



شناسایی مولفه‌ها، ابعاد و متغیرهایی حکمرانی مطلوب ورزشی

اکبر اخوان^۱، زهرا حاجی انزهایی^{۲*} و فریده اشرف گنجویی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱/۱۸ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۳/۱۷

چکیده

حکمرانی مطلوب ورزشی به یک چارچوب هنجاری اشاره دارد که امکان قضاوت در مورد ساختارها، فرآیندها و یا محتوا و نتایج ورزش را تبیین و فراهم آورد. هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش کشور با استفاده از روش دلفی فازی بوده است. پژوهش حاضر بر حسب هدف کاربردی و روش این تحقیق توصیفی و کیفی است. که در مرحله اول به شکل اسنادی و کتابخانه‌ای به گردآوری شاخص‌ها و ابعاد در نظر گرفته شده حکمرانی ورزشی در سطوح بین‌المللی و ملی پرداخته شد. سپس در مرحله بعد از روش دلفی فازی برای طراحی الگوی حکمرانی مطلوب استفاده شده است. جامعه آماری از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش آن مربوط به رویکرد کیفی پژوهش بوده است که از خبرگان مدیریت ورزشی و جامعه شناسی تشکیل شده است. برای این منظور تعداد ۱۵ مدل حکمرانی مطلوب استخراج و مورد مطالعه قرار گرفتند. تلخیص این مدل‌ها وجود ۴ بعد، ۱۵ سازه و ۴۱ متغیر را نشان می‌دهد. ماتریس حاصله از تکنیک دیمتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان داده و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش شناسایی نمود. روایی پرسش‌نامه‌ها در بخش کیفی به روشهای CVR (شاخص نسبت روایی محتوایی) و CVI (شاخص روایی محتوایی) با استفاده نظر خبرگان ورزشی تایید شده است. در بخش دوم برای آزمون مدل حکمرانی مطلوب در وزارتخانه ورزش و جوانان، ادارات کل وابسته به آنها در استانها، روسای فدراسیون‌های ورزشی و روسای هیئت‌های استانی در نظر گرفته شد. در بخش کمی با توجه به اینکه حجم جامعه ۵۴۲ بود، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر طبق فرمول کوکران ۲۲۵ نفره عنوان نمونه آماری تعیین و پرسش‌نامه در بین اعضای نمونه توزیع گردیده و در نرم‌افزار Excel گردآوری شده است و برای ترسیم مدل تحلیلی (تحلیل مسیر) از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شده است. همچنین پایایی پرسش‌نامه‌ها در بخش کمی نیز با استفاده از آلفای کرونباخ مقدار ۰,۹۶ بدست آمده است که نشانگر اعتبار

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ akbar.akhavan2000@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)؛ sara_haji1982@yahoo.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ ganjouei.f@gmail.com

گویه‌های پرسش‌نامه است. همین‌طور روایی پرسش‌نامه‌ها و مکفی بودن نمونه‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تایید گردیده و نرمال بودن توزیع نیز مورد تایید قرار گرفته و الگوی ترسیمی برای ابعاد چهارگانه دارای اعتبار می باشد. در نهایت چهار بعد شامل کنترل مالی، شایستگی منابع انسانی، شایستگی منابع انسانی و اجرای سیاست و خطمشی به‌دست آمده است.

واژه‌های کلیدی: ورزش، حکمرانی مطلوب ورزشی، تکنیک دلفی فازی، روش دیمتل فازی.

مقدمه

یک حکمرانی سازمانی خوب باید اطمینان حاصل کند که هیئت مدیره و مدیریت به دنبال تامین نتایج به نفع سازمان و اعضای آن هستند و ابزارهای مورد استفاده برای دستیابی به این نتایج به طور موثر مورد نظارت قرار می‌گیرند.

(کارگروه کمیته دائمی ورزش و تفریحات استرالیا برای بهبود مدیریت، ۱۹۹۷)

از اواسط دهه ۱۹۹۰ نیز آژانس‌های ورزشی ملی در بریتانیا، نیوزیلند و کانادا بهبود حکمرانی سازمان‌های ورزشی را به عنوان یک اولویت راهبردی شناسایی کرده‌اند و به سرمایه‌گذاری در دستورالعمل‌های حکمرانی، بازنگری‌ها و

کمک به بهبود شیوه‌های حکمرانی در ورزش ادامه می‌دهند. (گوا و همکاران، ۲۰۲۳، ۶۹)

حکمرانی «خوب» به یک چارچوب هنجاری اشاره دارد که امکان قضاوت در مورد ساختارها، فرآیندها و یا محتوا و نتایج سیاست را فراهم می‌کند. پیشوند واجد شرایط «خوب» در واقع نشان می‌دهد که چارچوب‌های حکمرانی

خوب هم به‌عنوان معیاری برای ارزیابی حکومت و هم به‌عنوان استاندارد تجویزی برای حکمرانی استفاده می‌شوند.

با این حال، از آنجایی که حکمرانی می‌تواند به بسیاری از عناصر مختلف حکومت منظم اشاره داشته باشد، حکمرانی

خوب نیز می‌تواند. (وایگانگت، ۱۹۹۸، ۴۱)

رویکردهای ابزارگرایانه به حکمرانی خوب، با تمرکز بر ابزارها به جای اهداف، بینشی در مورد مطلوبیت اخلاقی

اصول حکمرانی خوب ارائه نمی‌کنند. در مقابل، منطق اخلاقی، اجرای حکمرانی خوب را یک هدف در خود

می‌داند، زیرا زمانی که اصول مرتبط ارزش‌های اخلاقی قابل اجرا را منعکس می‌کنند، «کار درستی است که باید

انجام شود». اما اصول حکمرانی خوب باید منعکس‌کننده چه ارزش‌هایی باشد؟ تقابل کلاسیک بین رویکردهای

جهان‌وطنی/جهانی‌گرا و جامعه‌گرایانه/زمینه‌گرا به ارزش‌های اخلاقی به عنوان یک اکتشافی مفید عمل می‌کند.

(همان منبع، ۲۰۱۹، ۵۴)

بر اساس این رویکرد، اصول حکمرانی خوب باید منعکس‌کننده اجماع اخلاقی باشد که در زمینه فرهنگی که در آن

اجرا می‌شود، وجود دارد. بنابراین، این واقعیت که بیشتر اصول مرتبط با حکمرانی خوب (در ورزش) از یک بافت

غربی-لیبرالی سرچشمه می‌گیرد، مشکل‌آفرین است. با برعهده گرفتن وظیفه بازتاب انتقادی در مورد فرصت‌ها و

^۱Guo, Ziyu

^۲Wacquant

محدودیت‌های رویکرد انتخاب منطقی برای حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی، اینگونه تعبیر می‌شود. (هولیهان، ۲۰۱۹، ۲۰۰)

اصول حکمرانی در ورزش

در درک ما از اصول حکمرانی در ورزش، مانند عدم وجود یک مجموعه توافقی از اصول حاکمیت ورزش و تنوع در اصول خاص توسعه و پیشنهاد شده است. این محدودیت نه تنها به خود اصول بلکه به اصطلاحات مورد استفاده توسط دانشگاهیان و متخصصان نیز گسترش می‌یابد. در واقع، اگرچه گرات «شاخص‌ها» را تعریف کرد. (گرات، ۲۰۲۲)

به طور متناوب از اصطلاحات «شاخص‌ها»، اصول» و «ابعاد» هنگام صحبت از مجموعه‌ای از ساختارهای حاکمیتی استفاده می‌کند، در حالی که سایر نویسندگان مانند چاپلت و مارکونیک^۳ (۲۰۱۳) منظورشان را از این اصطلاحات تعریف نمی‌کنند. با توجه به گستردگی و رشد ادبیات در مورد حکمرانی ورزش یک بررسی عمیق به درک تعداد و انواع اصول یافت شده کمک می‌کند، بنابراین مجموعه‌ای از اصول و تعاریف توافق شده و زیربخش‌ها یعنی مجموعه‌ای از اصول توافق شده و با عملیاتی شدن آنها ممکن است به چالش کشیده شود. با وجود این، یک بررسی سیستماتیک بینش‌هایی را در مورد وسعت حکمرانی به دست می‌آورد. (وایت و همکاران، ۲۰۲۱)

اصول توسعه یافته در ورزش تا به امروز، که بحث و تحلیل انتقادی از کاربرد و عملیاتی شدن اصول را تسهیل می‌کند. از نقطه نظر عملی، این اطلاعات به مدیران تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران، ورزشی کمک می‌کند چشم‌انداز فعلی اصول حکمرانی ورزش را بهتر درک می‌کنند و از این طریق به آنها در اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تر در مورد اتخاذ شیوه‌ها و فرآیندهای حاکمیتی مرتبط کمک می‌کنند تا در نهایت عملکرد سازمان‌های ورزشی مربوطه خود را بهبود بخشند. به عنوان مثال، از آنجایی که یک اندازه (حکومت) برای همه مناسب نیست، به نظر پاران، پیشنهادات اصول حاکمیتی مدیران ورزشی را در چهار جنبه مختلف مرتبط با حاکمیت ارائه می‌دهد تا آنها بتوانند

^۱Houlihan

^۲Geeraert

^۳Chappelet

^۴Walters

این اطلاعات را با زمینه خود تطبیق دهند و تعیین کنند که کجا بهترین کارگردانی آنها تلاشها، داشتن فهرستی از اصول حاکمیتی در دسترس مدیران ورزشی به مدیران این امکان را می‌دهد تا آزادانه انتخاب کنند که کدام اصول به بهترین وجه بر قوانین، ساختارها و فرآیندهای سازمان ورزشی آنها تأثیر می‌گذارد. (پارنت و همکاران، ۲۰۲۲)

در سال‌های اخیر، نهادهای حاکم بر ورزش (SGB) در رابطه با ساختارهای حکمرانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری خود مورد پرسش جدی قرار گرفته‌اند. هنری و لی (۲۰۰۴) از شکست‌های حاکمیتی به معنای عدم هماهنگی بین نهادهای مربوطه، نقص در تنظیم اقدامات بالقوه مضربوده و نقص در ایجاد رویه‌های منصفانه، شفاف و کارآمد هستند. سازمان‌های ورزشی چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی با خطرات بی‌شماری مرتبط با موضوعات حساس اخلاقی روبرو هستند و چندین سازمان در گذشته به دلیل رسیدگی به امور مختلف مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. لیگ‌های ورزشی حرفه‌ای در آمریکای شمالی نیز از این امر مستثنی نیستند، زیرا رویکردهای آنها برای برخورد با موضوعات حساس اخلاقی مانند دوپینگ، تقلب، ضربه مغزی، خشونت خانگی، تبعیض نژادی و همجنس‌گرا هراسی، توسط بخش‌های مختلف مورد انتقاد قرار گرفته است. ورزش‌های داخلی و خارج از کشور سطح بالای خودمختاری سازمان‌های ورزشی، بستر بسیار قانون‌مدار و تجاری‌سازی فزاینده ورزش، مشروعیت سازمان‌های ورزشی را زیر سؤال برده و به توسعه معیارها عملکرد خوب و رفتار اخلاقی در اداره سازمان‌های ورزشی و شاخص‌ها منجر شده است. (آلم، ۲۰۱۳، ۱۷)

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شفافیت و عملکرد اجتماعی در فوتبال حرفه‌ای

شفافیت به عنوان "روشن بودن در رویه‌ها و تصمیم‌گیری، به ویژه در تخصیص منابع" تعریف شده است. در حوزه حکمرانی ورزشی، شفافیت اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند و اهمیت بیشتری در آیین‌نامه‌های حکمرانی خوب برای سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی محسوب می‌شود و همچنین به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی برای ارزیابی

^۱Parent

^۲sport governing bodies

^۳Alm

حکمرانی تلقی می‌شود. دو مفهوم دیگر اغلب در ادبیات مرتبط با شفافیت ذکر شده است: افشا و پاسخ‌گویی. باید توجه داشت که شفافیت عمدتاً به عنوان یک فرآیند ارتباطی درک می‌شود که هم شامل در دسترس بودن اطلاعات و هم مشارکت فعال در کسب، ایجاد و توزیع دانش است. (بخش؛ ۲۰۲۳، ۹۵)

مسئولیت‌پذیری و عملکرد مالی در ورزش حرفه‌ای

هنگامی که اطلاعات مربوط به اقدامات سازمان‌ها منتشر می‌شود، اغلب در استفاده از واژه پاسخ‌گویی و شفافیت همپوشانی وجود دارد. با توجه به اینکه ادبیات نشان داد که مسئولیت‌پذیری مفهومی گسترده‌تر است، در این که چگونه سازمان‌ها برای اقدامات خود مسئول شناخته می‌شوند در حالی که شفافیت بر ارائه اطلاعات دقیق، قابل درک و در دسترس برای ذی‌نفعان تمرکز دارد. (مولینا، ۲۰۲۳، ۹۶). شفافیت یک کارکرد مسئولیت‌پذیری مهم دارد: احتمال تجربه پیامدهای منفی در مورد رفتار نامطلوب را افزایش می‌دهد. برای مثال، در رابطه با فساد، احتمال اینکه رفتار غیراخلاقی مورد توجه قرار نگیرد را کاهش می‌دهد. قابلیت دسترسی اطلاعات در واقع به ذی‌نفعان و اشخاص ثالث مانند سازمان‌های غیر دولتی، رسانه‌ها و افشاگران فردی اجازه می‌دهد تا تخلفات یا پتانسیل چنین مواردی را شناسایی کنند (موروو؛ ۲۰۱۳).

در واقع، شفافیت ممکن است منجر به تحریم‌هایی مانند اقدامات انضباطی یا عدم موفقیت در انتخابات مجدد برای مسئولین ورزشی شود، اما همچنین می‌تواند به عنوان یک تحریم مستقل موثر عمل کند زیرا می‌تواند به شرمساری عمومی منجر شود. در نهایت، شفافیت اعتماد را افزایش می‌دهد زیرا عدم اطمینان در مورد فعالیت‌های حاکم را کاهش می‌دهد. (ساووان؛ ۲۰۲۳، ۳۶۵)

شایستگی منابع انسانی

در یک سازمان ورزشی، مدیران، مربیان و سایر کارکنان، مأموریت آن را تعریف می‌کنند و نقش مهمی در راه انجام آن دارند. بنابراین توسعه کارکنان، دستیابی به اهداف و نحوه پاداش کارکنان به یک اندازه برای رفاه کل سازمان

^۱Bakhsh & et all

^۲Morrow, S

^۳Safwan & et all

ورزشی مهم است. اهمیت مدیریت منابع انسانی نیز به وسیله مجموعه کارکردها و فرآیندهای مرتبط با یکدیگر که هدف آنها جذب، اجتماعی کردن، انگیزش و حفظ کارکنان در یک سازمان است، داده می‌شود. این جنبه به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در یک سازمان در نظر گرفته می‌شود که نتایج آن به مرور زمان به طور فزاینده ای قابل مشاهده است. (هویه و همکاران، ۲۰۲۰، ۹۹) علاوه بر کارکردها و فرآیندهایی که مدیریت منابع انسانی بر آنها تمرکز دارد، تصمیمات مدیریتی از سخت‌ترین تصمیمات هستند، زیرا عوامل فردی، سازمانی و موقعیتی را به هم مرتبط می‌کنند که تأثیر زیادی دارند و در آن تصمیمات گنجانده می‌شوند و در عین حال، آنها باید الزامات مختلفی را برآورده کنند، که به نوبه خود ممکن است در زمان متفاوت باشد. بسته به تغییرات عوامل ذکر شده در بالا، منابع انسانی در هر سازمانی به همراه منابع مالی، مادی و اطلاعاتی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا با توجه به منابع انسانی می‌توان به اهداف سازمان دست یافت و در نتیجه سازمان را توسعه و کسب سود کرد. در بخش منابع انسانی، مهم‌ترین فردی که کل فرآیند مدیریت به آن تکیه می‌کند، مدیر (مدیر، رئیس و غیره) است. شغل یک مدیر مستلزم کارکردهای خاصی است، مانند مدیریت، سازماندهی، تصمیم‌گیری، کارکنان، رهبری، توضیح، هماهنگی، تأثیرگذاری، یکپارچه‌سازی، طبقه‌بندی، تأیید و توسعه. در ورزش، مدیران می‌توانند هم به عنوان رهبران سازمان‌های ورزشی، هم به عنوان سرپرست بخش‌ها یا تیم‌های مختلف عمل کنند.

اجرای سیاست و خط‌مشی

یکی از ویژگی‌های مشترک بین جوامع و کشورها صرف نظر از اختلافات و تفاوت‌هایی که دارند کوشش آنها در جهت استفاده صحیح و منطقی از امکانات و منابع موجودشان باشد. بدون شک در این امر تصمیم‌گیری یا خط‌مشی‌گذاری عمومی به شیوه عقلایی^۲ کاربرد فراوانی دارد و امروزه دولتها در جریان تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های خود بیشتر تعقل‌گرایی را به کار می‌بندند تا از این طریق بتوانند از منابع محدود خود حداکثر استفاده را ببرند. در عصر حاضر در تعیین خط‌مشی‌های عمومی غالباً شیوه‌های عقلایی تصمیم‌گیری به کار گرفته می‌شود. خط‌مشی‌گذار، با توجه به شرایط و امکانات با ترازوی عقل و منطق در عرصه سیاست به تصمیم‌گیری

^۱Hoye

^۲Rational approach

عقلایی و انتخاب و ارائه بهترین راه حل در قالب خط‌مشی عمومی می‌پردازد. ضرورت به کارگیری شیوه‌های عقلایی در تعیین خط‌مشی‌های عمومی بیشتر بدان علت است که مردم و جامعه از مراجع حکومتی انتظار دارند که منطقی عمل کنند و منابع را بدرستی مورد بهره برداری قرار دهند. در ایران خط‌مشی‌گذاری ورزشی در سطح کلان بر عهده‌ی شورای عالی ورزش است. برنامه‌ریزی قسمت قابل توجهی از اقدامات اجرایی مربوط به ساخت و ساز اماکن ورزشی دولتی و بهره برداری از آن‌ها و نیز نظارت بر فعالیت‌های ورزشی بخش تعاونی و بخش خصوصی و تحقیقات و پژوهش‌های مرتبط با ورزش توسط وزارت ورزش و جوانان و اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها انجام می‌گردد. قسمت عمده‌ای از فعالیت‌های مربوط به آموزش و تربیت مربی و داور، تشکیل اردوهای تدارکاتی ورزشکاران و اعزام آنها به مسابقات داخلی و خارجی و المپیک، توسط کمیته‌ی ملی المپیک، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی انجام می‌شود که به عنوان بازوهای اجرایی وزارت ورزش و جوانان در سطح کشور، به صورت نهاد‌های عمومی غیردولتی اداره می‌شوند. و لیکن در کنار آنها بخش‌های مختلف دیگری در نهادها، سازمان‌ها و وزارتخانه‌های دیگر ورزش در سطوح مختلف را در دستور کار خود قرار داده‌اند. بطور مثال نیروهای مسلح یا دانشگاه‌ها ورزش را هم بصورت برنامه آمادگی جسمانی و هم برنامه‌های رقابت ورزشی در سطوح مختلف پیگیری می‌کنند. (معمارزاده، ۱۴۰۰)

پیشینه پژوهش

گندمانی و همکاران با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۰، با استفاده از روش پژوهش ترکیبی پنج مضمون اصلی حاوی نقش و حاکمیت قانون، مشارکت (اجماع)، شفافیت و پاسخ‌گویی، کنترل و نظارت و سلامت را یافته‌اند. محمدی رئوف و همکاران در سال ۱۴۰۱ پژوهشی با عنوان طراحی الگوی حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران انجام داده‌اند. در این الگوی پارادایمی، سه مفهوم «نداشتن امید به آینده»، «عدم عقلانیت معناداری» و «اکنون‌زدگی» به‌عنوان پدیده مرکزی شناسایی شدند. بحرینی و همکاران در سال (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شش مؤلفه حکمرانی خوب یعنی نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفافیت و شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخ‌گویی بر

توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان تأثیر مستقیم و معنادار دارد. جمشیدیان و همکاران در سال (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان عوامل حکمرانی بهینه در روابط بین الملل ورزش ایران انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که شاخص‌های برازش مدل از مقدار قابل قبول و مطلوب برخوردار است و مدل تحقیق تأیید می‌شود. پورآتشی و همکاران در سال ۱۴۰۲ پژوهشی با عنوان تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با نقش میانجی پاسخ‌گویی در وزارت ورزش و جوانان ایران انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است و حکمرانی خوب و پاسخ‌گویی به طور مستقیم بر سلامت سازمانی مانند شفافیت و پاسخ‌گویی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین حکمرانی خوب اثر مثبت و معناداری بر پاسخ‌گویی دارد. به نظر می‌رسد دانشمندان ورزشی عمدتاً عوامل بهینه حکمرانی را در سطوح بین‌المللی انجام داده‌اند. در برخی مواقع حکمرانی را بر اساس نظریات عمدتاً مدیریتی در حوزه سازمانی و مدیریتی مورد تحلیل قرار داده‌اند. پژوهشی که بتواند نشانگر چارچوب‌های نظری مدیریت دولتی و سیاسی در حوزه ورزشی باشد کمیاب است. و خلأ نظری پژوهش در حوزه فکری قرار می‌گیرد. فیصل و آلن^۱ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان (عوامل موثر بر حکمرانی مطلوب در فدراسیون فوتبال تانزانیا) انجام داده‌اند که به عنوان مقاله بیس این پژوهش استفاده شده است. مدیریت مؤثر فعالیت‌های ورزشی مستلزم رعایت برخی اصول کلیدی حاکمیتی توسط نهادهایی است که بر فعالیت‌های ورزشی در سطح قلمرو نظارت می‌کنند. عوامل برای حکمرانی خوب و تعیین تأثیر آنها بر رویه‌های حکمرانی در فدراسیون فوتبال تانزانیا مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در ورزش کشور شفافیت و پاسخ‌گویی با متغیرهای چشم‌انداز، اقدامات انضباطی نسبت به باشگاه‌ها و بازیکنان، هدایت رفتار رهبران و کارکنان با تمام ذی‌نفعان صادقانه و منصفانه برخورد نمودن، فعالیت‌ها بر اساس برنامه راهبردی مصوب و کنترل مالی با متغیرهای کمیته حسابرسی عینی، سیستم کنترل داخلی در بخش‌های مالی به صورت دوره‌ای بودجه و هزینه، سیگنال اولیه مشکل و شایستگی منابع انسانی با متغیرهای پایبندی به جذب نیرو به سیاست منابع انسانی، داشتن مهارت‌های لازم کارکنان، تجربه رهبری و اجرای سیاست و خط‌مشی با متغیر خط‌مشی حاکمیتی وجود دارد. مولارز و همکاران در سال (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان حکمرانی در سازمان‌های ورزشی منطقه‌ای تحلیلی از فدراسیون‌های ورزشی کاتالونیا انجام داده‌اند که در نهایت محققان به

^۱Faisal H Issa & Alen

^۲Morales & et al

مولفه‌های حکمرانی مطلوب شفافیت و پاسخ‌گویی، کنترل مالی، شایستگی منابع انسانی و اجرای سباستگذاری و خط‌مشی دست یافته‌اند. اسلم و همکاران در سال (۲۰۲۳) به موضوع عوامل موثر بر حکمرانی مطلوب در فدراسیون فوتبال تانزانیا پرداختند که براساس نتایج آنها شفافیت و پاسخ‌گویی با متغیرهای چشم‌انداز، اقدامات انضباطی نسبت به باشگاه‌ها و بازیکنان، هدایت رفتار رهبران و کارکنان با تمام ذی‌نفعان صادقانه و منصفانه برخورد نمودن، فعالیت‌ها بر اساس برنامه راهبردی مصوب و کنترل مالی با متغیرهای کمیته حسابرسی عینی، سیستم کنترل داخلی در بخش‌های مالی به صورت دوره‌ای بودجه و هزینه، سیگنال اولیه مشکل و شایستگی منابع انسانی با متغیرهای پایداری به جذب نیرو به سیاست منابع انسانی، داشتن مهارت‌های لازم کارکنان، تجربه رهبری و اجرای سیاست و خط‌مشی با متغیر خط‌مشی حاکمیتی وجود دارد. ساوفان و همکاران در سال (۲۰۲۳) شاخص‌های منابع انسانی شامل استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، پاداش، ارزیابی عملکرد و مشارکت، شفافیت و پاسخ‌گویی و اجرای سیاست و خط‌مشی. تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره انجام شده است. پیامدهای این مطالعه می‌تواند برای دولت و بخش خصوصی ارزشمند باشد زیرا آنها می‌توانند درک عمیقی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به دست آورند. همچنین بکش و همکاران در سال (۲۰۲۳) در پژوهش خود با موضوع ارزش اجتماعی رویداد ورزشی اصلی ساکنان: بررسی سیستماتیک نظریه، یک چارچوب مفهومی را ارائه می‌دهد که محققان و متخصصان را راهنمایی می‌کند تا ارزش اجتماعی را به صورت استراتژیک برای ساکنان ایجاد کنند. یافته‌ها کمبود مطالعاتی را نشان داد که تأثیر اجتماعی ارزش اجتماعی رویداد ورزشی را در رابطه با سرمایه‌گذاری با آن بررسی می‌کند و خواستار تحقیقات آینده در مورد سرمایه‌گذاری‌ها و تأثیرات ورزشکاران در رابطه با یکدیگر است. لذا آنان به یک مدل که از چهار عامل شفافیت و پاسخ‌گویی، کنترل مالی، اجرای سیاست و خط‌مشی و انتظارات دست یافته‌اند.

^۱Eslam an et al^۲Safwan & et al

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق بر حسب هدف کاربردی است. روش‌شناسی این پژوهش ماهیتاً توصیفی و کیفی بوده که در مرحله اول به شکل اسنادی و کتابخانه‌ای به گردآوری شاخص‌ها، ابعاد و معرفهای در نظر گرفته شده حکمرانی ورزشی در سطوح بین‌المللی و ملی پرداخته است؛ به این شکل که پس از واکاوی و شناسایی شاخص‌ها و ابعاد مذکور در اجلاس‌ها و مجامع رسمی بین‌المللی، گزارش‌ها، کتب، تحقیقات و مقالات مرتبط خارجی، داخلی و همچنین در قوانین و برنامه‌های حکمرانی کشور، اقدام به گردآوری و تشکیل بانک اطلاعات ورزشی (عوامل، شاخص‌ها و مولفه‌ها) کرده است. در مرحله بعد با علم بر این موضوع که در دستیابی به هدف اصلی این مطالعه، کسب اطلاعات دقیق و طراحی مدل‌های ریاضی و آماری معتبر با محدودیت‌های جدی مواجه خواهد بود، از روش دلفی فازی استفاده شده است. سپس با استفاده از روش D-ANP یا همان روش ترکیبی DEMATEL و ANP به ساخت مدل حکمرانی دست یافته‌ایم. همچنین این پژوهش رویکرد پیمایشی دارد.

جامعه و نمونه

جامعه آماری این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش آن مربوط به رویکرد کیفی پژوهش بوده است که از متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی و جامعه‌شناسی تشکیل شده است. در بخش دوم برای آزمون مدل حکمرانی مطلوب در وزارتخانه ورزش و جوانان، ادارات کل وابسته به آنها در استانها، روسای فدراسیون‌های ورزشی و روسای هیئت‌های استانی در نظر گرفته شده است. مشارکت‌کنندگان شامل مسئولین ارشد وزارتخانه، خبرگان ادارات کل ورزش و جوانان استانی، روسای فدراسیون‌های ورزشی، روسای هیئت‌های ورزشی، افراد برتر ورزشی، مربیان ملی و سرپرستان تیم‌های ورزشی به تعداد ۵۴۲ نفر بودند.

جدول ۱- طبقه‌بندی نسبت جمعیت طیف‌های جامعه مورد نظر

تعداد	جمعیت طیف‌های جامعه
۸۰	مسئولین ارشد وزارتخانه
۱۰۰	خبرگان ادارات کل ورزش و جوانان استانی
۵۳	روسای فدراسیون‌های ورزشی
۵۳	روسای هیئت‌های ورزشی

۱۵۰	افراد معروف ورزشی
۵۷	کارشناسان اداره کل ورزش
۵۰	سرپرستان تیم‌های ورزشی
۵۴۲	تعداد کل طیف‌های جمعیتی

ماخذ: یافته‌های تحقیق

برای تعیین حجم نمونه تحقیق با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۵ نفر به عنوان نمونه آماری استفاده شده است. با بهره‌گیری از نظر تمامی افراد انتخاب شده به عنوان خبرگان از طریق مراجعه مستقیم به آنها به جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه اقدام گردید. خبرگانی که برای شناسایی عوامل نظر داده‌اند دارای ویژگی‌های مانند: حداقل دارای مدرک دکتری تخصصی در یکی از رشته‌های مدیریت ورزشی، مدیریت استراتژیک و مدیریت دولتی باشند. دارای سابقه تدریس باشند. در زمینه‌های مدیریت توسعه، حکمرانی، حکمرانی ورزشی، مدیریت استراتژیک مطالعه و پژوهش قبلی داشته باشند. برای شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه در مدل حکمرانی مطلوب از دیمتل استفاده شده است. در بخش کمی پژوهش، کلیه طبقه‌بندی‌ها بر طبق طیف لیکرت و بر اساس پرسش‌نامه حکمرانی مطلوب، برای سنجش حکمرانی مطلوب تشکیل یافته است. برای جمع‌آوری داده‌های اولیه و ورود داده‌های پرسش‌نامه از نرم‌افزار Excel استفاده شده و برای ترسیم مدل تحلیلی (تحلیل مسیر) از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

بررسی روایی و پایایی

روایی آزمون

در بخش کیفی سازه‌ها و مولفه‌ها، ابعاد و متغیرها در قالب پرسش‌نامه دلفی (فازی) و در سه مرحله در اختیار ۲۱ نفر از خبرگان قرار گرفت تا در خصوص اعتبار و روایی این اجزا برای مدل حکمرانی مطلوب ورزشی در ایران نظر دهند. برای روایی اجزاء از تکنیک‌های نسبت روایی محتوایی^۱ (CVR) و شاخص روایی محتوایی^۲ (CVI) استفاده

^۱content validity ratio

^۲content validity index

گردید. بدین صورت که جهت محاسبه شاخص نسبت روایی محتوایی از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده گردیده و با توضیح اهداف آزمون و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای، از خبرگان خواسته شد تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی نمایند و همچنین متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن» و «ساده بودن» هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی مشخص نمودند. با توجه به اینکه حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI در این مطالعه، برابر با ۰/۷۹ بوده در این تحقیق گویه‌هایی که مقدار شاخص روایی محتوایی آنها کمتر از ۰/۷۹ بودند حذف گردیدند. همینطور با توجه به اینکه حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVR در این مطالعه، برابر با ۰/۴۲ است، گویه‌هایی که مقدار شاخص روایی محتوایی آنها کمتر از ۰/۴۲ بودند حذف گردیدند. در بخش کمی، روایی پرسش‌نامه به روش تحلیل اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و تحلیل عاملی (تاییدی) با استفاده از نرم‌افزار AMOS مورد بررسی قرار گرفت. جدول (۲) وضعیت معیار KMO برای تحلیل سازه‌ای متغیرها نشان می‌دهد.

جدول ۲- آماره KMO و نتایج آزمون بارتلت برای متغیرها

متغیر	میزان KMO	میزان بارتلت	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	درصد واریانس تبیین شونده
موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	۰,۸۵	۱۱۲۷,۸۰	۶۶	۰,۰۰	۷۱,۰۰
کنترل مالی	۰,۷۸	۱۲۳۱,۳۷	۷۸	۰,۰۰	۹۳,۵
شایستگی منابع انسانی	۰,۷۰	۲۰۳۱,۷۰	۵۵	۰,۰۰	۸۲,۷۶
اجرای سیاست و خط‌مشی	۰,۸۵	۷۵۳,۸۱	۲۸	۰,۰۰	۷۸,۰۰

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در جدول فوق نتیجه آزمون بارتلت که تقریبی از آماره خی دو است نشان داده شده است. مقدار سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچکتر از ۰,۰۵ است ($0,00 < 0,05$) که نشان می‌دهد. تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی برای کل متغیرها مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همچنین شاخص KMO با مقادیر ۰,۸۵، ۰,۷۸، ۰,۷۰ و ۰,۸۵ که در ابتدای این جداول آمده است با توجه به نزدیکی این اعداد به عدد ۱ می‌توان نتیجه گرفت که تعداد نمونه‌ها (پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. در ادامه تک تک

گویه‌های پرسش‌نامه‌ها تحلیل عاملی انجام شده و روایی پرسش‌نامه‌های تحقیق تایید گردید. به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گردیده است. مقدار آزمون آلفای کرونباخ در همه متغیرها نشان‌دهنده اعتبار گویه‌های پرسش‌نامه است.

جدول ۳- مقدار آلفا به تفکیک برای هر متغیر همراه با تعداد گویه‌ها

عنوان متغیر	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	۱۲	۰,۸۶
کنترل مالی	۱۲	۰,۸۲
شایستگی منابع انسانی	۱۱	۰,۸۹
اجرای سیاست و خط‌مشی	۸	۰,۸۴
کل	۴۳	۰,۹۶

ماخذ: یافته‌های تحقیق

سؤال اول: حکمرانی مطلوب ورزشی شامل چه مولفه‌ها، ابعاد و متغیرهایی می‌باشد؟
برابر مطالعات انجام شده و پیشینه تحقیقاتی، توسط دانشمندان زیر تعداد ۱۵ مدل حکمرانی مطلوب ارائه شده است. تلخیص این مدل‌ها وجود ۴ بعد، ۱۵ سازه و ۴۱ متغیر را نشان می‌دهد. هدف آن است که تمام عوامل حکمرانی مطلوب از ادبیات موجود استخراج شود. از این رو، علاوه بر مطالعه آثار مربوط به حکمرانی مطلوب در بازه زمانی و مکانی مقاله، آثار دیگر مطالعه شده‌اند. جدول (۴) تلخیص عوامل موثر در حکمرانی مطلوب را در ورزش نشان می‌دهد.

جدول ۴- جدول عوامل اصلی و شاخص‌های فرعی

شاخص‌های فرعی شفافیت و پاسخ‌گویی	
چشم‌انداز	(گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)

(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)	اقدامات انضباطی نسبت به باشگاه ها و بازیکنان
(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)	هدایت رفتار رهبران و کارکنان
(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	ارزش های اخلاقی در تمام تصمیمات
(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	متعهد بودن به وظایف
(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	اطلاعات دقیق و مفید است
(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	خطوط ارتباطی
(گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	با تمام ذی نفعان صادقانه و منصفانه برخورد نمودن
(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	وجود رویه های رسمی برای همه عملیات
(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	اشتراک گذاشته شدن خط مشی حاکمیتی از طریق وب
(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)	سایت با ذی نفعان

فعالیت‌ها بر اساس برنامه راهبردی مصوب	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
---------------------------------------	---

شاخص‌های فرعی کنترل مالی	
کمیته حسابرسی عینی	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)
انتشار وضعیت مالی	(گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
عملکرد مستقل و فعال	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
بررسی به موقع گزارش‌های حسابرسی	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
سیستم کنترل داخلی در بخش‌های مالی به صورت دوره‌ای بودجه و هزینه	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
بررسی‌ها و ارزیابی فعالیت	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)
نظارت دقیق بر کنترل داخلی صورت‌های مالی و سایر گزارش‌های حسابرسی با سایر ذی‌نفعان به اشتراک گذاشته می‌شود	(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
برنامه‌ریزی مالی بلندمدت	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
وجود حسابرسی خارجی	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)
سیگنال اولیه مشکل	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)

رعایت استانداردهای بین‌المللی حسابداری	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)؛ (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
--	---

شاخص‌های فرعی شایستگی منابع انسانی	
استخدام کارمندان کارمندان	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)
مکفی بودن نیروی انسانی	(گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
پایبندی به جذب نیرو به سیاست منابع انسانی	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)
دارای طرح خدمات	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
داشتن مهارت‌های لازم کارکنان	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
برخورداری کارکنان از دانش کافی در زمینه مدیریت ورزشی	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
آموزش‌های منظم برای کارکنان	(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
با تجربه بودن کارکنان	(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
کارکنان به مسئولیت‌های خود متعهد هستند	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)
رهبران تجربه رهبری خوبی دارند	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)

مدیریت دارای مهارت‌ها و دانش مدیریتی پیشرفته می‌باشد.	(گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)
---	---

شاخص‌های فرعی اجرای سیاست و خط‌مشی	
سیاستی دارد که بر عملیات آن حاکم است	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)؛ (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
قادر به اجرای سیاست خود است	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
تاثیرسیاست بر حکمرانی مطلوب	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)؛ (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
اثر سیاست منجر به نتیجه مثبت به خط‌مشی حاکمیتی را در وب سایت و رسانه های اجتماعی منتشر کرده است	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)

ماخذ: یافته‌های تحقیق

سؤال دوم: رابطه بین اجزاء مدل حکمرانی مطلوب ورزشی چگونه است؟

سازه‌ها و مولفه‌ها، ابعاد و متغیرها بدست آمده از سؤال اول که توسط دانشمندان (آلن و فیصل؛ ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران؛ ۲۰۲۲)، (مونوز و همکاران؛ ۲۰۲۳)، (ماریک؛ ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران؛ ۲۰۲۱)، (اسلم و همکاران؛ ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچوبت؛ ۲۰۲۲): انجام شده بود، در قالب پرسش‌نامه دلفی (فازی) و در سه مرحله در اختیار ۲۱ خیره قرار گرفت. تا در خصوص اعتبار و روایی این اجزا برای مدل حکمرانی مطلوب ورزشی در ایران نظر دهند برای روایی اجزاء از تکنیک CVI و CVR استفاده گردید. چنانچه مقدار CVR (شاخص نسبت روایی محتوایی) بیشتر از ۰/۴۲ باشد مورد تایید بوده و در مورد شاخص CVI (شاخص روایی محتوایی)، حداقل مقدار قابل قبول برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود. بعد از محاسبات و تحلیل‌های CVI و CVR وجود ۴ بعد، ۱۵ سازه و ۴۱ متغیر را نشان می‌دهد. برای تعیین رابطه بین اجزاء از روش دیمتل فازی استفاده شده است. لازم به ذکر است که ماتریس حاصله از تکنیک دیماتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری

^۱Mrindoko & et al

^۲Geerat, A

^۳Hansford

^۴Muñoz Z

^۵Marek Pavlik & et al

^۶Bakhsh & et al

^۷Galdino & et al

^۸Mihaela & et al

^۹SafwanM. & et al

^{۱۰}Weerakoon & et al

^{۱۱}McLeod & et al

^{۱۲}Rasouli & et al

^{۱۳}Islam & et al

^{۱۴}Nelson Morales & et al

متغیرها را نمایش می‌دهد. همچنین معیارهای تحقیق با اندیس عددی نامگذاری شده‌اند تا در جریان تحقیق به سادگی قابل ردیابی و مطالعه باشد. همچنین برای دستیابی به ساختار حاکم بر معیارها و شاخص‌ها ابتدا ماتریس تأثیر مستقیم با استفاده از نظر پنج تن از خبرگان تشکیل شد و پس از آن، از روش DANP برای ساختن ساختارحاکم بر معیارها و شاخص‌ها استفاده شد. نتایج به شرح جدول (۵) می‌باشد.

جدول ۵- ماتریس ارتباط مستقیم M (تأثیر هر یک از مولفه‌ها را نسبت به یکدیگر)

شخص نسبت روایی محتوایی CVR	شخص روایی محتوایی CVI	جمع سطرها	D	C	B	A	نام مولفه اصلی	نماد
۰/۸۱	۰/۴۳	۷,۸۰	۲,۶۰	۲,۰۰	۱,۰۰	۲,۲۰	موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	A
۰/۸۲	۰/۴۴	۹,۲۰	۲,۰۰	۳,۴۰	۱,۲۰	۲,۶۰	کنترل مالی	B
۰/۸۳	۰/۴۳	۱۰,۸۰	۲,۸۰	۱,۴۰	۳,۰۰	۳,۶۰	شایستگی منابع انسانی	C
۰/۸۰	۰/۴۳	۸,۰۰	۱,۲۰	۲,۸۰	۱,۸۰	۲,۲۰	اجرای سیاست و خط‌مشی	D
جمع ستون‌ها			۸,۶۰	۹,۶۰	۷,۰۰	۱۰,۶۰		

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در ادامه معکوس بزرگترین عدد سطر و ستون k را تشکیل می‌دهد. براساس جدول بالا بزرگترین عدد مجموع سطرها و ستون‌ها عدد ۱۰,۸۰ است و تمامی مقادیر جدول بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود. همچنین ماتریس ارتباط کامل محاسبه گردید. برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل، ابتدا ماتریس همانی (I) که 4×4 است، تشکیل می‌شود. در ادامه ماتریس همانی (I) را منهای ماتریس نرمال (N) می‌کنیم. که به صورت جدول (۶) است.

جدول ۶- ماتریس نرمال شده (N) و (I-N)

محاسبات	نام مولفه اصلی	A	B	C	D
N ماتریس نرمال شده	A	۰,۱۹۸	۰,۰۹۰	۰,۱۸۰	۰,۲۳۴
	B	۰,۲۳۴	۰,۱۰۸	۰,۳۰۶	۰,۱۸۰
	C	۰,۳۲۴	۰,۲۷۰	۰,۱۲۶	۰,۲۵۲
	D	۰,۱۹۸	۰,۱۶۲	۰,۲۵۲	۰,۱۰۸
I-N تفاضل ماتریس‌های هم‌نامی از ماتریس نرمال	A	۰,۱۹۸	-۰,۰۹۰	-۰,۱۸۰	-۰,۲۳۴
	B	-۰,۲۳۴	۰,۱۰۸	-۰,۳۰۶	-۰,۱۸۰
	C	-۰,۳۲۴	-۰,۲۷۰	۰,۱۲۶	-۰,۲۵۲
	D	-۰,۱۹۸	-۰,۱۶۲	-۰,۲۵۲	۰,۱۰۸

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در نهایت الگوی روابط علی معیارهای اصلی مدل در جدول (۷) قابل مشاهده است.

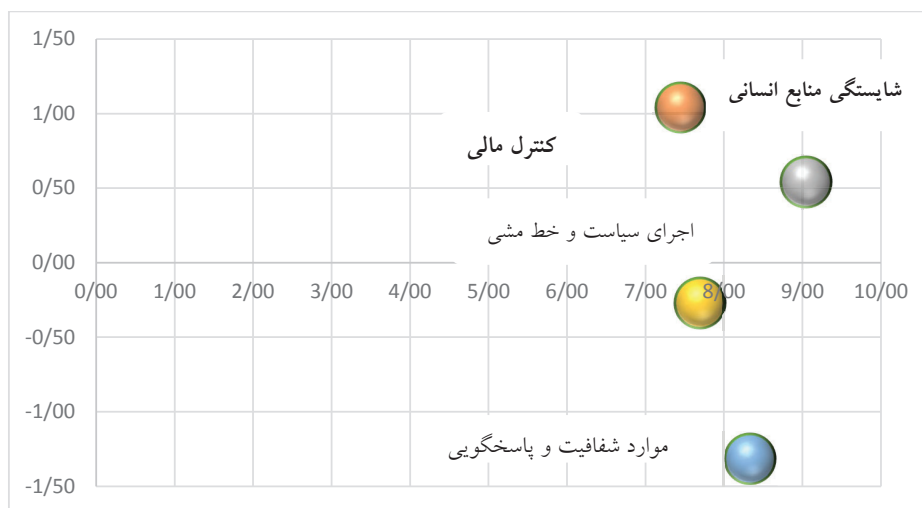
جدول ۷- الگوی روابط علی معیارهای اصلی مدل

نماد	معیارهای اصلی	D	R	D+R	D-R
A	موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	۳,۵۱	۴,۸۲	۸,۳۳	-۱,۳۱
B	کنترل مالی	۴,۲۴	۳,۲۰	۷,۴۵	۱,۰۴
C	شایستگی منابع انسانی	۴,۷۹	۴,۲۵	۹,۰۵	۰,۵۴
D	اجرای سیاست و خط‌مشی	۳,۷۱	۳,۹۸	۷,۶۹	-۰,۲۷

ماخذ: یافته‌های تحقیق

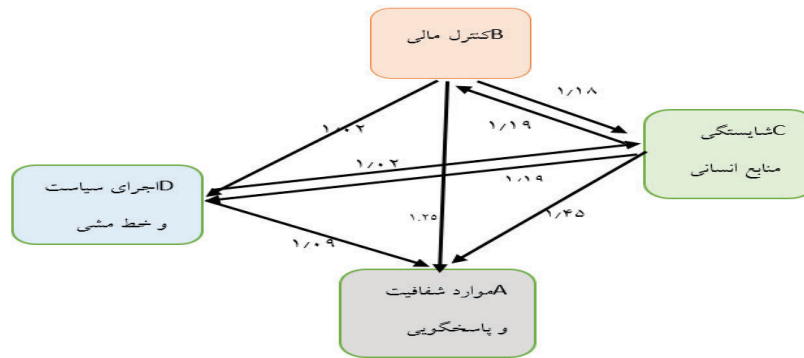
در جدول (۵) جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن معیار بر دیگر معیارهای مدل است. براین اساس معیار شایستگی منابع انسانی از بیشترین تاثیرگذاری برخوردار است. جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. براین اساس معیار موارد شفافیت و پاسخ‌گویی از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. بردار افقی (D + R)، میزان تاثیر و تاثیر عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هرچه مقدار D + R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. براین اساس معیار شایستگی منابع انسانی بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارند. در این دستگاه

محور طولی مقادیر $D + R$ و محور عرضی براساس $D - R$ می‌باشد. موقعیت هر عامل با نقطه‌ای به مختصات $(D - R, R)$ در دستگاه معین می‌شود. به این ترتیب یک نمودار گرافیکی نیز بدست می‌آید. بردار عمودی $(D - R)$ قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر $D - R$ مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. لذا معیارهای اجرای سیاست و خط‌مشی و موارد شفافیت و پاسخ‌گویی شاخص معلول (چون منفی است) معیارهای کنترل مالی و شایستگی منابع انسانی یک شاخص مثبت است. در نهایت نمودار مختصات دکارتی برونداد دیمتل برای معیارهای اصلی در نمودار (۱) قابل مشاهده می‌باشد:



نمودار ۱- مختصات دکارتی برونداد دیمتل برای معیارهای اصلی

برای دستیابی به ساختار حاکم بر معیارها و شاخص‌ها ابتدا ماتریس تأثیر مستقیم با استفاده از نظر پنج تن از خبرگان تشکیل شد.



نمودار ۲- مدل حکمرانی مطلوب با مولفه‌های اصلی

برای یافتن مدل حکمرانی مطلوب با در نظر گرفتن شاخص‌های مربوط به مولفه‌ها از تکنیک DANP استفاده شد. ابعاد متعلق به هر یک از مولفه‌های اصلی رساله به شرح جدول (۸) می‌باشد.

جدول ۸- مولفه‌ها و شاخص‌های مدل حکمرانی مطلوب ورزشی

ابعاد	A	B	C	D
حکمرانی مطلوب	موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	کنترل مالی	شایستگی منابع انسانی	اجرای سیاست و خط‌مشی
	a11 وجود چشم‌انداز، قوانین و مقررات	b11 گزارش‌های حسابرسی	c11 شیوه‌های استخدام کارمندان	d11 حاکم بودن بر عملیات
	a12 نظم و انضباط در باشگاهها و بازیکنان	b12 سیستم کنترل داخلی	c12 مهارت‌های نیروی انسانی	d12 تاثیر بر حکمرانی
	a11 متعهد بودن	b13 نظارت دقیق بر کنترل داخلی	c13 تجربه رهبری	d13 وجود خط‌مشی‌های حکمرانی
	a12 وجود خط‌مشی حاکمیتی	b14 انتشار وضعیت مالی و عملکرد		

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در جدول (۵) نیز جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن معیار بر دیگر معیارهای مدل است. براین اساس معیار اجرای سیاست و خط‌مشی با مقدار ۲,۳۷ از بیشترین تاثیرگذاری برخوردار است. جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. براین اساس معیار اجرای سیاست و خط‌مشی از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. بردار افقی (D + R)، میزان تاثیر و تاثر عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هر چه مقدار (D + R) عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. براین اساس معیار اجرای سیاست و خط‌مشی تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارند. در این دستگاه محور طولی مقادیر D + R و محور عرضی براساس D - R می‌باشد. موقعیت هر عامل با نقطه‌ای به مختصات (D + R, D - R) در دستگاه معین می‌شود. به این ترتیب یک نمودار گرافیکی نیز بدست می‌آید. بردار عمودی (D - R)، قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر D - R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. لذا همه معیارهای مدل (معیارهای اجرای سیاست و خط‌مشی و موارد شفافیت و پاسخ‌گویی کنترل مالی و شایستگی منابع انسانی یک شاخص مثبت بوده و علی هستند.

جدول ۹- الگوی روابط علی معیارهای اصلی مدل

معیار	D	R	D+R	D-R	معیار	D	R	D+R	R-D
A	۲,۲۰۹	۱,۴۰۰	۳,۶۱۰	۰,۸۰۹	a11	۱,۵۹	۰,۱۶	۱,۷۵	۱,۴۳
					a12	۱,۲۴	۱,۸۳	۴,۲۶	۰,۶۰
					a13	۲,۵۶	۱,۴۹	۴,۰۵	۱,۰۷
					a14	۲,۲۵	۲,۱۲	۳۷,۰۳	۰,۱۴
B	۲,۱۹۴	۱,۶۸۹	۳,۸۸۳	۰,۵۸۰۴	b11	۲,۴۴	۱,۸۵	۴,۲۹	۰,۶۰
					b12	۱,۹۵	۱,۰۲	۲,۹۷	۰,۹۳
					b13	۲,۲۶	۱,۴۵	۳,۷۱	۰,۸۰
					b14	۲,۱۳	۲,۴۴	۴,۵۷	-۰,۳۲
C	۲,۳۵۳	۱,۶۷۱	۴,۰۲۵	۰,۶۸۲	c11	۲,۳۶	۱,۸۴	۴,۲۰	۰,۵۲
					c12	۲,۳۷	۱,۳۷	۳,۷۴	۰,۹۹

					c13	۲,۳۴	۱,۸۰	۴,۱۴	۰,۵۴
					D11	۲,۶۹	۱,۹۳	۴,۶۲	۰,۷۶
					D12	۲,۲۶	۱,۶۱	۳,۸۷	۰,۶۵
					D13	۲,۱۸	۲,۰۵	۴,۲۴	۰,۱۳
D	۲,۳۷۹	۱,۸۶۵	۴,۲۴۴	۰,۵۱۵					

ماخذ: یافته‌های تحقیق

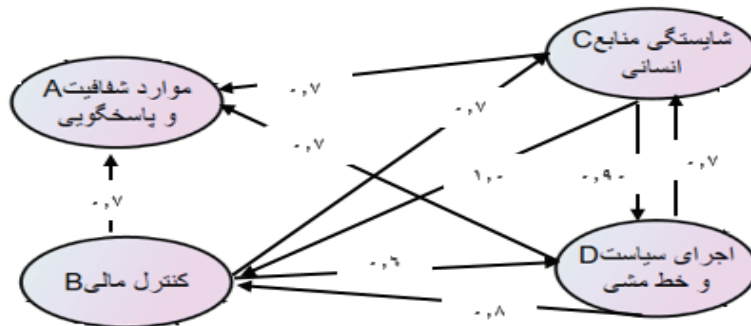
و در نهایت ماتریس حاصله از تکنیک دیمتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، که هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. که از روش DANP برای ساختن ساختارحاکم بر معیارها و شاخص‌ها استفاده شد بصورت جدول (۱۰) است.

جدول ۱۰- ساختار حاکم بر روابط معیارهای مدل

اجرای سیاست و خط‌مشی	شایستگی منابع انسانی	کنترل مالی	موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	
*	*	*	*	موارد شفافیت و پاسخ‌گویی
۰,۶۵	۰,۷۴	۰,۷۴	۰,۷۱	کنترل مالی
۰,۹۰	۰,۷۳	۱,۰۲	۰,۷۷	شایستگی منابع انسانی
۰,۷۷	۰,۷۸	۰,۸۴	۰,۷۳	اجرای سیاست و خط‌مشی

ماخذ: یافته‌های تحقیق

لذا مدل نهایی ساختاری بصورت نمودار (۳) می‌باشد.



نمودار ۳- ساختار حاکم بر روابط معیارها

سؤال سوم: مدل حکمرانی مطلوب ورزشی در ایران چگونه است؟

مدل حکمرانی مطلوب بدست آمده در اختیار کارشناسان و خبرگان مدیریت ورزشی قرار گرفت. برای همین منظور پرسش‌نامه شماره چهار به کمک اساتید محترم راهنما و مشاور طراحی گردیده و به کمک ۷ نفر از اساتید و خبرگان ورزشی ایران تایید گردید. به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گردیده است. مقدار آزمون آلفای کرونباخ در همه متغیرها نشان دهنده اعتبار گویه‌های پرسش‌نامه است.

جدول ۱۱- مقدار آلفا به تفکیک برای هر متغیر همراه با تعداد گویه‌ها

عنوان متغیر	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	۱۲	۰,۸۶
کنترل مالی	۱۲	۰,۸۲
شایستگی منابع انسانی	۱۱	۰,۸۹
اجرای سیاست و خط‌مشی	۸	۰,۸۴
کل	۴۳	۰,۹۶

ماخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۱۲- آماره KMO و نتایج آزمون بارتلت برای متغیرها

متغیر	KMO میزان	Bartlett's میزان	df	sig	درصد واریانس تبیین شونده
موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	۰,۸۵	۱۱۲۷,۸۰	۶۶	۰,۰۰	۷۱,۰۰
کنترل مالی	۰,۷۸	۱۲۳۱,۳۷	۷۸	۰,۰۰	۹۳,۵
شایستگی منابع انسانی	۰,۷۰	۲۰۳۱,۷۰	۵۵	۰,۰۰	۸۲,۷۶
اجرای سیاست و خط‌مشی	۰,۸۵	۷۵۳,۸۱	۲۸	۰,۰۰	۷۸,۰۰

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در جدول (۱۲) نتیجه آزمون بارتلت که تقریبی از آماره χ^2 است نشان داده شده است. مقدار sig آزمون بارتلت کوچکتر از ۰,۰۵ است ($0,05 < 0,00$) که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی برای کل متغیرها مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همچنین شاخص KMO با مقادیر ۰,۸۵، ۰,۷۸، ۰,۷۰ و ۰,۸۵ که در ابتدای این جداول آمده است با توجه به نزدیکی این اعداد به عدد ۱ می‌توان نتیجه گرفت که تعداد نمونه‌ها (پاسخ دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد.

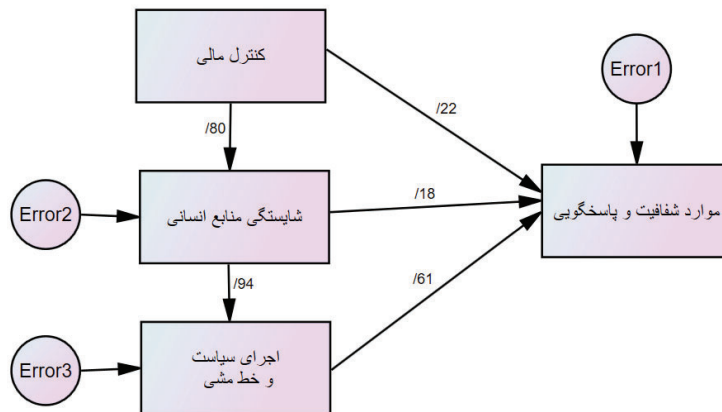
نمودار (۴) مدل برازش شده را نشان می‌دهد. مدل نمودار مربوط به مدل کل ترسیمی برای چهار متغیر (موارد شفافیت و پاسخ‌گویی، کنترل مالی، شایستگی منابع انسانی و اجرای سیاست و خط‌مشی) است، مقدار کای اسکوئر بر روی درجه آزادی χ^2/df برای مدل حاضر ($\chi^2/df=2,63$) است. همچنین مقدار $\text{RMSEA}=0,00$ می‌باشد که برازش بسیار خوبی است. این مدل نیز در حالت (Standard Solution) قرار دارد. همچنین در قسمت وزن رگرسیونی، نسبت بحرانی (CR) بیانگر مقدار آماره محاسبه شده است که چنانچه سطح خطای ۵ درصد را در نظر بگیریم، مقدار آماره Z در طیف (-۱,۹۶) تا (+۱,۹۶) است. چنانچه مقادیر CR هر متغیر در این طیف قرار بگیرد، بیانگر تاثیر گذاری آن متغیر بر متغیر وابسته معنا دار نیست. ستون P هم احتمال ناشی از این آماره هاست که طبیعتاً چنانچه از سطح خطا کمتر باشد، به مفهوم معنی دار بودن تاثیر گذاری است.

جدول ۱۳- خلاصه ضرایب مسیر معادلات ساختاری

P سطح معنی داری	C.R نسبت بحرانی	مسیر (Formative- Reflective)		
		←	←	←
۰,۰۰	۱۸,۳۰	شایستگی منابع انسانی	←	کنترل مالی
۰,۰۰	۷,۰۷	موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	←	کنترل مالی
۰,۰۰	۳۰,۵۰	اجرای سیاست و خط‌مشی	←	شایستگی منابع انسانی
۰,۰۰	۲,۶۷	موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	←	شایستگی منابع انسانی
۰,۰۰	۱۰,۸۹	موارد شفافیت و پاسخ‌گویی	←	اجرای سیاست و خط‌مشی

ماخذ: یافته‌های تحقیق

لذا با توجه به مقادیر C.R های بدست آمده در جدول تحلیل مسیر می‌توان مدل حکمرانی مطلوب ورزشی در بین سازمان‌های ورزشی ایران را به شکل ذیل طراحی نمود.



نمودار ۳- مدل حکمرانی مطلوب ورزشی (در حالت استاندارد)

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از پژوهش حاضر شناسایی مولفه‌ها، ابعاد و متغیرهایی حکمرانی مطلوب ورزشی می‌باشد. تعداد ۱۵ مدل حکمرانی مطلوب ارائه شده است. تلخیص این مدل‌ها وجود ۴ بعد، ۱۵ سازه و ۴۳ متغیر را نشان می‌دهد. سپس بعد از استخراج عوامل و دسته بندی آنها، برای تدقیق کار با مراجعه به متخصصان و خبرگان حوزه اجتماعی، مصاحبه را در سه مرحله انجام داده است. سپس با استفاده از تکنیک دلفی فازی کلیه شاخص‌های اصلی و فرعی تعیین گردیدند. در ادامه برای تعیین رابطه بین اجزاء از روش دیمتل فازی استفاده شده است. لازم به ذکر است که ماتریس حاصله از تکنیک دیمتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد.

هر فعالیتی در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد با قدرت، اختیار، مسئولیت، منفعت شخصی و غیره مرتبط باشد، مستعد فساد است و نوعی فعالیت حساس محسوب می‌شود. از این رو، شفافیت یکی از دقیقترین راه‌حلهای مبارزه با فساد سازمان یافته‌ی اداری است و باعث می‌شود خطاهای اداری کم تر شود و قانون مداری بیشتر مورد لحاظ قرار گیرد. این امر سبب افزایش نظارت‌های مردمی بر رفتارها و تصمیم‌های کارگزاران بخش دولتی شده و بدین صورت فرصت ارتکاب فساد محدود می‌شود و اعمال قانونی مسئولین، از لحاظ کیفی نیز به طور مطلوب

انجام خواهد شد. این مسئله را ناشی از فساد و اعمال خلاف مدیران و احساس عدم کنترل شهروندان بر سازمان‌ها میدانند، و بعضی دیگر این عدم اعتماد را به عدم پاسخ‌گویی سازمان‌ها مربوط می‌کنند، به این معنا که چون سازمان‌های دولتی نمی‌توانند به مسئولیت اجتماعی خود عمل کنند و به انتظارات شهروندان در این زمینه پاسخ دهند، مورد بدگمانی قرار می‌گیرند. گاهی هم فعالیت سازمان‌ها با ارزش‌ها تطابق ندارد، مثل رفتار تبعیض آمیز، که آن هم موجب سلب اطمینان مردم می‌شود. در هر حال برای جلب اعتماد شهروندان و ایجاد سرمایه اجتماعی و ارزش افزوده اجتماعی، لازم است که سازمان در مقابل شهروندان پاسخ‌گو باشد و در عین حال به انتظارات و خواسته‌های آنها توجه کند. (معمارزاده طهران، ۱۴۰۰). نتایج این پژوهش با پژوهش‌های انجام شده توسط (گرات و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶) همراستا و همسو بوده است.

موضوع نظارت مالی همواره در مدیریت، حسابداری و اقتصاد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است و استقرار نظام‌های کارآمد نظارتی مالی از اهداف اولیه و عمده مدیران در هر بخش به شمار می‌آمده است با تحولاتی که امروزه در شرایط درونی و بیرونی سازمان‌ها ایجاد شده مسئله کنترل سیستماتیک مالی در سازمان‌های دولتی و خصوصی و نیز خصولتی دستخوش تغییر گردیده است و اگر بخواهیم نظام نظارتی مالی اثربخشی را سازمان‌دهی کنیم باید ملاحظه خاصی را در نظر داشته باشیم. به منظور حصول حکمرانی خوب منسجم و قابل اعتماد در فدراسیون‌های ورزشی، نیاز به یک چارچوب کنترل مالی به خوبی تعریف شده وجود دارد که نحوه اجرای سیستم‌های مدیریت مالی را کنترل کند. (میراندو و ایسا، ۲۰۲۳). نتایج این تحقیق با یافته و نتایج تحقیق‌های (آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، همراستا و همسو بوده است.

در خصوص منابع انسانی و حوزه مربوط به مدیریت منابع انسانی تئوریهای زیادی وجود دارد. نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه در ساختار یک باشگاه ورزشی است. یک باشگاه ورزشی بدون نیروی انسانی متخصص در پست‌های مختلف و بدون آموزش‌های لازم برای مدیریت کارآمد نمی‌تواند وجود داشته باشد. هر باشگاه ورزشی، صرف نظر از شکل سازمانی آن دارای تعداد معینی موقعیت برای سطوح مختلف سلسله مراتبی است. هر چه سطح سلسله مراتبی بالاتر باشد، وظایف سخت‌تر و به همان میزان، نیازمندی‌های آموزشی برای نیروی انسانی است. بنابراین

منابع انسانی هستند هم برای مدیریت یک باشگاه ورزشی و هم برای دستیابی به عملکرد در فعالیت ورزشی بسیار مهم است. نیروی انسانی اصلی که در دستیابی به مدیریت عملکرد مسئولیت دارد، تیمی متشکل از مدیر، مربیان، دستیار تیم است. این تیم می‌تواند مربیان، سایر پست‌های مربیگری (بسته به نوع ورزش)، روانشناس، پزشک، فیزیوتراپ، متخصص کامپیوتر باشند. بنابراین توسعه کارکنان، دستیابی به اهداف و نحوه پاداش کارکنان به یک اندازه برای رفاه کل سازمان ورزشی مهم است. اهمیت مدیریت منابع انسانی نیز به وسیله مجموعه کارکردها و فرآیندهای مرتبط با یکدیگر که هدف آنها جذب، اجتماعی کردن، انگیزش و حفظ کارکنان در یک سازمان است، داده می‌شود. این جنبه به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در یک سازمان در نظر گرفته می‌شود که نتایج آن به مرور زمان به طور فزاینده‌ای قابل مشاهده است. (هویه و همکاران، ۲۰۲۰). یافته‌ها با نتایج تحقیقاتی (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچوبت، ۲۰۲۲) همراستا و همسو بوده است.

در عصر حاضر در تعیین خط‌مشی‌های عمومی غالباً شیوه‌های عقلایی تصمیم‌گیری به کار گرفته می‌شود خط‌مشی‌گذار، با توجه به شرایط و امکانات با ترازوی عقل و منطق در عرصه سیاست به تصمیم‌گیری عقلایی و انتخاب و ارائه بهترین راه حل در قالب خط‌مشی عمومی می‌پردازد. ضرورت به کارگیری شیوه‌های عقلایی در تعیین خط‌مشی‌های عمومی بیشتر بدان علت است که مردم و جامعه از مراجع حکومتی انتظار دارند که منطقی عمل کنند و منابع را بدرستی مورد بهره‌برداری قرار دهند. آنها انتظار دارند دستگاه دولت، بهترین شیوه‌ها را برای رسیدن به اهداف نهایی جامعه برگزینند. سازمان‌ها زمانی که بر اساس برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های علمی عمل می‌کنند، در واقع بر تعقل‌گرایی تأکید دارند زیرا بوسیله برنامه‌ریزی به پیش‌بینی آینده پرداخته، طرق رسیدن به هدف را ارزیابی می‌کنند و بهترین روش‌های نیل به مقصود را بر می‌گزینند. وجود کمیته‌ها و کمیسیون‌های مختلف تخصصی، وقتی در کنار مجامع خط‌مشی‌گذاری، نشان دهنده لزوم بررسی‌های علمی و تخصصی در خط‌مشی‌گذاری عمومی است. وظیفه این کمیته‌ها و کمیسیون‌های تخصصی است که از دیدگاه علمی و به کمک نظریه‌ها و مدل‌های عقلایی، مسائل و موضوعاتی را که باید برای آنها راه‌حلهایی جستجو شود، بررسی کرده نتایج را در اختیار مقامات

خط‌مشی گذار قرار دهند. (الوانی، شریف زاده، ۱۴۰۰). نتایج این تحقیق با تحقیقات انجام شده توسط (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴) همراستا و هم سو بوده است.

برای شفافیت و پاسخ‌گویی عملکرد و نتایج عملکرد سازمانی در سازمان سایت اینترنتی وجود داشته باشد. بر اساس برنامه راهبردی مصوب در سازمان که معمولاً اوایل سال تدوین می‌شود فعالیت‌های مرتبط تعیین شوند. در سازمان خطوط ارتباطی شفاف وجود داشته باشد. با تمام ذی‌نفعان صادقانه و منصفانه برخورد شود. رویه‌های رسمی برای همه عملیات و فرایندهای سازمانی در محل خدمت وجود داشته باشد. خط‌مشی حاکمیتی از طریق وب به اشتراک گذاشته شود. در خصوص بعد کنترل مالی پیشنهاد می‌شود نظارت دقیق بر کنترل داخلی صورت‌های مالی در سازمان وجود داشته باشد. سایر گزارش‌های حساسی با سایر ذی‌نفعان به اشتراک گذاشته شود. در سازمان محل کار و فعالیت برنامه‌ریزی مالی بلند مدت وجود داشته باشد. در راستای ارتقاء کیفیت عملکرد مالی حسابرسی خارجی وجود داشته باشد. مشکلات احتمالی در حیطه مالی توسط سیستم به کارشناسان مالی سیگنال شود. استانداردهای بین‌المللی حسابداری رعایت شود. در خصوص بعد شایستگی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود ترکیبی از دانش و به همراه تجربه در مشاغل سازمانی توسط شاغلین وجود داشته باشد. کلیه کارکنان سازمانی محل خدمت به دو موضوع مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی پایبند باشند. و دائماً به مسئولیت خود متعهد باشند. مدیران از ویژگی‌های رهبری برخوردار بوده و دائماً در صدد اخذ و کسب تجربه شوند. مدیریت دارای مهارت‌ها و دانش مدیریتی پیشرفته باشد. با توجه به نتایج بدست آمده به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود موارد زیر را ارتقاء دهند، نهادها و سازمان‌های ورزشی سیاستی داشته باشند که بر عملیات آن حاکم شوند. سازمان ورزشی دارای رسالت و اهداف باشد. اثر سیاست بر حکمرانی مطلوب قابل احساس باشد. اثر سیاست منجر به نتیجه مثبت به خط‌مشی حاکمیتی تبدیل شود و نتایج بطور دائم در وب سایت و رسانه‌های اجتماعی منتشر شود. در ابعاد ساختار سازمان‌های ورزشی تمرکز، پیچیدگی و رسمیت ایجاد شود.

منابع و ماخذ

بحرینی، الهام، میریوسفی، سیدجلیل، بیگلری، نسرین (۱۴۰۰). بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳(۲)، ۶۸۶-۶۵۹.

پورآتشی مهتاب، موحد محمدی حمید(۱۴۰۲)، کتاب راهنمای گام به گام مدل‌سازی معادله ساختاری: با استفاده از نرم‌افزار AMOS Graphic، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ص ۲۰-۳۳۰.

جمشیدیان، م.ا.، محمد امین، میرسپاسی، ناصر، دانش فرد، کرم اله. (۲۰۲۰). طراحی الگوی شفافیت سازمانی در جهت سلامت نظام اداری، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت استاندارد و کیفی. ص ص ۴۱-۱۰۳.

کشاورز، لقمان (۲۰۲۰). تدوین مدل حکمرانی ورزش همگانی ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۵۰(۱۹)، ۱۴۸-۱۳۱.

گندمانی روح الله عسگری، باقری قدرت الله، علی دوست قهفرخی ابراهیم، رحمتی محمد حسین، (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران، دوره ۱۲، شماره ۶۳، ص ص ۱۸۶-۱۶۳.

محمدی رئوف، مصطفی، فراهانی، ابوالفضل، شجاع، رضا، و ملکی، علی. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در صنعت ورزش ایران با رهیافت داده بنیاد. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۵۲(۲۰)، ۱۳۴-۱۱۳.

معمارزاده طهران غلامرضا (۱۴۰۰)، مبانی مدیریت دولتی، جی.ام.شفریتز - ای.وی. راسل، تهران اندیشه های گوهر بار، چاپ سوم.

Allen E. Mrindoko, Faisal H. Issa (2023). Factors That Influence Good Governance in The Tanzania Football Federation, Department of Administrative Studies Mzumbe University, Dar es Salaam Campus College, Tanzania.

Bakhsh, J. T., Taks, M., & Parent, M. M. (2023). RESIDENTS' MAJOR SPORT EVENT SOCIAL VALUE: A SYSTEMATIC REVIEW OF THEORY. *Event Management*.

Geeraert, A 2019, 'The Limits and Opportunities of Self-Regulation: Achieving International Sport Federations' Compliance with Good Governance Standards', *European Sport Management Quarterly*, vol. 19, no. 4, pp. 520-38. Doi: 10.1080/16184742.2018.1549577

Geeraert, A. (2022). Indicators of good governance in sport organisations: Handle with care. In A. Geeraert, & F. van Ekeren (Eds.), *Good governance in sport: Critical reflections* (pp. 152-166). Routledge.

Guo, Ziyu; Chen, Gang; Ding, Yang, (2023), Innovation-Driven Policies, Corporate Governance Structure and Total Factor Productivity in Chinese Sports Sector: Evidence from Listed Sports Firms, Sustainability; Basel Vol. 15, Iss. 8, 6991. DOI:10.3390/su15086991

Hansford, H. J., Cashin, A. G., Wewege, M. A., Ferraro, M. C., McAuley, J. H., Jones, M. D., & TOP Sport Science Collaborators. (2022). Open and transparent sports science research: the role of journals to move the field forward. *Knee surgery, sports traumatology, arthroscopy*, 30(11), 3599-3601.

Henry, I & Lee, P 2004, 'Governance and Ethics in Sport', in S Chadwick & J Beech (eds), *The Business of Sport Management*

Houlihan, B, Hanstad, DV, Loland, S & Waddington, I (eds) 2019, 'The World Anti-Doping Agency at 20: Progress and Challenges', *International Journal of Sport Policy and Politics*, vol. 11, no. 2, pp. 193–201. doi:10.1080/19406940.2019.1617765

Hoye, R., Cuskelly, G., Auld, C., Kappelides, P., & Misener, K. (2020). *Sport volunteering*. London: Routledge.

Islam, Y., Mindia, P. M., Farzana, N., & Qamruzzaman, M. (2023). Nexus between environmental sustainability, good governance, financial inclusion, and tourism development in Bangladesh: Evidence from symmetric and asymmetric investigation. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1056268.

Morales, Nelson; Schubert, Mathias. (2022), Selected Issues of (Good) Governance in North American Professional Sports Leagues, *Journal of Risk and Financial Management*; Basel Vol. 15, Iss. 11: 515. DOI:10.3390/jrfm15110515

Morrow, S. (2013) Football club financial reporting: Time for a new model? *Sports Bus. Manag.*, 3, 297–311

Mulyana, Fegie Rizkia; Hidayat, Cucu; Hanief, Yulingga Nanda; Juniar, Dicky Tri; Millah, Haikal; et al. (2022), Analysis of inhibiting factors in regional sports achievement development, *Journal of Physical Education and Sport*; Pitesti Vol. 22, Iss. 12, 3009-3015. DOI:10.7752/jpes.2022.12380.

Muñoz, J., Solanellas, F., Crespo, M., & Kohe, G. Z. (2023). Governance in regional sports organisations: An analysis of the Catalan sports federations. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2209372.

Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Naraine, M. L., & Séguin, B. (2022). Good sport

Rasouli, M., Seyyed Nasrollah, S., Mosaffa, N., & Rasekh, N. (2021). Good Governance Elements in Sport International Relations of Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(51), 97-112.

Safwan, N. S. Z., Ahmad, M. F., Tajri, A. A., Hussain, R. N. J. R., Adnan, M. A., Aznan, E. A. M., ... & Nadzalan, A. M. (2023). Exploring the Role of Human Resource Management Practice: A Study of Employees' Perceptions at Johor State Sports Council. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(6), e03374-e03374.

Teodora, T.I. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports*, 20(2), pp.1-7

Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69(1), 15-21.

Weight, E., Taylor, E., Huml, M., & Dixon, M. (2021). Working in the sport industry: A classification of human capital archetypes. *Journal of Sport Management*, 35, 364–378.

Zaitul, Desi Iлона, Neva Novianti. (2023), "Good Governance in Rural Local Administration" *Administrative Sciences*, Basel Vol. 13, Iss. 1-19. DOI: 10.3390/admsci13010019

Identifying the components, dimensions and variables of optimal sports governance

*Akbar Akhavan, Zahra Anzehaei and Faride Ashraf Ganjouei**

Abstract

The aim of the research is to identify the components, dimensions and variables of optimal sports governance. The research is practical according to its purpose. has paid international and national levels; In this way, after analyzing and identifying the mentioned indicators and dimensions in official international forums, reports, books, researches and articles related to foreign and domestic as well as in the laws and programs of the country's governance, collecting and forming a sports information bank. factors, indicators and components). The statistical community is made up of experts and experts in management. In this research, by taking advantage of the opinion of all the people selected as experts, by directly referring to the community of experts, information was collected through a questionnaire. The collection of primary data and Excel software was used to enter the data of the questionnaire. The results of summarizing the models showed the existence of 4 dimensions, 15 constructs and 43 variables. Three stages were done. Using the fuzzy Delphi technique, all main and secondary indicators were determined. In the following, fuzzy Dimetal method is used to determine the relationship between components. It is necessary to mention that the matrix obtained from Dimtel's technique shows both the cause and effect relationship between the factors and the effectiveness of the variables.

Keywords: Sports, optimal sports governance, fuzzy Delphi technique, fuzzy Dimtel method

Ph.D. Student, Department of Sport Management, Central Teharn Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran. Email Address: akbar.akhavan2000@gmail.com

Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Sport Management, Central Teharn Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran. Email Address: sara_haji1982@yahoo.com.

Associate Professor, Department of Sport Management, Central Teharn Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran. Email Address: ganjouei.f@gmail.com.