‌شناسی	رفتار حرفه‌ای و اخلاقی	سرمایه انسانی و ذی نفعان	شفاف‌سازی	شاخص کنترل
بازخورد و پاسخگویی	۰/۸۶								
فرآیند دموکراتیک	۰/۴۱	۰/۷۹							
گزینش و انتخاب	۰/۷۸	۰/۶۸	۰/۱۸						
کار تیمی	۰/۳۴	۰/۷۴	۰/۶۸	۰/۷۶					
آسیب‌شناسی	۰/۶۵	۰/۴۵	۰/۵۴	۰/۴۶	۰/۷۵				
رفتار حرفه‌ای و اخلاقی	۰/۴۸	۰/۴۴	۰/۷۹	۰/۴۷	۰/۶۲	۰/۷۶			
سرمایه انسانی و ذی-نفعان	۰/۴۸	۰/۵۴	۰/۷۳	۰/۵۶	۰/۵۹	۰/۵۵	۰/۷۳		
شفاف‌سازی	۰/۳۷	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۵۳	۰/۳	۰/۴۵	۰/۳۹	۰/۷۲	
شاخص کنترل	۰/۶۱	۰/۳۸	۰/۷۳	۰/۳۹	۰/۴۵	۰/۴۴	۰/۴۲	۰/۴	۰/۷۱

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین (R^2) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا است. مقادیر R^2 برابر ۰/۱۸ و ۰/۵۲ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می‌شود. بر اساس نتایج در جدول زیر، ضریب تعیین برای تمام متغیرهای درون‌زا مقدار قابل قبول است که کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۵. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زای تحقیق

متغیرهای درون‌زا	بازخورد و پاسخگویی	فرآیند دموکراتیک	گزینش و انتخاب	کار تیمی	رفتار حرفه‌ای و اخلاقی	سرمایه انسانی و ذی نفعان	شفاف‌سازی	شاخص کنترل
ضریب تعیین	۰/۷۰	۰/۵۷	۰/۴۲	۰/۵۰	۰/۵۰	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۵۲

1 . Fornell & Larcker

در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و از ۰/۶ بیشتر خوب تفسیر می‌شود. معناداری ضریب مسیر به روش BT و با بررسی شاخص t مشخص می‌شود، به طوری که مقادیر t بیش از ۱/۹۶ معنادار در نظر گرفته می‌شود.

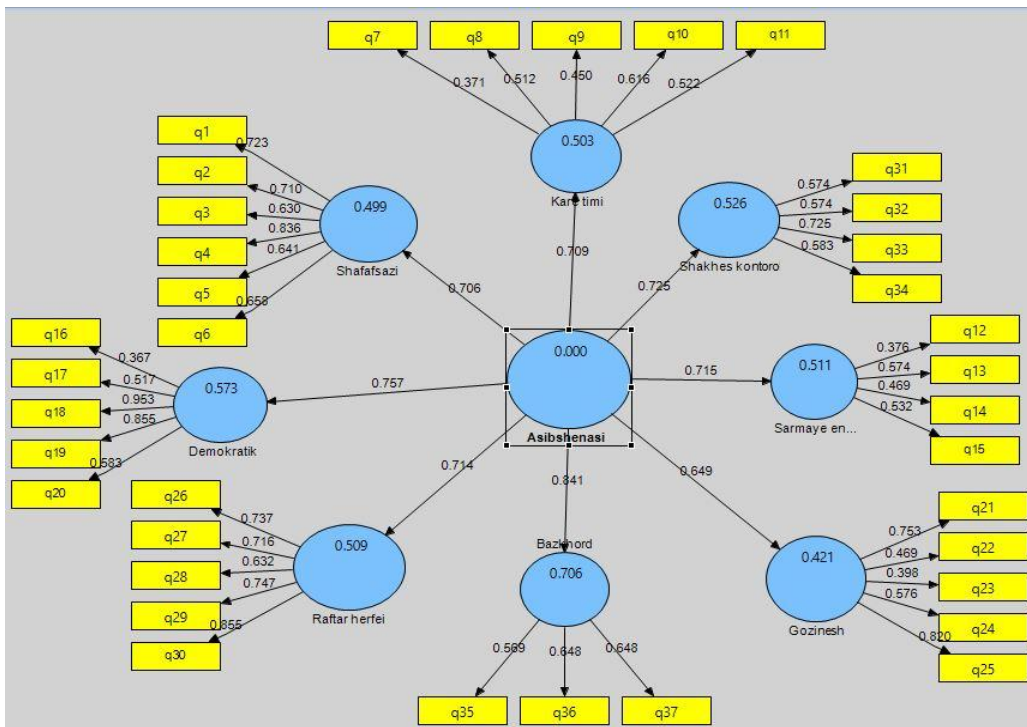
جدول ۶. ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها

t-value	ضریب اثر استاندارد	مسیر
۱۴/۶۶۹	۰/۷۰۹	آسیب‌شناسی به کار تیمی
۱۳/۵۲۷	۰/۷۲۵	آسیب‌شناسی به شاخص کنترل
۱۰/۴۲۴	۰/۷۱۵	آسیب‌شناسی به سرمایه انسانی و ذی نفعان
۲۲/۷۷۳	۰/۸۴۱	آسیب‌شناسی به باز خورد و پاسخگویی
۱۰/۹۳۸	۰/۶۴۹	آسیب‌شناسی به گزینش و استخدام
۱۱/۱۳۵	۰/۷۱۴	آسیب‌شناسی به رفتار حرفه‌ای و اخلاقی
۱۳/۸۱۰	۰/۷۵۷	آسیب‌شناسی به فرآیند دموکراتیک
۱۰/۲۶۹	۰/۷۰۶	آسیب‌شناسی به شفاف‌سازی

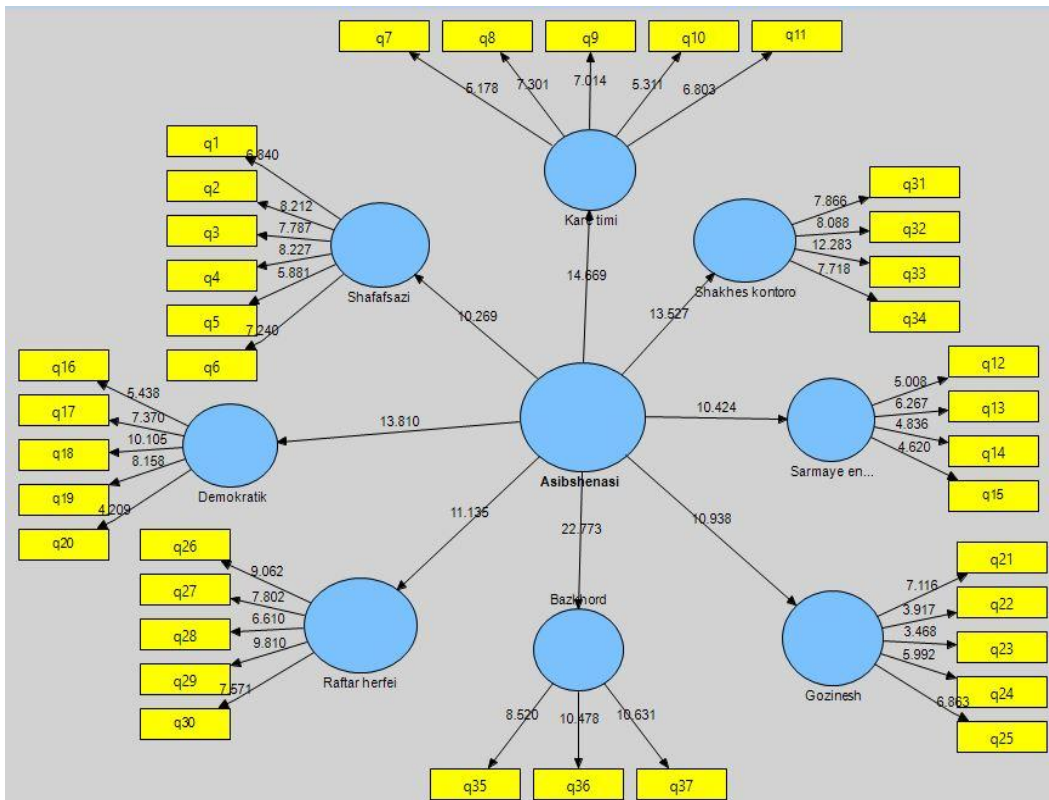
همانطور که از جدول بالا استنباط می‌شود تمام مسیرها معنادارند و ضرایب همه بیش از متوسطند. در این بخش برازش مدل اندازه‌گیری با شاخص اشتراکی، برازش مدل ساختاری با شاخص افزونگی و برازش کلی با نیکویی برازش (GOF) اندازه‌گیری می‌شود. شاخص افزونگی فقط برای متغیرها درونزا (متغیر ملاک) محاسبه می‌گردد و مانند شاخص اشتراکی باید مقدار آن مثبت باشد.

جدول ۷. برآورد پارامترهای مدل ساختاری

شاخص افزونگی	شاخص اشتراکی	متغیر
۰/۳۹	۰/۶۴	باز خورد و پاسخگویی
۰/۳۱	۰/۶۶	فرآیند دموکراتیک
—	۰/۴۳	گزینش و انتخاب
۰/۲۳	۰/۵۱	کار تیمی
۰/۵۶	۰/۸۵	آسیب‌شناسی
۰/۴۴	۰/۶۹	رفتار حرفه‌ای و اخلاقی
۰/۳۲	۰/۶۲	سرمایه انسانی و ذی نفعان
۰/۱۷	۰/۴۹	شفاف‌سازی
۰/۳۴	۰/۶۴	شاخص کنترل



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت شاخص

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به بارهای عاملی به دست آمده واریانس آسیب‌های نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران بر اساس ویژگی‌های ساختار حکمرانی معنادار و قابل قبول است. در کلیه گویه‌ها بارهای عاملی معنادار است که نشان از مناسب بودن ساختار عاملی پرسشنامه پژوهش حاضر دارد؛ از این رو پرسشنامه آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران بر اساس ویژگی‌های ساختار حکمرانی دارای ۸ عامل بود که عبارتند از عامل ۱ (آسیب‌های شفاف‌سازی)، عامل ۲ (آسیب‌های کار تیمی)، عامل ۳ (آسیب‌های سرمایه‌ انسانی و ذی نفعان)، عامل ۴ (آسیب‌های فرآیند دموکراتیک)، عامل ۵ (آسیب‌های گزینش و انتخاب)، عامل ۶ (آسیب‌های رفتار حرفه‌ای و اخلاقی)، عامل ۷ (آسیب‌های شاخص کنترل)، عامل ۸ (آسیب‌های بازخورد و پاسخگویی). در مجموع نیز این پرسشنامه دارای ۳۷ گویه بود. در نهایت مدل تحلیلی آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی فوتبال ایران بر اساس ویژگی‌های ساختار حکمرانی نیز در ۸ مؤلفه رسم شد و از نظر خبرگان عواملی همچون، آسیب‌های کار تیمی، آسیب‌های شفاف‌سازی، آسیب‌های فرآیند دموکراتیک، آسیب‌های رفتار حرفه‌ای و اخلاقی، آسیب‌های گزینش، آسیب‌های پاسخگویی و بازخورد، آسیب‌های سرمایه‌ انسانی و ذی نفعان و آسیب‌های شاخص کنترل مهم بودند که در مدل به آنها اشاره شد.

آسیب‌های شفاف‌سازی یکی از عوامل شناسایی شده در تحقیق است. شفاف‌سازی در ساختار مدیریتی و حکمرانی در فوتبال از خلأهایی است که زمینه‌ساز مشکلات متعددی در ورزش و به‌ویژه فوتبال می‌شود و نامشخص بودن مسئولیت در ساختار کلان فوتبال ایران همواره مشکلات متعددی را برای باشگاه‌ها ایجاد نموده است و چند دسته شدن در فوتبال و ساختار ناموزون مدیریتی را سبب می‌شود. تداخل مسئولیت هیأت‌های فوتبال و ادارات ورزش و جوانان و عدم همسویی با باشگاه‌ها برای بسیاری از باشگاه‌ها مشکلاتی را ایجاد نموده‌اند و باید برای حکمرانی در ورزش سلسله‌مراتب به شکل مطلوب برنامه‌ریزی شود و ساختار ورزش فوتبال ایران نیازمند بازنگری جدی در ساختار مدیریتی و تدوین فعالیت‌ها و شفاف‌سازی در زمینه وظایفند. در تحقیقات زارعیان و راسخ (۱۳۹۸) و گیولیونوتی و کلاسر^۱ (۲۰۲۰) نیز به این عامل اشاره شد.

آسیب‌های کار تیمی، عامل دیگری است که در این تحقیق شناسایی شد. همواره فضای ورزش و به‌ویژه فوتبال در کشور با تعارضاتی روبه‌رو بوده و در کار تیمی با توجه به فرهنگ کشور ما مشکلاتی وجود داشته است و ضعف کار تیمی در باشگاه‌ها و ساختارهای مدیریتی ورزش فوتبال دیده می‌شود. این مشکل سبب می‌شود طبق برنامه‌های کلان و راهبردی فوتبال کشور نتوان پیش رفت و فعالیت‌های انجام شده فاقد نظم و انسجام مطلوب است و عدم همکاری بین سازمان‌های ذی نفع مشاهده می‌شود. این عامل با یافته‌های فرکینز^۲ و همکاران (۲۰۱۹) نیز همسوست.

آسیب‌های سرمایه‌ انسانی و ذی نفعان، عامل دیگری است که در این راستا شناسایی شد. مشکلات حوزه مدیریتی می‌تواند سبب آسیب‌های متعددی در همه بخش‌های نیروی انسانی در حوزه فوتبال گردد که بازیکنان، مربیان، مدیران و مشاغل مربوط به فوتبال را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مشکلات مدیریتی در سطح کلان و حکمرانی، سبب بروز مشکلاتی نظیر نادیده گرفته شدن استعدادها و عدم مدیریت صحیح بازیکنان می‌شود و سبب می‌شود بازیکنان تصمیمات درستی نگیرند و چارچوب مشخصی برای فعالیت و پیشرفتشان وجود نداشته باشد. مربیان نیز در ساختار معیوب، انگیزه کمتری برای فعالیت دارند و نمی‌توانند عملکرد مطلوبی را از خود بر جای بگذارند و همین امر سبب شده مربیان دلسوز و زحمتکش فوتبال ایران به مرور دلسرد شده و از فوتبال فاصله بگیرند. حتی مدیران دلسوز نیز در ساختار حکمرانی

1. Giulianotti & Klauser
2. Ferkins

معیوب به دلیل وجود افراد سودجو نمی‌توانند دلسوزانه فعالیت کنند و در فضای فوتبال اینگونه برداشت می‌شود که مدیران نه چندان دلسوز و شایسته، راحت‌تر به فعالیت می‌پردازند در حالی که اگر در فوتبال ایران ساختار ارزیابی و نظارت دقیق‌تری وجود داشته باشد این مسائل اصلاح می‌شود. نتایج تحقیقات فرکینز^۱ و همکاران (۲۰۱۹) و یه و تیلور^۲ (۲۰۱۸) نیز با این یافته‌ها همسوست.

آسیب‌های فرآیند دموکراتیک و آسیب‌های گزینش و انتخاب دیگر شاخص شناسایی شده در این تحقیق است. اگرچه در ساختار مدیریتی فوتبال مدیران با انتخابات روی کار می‌آیند؛ اما در انتخابات‌های هیأت‌های فوتبال اتفاقاتی گزارش می‌شود که فرایندهای دموکراتیک را زیر سؤال می‌برد و عدم شفافیت و تبنی‌های متعددی که در انتخابات هیأت‌های فوتبال صورت می‌گیرد نمی‌توان بی تفاوت بود. این موضوع سبب روی کار آمدن افرادی در فوتبال می‌شود که در عمل صلاحیت مدیریت و ریاست را در حوزه فوتبال ندارند و زمینه‌ساز بروز آسیب‌های دیگری خواهند شد. در تحقیقات زارعیان و راسخ (۱۳۹۸) و مهرابی و نامور (۱۳۹۸) نیز به موارد مشابه اشاره شد و با این یافته‌ها همسوست. آسیب‌های رفتار حرفه‌ای و اخلاقی نیز در فوتبال ایران به دلیل عدم وجود ساختار نظارتی دقیق و مماشات در بسیاری از موارد در فوتبال ایران دیده می‌شود. اگرچه در آیین‌نامه‌های ارائه شده کمیته اخلاق و کمیته انضباطی فدراسیون فوتبال ایران به دقت جرائم برای بی اخلاقی‌های داخل زمین فوتبال و خارج زمین فوتبال تعیین و مجازات‌های لازم تدوین شده است؛ اما در مواردی لازم است تا این عوامل شدت بیشتری داشته باشد تا اثربخشی آنها نیز افزایش یابد و مؤثر واقع شود؛ به‌ویژه در فعالیت‌های تحت نظارت کمیته اخلاق که به مسائل خارج از زمین فوتبال می‌پردازد باید دقت نظر بیشتری انجام شود و نظارت دقیق‌تر و برخوردهای جدی‌تری صورت گیرد. در پژوهش مهرابی و نامور (۱۳۹۸) نیز به موارد مشابه اشاره شد و با این یافته‌ها همسوست.

آسیب‌های شاخص کنترل و آسیب‌های بازخورد و پاسخگویی نیز دو شاخص شناسایی شده است که به نظارت و بازخورد از ساختار موجود اشاره دارند. شاخص‌های کنترل باید بر اساس وظایف هر بخش و هر واحد مدیریتی به تفکیک ارائه و از سوی دیگر در مورد عملکرد مدیران باید سیستم پاسخگویی برای مدیران و مربیان تدوین شود و بر اساس شرح وظایف و تعهدات پاسخگویی اقدامات خود و فعالیت‌های اجرا شده در حوزه عملکردی و مدیریتی خود باشند. این نتایج با یافته‌های تحقیقات رستم زاده و همکاران (۱۳۹۸) و گیولیانونی و کلاسر^۳ (۲۰۲۰) همسوست.

به طور کلی می‌توان گفت بر اساس شاخص‌های شناسایی شده باید مدیران عالی بر اساس توانایی، شایستگی شغلی، کیفیت کاری، ظرفیت رهبری و صداقت و تجربه کاری انتخاب شوند و افراد متخصص در حوزه حقوق ورزشی، جذب فدراسیون شده و برنامه‌ها نیز بر اساس ویژگی‌های حقوقی بین الملل پیش رود. همچنین، نیاز است که افرادی که نماینده قشر ورزشکاران، مربیان، کارگزاران، کادر پزشکی و غیره‌اند در تصمیم‌گیری‌های مهم شرکت داده شوند و سیستم مدیریت ریسک و کنترل یکپارچه حکمیت ورزش در دستور کار فدراسیون قرار گیرد. ارائه گزارش‌های مالی شفاف و حذف مشکلات مربوط به ابهامات مالی عاملی است که زمینه‌ساز بسیاری از مشکلات دیگر در فدراسیون فوتبال می‌شود و با انطباق آیین‌نامه‌های جدید فیفا می‌توان شفافیت مالی و انتخاب‌های شفاف و رویه‌ها و فرایندهای روشن و شفاف را در فدراسیون ایجاد کرد تا ابهاماتی که برنامه‌های فدراسیون را با مشکلات متعددی روبه‌رو می‌کنند کاهش یابد. همچنین باید فرایندهای اداری مربوط به خارج از فوتبال نیز رویه‌های شفاف و منظم داشته باشد تا ارتباطات با سازمان‌های وابسته به دولت مانند مراجع قضایی و دستگاه‌های قانون‌گذار بر اساس قوانین داخلی و همچنین منطبق

1. Ferkins
2. Yeh & Taylor
3. Giulianotti & Klauser

با قوانین فیفا باشد تا مشکلات مربوط به تناقضات قانونی نیز در فرایند فعالیت‌های فدراسیون فوتبال ایجاد نگردد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا برای بازنگری بر قوانین و رویه‌های فدراسیون فوتبال نمایندگان این دستگاه‌ها نیز حضور و به عنوان مشاور با فدراسیون فوتبال همکاری داشته باشند. همچنین مدیرانی که در فدراسیون فعالیت می‌کنند دارای مهارت‌های لازم و دانش مطلوب از قوانین و محدودیت‌ها باشند و از طرفی شرایط مربوط به فوتبال را به خوبی بشناسند تا بتوانند از ایجاد آسیب‌های ساختار حکمرانی در فوتبال جلوگیری کنند.

منابع

- Adriaanse, J. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global index of participation. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 149-160.
- Côté, J. (2019). The influence of the family in the development of talent in sport. *The Sport Psychologist*, 13(4), 395-417.
- Cuskelly, G., & Boag, A. (2001). Organisational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteer sport administrators: Results of a time-lagged study. *Sport Management Review*, 4(1), 65-86.
- Eilstrup-Sangiovanni, M. (2020). Death of international organizations. The organizational ecology of intergovernmental organizations, 1815–2015. *The Review of International Organizations*, 15(2), 339-370.
- Enache, R. (2015). Forms of organizational Pathology among the Teaching Staff in Prahova County. *The New Educational Review*, 20(1), 29-40.
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438-451.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2019). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8, 195–225.
- Giulianotti, R., & Klauser, F. (2019). Security governance and sport mega-events: Toward an interdisciplinary research agenda. *Journal of Sport and Social Issues*, 34(1), 49-61.
- Gorgi Morghmaleki R., Salimi, M., & Nazari R. (2022). Presenting a structural model for the development of ethical climate in Iranian Professional Football. *Journal of Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(2), 140-157. (Persian)
- Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management*, 25, 272–285.
- Hoye, R., Smith, A. C., Westerbeek, H. M., Stewart, B., & Nicholson, M. (2009). *Sport Management: Principles and Applications*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Hoye, R., & Cuskelly, C. (2003). Board power and performance in voluntary sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 3, 103–119.
- Irshad, A., & Shamas-Ur-Rehman, T. (2018). Problems and challenges in Human Resource Management: A case of a large organization in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 1, 37-47.
- Javadipour, M., Atqia, N., Rahbari, S., & Taifi, H. (2019). Investigating the effective factors on the policy-making process of Iran's public sports system. *Sports Management and Development*, 8(1), 120-138. (Persian)
- Kazemi, M., Ghasemi, H., & Rostambakhsh, M. (2011). Identification and analysis of organizational entrepreneurial behavioral barriers in the organization of physical education (Ministry of Sports). *Sports Management and Movement Sciences Research*, 1(2), 89-100. (Persian)
- Kalati, R. (2019). *Identifying the Mental Patterns of Experts Regarding the Development Strategies of Iranian Women's Futsal*. Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, M.Sc. Thesis. (Persian)
- Kalati, R., Darabi, M., & Shojaei, H. (2019). *A look at the World of Football*. North Sustainable Publications, First Edition. (Persian)
- Kikulis, L. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14, 293–320.
- Lane, M. B. (2016). Towards integrated coastal management in Solomon Islands: Identifying strategic issues for governance reform. *Ocean & Coastal Management*, 49(7-8), 421-441.

- Mehrabi, Q., & Namour, M. (2019). The role of the board of directors of Football clubs from the perspective of governance. *Sports Management Studies*, 11 (56), 121-140. (Persian)
- Najafizadeh, M., & Zahedi, S. M. (2016). Pathology of staff performance management system in Qazvin University of Medical Sciences using the three-pronged model. *Journal of Development and Transformation Management*, No. 25, 59-69. (Persian)
- Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of sport management*, 32(6), 555-566.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44, 652-667.
- Rosenau, J. N. (1995). Governance in the twenty-first century. *Global Governance*, 1(1), 13-43.
- Rostamzadeh, N., Afshari, M., Alam, Z., & Ghorbani, S. (2019). Provide a good e-governance model in the Ministry of Sports and Youth. *Sports Management Studies*, 11(56), 43-62. (Persian)
- Shahryari, N., Movafagh, M., & Shavali, F. (2022). Strategic insights based on strategic position and action evaluation matrix in Isfahan Resistance cultural and sports club. *Journal of Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(2), 211-222. (Persian)
- Sheikhi Delfan, F., Abbasi, H., & Eidi, H. (2020). Explaining the effect of ethical leadership on innovative performance with regard to the mediating role of good governance in sports and youth departments in western Iran. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 8(4), 39-48. (Persian)
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16, 108-127.
- Soares, J., Correia, A., & Rosado, A. (2020). Political factors in the decision-making process in voluntary sports associations. *European Sport Management Quarterly*, 10, 5-29.
- Strittmatter, A. M., Kilvinger, B., Bodemar, A., Skille, E. Å., & Kurscheidt, M. (2018). Dual governance structures in action sports: Institutionalization processes of professional snowboarding revisited. *Sport in Society*.
- Wiracone, M. B. (2016). Towards integrated coastal management in Solomon Islands: Identifying strategic issues for governance reform. *Ocean & Coastal Management*, 49(7-8), 421-441.
- Yeh, C. M., & Taylor, T. (2018). Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles. *World Leisure*, 1, 33-45
- Zareian, H., & Rasekh, N. (2019). Validation and standardization of the Good Governance Questionnaire in the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Journal of Sports Management*, 11(4), 685-704. (Persian)