University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Analysis of the Constituent Elements of Good Governance in Iranian Elite Sports: A Mixed-Methods Approach

Hamidreza Parsimanesh[1], Rasool Norouzi Seyed Hossini[2]✉, Shahram Nazari [3]

1. Department of Sport Management, University of Eyvanekey, Eyvanekey, Iran. E-mail: parsimanesh.phd@eyc.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Sport Science, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. Email: rasool.norouzi@modares.ac.i
3. Department of Physical Education Instruction, Farhangian University, Shahid Chamran Campus, Tehran, Iran. E-mail: shahram.nazari@cfu.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:
Received:
…….18 March 2022
Received in revised form:
…….10 June 2022
Accepted:
…….16 June 2022
Published online:
…….25 June 2022

Keywords:
Good Governance,
Elite Sport,
Constructive elements,
Accountability,
Mixed Methods.

ABSTRACT

Introduction: In elite sport, good governance is widely recognized as a foundation for legitimacy, effectiveness, and sustainable development. Within the context of Iranian sport, persistent issues such as centralized decision-making, insufficient transparency, weak institutional accountability, and limited stakeholder engagement have underscored the urgency of governance reform. This study aimed to identify and prioritize the core structural elements of good governance in Iran's elite sport using an exploratory sequential mixed-methods approach.

Methods: In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 19 experts in sport governance and analyzed using Braun and Clarke's (2006) six-step thematic analysis model. In the quantitative phase, the Analytical Hierarchy Process (AHP) was applied using Expert Choice software to determine the relative weight of governance components. The same experts participated in both phases.

Results: The thematic analysis revealed ten essential governance elements: transparency, accountability, stakeholder participation, rule of law, responsibility, anti-corruption, independent monitoring and evaluation, efficiency, ethical conduct, and equitable resource distribution. The AHP results ranked transparency (0.103), accountability (0.109), and stakeholder participation (0.124) as the top priorities. The consistency ratio (CR) for all pairwise comparisons was below 0.1, indicating strong reliability.

Conclusion: The findings highlight that achieving effective governance in elite sport in Iran requires prioritizing participatory, transparent, and accountable mechanisms. Strengthening these core elements can enhance organizational legitimacy, optimize decision-making processes, and align governance practices with international standards.

Cite this article: Parsimanesh, H. Norouzi Seyed Hossini, R. Nazari, Sh (2022). Analysis of the Constituent Elements of Good Governance in Iranian Elite Sports: A Mixed-Methods Approach. *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: http://doi.org/000000000000000000

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

In Press

In Press

University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Extended Abstract

Introduction

Debates over sport governance have intensified amid concerns about corruption, opaque decision-making, and declining public trust. While international frameworks emphasise transparency, accountability, participation, fairness, and effectiveness, Iran's elite-sport system lacks a contextualised, evidence-based model that operationalises these principles within its institutional and cultural realities. This study addresses that gap by identifying and prioritising the constituent elements of good governance in Iranian elite sport and by proposing an integrated, locally grounded model to guide reform.

Method

A sequential exploratory mixed-methods design was employed. Qualitative phase: Semi-structured interviews with 19 experts (academics, federation executives, senior administrators, and policy actors) were conducted and analysed using thematic analysis to derive a multi-level codebook. MAXQDA procedures supported open coding, axial aggregation, and theme validation.

Conclusion

The study proposes a three-pillar governance model—Institutional, Managerial, and Ethical—tailored to Iran's elite sport context. Policy recommendations include transparency regimes (open budgets, audits), participatory rules (stakeholder councils, elections), independent evaluation, and equitable resource allocation. Combining short-term operational reforms (efficiency, accountability, participation) with long-term ethical and institutional safeguards (anti-corruption, integrity, capacity building) provides a realistic pathway to good governance and improved international competitiveness in Iranian elite sport.

Keywords

Sport governance; Good governance; Elite sport; Stakeholder participation; Mixed-methods

Quantitative phase: The resulting components were prioritised via the Analytic Hierarchy Process (AHP) using pairwise comparisons completed by 25 experts (with nine overlapping participants). Geometric means were used to synthesise judgments and compute local weights; Consistency Ratio (CR) values were verified for all matrices (CR < 0.10) to ensure decision reliability.

Results

Three overarching dimensions of governance emerged:
Institutional Structures – transparency, accountability, democratic decision-making, sustainability.
Managerial Processes – independent monitoring, efficiency, equitable allocation, sustainable financing.
Ethical Values – professional ethics, anti-corruption, meritocracy.
AHP results ranked resource efficiency and decision effectiveness as the top priority (0.139), followed by equitable resource allocation and stakeholder participation (0.124 each), with institutional accountability (0.109) and transparency (0.103) next. Other values such as integrity, anti-corruption, and institutional renewal were considered necessary for long-term stability.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:
This article has been done considering all ethical principles.

Funding:
This article is taken from the doctoral tehsis of the first person.

Authors' contribution:
All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

Conflict of interest:
The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:
This article is extracted from the doctoral thesis with the guidance and advice of the author's professors. We would like to thank everyone who helped us with this study.

In Press

مدیریت ورزشی
شاپا الکترونیکی: ۲۶۷۶-۴۲۷X
دانشگاه تهران
دانشکده علوم ورزشی و تندرستی

تحلیل عناصر سازنده حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران: رویکردی آمیخته

حمیدرضا پارسی‌منش[۱]، رسول نوروزی سید حسینی[۲]✉، شهرام نظری[۳]

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایوانکی، ایوانکی، ایران. parsimanesh.phd@eyc.ac.ir
۲. گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول). rasool.norouzi@modares.ac.ir.
۳. گروه آموزش تربیت‌بدنی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید چمران، تهران، ایران. shahram.nazari@cfu.ac.ir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: /..../
تاریخ بازنگری: /...../
تاریخ پذیرش: .../../
تاریخ انتشار: .../.../...

کلیدواژه‌ها:
حکمرانی خوب، ورزش قهرمانی، عناصر سازنده، پاسخگویی، رویکرد آمیخته.

چکیده

مقدمه: در سال‌های اخیر، حکمرانی ورزشی به یکی از مباحث راهبردی در مدیریت و سیاست‌گذاری تبدیل شده است. چالش‌هایی نظیر فساد، ناکارآمدی ساختاری و کاهش اعتماد عمومی، ضرورت بازطراحی نظام حکمرانی را دوچندان ساخته‌اند. هرچند اصولی چون شفافیت، پاسخ‌گویی و مشارکت به‌عنوان ارکان حکمرانی مطلوب شناخته می‌شوند، ورزش قهرمانی ایران همچنان فاقد چارچوبی بومی و نظام‌مند برای عملیاتی‌سازی آن‌هاست. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عناصر سازنده حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان حوزه حکمرانی ورزش گردآوری و با استفاده از الگوی شش‌مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) و نرم افزار MAXQDA تحلیل شد. در بخش کمی، برای تعیین وزن نسبی مؤلفه‌ها، از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و نرم‌افزار Expert Choice بهره گرفته شد. برخی شرکت‌کنندگان هر دو مرحله یکسان بودند.

یافته ها: تحلیل مضمون منجر به شناسایی ده مؤلفه کلیدی حکمرانی شد که عبارت‌اند از: شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت ذینفعان، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، ارزیابی و نظارت مستقل، کارایی، اخلاق حرفه‌ای و عدالت در توزیع منابع. نتایج تحلیل AHP نشان داد که مؤلفه کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات (۰/۱۳۹)، عدالت در تخصیص منابع و همچنین مشارکت و ساختار دموکراتیک تصمیم گیری با ضریب(۰/۱۲۴) مشترکا دوم، پاسخگویی نهادی با ضریب(۰/۱۰۹) دارای بالاترین اولویت بودند. نرخ ناسازگاری کلی کمتر از ۰.۱ بود که حاکی از اعتبار ساختار تصمیم‌گیری است.

نتیجه گیری: یافته‌های پژوهش نشان داد سه رکن اصلی حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران شامل ساختارهای نهادی، فرایندهای مدیریتی و ارزش‌های اخلاقی است که مؤلفه‌هایی چون شفافیت، پاسخگویی، عدالت و کارایی بیشترین اولویت را دارند. همچنین نتایج تحلیل کمی تأکید کرد که گذار به حکمرانی مطلوب و توسعه‌محور مستلزم بازمهندسی ساختارهای اجرایی، تقویت مشارکت ذینفعان و نهادینه‌سازی اصولی مانند مبارزه با فساد و شایسته‌سالاری است.

استناد: پارسی منش، حمیدرضا؛ نوروزی سید حسینی، رسول؛ و نظری، شهرام (۱۴۰۱). تحلیل عناصر سازنده حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران: رویکردی آمیخته. نشریه *مدیریت ورزشی*، ۲ (۴)، ۲۰-۱.

DOI: http//doi.org/0000000000000000000000000

CC BY NC

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

© نویسندگان.

In Press

مقدمه

در سال‌های اخیر، مفهوم حکمرانی به یکی از محورهای راهبردی در سیاست‌گذاری عمومی و مدیریت سازمان‌های ورزشی تبدیل شده است؛ روندی که عمدتاً به دلیل افزایش فساد سازمانی، ناکارآمدی ساختاری، تعارض منافع و کاهش اعتماد عمومی نسبت به نهادهای ورزشی شکل گرفته است (گیرارت و فان ایکرن، ۲۰۲۱؛ فرانس، ۲۰۲۴؛ کوستا، ۲۰۲۵)[1]. چارچوب‌های بین‌المللی، از جمله اصول بنیادین حکمرانی کمیته بین‌المللی المپیک و سیاست‌های اتحادیه اروپا، بر ضرورت ایجاد ساختارهای شفاف، پاسخگو و مشارکت‌محور به‌عنوان پیش‌شرط مشروعیت و پایداری ورزش تأکید دارند (هنری، ۲۰۲۱؛ اسمیرنووا، ۲۰۲۵)[2]. در این میان، تحقیقات اثرگذار در مدیریت ورزشی همچون فرکینز، شیل‌بری و اوبویل (۲۰۱۸) نقش رهبری مشارکتی در هیئت‌مدیره و حکمرانی شبکه‌ای را برای ارتقای توانمندی‌های استراتژیک برجسته کرده‌اند. با این حال، ادبیات علمی همچنان با ابهاماتی در زمینه تعامل میان اصول بنیادین حکمرانی مانند شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت، کارایی و مشارکت و نحوه بومی‌سازی آن‌ها در بسترهای فرهنگی و سیاسی متنوع روبه‌رو است (فرکینز وشیل بری، ۲۰۱۸؛ پرنت و هویی، ۲۰۲۱)[3].

در ایران، شاخص‌های کلان حکمرانی نشان‌دهنده چالش‌های ساختاری گسترده‌اند؛ به‌عنوان نمونه، در گزارش شاخص ادراک فساد سال ۲۰۲۳، ایران با امتیاز ۲۳ از ۱۰۰ در رتبه ۱۵۱ از میان ۱۸۰ کشور قرار گرفته است (ویکی‌پدیا[4]، ۲۰۲۵). این وضعیت، به همراه تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، ضعف شفافیت و پاسخ‌گویی نهادی، نبود چارچوب بومی و اولویت‌محور، و فقدان تعامل مؤثر با ذینفعان، موجب بروز بحران‌های مشروعیت، ناکارآمدی مدیریتی و کاهش سرمایه اجتماعی در ورزش قهرمانی شده است (جمشیدی، عامری و عباسی، ۲۰۲۰؛ مهرابی، سجادی و جلالی فراهانی، ۲۰۲۲). شواهد نشان می‌دهد که اغلب فدراسیون‌های ورزشی کشور فاقد سازوکارهای شفاف مالی، ساختارهای پاسخ‌گو و فرآیندهای مشارکتی در تصمیم‌سازی هستند (مهرابی و همکاران، ۲۰۲۲). بر این اساس، نهادهای بین‌المللی، حکمرانی اثربخش را مستلزم رعایت اصولی همچون پاسخگویی، مشارکت و شفافیت دانسته و بر به‌کارگیری سازوکارهایی مانند ساختارهای تصمیم‌گیری جمعی، توزیع متعادل اختیار، ایجاد اتحادیه‌های بازیکنان و نوآوری در مدل‌های حکمرانی به‌عنوان ابزارهای ارتقای مشروعیت و پایداری نظام حکمرانی تأکید می‌کنند (کمیته بین‌المللی المپیک[5]، ۲۰۰۸؛ هو و شو، ۲۰۲۴). در چنین شرایطی، شناسایی و تحلیل دقیق عناصر سازنده حکمرانی مطلوب به‌ویژه عدالت، مشارکت و کارایی و طراحی مدلی بومی و منطبق با اقتضائات فرهنگی و نهادی کشور، ضرورتی راهبردی برای ارتقای کارایی، مشروعیت و پایداری ورزش قهرمانی محسوب می‌شود.

با وجود جایگاه راهبردی حکمرانی مطلوب به‌عنوان یکی از ارکان توسعه پایدار در ورزش، شواهد حاکی از آن است که ساختار ورزش قهرمانی ایران فاقد یک مدل بومی و یکپارچه برای شناسایی و عملیاتی‌سازی مؤلفه‌های کلیدی این رویکرد است؛ مدلی که بتواند ضمن بهره‌گیری از شاخص‌های معتبر بین‌المللی، با ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و نهادی کشور هم‌خوانی داشته باشد (غلامی و همکاران، ۲۰۲۱؛ محمدی رئوف و همکاران، ۲۰۲۱). علیرغم اجرای برنامه‌های توسعه و طرح‌های ملی، چالش‌هایی نظیر ضعف شفافیت مالی، ناکارآمدی مدیریتی، اساسنامه‌های غیرکارآمد، تغییرات مکرر در ساختار وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها، و محدودیت در خصوصی‌سازی و تعامل اثربخش با ذینفعان، همچنان بر کارایی نظام حکمرانی ورزش قهرمانی کشور سایه افکنده است (محمدی رئوف و همکاران، ۲۰۲۲). چنین شرایطی ضرورت بازطراحی ساختار حکمرانی را با رویکردی مشارکتی و چندبازیگری، متکی بر ارزش‌هایی چون شفافیت، پاسخگویی، قانون‌مداری و مشارکت‌جویی دوچندان می‌کند. در سطح بین‌المللی

---

[1] Geeraert & van Eekeren; France; Costa
[2] Henry; Smirnova
[3] Shilbury, & O'Boyle; Parent & Hoye
[4] Wikipedia
[5] International Olympic Committee (IOC); Hou & Xu

In Press

نیز، اگرچه ادبیات حکمرانی ورزشی در دو دهه ی اخیر گسترش چشمگیری یافته، نبود شفافیت مفهومی، تعاریف متناقض و فقدان جماع نظری در این حوزه همچنان محسوس است (چو[1] و همکاران، ۲۰۲۴). مطالعات مرور نظام‌مند نشان می‌دهد که اصولی مانند شفافیت، پاسخگویی و دموکراسی بیشترین بسامد را در ادبیات حکمرانی ورزشی دارند (تامپسون[2] و همکاران، ۲۰۲۳). اما چارچوب‌های بومی برای ترجمان این اصول به زمینه‌های ملی به‌ندرت توسعه یافته‌اند. همچنین، تحلیل کتاب‌سنجی اخیر بر اهمیت هم‌پوشانی حوزه‌های حکمرانی و حقوق ورزش تأکید دارد و حکمرانی مطلوب را نقطه تلاقی این دو حوزه می‌داند (کامینسکا[3] و همکاران، ۲۰۲۵).

با وجود گسترش ادبیات حکمرانی ورزشی و پژوهش‌هایی که به نقش سرمایه اجتماعی، مدیریت دانش، حمایت اجتماعی و سیاست‌های توسعه ورزش پرداخته‌اند، بخش عمده تحقیقات داخلی همچنان بر ورزش همگانی یا سایر ابعاد حکمرانی متمرکز بوده و کمتر به حوزه ورزش قهرمانی پرداخته‌اند (خوشبختی و همکاران، ۱۴۰۱؛ صفری نسرانی و همکاران، ۱۴۰۱؛ کرمی تیره‌شبانکاره و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، علی‌رغم بهره‌گیری روزافزون از چارچوب‌های بین‌المللی همچون *SPLISS* برای تحلیل سیاست‌های ورزش قهرمانی، شواهد تجربی در زمینه‌های غیراروپایی از جمله ایران محدود و پراکنده است و ارتباط میان ساختارهای حکمرانی و نتایج ورزشی بین‌المللی به‌طور نظام‌مند مورد بررسی قرار نگرفته است (والنتی[4] و همکاران، ۲۰۲۰). مرور پیشینه نشان می‌دهد در حالی که پژوهش‌های بین‌المللی به تحلیل همزمان عناصر حکمرانی، اعتماد نهادی و شبکه‌های بازیگران پرداخته‌اند (لوسیدارم، بابیاک و ویلم، ۲۰۱۸؛ لهتونن و استنوال، ۲۰۲۲)[5]، در ایران هنوز مدل یکپارچه‌ای که بتواند مؤلفه‌های بومی حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی را شناسایی کرده و نحوه تلفیق رویکردهای متمرکز و شبکه‌ای را تبیین کند، توسعه نیافته است (باوان‌پور و همکاران، ۲۰۲۳؛ بیگلری و همکاران، ۲۰۲۳). به‌طور کلی، این وضعیت نشان می‌دهد که میان رویکردهای نظری موجود و نیازهای بومی ورزش قهرمانی ایران شکافی جدی وجود دارد؛ شکافی که ضرورت انجام پژوهشی جامع و نظام‌مند برای شناسایی و تبیین عناصر سازنده حکمرانی مطلوب و ارائه چارچوبی عملیاتی، بومی‌شده و قابل‌اجرا را بیش از پیش برجسته می‌سازد.

این پژوهش با رویکردی ترکیبی و در چارچوب بومی، برای نخستین‌بار به‌صورت جامع به شناسایی عناصر سازنده حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران می‌پردازد. اهمیت این مطالعه از چند بعد قابل‌توجه است: نخست، با اتکا به ادبیات روز حکمرانی ورزشی که بر نقش ساختار، اعتماد، سرمایه اجتماعی و مدیریت شبکه‌ای تأکید دارد، خلأ قابل‌توجهی در مطالعات داخلی پر می‌شود (داولینگ، لیوپکی و اسمیت[6]، ۲۰۱۸؛ لتونن و استنوال، ۲۰۲۲). دوم، از طریق تحلیل تطبیقی میان مدل‌های متمرکز و شبکه‌ای حکمرانی، امکان ارائه تصویری واقع‌گرایانه از تعامل میان نهادهای رسمی و غیررسمی در بستر فرهنگی ایران فراهم می‌آید (او بویل و شیلبوری، ۲۰۱۶؛ رستمی‌چایجان، ۲۰۲۴). سوم، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به‌عنوان راهنمایی کاربردی برای سیاست‌گذاران، فدراسیون‌ها و مدیران ورزش در طراحی سازوکارهای کارآمدتر و قانونی‌تر مورد استفاده قرار گیرد (پسبان، نادری‌نسب و بنیاز، ۲۰۲۵؛ جنوارد[7]، ۲۰۲۵). افزون بر این، نتایج پژوهش می‌تواند بنیانی برای مطالعات آتی در حوزه سیاست‌گذاری ورزش کشورهای مشابه فراهم کرده و به توسعه مباحث نظری در حوزه اقتصاد سیاسی و حکمرانی ورزشی به‌ویژه در پرتو مباحث جدید پیرامون بازپس‌گیری اقتدار نهادهای خصوصی در حکمرانی ورزش و تعامل پیچیده دولت‌ها و فدراسیون‌های بین‌المللی کمک نماید

[1] Cho
[2] Thompson
[3] Kamenecka
[4] Valenti
[5] Lucidarme, Babiak & Willem; Lehtonen & Stenvall
[6] Dowling, Leopkey & Smith
[7] Genovard

In Press

(مک‌لئود[1]، شیلبوری و زایمرز[2]، ۲۰۲۱؛ گیرارت، ۲۰۲۱). اهمیت این پژوهش در پرتو تجارب و یافته‌های بین‌المللی نیز برجسته‌تر می‌شود؛ به‌گونه‌ای که مطالعه استنلینگ[3] و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد نهادینه‌سازی ساختارهای دموکراتیک، شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و کاهش وابستگی به شبکه‌های غیررسمی از عوامل کلیدی ارتقای حکمرانی مطلوب در ورزش هستند. همچنین، مدل *BIBGIS* ارائه‌شده توسط شاپله و مرکونجیچ[4] (۲۰۱۳) سه بُعد بنیادین شامل ساختار سازمانی، شفافیت تصمیم‌گیری و نظارت مستقل را به‌عنوان ارکان اصلی حکمرانی ورزشی معرفی کرده است. در سطح منطقه‌ای نیز، پژوهش باور لفور[5]، پرنت و همکاران (۲۰۲۳)، اعتبار برند و بهره‌گیری راهبردی از رسانه‌های اجتماعی در کنار شفافیت و پاسخگویی، از عوامل محوری ارتقای حکمرانی و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی ملی به‌شمار می‌روند.

این تحقیق با رویکردی نظری و کاربردی در چارچوب بومی، به شناسایی و اولویت بندی عناصر سازنده حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران می‌پردازد. در گام نخست، با اتکا به ادبیات روز حکمرانی ورزشی که بر نقش شفافیت، پاسخگویی، اعتماد، سرمایه اجتماعی و مدیریت شبکه‌ای تأکید دارد، خلأ قابل توجهی در مطالعات داخلی پر می‌شود (داولینگ، لیوپکی و اسمیت[6]، ۲۰۱۸؛ گیرات، ۲۰۱۹). سپس نقش سه رکن کلیدی، شامل ساختارها، فرایندها و ارزش ها در شکل‌دهی به حکمرانی مطلوب تحلیل می‌گردد (شاپله و مرکونجیچ، ۲۰۱۳؛ ریواری[7]، ۲۰۲۴). همچنین، مقایسه‌ی مدل‌های متمرکز و شبکه‌ای حکمرانی نشان می‌دهد که تعامل میان نهادهای رسمی و غیررسمی در بستر ورزش قهرمانی ایران تنها با رویکردی ترکیبی قابل فهم است. در حالی‌که حکمرانی شبکه‌ای به همگرایی ذینفعان و تسهیم منابع کمک می‌کند، گذر زمان اغلب به تمرکز قدرت در بازیگران مرکزی، به‌ویژه دولت‌ها، منجر می‌شود (لتونن و استنوال[8]، ۲۰۲۱). همچنین، بررسی رویدادهای چندسطحی همچون المپیک ونکوور نشان داده است که حتی در ساختارهای شبکه‌ای نیز نقش دولت به‌عنوان هماهنگ‌کننده اصلی اجتناب‌ناپذیر باقی می‌ماند (ناراین، پرنت و روئیارد، ۲۰۱۷)[9]. در مجموع، این پژوهش به‌صورت نظام‌مند به شناسایی و اولویت‌بندی عناصر کلیدی حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران می‌پردازد. پرسش اصلی تحقیق چنین صورت‌بندی می‌شود: کدام عناصر حکمرانی بیشترین اولویت و اثرگذاری را در تحقق حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران دارند؟ از منظر نظری، این مطالعه می‌تواند به غنای ادبیات حکمرانی ورزشی کمک کند و چارچوبی مفهومی برای تحلیل ساختارها و فرآیندهای مؤثر فراهم سازد (مک‌لئود، شیل‌بری و زایمرز، ۲۰۲۱). از منظر کاربردی نیز، یافته‌ها قابلیت آن را دارند که مبنای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد نهادهای ورزشی، بازنگری آیین‌نامه‌های فدراسیون‌ها و ارتقاء نظام پاسخگویی و شفافیت در سطوح مختلف مدیریت ورزش قهرمانی قرار گیرند (دبوسچر[10]، ۲۰۱۸).

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق این مطالعه از نوع آمیخته اکتشافی بوده و با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عناصر سازنده حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران اجرا شده است. این نوع طراحی پژوهشی به‌منظور بهره‌گیری هم‌زمان از مزایای رویکردهای کیفی و کمی، در ابتدا با تحلیل کیفی داده‌ها برای شناسایی مؤلفه‌ها آغاز می‌شود و در ادامه با تحلیل کمی به‌منظور اولویت‌بندی و مدل‌سازی تکمیل

[1] McLeod
[2] Zymers
[3] Stenling
[4] Chappelet & Mrkonjic
[5] Lefebvre
[6] Dowling, Leopkey & Smith
[7] Riivari
[8] Lehtonen & Stenvall
[9] Naraine, Rouillard & Parent.
[10] Bosscher

In Press

می‌گردد (کرسول و پلانو کلارک، ۲۰۱۸)[1]. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان حوزه حکمرانی ورزش گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و بر اساس معیارهای مشخص برای «خبره بودن» انجام گرفت. ملاک‌های خبره بودن شامل موارد ذیل بود:

- حداقل پنج سال سابقه مدیریتی یا سیاست‌گذاری در سطوح ملی ورزش قهرمانی (مانند وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، یا فدراسیون‌های ورزشی)،
- داشتن آثار پژوهشی یا تألیفات علمی در زمینه مدیریت و حکمرانی ورزش،
- تحصیلات دانشگاهی مرتبط با مدیریت ورزشی یا حوزه‌های نزدیک به آن، و
- آشنایی عمیق با ساختار و فرایندهای تصمیم‌گیری در ورزش قهرمانی کشور بود.

برای اطمینان از انطباق افراد با این معیارها، سوابق علمی و اجرایی آنان از طریق رزومه، انتشارات، و مسئولیت‌های سازمانی بررسی شد و سپس با مشورت چند صاحب‌نظر دانشگاهی انتخاب شدند. ترکیب نمونه به گونه‌ای بود که هم افراد دارای سابقه اجرایی و هم افراد دارای سابقه علمی (و برخی با هر دو ویژگی) حضور داشتند تا تنوع دیدگاه‌ها تأمین شود. نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون براون و کلارک[2] (۲۰۰۶) در شش مرحله و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفت. در مرحله کمی، از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) به منظور تعیین وزن و اولویت مؤلفه‌های شناسایی‌شده استفاده شد. پرسش‌نامه‌های مقایسه زوجی میان ۲۵ نفر از خبرگان توزیع گردید که بخشی از آن‌ها در مرحله کیفی نیز مشارکت داشتند. داده‌ها در نرم‌افزار Expert Choice تحلیل شد و نرخ ناسازگاری (CR) برای سنجش پایایی پاسخ‌ها مورد استفاده قرار گرفت. تمامی پرسش‌نامه‌های نهایی دارای نرخ ناسازگاری کمتر از ۰.۱ بودند که نشان‌دهنده اعتبار پاسخ‌هاست. اعتباربخشی به داده‌ها در بخش کیفی از طریق راهبردهایی همچون نمونه‌گیری متنوع، تحلیل‌گران متعدد، بازبینی مجدد کدها (بازآزمون) و کنترل توسط مشارکت‌کنندگان انجام شد. همچنین، روایی صوری و محتوایی ابزار کمی با مشارکت ۶ نفر از متخصصان مورد تأیید قرار گرفت.

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزش، سیاست‌گذاری ورزشی و حکمرانی بود. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند، که به‌طور خاص برای شناسایی منابع اطلاعاتی غنی در پژوهش‌های تخصصی و با جامعه محدود توصیه می‌شود (پالینکاس[3] و همکاران، ۲۰۱۳). در مجموع، ۱۹ نفر از خبرگان، که دارای سابقه پژوهشی، اجرایی یا آموزشی در حوزه حکمرانی ورزش قهرمانی بودند، تا رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته شرکت کردند. جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه کیفی را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مشخصه	مدرک تحصیلی	دانشگاهی	اجرایی	سابقه فعالیت	سمت/تجربه مرتبط با حکمرانی ورزش قهرمانی
۱	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	*		۱۹	تدریس و پژوهش در سیاست‌گذاری و حکمرانی ورزش قهرمانی

[1] Creswell & Plano Clark
[2] Braun & Clarke
[3] Palinkas

In Press

۲	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	*	*	۸	مشاور برنامه‌ریزی و مشارکت در تدوین اسناد راهبردی ورزش
۳	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	*		۱۴	پژوهش در حوزه مدیریت ورزش قهرمانی
٤	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	*		۱۳	تدریس و پژوهش در مدیریت و سیاست‌گذاری ورزش
٥	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	*	*	۱۹	سابقه تدریس و همکاری اجرایی با فدراسیون‌های ورزشی
٦	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	*		۲۰	پژوهشگر و نویسنده در حوزه حکمرانی ورزش قهرمانی
۷	عضو کمیته حقوقی فدراسیون‌های ورزشی	کارشناس ارشد		*	۶	تدوین آیین‌نامه‌ها و مقررات حکمرانی فدراسیون‌ها
۸	رئیس فدراسیون	دکتری		*	۳	مدیریت عالی ورزش قهرمانی در سطح ملی
۹	دبیر فدراسیون	کارشناسی ارشد		*	۷	مسئول سیاست‌گذاری اجرایی و امور حکمرانی در فدراسیون
۱۰	مدیر کسب‌وکار ورزشی	دکتری	*	*	۵	مدیریت پروژه‌های راهبردی در ورزش قهرمانی
۱۱	مدیر استارتاپ ورزشی	دکتری		*	۹	توسعه نوآوری‌های مدیریتی در حوزه ورزش قهرمانی
۱۲	مدیر ورزشی	کارشناس ارشد		*	۱۱	تجربه مدیریت اجرایی در باشگاه‌ها و رویدادهای قهرمانی
۱۳	مدیر مجموعه ورزشی	دکتری	*	*	۸	مدیریت راهبردی در زیرساخت‌های ورزش قهرمانی
۱٤	عضو هیئت‌مدیره شرکت ورزشی	کارشناسی ارشد		*	۸	تصمیم‌گیری راهبردی در مدیریت سازمان ورزشی
۱٥	متخصص برنامه ریزی استراتژیک ورزشی	کارشناسی ارشد	*	*	۸	طراحی و مشاوره برنامه‌های راهبردی ورزش قهرمانی
۱٦	متخصص بازاریابی ورزشی	کارشناسی ارشد		*	۷	توسعه مدل‌های بازاریابی و تأمین منابع برای ورزش قهرمانی
۱۷	رئیس هیات ورزشی استان	دکتری	*	*	۱۴	مدیریت و سیاست‌گذاری ورزش قهرمانی در سطح استانی

In Press

۱۸	مدیر کل ورزش و جوانان استان	دکتری	*	۱۸	مدیریت عالی و سیاست‌گذاری ورزش در سطح استانی
۱۹	معاون اداره کل ورزش و جوانان	دکتری	*	۱۱	تجربه اجرایی در سیاست‌گذاری و اداره ورزش قهرمانی

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که راهنمای آن بر اساس چارچوب مفهومی پژوهش تدوین گردید. محورهای اصلی سؤالات شامل شناسایی عناصر سازنده حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی بود. استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان یکی از رایج‌ترین ابزارهای پژوهش کیفی، امکان کسب داده‌های غنی، تعمقی و زمینه‌مند را فراهم ساخت (دی‌چیکو بلوم و کربتری[1]، ۲۰۰۶). تحلیل داده‌ها کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون براساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک، ۲۰۰۶ انجام شد. این مراحل شامل: آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، و نگارش گزارش نهایی بودند. تحلیل با استفاده از نرم‌افزار *MAXQDA* انجام شد که امکان کدگذاری منظم، دسته‌بندی موضوعی، و استخراج ساختار مفهومی مضامین را فراهم نمود. مضامین نهایی در سه سطح ساختار های نهادی حکمرانی، فرآیند های مدیریتی و اجرایی و ارزش ها و اصول اخلاقی طبقه‌بندی شدند.

در مرحله دوم (بخش کمی)، از همین جامعه و همچنین برخی دیگر از خبرگان واجد شرایط، برای تکمیل پرسش‌نامه‌های مقایسه زوجی مبتنی بر روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. در این مرحله، ۲۵ نفر به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند که از میان آن‌ها ۹ نفر در بخش کیفی نیز مشارکت داشتند. انتخاب شرکت‌کنندگان بر اساس تخصص در حوزه حکمرانی ورزش قهرمانی، آشنایی با سیاست‌گذاری‌های ملی، و تجربه مدیریتی در ساختارهای ورزشی انجام گرفت. جدول ۲ مشخصات دموگرافیک بخش کمی را نشان می دهد:

جدول ۲. ویژگی های نمونه کمی

متغیر	گروه‌بندی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۶	۶۴٪
	زن	۹	۳۶٪
سابقه	۱ تا ۵ سال	۸	۳۲٪
	۶ تا ۱۰ سال	۱۰	۴۰٪
	۱۰ تا ۱۶ سال	۴	۱۶٪
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱	۴٪
	بالاتر از ۲۰ سال	۲	۸٪
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۲	۸٪
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۰	۴۰٪
	۴۰ تا ۵۰ سال	۶	۲۴٪
	۵۰ سال به بالا	۷	۲۸٪
تحصیلات	کارشناسی	۶	۲۴٪
	کارشناسی ارشد	۸	۳۲٪
	دکتری	۱۱	۴۴٪

[1] Barbara DiCicco-Bloom, Benjamin F Crabtree

In Press

برای ابزار بخش کمی، از پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی مبتنی بر روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. این ابزار بر اساس مقیاس ۹ درجه‌ای ساعتی طراحی گردید و امکان مقایسه دوبه‌دوی مؤلفه‌های شناسایی‌شده از مرحله کیفی را از منظر اهمیت نسبی فراهم می‌کرد (ساعتی و وارگاس[1]، ۲۰۱۲). پرسش‌نامه نهایی شامل ۱۰ مؤلفه کلیدی بود که در قالب ساختاری سلسله‌مراتبی طبقه‌بندی شده و به‌منظور تحلیل و وزن‌دهی در اختیار خبرگان قرار گرفت. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های مقایسه زوجی مبتنی بر AHP با استفاده از نرم‌افزار *Expert Choice* تحلیل گردید. وزن‌دهی معیارها از طریق میانگین هندسی قضاوت‌های خبرگان انجام شد. برای سنجش دقت پاسخ‌ها، نرخ ناسازگاری محاسبه گردید. در تمام مقایسه‌های زوجی، مقدار CR کمتر از ۰.۱ بود که نشان‌دهنده سازگاری مطلوب قضاوت‌ها و اعتبار بالای نتایج تصمیم‌گیری محسوب می‌شود (ساعتی و وارگاس، ۲۰۱۲).

یافته های پژوهش

در این پژوهش، ۱۹ نفر از خبرگان با پیشینه‌های متنوع مشارکت داشتند؛ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان در (جدول شماره ۱) خلاصه شده است. پس از کدگذاری داده‌های مصاحبه‌ها و استخراج مقوله‌ها، سه مضمون اصلی به‌عنوان عناصر سازنده حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران شناسایی شد که هرکدام دربرگیرنده‌ی چندین مؤلفه و شاخص کلیدی هستند. مضمون نخست، ساختارهای نهادی حکمرانی بود که به عناصر کلان سازمانی و ساختاری اشاره دارد. زیرمضامین این بخش شامل شفافیت اطلاعاتی، پاسخ‌گویی نهادی، مشارکت و ساختار دموکراتیک تصمیم‌گیری و توسعه پایدار نهادی است. مشارکت‌کنندگان بر این نکته تأکید داشتند که دسترسی عمومی به اطلاعات مالی و اجرایی، ایجاد سامانه‌های شفافیت در فدراسیون‌ها، انتشار قراردادها و گزارش‌دهی سالانه از الزامات حکمرانی مطلوب به شمار می‌رود. همچنین، الزام پاسخگویی قانونی مدیران، گزارش‌دهی به مجامع، وجود نظام‌های بازخورد و شکایت مستقل، و ارزیابی عملکرد براساس شاخص‌ها، باید در بدنه حکمرانی نهادینه شود. در این مضمون همچنین بر برگزاری انتخابات آزاد و شفاف، مشارکت واقعی ذینفعان در شوراها، چرخش نخبگان مدیریتی، تفکیک نهاد سیاست‌گذار از ناظر و استقرار سازوکارهای بازخورد عمومی تأکید شد. در بعد توسعه پایدار نهادی نیز سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، نوسازی امکانات ورزشی، آموزش حرفه‌ای مدیران، استعدادیابی ساختارمند و توسعه منطقه‌ای مراکز تخصصی مورد توجه قرار گرفت.

مضمون دوم، فرآیندهای مدیریتی و اجرایی حکمرانی بود که بیشتر به نحوه‌ی کارکرد، تخصیص منابع و نظام‌های ارزیابی اشاره دارد. زیرمضامین این بخش عبارت‌اند از نظام نظارت و ارزیابی مستقل، کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات، عدالت در تخصیص منابع و منابع مالی پایدار. مشارکت‌کنندگان بر ضرورت شکل‌گیری نهادهای ارزیابی مستقل از فدراسیون‌ها، پایش دوره‌ای عملکرد، گزارش‌های ممیزی رسمی و رتبه‌بندی نتایج تأکید داشتند. همچنین، استفاده بهینه از منابع انسانی، کاهش دوباره‌کاری و هزینه‌های اضافی، تصمیم‌گیری داده‌محور و گردش مؤثر اطلاعات از عوامل کلیدی دانسته شد. در زمینه عدالت، توزیع عادلانه منابع بین استان‌ها و رشته‌ها، رفع تبعیض از گروه‌های خاص، عدالت جنسیتی در امکانات، شفافیت در بودجه‌ریزی و محرومیت‌زدایی منطقه‌ای مورد تأکید قرار گرفت. در بعد منابع مالی، مشارکت با بخش خصوصی، درآمدزایی از تبلیغات و رسانه، کاهش وابستگی به بودجه دولتی و تنوع‌بخشی به منابع مالی از مهم‌ترین پیشنهادها بود.

مضمون سوم، ارزش‌ها و اصول اخلاقی در حکمرانی بود که به مؤلفه‌های فرهنگی و هنجاری مرتبط با حکمرانی مطلوب اشاره دارد. این مضمون شامل رعایت اخلاق حرفه‌ای و مبارزه با فساد و شایسته‌سالاری است. مشارکت‌کنندگان بر ضرورت تدوین و

[1] Saaty, Vargas

In Press

اجرای منشور اخلاق حرفه‌ای، آموزش اخلاق مدیریتی، تعهد به انصاف و رقابت سالم، پرهیز از منافع شخصی و الگوسازی رفتاری مدیران ارشد تأکید داشتند. همچنین، منع رانت در انتصابات، ایجاد سامانه تعارض منافع، استخدام شایسته‌محور، افشای عمومی سوابق حرفه‌ای و صلاحیت‌سنجی تخصصی پیش از انتصاب از جمله پیشنهادهای آنان برای تقویت شفافیت و مبارزه با فساد بود.

در مجموع، تحلیل کیفی نشان داد که حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران بر سه بعد ساختارهای نهادی، فرآیندهای مدیریتی و اجرایی و ارزش‌ها و اصول اخلاقی استوار است و در قالب ۱۰ محور کلیدی و چندین شاخص عملیاتی، مبنای طراحی ابزار کمی مرحله بعدی پژوهش قرار گرفت. جدول ۳، تحلیل مضمون مصاحبه های انجام شده را نشان می دهد.

جدول ۳. جدول مضامین عناصر سازنده حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی ایران

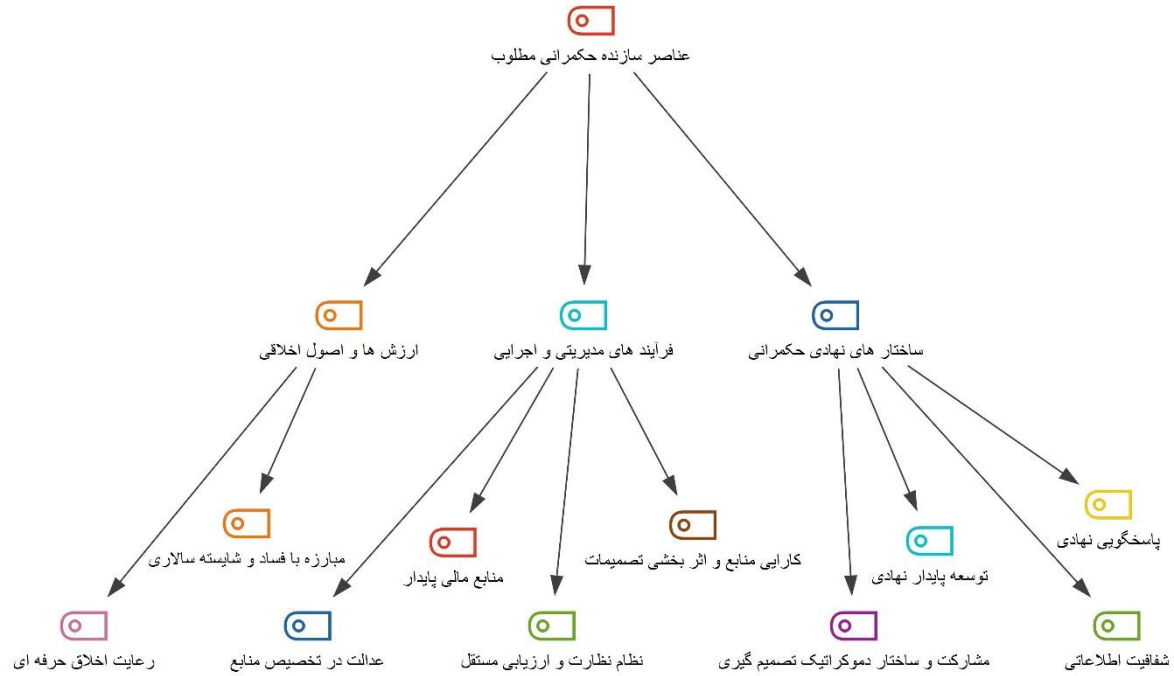
ردیف	مضمون اصلی	مقوله (مضمون فرعی)	کد اولیه
۱	ساختارهای نهادی	شفافیت اطلاعاتی	دسترسی عمومی به اطلاعات مالی و اجرایی
۲	حکمرانی		سامانه‌های شفافیت در فدراسیون‌ها
۳			گزارش‌دهی عملکرد سالانه
۴			انتشار قراردادها و مناقصه‌ها
۵			نظارت مردمی و رسانه‌ای
۶		پاسخ‌گویی نهادی	الزام پاسخ‌گویی قانونی مدیران
۷			گزارش عملکرد به مجمع
۸			سازوکار بازخورد به ذینفعان
۹			نظام شکایت و رسیدگی مستقل
۱۰			ارزیابی عملکرد براساس شاخص
۱۱		مشارکت و ساختار دموکراتیک	انتخابات آزاد و شفاف
۱۲		تصمیم‌گیری	مشارکت نمایندگان ذینفعان در شوراها
۱۳			چرخش نخبگان مدیریتی
۱۴			تفکیک نهاد سیاست‌گذار از ناظر
۱۵			سازوکارهای بازخورد عمومی
۱۶		توسعه پایدار نهادی	سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها
۱۷			نوسازی امکانات ورزشی
۱۸			آموزش حرفه‌ای مدیران
۱۹			استعدادیابی ساختارمند
۲۰			توسعه منطقه‌ای مراکز تخصصی
۲۱	فرایندهای مدیریتی و	نظام نظارت و ارزیابی مستقل	نهاد ارزیابی مستقل از فدراسیون‌ها
۲۲	اجرایی		نظام پایش عملکرد دوره‌ای
۲۳			گزارش‌های ممیزی رسمی
۲۴			رتبه‌بندی عملکردها
۲۵			مشارکت دانشگاه‌ها در پایش تصمیمات
۲۶		کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات	تطابق برنامه‌ها با اهداف راهبردی
۲۷			بهره‌وری منابع انسانی
۲۸			کاهش دوباره‌کاری و هزینه‌تراشی
۲۹			تصمیم‌گیری داده‌محور
۳۰			گردش اطلاعات مؤثر
۳۱		عدالت در تخصیص منابع	توزیع عادلانه منابع استانی و رشته‌ای
۳۲			تبعیض‌زدایی از گروه‌های خاص

In Press

۳۳			عدالت جنسیتی در امکانات
۳۴			شفافیت در بودجه‌ریزی
۳۵			رفع محرومیت منطقه‌ای
۳۶		منابع مالی پایدار	جذب حمایت مالی از بخش خصوصی
۳۷			درآمدزایی از تبلیغات و رسانه
۳۸			کاهش وابستگی به بودجه دولتی
۳۹			مدل اقتصادی پایدار فدراسیون‌ها
۴۰			تنوع منابع مالی
۴۱	ارزش‌ها و اصول اخلاقی	رعایت اخلاق حرفه‌ای	منشور اخلاق حرفه‌ای
۴۲			آموزش اخلاق مدیریتی
۴۳			تعهد به انصاف و رقابت سالم
۴۴			پرهیز از منافع شخصی
۴۵			الگوسازی رفتاری در سطوح ارشد
۴۶		مبارزه با فساد و شایسته‌سالاری	منع رانت در انتصابات
۴۷			سامانه تعارض منافع
۴۸			استخدام شایسته‌محور
۴۹			افشای عمومی سوابق حرفه‌ای
۵۰			صلاحیت‌سنجی تخصصی پیش از انتصاب

ترسیم شبکه‌ی ارتباطی مفاهیم در تحلیل مضامین یکی از کارهای مهمی است که به فهم بهتر روابط مضامین کمک می‌کند. در این قسمت، مضامین اصلی شناسایی‌شده در نرم افزار *MAQDA* در مدل سلسله مراتبی به همراه مقوله‌های آن به شکل بصری نمایش داده می‌شوند تا فهم کامل‌تری از آن‌ها توسط خوانندگان به دست آید. در ادامه شبکه سه بعدی مضامین و مفاهیم شناسایی‌شده در مورد عناصر سازنده حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی ایران در شکل ۱ نشان داده شده است.

In press



شکل ۱. مدل سلسله مراتبی مضامین اصلی و فرعی عناصر سازنده حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی ایران

مدل سلسله مراتبی شکل ۱ حاصل، تجزیه‌ای سیستماتیک از عناصر سازنده حکمرانی مطلوب را در سطوح تحلیلی متعدد ارائه می‌دهد که با هدف کلی شناسایی عناصر سازنده در رأس شروع شده و به سه بعد اصلی تقسیم می‌شود: ساختارهای حکمرانی نهادی، فرآیندهای مدیریتی و اجرایی، و ارزش‌ها و اصول اخلاقی. هر بعد مضمون اصلی به مقوله های عملیاتی خاصی تقسیم می‌شود. این ساختار سلسله مراتبی، پیچیدگی و ارتباط متقابل عناصر سازنده حکمرانی را منعکس می کند و در عین حال، یک چارچوب تحلیلی روشن ارائه می‌دهد که مقایسه و اولویت‌بندی سیستماتیک را از طریق فرآیندهای ارزیابی مقایسه زوجی تسهیل می‌کند و پایه نظری را برای تحلیل کمی بعدی و استراتژی‌های اجرایی عملی در اصلاح حکمرانی ورزش قهرمانی ایران ایجاد می‌کند. تحلیل کیفی نشان داد که عناصر سازنده حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران از طریق یک چارچوب جامع سه‌بعدی که شامل ۱۰ مضامین فرعی متمایز و ۵۰ کد اولیه است، پایه محکمی را برای مرحله اولویت‌بندی کمی وتحلیل بعدی فرآیند سلسله مراتبی ایجاد می‌کند.

در بخش کمی پژوهش، از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای اولویت‌بندی و تعیین وزن مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مرحله کیفی استفاده شد. در ابتدا برای طبقه بندی و تعریف کدها و نمادگذاری مقوله‌ها، جدول شماره ۴ استفاده شد. در این جدول سه مضمون اصلی با نماد (C) شامل ساختارهای نهادی حکمرانی، فرایندهای مدیریتی و اجرایی و ارزش‌ها و اصول اخلاقی قرار دارد و برای هر یک از آنها زیرمعیارهایی با کد C1 تا C10 مشخص شده‌اند.

جدول شماره ٤. نماد و کد بندی مقوله ها و مضامین عناصر سازنده حکمرانی بهینه ورزش قهرمانی ایران

مضامین	نماد	مقوله	نماد
عناصر سازنده حکمرانی	C	پاسخگویی نهادی	C1
• **ساختارهای نهادی حکمرانی**		عدالت در تخصیص منابع	C2
		مشارکت و ساختار دموکراتیک تصمیم گیری	C3
• **فرایندهای مدیریتی و اجرایی**		کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات	C4
		منابع مالی پایدار	C5
• **ارزش‌ها و اصول اخلاقی**		رعایت اخلاق حرفه ای	C6
		مبارزه با فساد و شایسته سالاری	C7
		نظام نظارت و ارزیابی مستقل	C8
		توسعه پایدار نهادی	C9
		شفافیت اطلاعاتی	C10

در ادامه جهت انجام کلیه مسائل تصمیم‌گیری در *AHP* اعم از انتخاب گزینه و یا اولویت‌بندی گزینه‌ها تشکیل درخت مساله (تصمیم) ضروری است. لذا پس از کدبندی معیارها و زیر معیارها درخت مساله مطابق با شکل۲ ترسیم شد. برای گردآوری داده‌های *AHP*، پرسش‌نامه‌های مقایسه زوجی میان مؤلفه‌ها طراحی و در اختیار ۲۵ نفر از خبرگان قرار گرفت. این خبرگان شامل استادان دانشگاه، مدیران اجرایی و سیاست‌گذاران حوزه ورزش قهرمانی بودند که سابقه عملی یا نظری در موضوع حکمرانی داشتند. داده‌های کمی حاصل از پرسش‌نامه‌ها در نرم‌افزار *Expert Choice* وارد و میانگین هندسی قضاوت‌ها برای تحلیل نهایی محاسبه شد. برای اعتبارسنجی پاسخ‌ها، نرخ ناسازگاری (CR) در تمامی ماتریس‌های مقایسه زوجی محاسبه گردید و در همه موارد کمتر از ۰.۱ به دست آمد که نشان‌دهنده سازگاری قابل‌قبول قضاوت‌هاست.



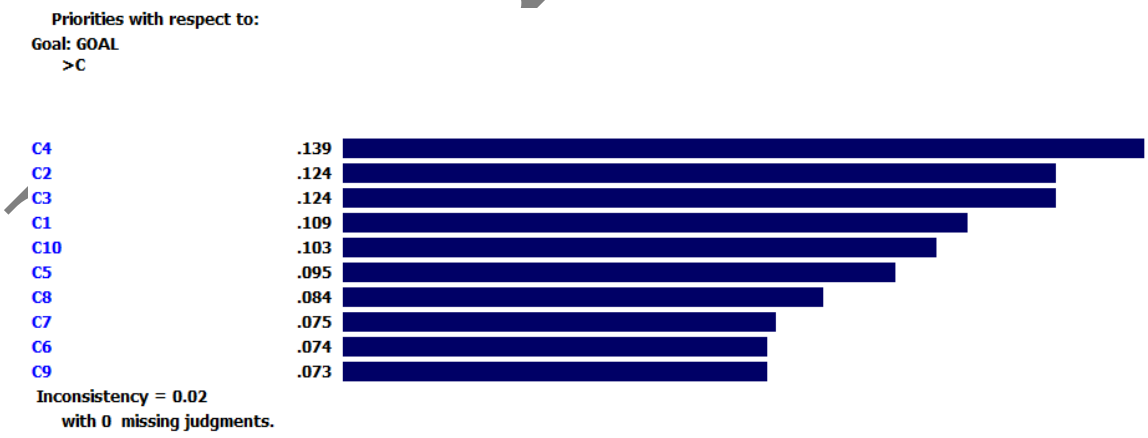
شکل شماره ۲ درخت تصمیم گیری عناصر سازنده

جدول شماره ۵ مقایسه‌های زوجی زیرمعیارهای عناصر سازنده حکمرانی، ارزیابی نسبی هر زیرمعیار را توسط خبرگان نشان می‌دهد و مبنای محاسبه وزن‌های نهایی در *AHP* است. مقادیر بزرگ‌تر از ۱ نشان‌دهنده ترجیح بیشتر یک زیرمعیار نسبت به دیگری است؛ برای نمونه، مقدار ۲/۵۹۸ در مقایسه C4 با C5 بیانگر ارجحیت کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات (C4) بر منابع مالی پایدار (C5) است. مقادیر نزدیک به ۱، مانند مقایسه C1 با C3 (۰/۹۸۲)، اهمیت تقریباً برابر دو زیرمعیار را نشان می‌دهد. توزیع مقادیر بیانگر آن است که زیرمعیارهایی مانند C4 و C2 در مقایسه با دیگران وزن بیشتری کسب کرده‌اند.

جدول شماره ۵. مقایسات زوجی زیرمعیارهای عناصر سازنده حکمرانی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
C1		۰.۷۸۴	۰.۹۸۲	۱.۱۱۴	۱.۲۱۸	۱.۳۳۸	۱.۲۴۸	۱.۴۷۳	۱.۷۲۱	۰.۸۱۰
C2			۱.۱۵۳	۰.۷۷۴	۱.۸۶۷	۱.۸۱۵	۱.۲۹۰	۱.۱۶۱	۲.۱۷۵	۰.۹۱۱
C3				۰.۹۴۰	۲.۱۵۹	۱.۷۵۸	۱.۷۲۰	۱.۰۵۶	۱.۲۵۹	۱.۴۶۸
C4					۲.۵۹۸	۱.۴۵۵	۱.۷۸۴	۱.۷۶۲	۲.۱۸۱	۱.۰۴۱
C5						۲.۱۸۰	۱.۱۰۳	۲.۲۷۴	۱.۲۸۱	۰.۹۰۴
C6							۱.۴۲۹	۰.۸۸۴	۱.۰۰۸	۰.۶۹۲
C7								۱.۱۰۲	۰.۸۱۶	۰.۷۴۳
C8									۱.۴۲۱	۱.۰۲۴
C9										۰.۹۴۲
C10										

مقایسات زوجی جدول شماره ۵ ، در نرم افزار *Expert choice* وارد شده و اوزان معیارها محاسبه گردیده و در شکل ۳ آورده شده است. نرخ ناسازگاری این ماتریس بر اساس خروجی نرم‌افزار ۰/۰۲ بدست آمد، که با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.



شکل ۳. نمودار اولویت بندی اوزان زیرمعیارهای عناصر سازنده حکمرانی

همان‌گونه که خروجی نرم‌افزار در شکل ۳ نشان می‌دهد مؤلفه کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات با ضریب ۰/۱۳۹ مهم‌ترین مقوله عناصر سازنده حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی ایران است. همچنین ترتیب سایر مؤلفه‌ها بدین‌صورت است: عدالت در تخصیص منابع و همچنین مشارکت و ساختار دموکراتیک تصمیم گیری با ضریب ۰/۱۲۴ مشترکا اولویت دوم؛ پاسخگویی نهادی

با ضریب ۰/۱۰۹ اولویت سوم؛ شفافیت اطلاعاتی با ضریب ۰/۱۰۳ اولویت چهارم؛ منابع ملی پایدار با ضریب ۰/۰۹۵ اولویت پنجم؛ نظام نظارت و ارزیابی مستقل با ضریب ۰/۰۸۴ اولویت ششم؛ مبارزه با فساد و شایسته سالاری به ضریب ۰/۰۷۵ اولویت هفتم؛ رعایت اخلاق حرفه ای با ضریب ۰/۰۷۴ اولویت هشتم؛ و درنهایت، توسعه پایدار نهادی با ضریب ۰/۰۷۳ اولویت نهم است. که در جدول شماره ۵ معیار های عناصر سازنده، کد، وزن و رتبه آنها نشان داده است.

جدول شماره ۵. وزن و رتبه زیرمعیارهای عناصر سازنده حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی ایران

نام معیار	کد	وزن	رتبه
کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات	C4	۰.۱۳۹	۱
عدالت در تخصیص منابع	C2	۰.۱۲۴	۲
مشارکت و ساختار دموکراتیک تصمیم گیری	C3	۰.۱۲۴	۳
پاسخگویی نهادی	C1	۰.۱۰۹	۴
شفافیت اطلاعاتی	C10	۰.۱۰۳	۵
منابع مالی پایدار	C5	۰.۰۹۵	۶
نظام نظارت و ارزیابی مستقل	C8	۰.۰۸۴	۷
مبارزه با فساد و شایسته سالاری	C7	۰.۰۷۵	۸
رعایت اخلاق حرفه ای	C6	۰.۰۷۴	۹
توسعه پایدار نهادی	C9	۰.۰۷۳	۱۰

در جدول شماره ۷ وزن و رتبه نهایی زیرمعیارها، کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات با وزن نهایی ۰.۰۳۲۹ در رتبه نخست قرار دارد. عدالت در تخصیص منابع و مشارکت در ساختار دموکراتیک و تصمیم‌گیری هر دو با وزن نهایی ۰.۰۲۹۴ در رتبه دوم جای گرفته‌اند. پاسخگویی نهادی با وزن نهایی ۰.۰۲۵۸ در رتبه سوم و شفافیت اطلاعاتی با وزن نهایی ۰.۰۲۴۴ در رتبه چهارم قرار دارد. منابع مالی پایدار با وزن نهایی ۰.۰۲۲۵ در رتبه پنجم و نظام نظارت و ارزیابی مستقل با وزن نهایی ۰.۰۱۹۹ در رتبه ششم ثبت شده است. همچنین مبارزه با فساد و شایسته‌سالاری با وزن نهایی ۰.۰۱۷۸ در رتبه هفتم، رعایت اخلاق حرفه‌ای با وزن نهایی ۰.۰۱۷۵ در رتبه هشتم و توسعه پایدار نهادی با وزن نهایی ۰.۰۱۷۳ در رتبه نهم قرار گرفته‌اند.

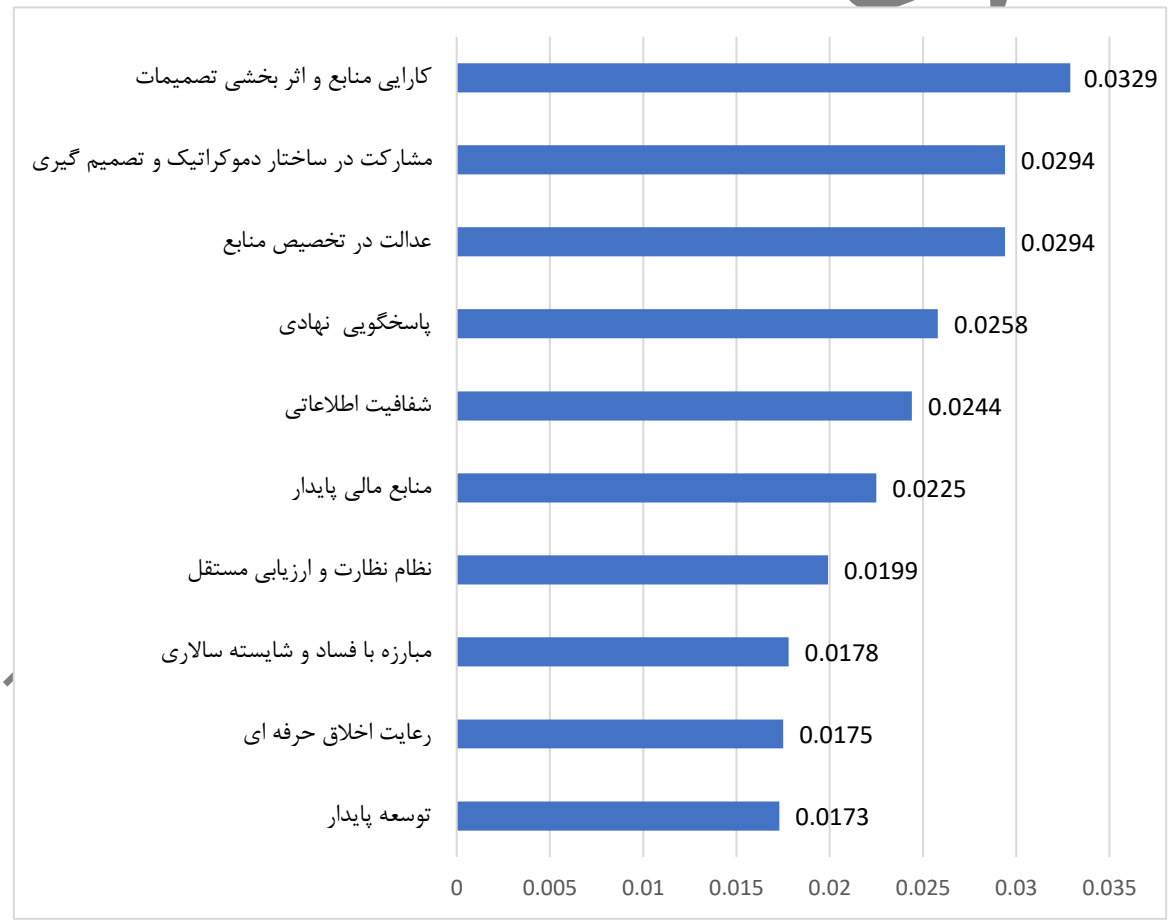
جدول شماره ۷. وزن و رتبه نهایی زیرمعیارها

معیار	وزن معیار	زیرمعیار	وزن نسبی زیرمعیار	وزن نهایی زیرمعیار	رتبه نهایی زیرمعیار
عناصر سازنده حکمرانی	۰.۲۳۷	پاسخگویی نهادی	۰.۱۰۹	۰.۰۲۵۸	۳
		عدالت در تخصیص منابع	۰.۱۲۴	۰.۰۲۹۴	۲
		مشارکت در ساختار دموکراتیک و تصمیم گیری	۰.۱۲۴	۰.۰۲۹۴	۲
		کارایی منابع و اثر بخشی تصمیمات	۰.۱۳۹	۰.۰۳۲۹	۱
		منابع مالی پایدار	۰.۰۹۵	۰.۰۲۲۵	۵

In Press

رعایت اخلاق حرفه ای	۰.۰۷۴	۰.۰۱۷۵	۸
مبارزه با فساد و شایسته سالاری	۰.۰۷۵	۰.۰۱۷۸	۷
نظام نظارت و ارزیابی مستقل	۰.۰۸۴	۰.۰۱۹۹	۶
توسعه پایدار نهادی	۰.۰۷۳	۰.۰۱۷۳	۹
شفافیت اطلاعاتی	۰.۱۰۳	۰.۰۲۴۴	۴

نمودار میله‌ای شکل ۴، به‌طور کامل با جدول شماره ۷، وزن و رتبه نهایی زیرمعیارها هم‌خوانی دارد و توزیع مقادیر عددی ثبت‌شده در جدول را به‌صورت بصری نمایش می‌دهد. ترتیب قرارگیری میله‌ها در محور عمودی همان چینش زیرمعیارها در جدول است و مقادیر درج‌شده در انتهای هر میله عیناً با وزن‌های نهایی جدول مطابقت دارد. همچنین فاصله نسبی میان مقادیر در نمودار، تفاوت‌های رتبه‌بندی ارائه‌شده در جدول را به‌خوبی منعکس می‌کند و انسجام داده‌های کمی هر دو ارائه را تأیید می‌نماید.



شکل شماره ٤. وزن و اولویت نهایی زیرمعیارها

در مجموع، یافته‌های کمی حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) ساختار نهایی عناصر سازنده حکمرانی مطلوب را با وزن‌ها و رتبه‌های مشخص ارائه کرده و توزیع اولویت زیرمعیارها را به‌صورت عددی و شفاف نشان می‌دهد. این نتایج، چارچوب کمی نهایی

پژوهش را تکمیل کرده و مبنایی منظم برای ورود به بخش بحث و نتیجه‌گیری فراهم می‌سازد تا در آن به تفسیر یافته‌ها، مقایسه با پیشینه و استخراج پیامدهای نظری و کاربردی پرداخته شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته‌ی اکتشافی، ابعاد مختلف حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران را از منظر خبرگان تبیین و تحلیل نمود. در بخش کیفی، تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته منجر به شناسایی سه مضمون اصلی شامل ساختارهای نهادی حکمرانی، فرآیندهای مدیریتی و اجرایی و ارزش‌ها و اصول اخلاقی شد. این مضامین دربرگیرنده‌ی ده مؤلفه‌ی کلیدی بودند که مجموعه‌ای از الزامات ساختاری، رفتاری و فرهنگی حکمرانی مطلوب را شکل می‌دادند. این مؤلفه‌ها نظیر شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت‌جویی، عدالت و کارایی با بسیاری از اصول بنیادین مطرح‌شده در ادبیات بین‌المللی حکمرانی هم‌راستا هستند. برای نمونه، در مدل *BIBGIS* ارائه‌شده توسط چاپله و مرکنجیک (۲۰۱۳)، ابعادی همچون شفافیت، نظارت، مشارکت و اخلاق به‌عنوان ارکان حکمرانی مطرح شده‌اند. همچنین، در سند اصول بنیادین حکمرانی کمیته بین‌المللی المپیک (IOC, 2008) بر ساختار دموکراتیک، پاسخگویی و شفافیت تأکید شده است. این هم‌راستایی نشان‌دهنده‌ی اعتبار مفهومی یافته‌های کیفی در زمینه‌های تطبیقی نیز می‌باشد. در راستای تکمیل ابعاد حکمرانی مطلوب، توجه به عدالت جنسیتی نیز اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. مطالعه‌ی سوتیریادو و دِهان (۲۰۱۹) نشان داد که طراحی سیاست‌های برابری جنسیتی در ساختارهای رهبری ورزشی می‌تواند ضمن افزایش عدالت سازمانی، موجب ارتقای کارایی تصمیم‌گیری، مشروعیت نهادی و تنوع در حکمرانی شود. این یافته‌ها بیانگر آن است که در فرایند بازمهندسی حکمرانی ورزش قهرمانی ایران، اتخاذ رویکردهای حساس به جنسیت می‌تواند یکی از راهکارهای ارتقای کیفیت حکمرانی و افزایش مشارکت واقعی ذینفعان باشد (سوتیریادو و دِهان[1]، ۲۰۱۹). در کنار الزامات ساختاری و کارکردی حکمرانی مطلوب، یکی از ابعاد مغفول در ساختار فدراسیون‌های ورزشی ایران، ضعف در نقش‌آفرینی رهبری هیئت رئیسه است. در بسیاری از سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی، رهبری غالباً در میان رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل متمرکز شده و سایر اعضا نقش‌های منفعلانه ایفا می‌کنند. این تمرکزگرایی و فقدان رهبری جمعی، موجب تضعیف سازوکارهای شفافیت، پاسخگویی و مشارکت واقعی در حکمرانی می‌شود. بر این اساس، حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران، علاوه بر تقویت مؤلفه‌های ساختاری، نیازمند توسعه‌ی مدل‌های رهبری مشارکتی در هیئت‌های مدیره است تا از طریق افزایش تعاملات افقی، تقویت اعتماد نهادی و ارتقای مهارت‌های رهبری اعضا، به پایداری سازوکارهای حکمرانی کمک شود (او بویل[2] و همکاران، ۲۰۱۸).

در بخش کمی، نتایج تحلیل AHP به اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی‌شده پرداخت. یافته‌ها نشان داد که از دیدگاه خبرگان، مؤلفه‌های کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات، عدالت در تخصیص منابع، مشارکت در ساختار دموکراتیک و تصمیم‌گیری و پاسخگویی نهادی بالاترین اهمیت نسبی را دارا هستند. این در حالی است که مؤلفه‌هایی مانند نوآوری و فناوری، ارزش‌های اخلاقی و توسعه‌ی پایدار در رتبه‌های پایین‌تری قرار گرفتند. این اولویت‌بندی نشان می‌دهد که در بافت فعلی ورزش قهرمانی کشور، کارآمدی در تخصیص منابع، توزیع عادلانه‌ی فرصت‌ها و مشارکت مؤثر ذینفعان، نیازهای محوری حکمرانی تلقی می‌شوند. نتایج به‌دست‌آمده با برخی از مطالعات داخلی نیز همسو است. به‌عنوان مثال، مهرابی و همکاران (۲۰۲۳) در طراحی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی، مؤلفه‌های شفافیت، پاسخگویی و مشارکت را به‌عنوان مؤثرترین شاخص‌ها معرفی کردند. همچنین، سیارنژاد و امامی (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان دادند که یکی از چالش‌های جدی در ساختار فدراسیون‌ها، ضعف در مکانیزم‌های

[1] Sotiriadou & de Haan

[2] O'Boyle

In Press

مشارکتی و تعاملات ساختاری با ذینفعان است؛ مسئله‌ای که در رتبه‌ی بالای مشارکت در یافته‌های حاضر نیز بازتاب یافته است (غلامی، ۲۰۲۱؛ مهرابی و همکاران، ۲۰۲۳). این یافته‌ها با برخی از مطالعات بین‌المللی نیز همخوانی دارد. به‌عنوان نمونه، مطالعه‌ی پیلکه و همکاران (۲۰۱۳) که با استفاده از چهاچوب (SGO) حکمرانی در ۴۷ نهاد ملی ورزشی ایالات متحده را ارزیابی کرده‌اند، نشان داد که علی‌رغم وجود ساختارهای رسمی مطابق با شاخص‌های حکمرانی خوب، در عمل چالش‌هایی همچون ضعف شفافیت مالی، ناکارآمدی نظارتی و اولویت‌دهی به موفقیت ورزشی بر اصول حکمرانی مشاهده می‌شود. آنان تأکید کردند که تطابق ظاهری با استانداردها لزوماً به معنای تحقق واقعی حکمرانی مطلوب نیست و ضرورت تحلیل انتقادی و توجه به فرهنگ نهادی در ارزیابی حکمرانی را برجسته می‌کند. این یافته‌ها اهمیت آن را دوچندان می‌سازد که اصلاح حکمرانی ورزش قهرمانی ایران فراتر از تغییرات ساختاری ظاهری، نیازمند رویکرد انتقادی، تحولات عمیق در ارزش‌ها، رویه‌های نظارتی و فرهنگ نهادی باشد (پیلکه و همکاران، ۲۰۱۳).

یافته‌های این پژوهش همچنین با مدل‌های پیشنهادی گرک و همکاران (۲۰۲۱) همسو است که نشان می‌دهد در حکمرانی ورزش قهرمانی ایران، به‌جای ساختارهای سلسله‌مراتبی یا فردمحور، نیاز به حرکت به‌سوی حکمرانی شبکه‌ای چندبازیگری با محوریت گروه‌های کلیدی (نهادهای دولتی، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و ذینفعان علمی و اقتصادی) وجود دارد. در این الگو، نهادهای مختلف به‌صورت نسبی و براساس تعاملات متقابل و اعتماد نهادی، فرایند تصمیم‌سازی و اجرای سیاست‌ها را هدایت می‌کنند (گرک و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، پایین‌تر بودن رتبه مؤلفه‌هایی مانند مبارزه با فساد، شایسته‌سالاری، اخلاق حرفه‌ای و توسعه پایدار بیانگر شکافی جدی در حکمرانی ورزش کشور است؛ چراکه این اصول با وجود اهمیت نظری، در عمل کمتر تحقق یافته‌اند. همان‌گونه که گریکس[1] (۲۰۲۴) نشان می‌دهد، ناسازگاری میان ایدئال‌های حکمرانی و واقعیت‌های نهادی و فرهنگی، عاملی کلیدی در ناکارآمدی ساختارهاست. همچنین یافته‌های چو (۲۰۲۴) تأکید می‌کنند که نبود تطابق مؤثر میان چارچوب‌های حقوقی و الزامات اجرایی، کارآمدی سیاست‌ها را محدود می‌سازد.با توجه به تأکید قانون برنامه پنج‌ساله هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۲–۱۴۰۶)، بر شفاف‌سازی، مشارکت ذینفعان، بهره‌وری و پیاده‌سازی نظام رتبه‌بندی بر مبنای شاخص‌های حکمرانی خوب، می‌توان گفت که الزامات قانونی و سیاستی برای گذار به حکمرانی مطلوب در ورزش ایران فراهم شده است. با این حال، اجرای مؤثر این سیاست‌ها مستلزم بازمهندسی ساختارهای اجرایی و تقویت ظرفیت‌های نهادی در سطح فدراسیون‌ها است (مجلس شورای اسلامی کشور، ۲۰۲۳). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر تأکید می‌کنند که حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران در گام نخست نیازمند بازمهندسی ساختارهای اجرایی با تمرکز بر مؤلفه‌های کلیدی کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات، عدالت در تخصیص منابع، مشارکت در ساختار دموکراتیک و تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی نهادی است؛ اما در گام بعد، برای تثبیت و پایداری این حکمرانی، نهادینه‌سازی مبارزه با فساد و شایسته‌سالاری، رعایت اخلاق حرفه‌ای و توسعه‌ی پایدار نیز الزامی است. این توازن میان مؤلفه‌های فوری و بنیادین، سنگ‌بنای تحقق حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران خواهد بود.

در قالب یک نتیجه‌گیری کلی باید گفت که یافته‌های این پژوهش در دو سطح مهم قابل تفسیر هستند: نخست، در سطح شناسایی و تعریف مفهومی مؤلفه‌های کلیدی عناصر سازنده‌ی حکمرانی و دوم، در سطح وزن‌دهی و تعیین اولویت آن‌ها از منظر خبرگان. در سطح اول، تحلیل کیفی مصاحبه‌ها نشان داد که عناصر کلیدی حکمرانی مطلوب در سه طبقه‌ی ساختارهای نهادی، فرآیندهای مدیریتی و اجرایی و همچنین ارزش‌های اخلاقی قابل سازماندهی‌اند. مؤلفه‌هایی همچون پاسخگویی نهادی، عدالت در تخصیص منابع،مشارکت در ساختار دموکراتیک و تصمیم گیری، کارایی منابع و اثر بخشی تصمیمات، منابع مالی پایدار، رعایت اخلاق حرفه

[1] Grix

In Press

ای، مبارزه با فساد و شایسته سالاری، نظام نظارت و ارزیابی مستقل، توسعه پایدار نهادی، شفافیت اطلاعاتی نه‌تنها از نظر نظری دارای پشتوانه‌اند، بلکه در تجربه‌ی زیسته‌ی مدیران و کارشناسان و نخبگان نیز به‌عنوان چالش‌های اصلی شناسایی شده‌اند. در سطح دوم، یافته‌های کمی بر اساس تحلیل AHP نشان دادند که مؤلفه‌های کارایی منابع و اثربخشی تصمیمات، عدالت در تخصیص منابع، مشارکت در ساختار دموکراتیک و تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی نهادی بالاترین وزن و اهمیت را در تحقق حکمرانی مطلوب دارند. این اولویت‌بندی نشان می‌دهد که گذار به حکمرانی توسعه‌محور در ورزش قهرمانی ایران نیازمند اصلاحات بنیادین در محیط‌های قانونی، شیوه‌های تصمیم‌گیری، افزایش شفافیت مالی و اطلاعاتی و بازنگری در ساختارهای مشارکتی است. همچنین، ضعف در مؤلفه‌هایی نظیر مبارزه با فساد و شایسته‌سالاری، رعایت اخلاق حرفه‌ای و توسعه‌ی پایدار بیانگر فاصله‌ی میان ادراک نظری و ظرفیت اجرایی در نظام فعلی حکمرانی است.

از منظر سیاستی، این نتایج حاکی از آن است که هرگونه اصلاح ساختاری باید از رهگذر تقویت سه ستون بنیادین حکمرانی مطلوب یعنی شفافیت، پاسخ‌گویی و مشارکت‌جویی صورت گیرد. این سه عنصر نه‌تنها به‌عنوان اصول نظری در ادبیات جهانی پذیرفته شده‌اند، بلکه با زمینه‌ی نهادی ایران نیز سازگار بوده و می‌توانند مبنای قابل اتکایی برای بازطراحی ساختارهای حکمرانی در فدراسیون‌ها، وزارت ورزش و سایر نهادهای ذیربط باشند. در نهایت، باید تأکید کرد که حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران صرفاً یک آرمان نظری نیست، بلکه ضرورتی راهبردی برای ارتقای کارایی، مشروعیت و پاسخ‌گویی نظام ورزش کشور است. تحقق این هدف مستلزم اراده‌ی سیاسی، بازمهندسی نهادی و ایجاد سازوکارهای پایش‌پذیر و مشارکت‌محور در کلیه‌ی سطوح حکمرانی ورزشی است. بر اساس نتایج این پژوهش، تقویت سه مؤلفه‌ی کلیدی شفافیت، پاسخ‌گویی و مشارکت‌جویی باید در اولویت برنامه‌ریزی نهادهای متولی ورزش قهرمانی قرار گیرد. برای تحقق این هدف، پیشنهاد می‌شود سامانه‌های شفاف‌سازی اطلاعات مالی، اداری و ساختاری در فدراسیون‌ها طراحی شده و سازوکارهای منسجم پاسخ‌گویی مدیران به ذینفعان و رسانه‌ها ایجاد شود. همچنین، بازنگری در اساسنامه‌ها برای ارتقای نقش مشارکتی گروه‌هایی چون ورزشکاران، مربیان و باشگاه‌ها در فرآیندهای تصمیم‌سازی ضروری است. استقرار نظام ارزیابی مستقل، ارتقای اخلاق حرفه‌ای مدیران و نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتخاب منابع انسانی نیز از جمله اقدامات مکمل در مسیر بهبود حکمرانی مطلوب به‌شمار می‌روند. از سوی دیگر، با توجه به تمرکز مقاله بر عناصر سازنده‌ی حکمرانی، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی نقش بازیگران و ذینفعان در ساختار حکمرانی، طراحی مدل‌های شبکه‌ای و تحلیل تطبیقی سیاست‌های حکمرانی در کشورهای منتخب بپردازند. همچنین، پژوهش‌های کیفی مبتنی بر تجربه‌ی زیسته‌ی ورزشکاران نخبه از عملکرد فدراسیون‌ها می‌تواند به درک عمیق‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی در میدان عمل منجر شود.

تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی افرادی که در اجرای این تحقیق مشارکت داشته سپاسگزاری نمایند.

References:

Bavanpour, J., Nikravan, M., & Yektayar, M. (2023). Futures studies of key drivers of network governance of Iranian sport in the horizon of 1414. Journal of Sport Management, 15(3), 333–351. (Persian)

In Press

Biglari, N., Meier, H. E., & Bagheri, H. (2024). How governments impede the development of professional football: The case of Iran. Journal of Global Sport Management, 9(3), 621–640.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

De Bosscher, V. (2018). A mixed methods approach to compare elite sport policies of nations: A critical reflection on the use of composite indicators in the SPLISS study. Sport in Society, 21(2), 331–355.

contributors, W. (2025). Economy of Iran – Corruption and governance indices. Wikipedia. Retrieved February 11 from https://en.wikipedia.org/wiki/Economy of Iran

Chappelet, J.-L., & Mrkonjic, M. (2013). Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies.

Cho, S., Conrad, M., Holden, J., & Dodds, M. (2024). Regulatory schemes and legal aspects of sport governance: Theoretical perspectives and conceptual framework. Journal of Global Sport Management, 9(2), 269–284.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.

Country Planning and Budget Organization [Organization]. (2023 [1402]). Law of the Seventh Five-Year Development Plan: Economic, Social, and Cultural Development of the Islamic Republic of Iran (2023–2027). Tehran, Iran. Retrieved from (Persian)

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. Medical Education, 40(4), 314–321.

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., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. Sport Management Review, 21(3), 221–231.

France, A., Duffy, G., Mac-Kinnon, L., & Ozdil, E. (2024). A scoping review of sport organisations' accountability. Managing Sport and Leisure, 1–36.

Geeraert, A. (2019). The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations' compliance with good governance standards. European Sport Management Quarterly, 19(4), 520–538.

Geeraert, A., & van Eekeren, F. (2021). Good governance in sport. Routledge.

Genovard, F., Muñoz, J., Petchamé, J., & Solanellas, F. (2025). Risk management approaches in sport organisations: A scoping review. Heliyon, 11(3), e42270.

Gerke, A., Dickson, G., & Wäsche, H. (2021). Network structure and governance in sport clusters: A mixed methods analysis. European Sport Management Quarterly, 1–21.

Gholami, A., Emami, F., Amirnejad, S., & Siaranjad, J. (2021). Identifying factors affecting good governance in the structure of Iranian elite sports. Sport Management Studies, 13(68), 197–229. (Persian)

In Press

Gholami, A., Emami, F., Amirnejad, S., & Siaranjad, J. (2022). Good governance in the structure of Iranian elite sports with a grounded theory approach. Quarterly Journal of the Strategic Studies Center of the Ministry of Sport and Youth. (Persian)

Grix, J., & James, M. (2024). The politicisation of sport and the principle of political neutrality: A contradiction in terms? The International Sports Law Journal, 24(1), 68–77.

Henry, I. (2021). The transferability of Western principles and values. In A. Geeraert & F. van Eekeren (Eds.), Critical reflections on good governance in sport (pp. 195–210). Routledge.

Hu, Y., & Shu, S. (2024). Exploring the dynamics of governance: An examination of traditional governance and governance innovation in the United States professional sports leagues. Heliyon, 10(13), e32883.

International Olympic Committee. (2008). Basic universal principles of good governance of the Olympic and sports movement. IOC.

Jamshidi, A. A., Seyedameri, M., & Abbasi, H. (2020). The effect of organizational governance on innovative behavior of experts in the Ministry of Sport and Youth of Iran with the moderating role of organizational trust. Applied Research in Sport Management, 9(2), 23–40. (Persian)

Kamenecka-Usova, M., Korde, Z., Zidens, J., Luika, S., Agapova, O., Palkova, K., & Martinsone, K. (2025). Research patterns in sports law and sports governance: A Scopus bibliometric study. Frontiers in Sports and Active Living, 7, 1590858.

Karami Tireh Shabankareh, M., Torkfar, A., Mirhosseini, S. M. A., & Jamshidian, L. S. (2021). A data-driven governance development model in Iranian sport. Journal of Sport Management. (Persian)

Khoshbakhti, J., Moudi, D., & Hashemi Ahooi, S. M. (2022). The role of social capital and social support on good governance of managers and experts of the Ministry of Sport and Youth. Quarterly Journal of the Strategic Studies Center of the Ministry of Sport and Youth, 21(55), 289–304. (Persian)

Lefebvre, A., Parent, M. M., Taks, M., Naraine, M. L., Séguin, B., & Hoye, R. (2023). Aligning governance, brand governance and social media strategies for improved organizational performance: A qualitative comparative analysis of national sport organizations. Sport, Business and Management, 14(1), 19–37.

Lehtonen, K., Kinder, T., & Stenvall, J. (2022). To trust or not to trust? Governance of multidimensional elite sport reality. Sport in Society, 25(11), 2250–2267.

Lehtonen, K., & Uusikylä, P. (2021). How do networks reflect collaborative governance? The case of a sport policy program. International Journal of Environmental Research and Public

Lucidarme, S., Babiak, K., & Willem, A. (2018). Governmental power in elite sport networks: A resource-dependency perspective. European Sport Management Quarterly, 18(3), 348–372.

McLeod, J., Shilbury, D., & Zeimers, G. (2021). An institutional framework for governance convergence in sport: The case of India. Journal of Sport Management, 35(2), 144–157.

Mehrabi, G., Sajjadi, N., & Jalali Farahani, M. (2022). Governance model in Iranian sports federations: A good governance approach. Journal of Sport Management. (Persian)

In Press

Mohammadi Raouf, M., Farahani, A., Shajie, R., & Maleki, A. (2021). Factors Affecting the Realization of Good Governance in Iranian Sports Industry: A Grounded Theory Approach. Quarterly Journal of the Strategic Studies Center of the Ministry of Sport and Youth, 20(52), 113–134. (Persian)

Mohammadi Raouf, M., Farahani, A., Shajie, R., & Maleki, A. (2022). Designing a model of good sports governance in Iran. Journal of Sport Management, 14(2). (Persian)

O'Boyle, I., & Shilbury, D. (2016). Comparing federal and unitary models of sport governance: A case study investigation. Managing Sport and Leisure, 21(6), 353–374.

Palinkas, L., Horwitz, S., Green, C., Wisdom, J., Duan, N., & Hoagwood, K. (2013). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. Administration and Policy in Mental Health, 42(5), 533–544.

Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2021). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. European Sport Management Quarterly, 1–21.

Parent, M. M., Rouillard, C., & Naraine, M. L. (2017). Network governance of a multi-level, multi-sectoral sport event: Differences in coordinating ties and actors. Sport Management Review, 20(5), 497–509.

Pasban, M., Naderi Nasab, M., & Biniaz, S. A. (2025). Analysis of the elite sports policy framework in Iran. Health, 3(1), 9–17. (Persian)

Riivari, E., & Heikkinen, S. (2024). Virtuousness in sports organizations: Examination of ethical organizational culture and its virtues. Journal of Global Sport Management, 9(1), 132–158.

Rostamichaijan, H., Sotiriadou, P., & Loghmani, M. (2024). Mapping the influence of government on the professionalization process of national sport federations in Iran. Managing Sport and Leisure, 1–20.

Safari Nesrani, H., Kahandel, M., Nourbakhsh, M., & Nourbakhsh, P. (2022). The effect of supervisory governance on human resource development with the mediating role of employees' political behavior in the Ministry of Sport and Youth of Iran. Quarterly Journal of the Strategic Studies Center of the Ministry of Sport and Youth. (Persian)

Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process (Vol. 175). Springer Science & Business Media.

Silva Costa, A. J. S. (2025). Integrity and transparency in sports: A survey review. The Open Sports Sciences Journal, 18(1), 1–15.

Sotiriadou, P., & De Haan, D. (2019). Women and leadership: Advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. International Journal of Sport Policy and Politics, 11(3), 365–383.

Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A.-M., & Skille, E. Å. (2023). The gatekeepers of sport governance: Nomination committees' shaping potential in national sport organizations' board composition processes. European Sport Management Quarterly, 23(2), 586–603.

Smirnova, V., Preuss, H., & Könecke, T. (2025). The autonomy of sport concept: A scoping review. Frontiers in Sports and Active Living, 7, 1593673.

In Press

Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2023). A systematic review of governance principles in sport. European Sport Management Quarterly, 23(6), 1863–1888.

Valenti, M., Nicolas, S., & Morrow, S. (2020). Elite sport policies and international sporting success: A panel data analysis of European women's national football team performance. European Sport Management Quarterly, 20(3), 300–320.

In Press