

Identifying Obstacles Resulting from the Statutes of Iranian Sports Federations on the Path to Achieving Good Governance

Mahdi Goudarzi^{1✉} , Mohsen Hamidi² 

1. Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: goudarzi63@pnu.ac.ir

2. Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran. E-mail: m.hamidi@cfu.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received: 11 February 2025 Received in revised form: 22 February 2026 Accepted: 2 April 2026 Published online: 5 May 2026 Keywords: <i>Good governance, Transparency, Sports federations, Stakeholder participation, Monitoring and accountability</i>	Introduction: This research aims to identify obstacles resulting from the statutes of Iranian sports federations on the path to achieving good governance. Methods: The present research is of the exploratory (sequential) type. In the qualitative phase, the first stage of the directional content analysis of the statute of the Iranian sports federations (approved in 1400) as an upstream document was examined using the directional content analysis method based on the principles of good governance (participation, transparency, accountability, efficiency, and rule of law). The second stage was conducted with semi-structured interviews with 13 experts in the fields of public law, sports management, and governance (who were selected using a purposeful and snowball method). In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire with 15 questions was used, which was developed through semi-structured interviews with experts, whose face and content validity was confirmed by 8 sports management experts, and its construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis and its reliability was also confirmed in a preliminary study with 30 subjects and with a Cronbach's alpha of 0.92. The statistical population was 86 former and current heads of sports federations, all of whom were selected for the research sample based on the total number sampling method. Descriptive statistical methods such as frequency distribution tables and inferential statistical methods including Kolmogorov-Smirnov, Bartlett, KMO, exploratory and confirmatory factor analysis with using two software SPSS.V. 22 and AMOS and structural equations were used to analyze the data. Results: The findings showed that the statutes of Iranian sports federations have significant weaknesses in some key principles of good governance such as transparency, accountability, stakeholder participation, and efficiency. The most important obstacles include lack of transparency in decision-making and financial processes, weakness in monitoring and accountability of managers, insufficient participation of sports stakeholders in the development of regulations, inefficient management structures, and legal complexities. Conclusion: As a result, to improve governance in Iranian sports federations, fundamental reforms in the legal and managerial structures of the statutes of Iranian sports federations are necessary.

Cite this article:



© The Author(s).

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

Extended Abstract

Introduction: Good governance, as one of the key concepts in modern management, plays a significant role in the sustainable development of organizations and institutions. In the field of sports, good governance means creating structures that can effectively and fairly manage resources and achieve long-term sports goals. Sports federations, as policy-making and executive institutions in the field of sports, play a fundamental role in the management, development, and supervision of sports activities. The statutes of these federations, as their legal and executive framework, must be consistent with the principles of good governance, including transparency, accountability, participation, efficiency, and the rule of law. However, initial studies show that in many countries, especially in Iran, the statutes of sports federations have shortcomings in this area that can cause inefficiency in performance and reduce public trust.

Methods: This research is a mixed exploratory (sequential) type that was implemented in two qualitative and quantitative phases.

Qualitative phase: This phase itself consists of two stages:

Oriented content analysis of statutes: The statute of the Iranian sports federations (approved in 1400) as an upstream document was examined using the directional content analysis method (Hsieh and Shannon, 2005) based on the principles of good governance (participation, transparency, accountability, efficiency, and rule of law). The unit of analysis was “articles and notes of the statute”. To ensure reliability, the intra-subject agreement method (Cohen’s kappa) was used, which was calculated as 0.84 between the two coders.

Semi-structured interviews: In order to complete and enrich the information obtained from the document analysis, interviews were conducted with 13 experts in the fields of public law, sports management, and governance (who were selected using a purposive and snowball method). The characteristics of the interviewees are presented in Table 1-A. The interviews continued until theoretical saturation was reached and were coded and analyzed using thematic analysis (Brown and Clark, 2006). At this stage, 15 main concepts (open codes) were extracted, which were the basis for designing the questionnaire in the quantitative phase.

Quantitative phase: Based on the 15 concepts obtained from the qualitative phase, a questionnaire with 15 items (5-point Likert scale) was designed. Its face and content validity were confirmed by the opinions of 8 sports management experts. Construct validity was examined using exploratory and confirmatory factor analysis. The reliability of the questionnaire was confirmed by preliminary administration on 30 members of the community (who were not present in the final sample) and the calculation of Cronbach's alpha (0.92).

Population and Sample: The population of the study included 86 former and current heads of Iranian sports federations, who were selected as samples by the total number method due to the limited population size.

Data Analysis: In the qualitative section, content analysis and coding were used. In the quantitative section, descriptive statistics (mean, standard deviation) were used to determine the current status of the factors, and exploratory factor analysis with Varimax rotation was used to identify the factor structure, and SPSS 22 and AMOS software were used. It should be noted that the purpose of exploratory factor analysis was to confirm the factor structure derived from the qualitative phase and ensure the absence of unrelated items.

Results: The research findings show that the statutes of the sports federations of Iran have significant weaknesses in terms of good governance principles. These weaknesses are categorized into five main areas: stakeholder participation, management structures, transparency, oversight and accountability, and legal challenges:

- Stakeholder participation: The federations’ statutes limit the active participation of stakeholders in decision-making processes. Stakeholder opinions and suggestions are not given much consideration in federations’ decision-making.
- Management structures: The federations’ management structures lack the necessary flexibility, and their administrative and decision-making processes are complex and time-consuming.
- Transparency: Decision-making processes in federations are often opaque and lack sufficient accountability. Federations are weak in providing accurate and timely reports to their stakeholders.
- Monitoring and accountability: The current statutes of Iranian sports federations lack clear and effective mechanisms for accountability to stakeholders and regulatory bodies.
- Legal challenges: Existing laws and regulations need to be reviewed and amended to align with international standards.

Conclusion: Good governance in Iranian sports federations requires fundamental reforms in the statutes and management structures. These reforms can lead to improved performance of the federations, increased public trust, and promotion of sustainable development of sports in Iran. The use of international experiences and the participation of experts in this process is essential. To improve governance in Iranian sports federations, it is suggested to create specific mechanisms to provide conditions for active and effective participation of all stakeholders in the decision-making processes of the federations, and to promote them by simplifying management structures and reducing bureaucracy in the federations, developing more transparent regulations for decision-making and financial reporting, establishing independent oversight bodies, and strengthening the accountability of federation managers, and by reviewing and amending existing laws and regulations to increase flexibility and compatibility with international standards.

Keywords

Good governance, Transparency, Sports federations, Stakeholder participation, Monitoring and accountability

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

This article has been done considering all ethical principles.

Funding:

No organization or individual financially supported this study, and all the financial resources were borne by the author.

Authors' contribution:

Only an author discussed the results and contributed to the final manuscript.

Conflict of interest:

This article is extracted from the Research Project; therefore, it is original, and all author announce that there is no conflict of interest.

Acknowledgments:

I would like to thank the research experts for their cooperation in conducting the research and the esteemed reviewers for providing valuable structural and scientific comments.



مدیریت ورزشی



شناسایی موانع حاصل از اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران در مسیر تحقق حکمرانی خوب

مهدی گودرزی^{۱*}، محسن حمیدی^۲

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استادیار گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	مقدمه: این پژوهش با هدف شناسایی موانع حاصل از اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران در مسیر تحقق حکمرانی خوب انجام شده است
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۲	روش پژوهش: پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی (متوالی) است که در فاز کیفی مرحله اولتحلیل محتوای جهت‌دار اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران (مصوب ۱۴۰۰) به عنوان سند بالادستی با استفاده از روش تحلیل محتوای جهت‌دار بر اساس اصول حکمرانی خوب (مشارکت، شفافیت، پاسخگویی، کارایی و حاکمیت قانون) مورد بررسی قرار گرفت و مرحله دوم مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ نفر از خبرگان حوزه حقوق عمومی، مدیریت ورزشی و حکمرانی (که به روش هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند) انجام شد و در فاز کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته ۱۵ سوالی که از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان که روایی صوری و محتوایی آن به تایید ۸ تن از متخصصان مدیریت ورزشی و روایی سازه آن با تحلیل عاملی تاییدی و پایایی آن نیز در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۹۲ انجام شد. جامعه آماری ۸۶ نفر از روسای سابق و کنونی فدراسیون‌های ورزشی بود که بر مبنای روش نمونه گیری کل شمار همگی برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای تحلیل داده ها از روش های آماری توصیفی مانند جدول توزیع فراوانی و روش های آماری استنباطی از جمله کلموگروف اسمیرنف، بارتلت، KMO، تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی با چرخش واریمکس با استفاده از دو نرم افزار SPSS.V. 22 و AMOS و معادلات ساختاری استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۰۳	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۱۳	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۱۵	
کلیدواژه‌ها: حکمرانی خوب، شفافیت، فدراسیون‌های ورزشی، مشارکت ذینفعان، نظارت و پاسخ‌گویی	یافته ها: یافته‌ها نشان داد که اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران در برخی از اصول کلیدی حکمرانی مطلوب مانند شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت ذینفعان و کارایی دارای نقاط ضعف قابل توجهی است. مهم‌ترین موانع شامل عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و مالی، ضعف در نظارت و پاسخ‌گویی مدیران، عدم مشارکت کافی ذینفعان ورزشی در تدوین مقررات، ساختارهای مدیریتی ناکارآمد و پیچیدگی‌های قانونی است.
	نتیجه گیری: در نتیجه برای بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، اصلاحات اساسی در ساختارهای قانونی و مدیریتی اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران ضروری است.

استناد:

مقدمه

حکمرانی در لغت به معنای "هدایت"، "رهبری"، "قاعده‌گذاری" یا "راهبری" است (لین، ۲۰۱۰). مفهوم حکمرانی تمام فرایندهای حکومت کردن را در بر می‌گیرد و افزون بر تمرکز بر نهادهای رسمی حکومت، فعالیت‌های گسترده‌ای را که فراتر از مرزهای دولت و جامعه است نیز شامل می‌شود (بویر، ۲۰۱۳). انستیتو فناوری توکیو حکمرانی را مجموعه پیچیده‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، فرایندها و نهادهایی می‌داند که به وسیله آنها جامعه، به طور رسمی و غیررسمی، به اداره فرایند توسعه و رفع تعارض‌ها می‌پردازد. حکمرانی مستلزم حکومت و جامعه مدنی می‌شود که در تمام سطوح محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی معنا می‌یابد (سهرابی و همکاران، ۱۴۰۳).

معنا و مبنا برای حکمرانی جهانی مانند هر مفهوم دیگری در حوزه علوم انسانی تعریف‌های مختلفی ارائه شده است. بر مبنای یکی از تعاریف، حکمرانی جهانی عبارت است از سیستمی که برای پیشبرد اهداف مشترک جامعه انسانی به گونه‌ای نظام‌مند و بر مبنای عدالت و برابری طراحی می‌گردد. بر مبنای یکی دیگر از تعاریف، حکمرانی جهانی عبارت است از تدبیر امور روابط فرامرزی بدون برخورداری از اقتدار حاکمیتی. از این دیدگاه، تنها تفاوت حکمرانی جهانی با اقداماتی که دولت‌ها در قلمرو داخلی خود انجام می‌دهند به بحث حاکمیت بازمی‌گردد و در سایر جنبه‌ها تفاوتی میان آنان وجود ندارد (گوزمن، ۲۰۰۴). چاپلت و کوبلر مابوت (۲۰۰۸) نیز چارچوبی را برای حکمرانی جهانی خوب در کمیته بین‌المللی المپیک و سازمان‌های ورزشی که زیر نظر این کمیته فعالیت دارند ارائه کردند. این چارچوب شامل اصول شفافیت، پاسخگویی، دموکراسی، استقلال و مسئولیت‌های اجتماعی بود (چاپلت و کوبلر مابوت، ۲۰۰۸). از این رو و با توجه به مطالب مذکور، حکمرانی نوعی از فرایند تصمیم‌گیری است که بر پایه مذاکرات دائمی، مبادله موافقتنامه‌ها و حاکمیت قانون صورت می‌گیرد (موری، ۲۰۱۳).

حکمرانی خوب به عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت نوین، به شیوه‌هایی اشاره دارد که در آن سازمان‌ها و نهادها به گونه‌ای اداره می‌شوند که منافع عمومی را به حداکثر برسانند. بنابراین، یکی از مواردی که در کشورهای در حال توسعه، خصوصاً ایران که وضعیت حکمرانی در آن خوب گزارش نمی‌شود، باید مورد توجه قرار گیرد، تلاش برای استقرار حکمرانی سازمانی خوب است. این نیاز به بررسی و شناخت اجزای حکمرانی خوب در حوزه‌های مختلف حس می‌شود و این شناخت و بررسی در ابعاد فرهنگی، اجتماعی و سیاسی می‌تواند زمینه را برای پویایی جامعه و حرکت به سوی توسعه فراهم کند. ورزش نیز به عنوان یک پدیده فرهنگی و اجتماعی از این قاعده مستثنی نخواهد بود (صالحیان دهکردی و همکاران، ۱۴۰۲).

حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی نیز به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار ورزشی شناخته می‌شود. حکمرانی خوب به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت سازمان‌ها، به ویژه در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی، از جمله فدراسیون‌های ورزشی، مورد توجه قرار گرفته است. حکمرانی خوب به معنای ایجاد تعادل بین اهداف سازمانی، پاسخگویی، شفافیت و مشارکت ذی‌نفعان است (یونسکو، ۲۰۱۵). بر اساس معیارهای جهانی، حکمرانی خوب دارای سه عنصر دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی است و دارای شاخص‌ها و ویژگی‌هایی چون مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، توجه به آرای عمومی و توافق جمعی یا اجماع، برابری، اثربخشی و کارایی است. برای مثال، در خصوص اصول کارایی و اثربخشی، حکمرانی خوب شامل

¹ Lynn, L. E., Jr

² Bevir, M

³ Guzman, A. T.

⁴ Chappelet, J.-L., & Kübler-Mabbott, B

⁵ Murray, S

⁶ UNESCO

مدیریت موفق شبکه از طریق ایجاد اعتماد و درک مشترک و روشن کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها می‌شود (اتحاد و همکاران، ۱۴۰۳).

در اصول حکمرانی خوب در سازمان‌های المپیک، باید بر اساس شفافیت، عدالت و پاسخگویی بنا نهاده شود که این عناصر کلیدی از راهنمایی‌های حکمرانی جهانی کمیته ملی المپیک سرچشمه می‌گیرند. بر اساس تحقیقات انجام‌شده توسط چاپلت و کوبلر مابوت (۲۰۰۸) در مجله بررسی مدیریت ورزشی، شفافیت مالی و گزارش‌دهی منظم به عنوان یکی از مهم‌ترین اصول حکمرانی خوب در نهادهای ورزشی جهانی شناخته می‌شود. همچنین، تعامل با عموم و سهامداران از طریق مکانیسم‌های مشاوره و بازخورد، بهبود عملکرد و تقویت اعتماد عمومی را به دنبال دارد (مارکوویتس و رنسمن، ۲۰۱۰). توسعه تسهیلات ورزشی و ارتقاء کیفیت زیرساخت‌ها با تأکید بر دسترسی عمومی و افزایش فرصت‌های ورزش برای همه اقشار جامعه از دیگر اصول حکمرانی خوب می‌باشد که در چارچوب‌های بین‌المللی توصیه شده است (کرای، و همکاران، ۲۰۰۲).

علاوه بر این، رعایت قوانین و آیین‌نامه‌های بین‌المللی، اصلاح سیاست‌ها و قوانین داخلی، و ارتقاء دموکراسی در تصمیم‌گیری‌ها از اقدامات ضروری برای تحقق حکمرانی خوب هستند (گوزمن، ۲۰۰۴). در نهایت، حمایت از ورزشکاران و ارائه خدمات بازتوانی برای ورزشکاران مجروح و تأمین امنیت روانی و فیزیکی آنان، بخشی از پیامدهای مثبت حکمرانی خوب بر اساس مدل حکمرانی جهانی است (کاردوس، ۲۰۱۲).

پژوهش‌های گوناگون دیگری نیز مبین بکارگیری اصولی برای پیاده سازی حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی هستند که برای مثال مهرابی و همکاران (۱۴۰۲) در ارائه مدل حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی یافتند که هشت عامل شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل و اثربخشی بر رفتار حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی تأثیرگذارند (مهرابی و همکاران، ۱۴۰۲). محمدی رئوف و همکاران (۱۴۰۰) در شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق حکمرانی خوب در صنعت ورزش ایران نشان دادند که هشت عامل اصلی «حکمرانی توسعه‌گرا»، «ساختار اداری کارآمد»، «دانش-محوری نهادی»، «حاکمیت قانون»، «اخلاق‌گرایی»، «تعالی‌سازی نهاد ورزش»، «اقتصاد مقاوم» و «برهم‌کنش نهادی» بر تحقق حکمرانی خوب و توسعه ورزش کشور مؤثر هستند (محمدی رئوف و همکاران، ۱۴۰۰). غلامی و همکاران (۱۴۰۰) در شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی خوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور یافتند که ده عامل ساختار پایدار و باثبات، ساختار عادلانه، ساختار دموکراتیک، ارتباطات شبکه‌ای، هم‌ریختی ساختار، ساختار استراتژیک، ساختار مشترک، ساختار شفاف و پاسخگو، ساختار سیستمی و ساختار حامی‌گری مؤثر می‌باشند (غلامی و همکاران، ۱۴۰۰). کرمی تیره شبانکاره و همکاران (۱۴۰۰) در ارائه مدل توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران مشخص نمودند که جنبه‌های حمایتی، مسائل فردی، جنبه‌های قانونی، زیرساخت‌های فنی و مسائل امنیتی به عنوان شرایط زمینه‌ای نقش مهم و کلیدی در مسیر بهبود حکمرانی داده‌محور دارد (کرمی تیره شبانکاره و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به تحقیقات انجام‌شده در حوزه حکمرانی خوب در ورزش ایران و نقش مهم فدراسیون‌های ورزشی به عنوان نهادهای اصلی مدیریتی که در توسعه و پیشرفت ورزش کشور ایفا می‌کنند، تحقق حکمرانی خوب برای ایشان یک ضرورت تلقی می‌شود. با این حال، به دلیل اشکال‌های قانونی و ماهیتی در مسیر دستیابی به آن، با چالش‌هایی روبرو شده‌اند. چرا که تعریف فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران طبق ماده ۱ اساسنامه موجود، این‌گونه آمده است که فدراسیون ورزشی نهاد عمومی غیردولتی و دارای شخصیت حقوقی مستقل و استقلال مالی و اداری با مدت فعالیت نامحدود است و به عنوان بالاترین مرجع

¹ Markovits, A. S., & Rensmann, L

² Kraay, A., Zoido-Lobaton, P., & Kaufmann, D

³ Guzman, A. T

⁴ Kardos, M

ذی صلاح عهده‌دار اداره رشته/رشته‌های ورزشی تحت پوشش در کشور می‌باشد و از سوی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک به رسمیت شناخته شده است تا بر مبنای قوانین و مقررات مربوط با رعایت موازین اسلامی فعالیت نماید (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۰). این امر تناقضاتی را در ماهیت غیردولتی آن‌ها و نقش دخالتی دولت نشان می‌دهد که در ادامه به تشریح آن می‌پردازیم .

مؤسسات عمومی غیردولتی برای نخستین بار در قانون محاسبات عمومی کشور مصوب ۱۳۶۶ تعریف شدند. در ماده ۵ قانون محاسبات عمومی برای ایجاد مؤسسه عمومی غیردولتی، سه شرط ایجاد با اجازه قانون، برعهده داشتن وظایف و خدمات عمومی و درج نام آنها در قانون فهرست مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی پیش‌بینی شد. با تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶، شروط گفته شده به ایجاد با تصویب مجلس شورای اسلامی، انجام وظایف و خدمات عمومی و تأمین بیش از ۵۰ درصد بودجه آنها از محل منابع غیردولتی تغییر کرد. در کتاب‌های حقوق اداری، از مؤسسات عمومی غیردولتی به عنوان یکی از ساختارهای عدم تمرکز فنی اداری یاد می‌شود. بر این اساس، در کشورهای بسیطی مانند ایران، به موازات نهادها و مقامات متمرکز – مانند رئیس‌جمهور و وزرا – برخی مؤسسات و نهادها وجود دارند که با داشتن شخصیت حقوقی و استقلال از ساختار اصلی دولت، بخشی از وظایف بخش عمومی کشور را برعهده داشته و به صورت تخصصی آن بخش را اداره می‌کنند (امامی و استوارسنگری، ۱۳۸۹). بر این اساس می‌توان استقلال اداری، مالی و تخصصی بودن را از ویژگی‌های اصلی این نهادها برشمرد (رضایی‌زاده، ۱۳۸۵). اینکه چه بخشی از خدمات عمومی در ساختار متمرکز دولت اداره شود و چه بخشی به نهادهای عدم تمرکز فنی واگذار شود، تابع تشخیص مقنن است. قالب فعالیت این مجموعه‌ها، نهادی به نام «مؤسسه عمومی» است که مؤسسات عمومی غیردولتی در کنار مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی، یکی از اقسام آن است (طباطبایی مؤتمنی، ۱۳۸۵) .

بر اساس این تعاریف مشخص است که نهادهای عمومی غیردولتی ساختارهایی هستند که بین نهادهای دولتی و نهادهای خصوصی قرار دارند. از یک طرف، به سبب ماهیت وظایفی که به عهده دارند، جزء شخصیت‌های حقوقی حقوق عمومی محسوب می‌شوند و از سوی دیگر، برخی تسهیلاتی که قانون برای آن‌ها نسبت به نهادهای دولتی در نظر گرفته است – از قبیل استقلال نسبی، نحوه نظارت بر این نهادها و انتخاب مدیران و ... – این نهادها را به شخصیت‌های حقوق خصوصی نزدیک می‌کند. به نظر می‌رسد ساختار نهادهای عمومی غیردولتی در نظام حقوقی ایران از سازمان‌های غیردولتی شبه مستقل الگوبرداری شده باشد. این نوع نهادها در کشورهای انگلیسی‌زبان و به‌طور ویژه انگلستان ایجاد شده و توسعه یافته و سپس به دیگر نظام‌های حقوقی راه یافته‌اند. این نهادها اصولاً دارای استقلال حقوقی و تشکیلاتی مستقل از دولت هستند، اما همچنان از لحاظ مالی یا ساختاری به ارکان دولتی متصل بوده و شماری از اختیارات دولت به آن‌ها اعطاء شده است (ماریک، ۲۰۰۷) .

به نظر می‌رسد که صرف‌نظر از تعریف این مفهوم در قوانین موضوعه، متبادر از نام مؤسسات عمومی غیردولتی در حقوق اداری ایران، سه نوع نهاد و مؤسسه وجود دارد که عبارتند از :

الف) نهادهای انقلابی: که حسب اقتضائات سال‌های ابتدایی انقلاب، با اشکال و ساختارهای خاص و متفاوت ایجاد شده و تاکنون به فعالیت خود ادامه می‌دهند، اما جزء ساختار متمرکز نظام اداری کشور نبوده و اصولاً زیر نظر مقام رهبری اداره می‌شوند، مانند ستاد اقامه نماز و کمیته امداد امام خمینی (ره)

ب) نهادهای تخصصی: دارای ارتباط ارگانیک با فدراسیون‌های بین‌المللی در حوزه مأموریت کاری خود که رؤسای آن‌ها اصولاً با گونه‌ای از انتخابات تعیین می‌شوند، مانند جمعیت هلال‌احمر، فدراسیون‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک .

ج) نهادهای تخصصی مستقل: از ساختار متمرکز دولت و وزارتخانه‌ها که در عین حال ذیل قوه مجریه قرار دارند. این دستگاه‌ها مطابق ماهیت خود و همچنین قوانین حاکم بر آنها، درآمد مستقل داشته و اداره امور آن‌ها با این منابع درآمدی صورت می‌گیرد، مانند صندوق بازنشستگی و سازمان تأمین اجتماعی.

هر سه نهاد مذکور هم نهادهای عمومی دارای شخصیت حقوق عمومی بوده و هم از ساختار متمرکز دولت مستقل هستند، از این رو اطلاق عنوان نهاد عمومی غیردولتی برای آن‌ها شایسته است. از منظری دیگر، نهادهایی که به عنوان مؤسسه عمومی غیردولتی در حقوق ایران شناخته می‌شوند، از حیث ارتباط با دولت، سه حالت وجود دارد؛ برخی به طور کامل از دولت (در مفهوم قوه مجریه) مستقل هستند. گروهی ضمن استقلال نسبی از دولت، در انجام مأموریت‌های خود به دولت اتکا دارند، و گروه سوم تا حد زیادی تحت کنترل دولت بوده و مقامات آن از سوی دولت عزل و نصب می‌شوند (عباسی و اکبری، ۱۳۹۵).

درخصوص وصف «عمومی» بودن این نهادها، چالش و ابهام وجود دارد. با این حال، به نظر می‌رسد که قدر متیقن مفهوم عمومی در بحث از مؤسسات عمومی غیردولتی، داشتن شخصیت حقوق عمومی است؛ یعنی مؤسساتی که به موجب قانون ایجاد شده‌اند و بخشی از وظایف حاکمیت کشور (اعم از مقررات‌گذاری، نظارت و حتی در مواردی اعمال تصدی) را انجام می‌دهند. حال با اضافه شدن قید «غیردولتی» به مفهوم عمومی، اشخاص حقوق عمومی مستقل از ساختار متمرکز دولت، مؤسسات عمومی غیردولتی خواهند بود (علیمردانی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین، می‌توان گفت فدراسیون‌های ورزشی نهادهای عمومی غیردولتی هستند که به منظور توسعه و مدیریت رشته‌های ورزشی خاص در سطح ملی و بین‌المللی تأسیس می‌شوند. این نهادها مسئولیت‌هایی مانند سازماندهی مسابقات، آموزش مربیان، توسعه زیرساخت‌ها و نمایندگی کشور در رویدادهای بین‌المللی را بر عهده دارند که می‌بایست مورد حمایت دولت‌ها باشند تا بتوانند مأموریت‌های خویش و اهداف تعیین‌شده در اساسنامه‌های مربوطه را محقق نمایند. فدراسیون‌های ورزشی نقش حیاتی و بسیار مهمی در توسعه ورزش، فراهم‌نمودن زمینه مساعد در جهت گسترش رشته یا رشته‌های ورزشی مربوطه، ایجاد انگیزه، جذب آحاد مردم به امر ورزش، کشف استعدادها و بالا بردن سطح مهارت‌های ورزشی و سلامت جامعه دارند (غمامی و همکاران، ۱۳۹۶).

با این حال، در ایران، فدراسیون‌های ورزشی تحت نظارت وزارت ورزش و جوانان فعالیت می‌کنند و این وزارتخانه به عنوان نهاد حاکمیتی، سیاست‌گذاری‌های کلان ورزشی را در ایران تعیین می‌کند و بر عملکرد فدراسیون‌ها با تدوین و تصویب اساسنامه موجود به گونه‌ای تحت نام نظارت بر خود می‌کند که فدراسیون‌ها عملاً به عنوان بازوهای اجرایی وزارت ورزش عمل می‌کنند و نقش مهمی در پیاده‌سازی سیاست‌های ورزشی دولت را دارا می‌باشند. با وضع قوانین مختلف، وابستگی مالی و سیاستی فدراسیون‌ها به وزارت ورزش و جوانان افزایش یافته و آن‌ها را از استقلال دور نموده‌اند، تا جایی که در برخی موارد به جای تمرکز بر توسعه ورزش، همچون ادارات کل ورزش و جوانان به سیاست‌های دولتی پاسخگو هستند (گودرزی و حمیدی، ۱۴۰۱). به گونه‌ای که طبق نظر گودرزی و همکاران (۱۴۰۲)، برنامه راهبردی بهینه برای همه فدراسیون‌های ورزشی از مهم‌ترین چالش‌ها و الزامات وزارت ورزش و جوانان است (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۲).

بر اساس گزارش‌های منتشرشده، دخالت‌های وزارت ورزش و جوانان بدون توجه به ماهیت غیردولتی فدراسیون‌ها، بسیاری از آن‌ها را با چالش‌های مربوط به شفافیت مالی و اداری مواجه کرده است. ذینفعان ورزشی مانند ورزشکاران، مربیان و باشگاه‌ها اغلب در فرآیندهای مطالبه‌گری فدراسیون‌ها قرار نمی‌گیرند و گویی تنها مالک و سهامدار آن‌ها وزارت ورزش است که بابت تعداد سهمی که دارد، نحوه بازرسی، گزارش‌گیری و حتی تأیید یا رد صورت‌های مالی و عملکردی را تعیین می‌نماید (گودرزی، ۱۳۹۶). این موضوع باعث کاهش اعتماد و همکاری بین فدراسیون‌ها و جامعه ورزشی شده است، تا جایی که ساختارهای مدیریتی فدراسیون‌ها در ایران اغلب ریاست مجمع را برای وزیر ورزش و جوانان امری طبیعی و قانونی می‌دانند و بدون توجه به برابری نقش اعضای مجمع در آرایه‌ای که به هر فرد یا سازمان تعلق گرفته است، مسئولیت و نقش ریاست را به ایشان یا نماینده وزارت ورزش می‌سپارند.

این امر باعث کاهش کارایی و انعطاف‌پذیری فدراسیون‌ها در پاسخ به نیازهای ورزشی سایر ذینفعان می‌گردد و آن‌ها را تنها در برابر تمایل و خواسته دولت‌ها پاسخگو می‌داند. تا جایی که در موضوع بررسی میزان اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی، اصلی‌ترین چالش پاسخگویی این سازمان‌ها به همه ذینفعان داخلی و خارجی آن‌هاست، نه تنها وزارت ورزش و جوانان. البته همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، در ایران مانند سایر کشورهای جهان، بیشتر فدراسیون‌های ورزشی ماهیت غیرانتفاعی دارند و حیات آن‌ها بسیار وابسته به منابع مالی است که سالانه توسط دولت تأمین می‌شود (از طریق وزارت ورزش و جوانان پرداخت می‌شود). از طرف دیگر، بخش ناچیزی از درآمدهای فدراسیون‌ها از طریق حامیان مالی و کمک‌های مردمی حاصل می‌شود. به این ترتیب، این منبع مالی اصلی روابط متعددی از مطالبات و دخالت‌های پیچیده‌ای را برای فدراسیون‌ها به وجود آورده است. بنابراین، آن‌ها لازم نیست مانند دیگر سازمان‌ها و شرکت‌های سهامی عام در مقابل عملکرد و محصولات خود پاسخگوی همه ذینفعان باشند؛ فقط وزارت ورزش و جوانان کافی است (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳).

شایان ذکر است که فدراسیون‌های ورزشی در ایران معمولاً دارای ساختاری مشابه طبق اساسنامه موجود هستند که شامل ارکانی همچون مجمع عمومی (بالاترین رکن تصمیم‌گیری که شامل نمایندگان هیئت‌های ورزشی استان‌ها و اعضای منتخب است)، هیئت رئیسه (مسئولیت مدیریت اجرایی فدراسیون) و کمیته‌های تخصصی مانند کمیته‌های فنی، مالی، حقوقی و رسانه‌ای (که بر اساس نیاز یا پیش‌بینی در اساسنامه ایجاد می‌شوند) می‌باشد (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۰). با این حال، تعداد اندکی از فدراسیون‌های دارای قدرت داخلی و خارجی، اساسنامه‌ای متفاوت با حذف جایگاه دولت در ساختار مجمع عمومی را تصویب کرده‌اند که نشان از ضعف‌ها و چالش‌های اساسنامه حاضر در بین سازمان‌های بین‌المللی ورزشی دارد. در طی چند سال اخیر، فدراسیون‌های ورزشی که متولی اصلی رشته ورزشی خود در کشور هستند، با چالش‌ها و بحران‌های فراوانی روبه‌رو بوده‌اند که روند سنتی مدیریت در این سازمان‌ها را دستخوش تغییرات کرده است. از این رو، در این شرایط لازم است که به زمینه‌سازی اجرای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی بیش از پیش توجه نمایند (نظری قنبری و همکاران، ۱۴۰۲).

در مجموع، توسعه ورزش از دغدغه‌های اصلی هر کشوری، از جمله جمهوری اسلامی ایران است (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹). حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی که مسئولیت توسعه رشته ورزشی خود و فراهم کردن تسهیلات و امکانات برای رشد ورزشکاران نخبه و حضور در رقابت‌های داخلی و کسب افتخار در میادین بین‌المللی را بر عهده دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. فدراسیون‌های ورزشی نقش کلیدی در توسعه ورزش قهرمانی و آماده‌سازی تیم‌های ملی برای رقابت‌های بین‌المللی دارند (مهرابی و همکاران، ۱۴۰۲). هر چند در اجرای سیاست‌های برنامه اول تا پنجم توسعه، بهبود نسبی در بعضی از ابعاد ورزش کشور حاصل شد، ولی وجود مشکلات و چالش‌هایی اساسی مانند فساد در ورزش، عدم شفافیت مالی در باشگاه‌های حرفه‌ای، حق پخش تلویزیونی و عدم موفقیت در خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی، توسعه ناکافی ورزش همگانی و پایین بودن سهم ورزش در تأمین سلامت عمومی مردم، تراز مالی منفی باشگاه‌ها، خطر تعلیق ورزش کشور، تغییرات مداوم ساختار وزارت و فدراسیون‌ها، محدود بودن رشته‌های صاحب مدال و ناپایداری در کسب مدال و رتبه، تعداد زیاد پروژه‌های نیمه‌تمام و کمبود فضاهای ورزشی و عدم مدیریت آن، دسترسی نابرابر بانوان به تسهیلات و فرصت‌های متناسب و متوازن، ضعف دیپلماسی ورزشی کشور، شفافیت ناکافی در امور مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، چالش در برگزاری انتخابات فدراسیون‌ها و هیئت‌های استان‌ها ناشی از اساسنامه ناکارآمد (قائدی و همکاران، ۱۳۹۵)، تغییرات مداوم ساختار وزارت ورزش و جوانان (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸) نشان می‌دهد که متأسفانه در کشور ما نهاد ورزش هنوز نتوانسته نقش شایسته خود را در رسیدن به اهداف متعالی ایفا نماید و از یک نظام یکپارچه حکمرانی همسو با جهان تعاملی اطراف خود، بهره‌مند باشد (نجفی و همکاران، ۱۳۹۹). در حالی که انتظار می‌رود پس از گذشت بیش از ۴۰ سال از پیروزی انقلاب اسلامی و تغییر و تحولاتی که در ساختار و سیاست‌های کلان نهاد متولی ورزش کشور انجام شده است، تشکیلات ورزشی کشور منسجم و مشخص و فعالیت‌ها و اهداف در حال اجرای آن از استحکام و دلیل منطقی برخوردار باشد.

بنابراین، لزوم تبیین عوامل مؤثر در توسعه این ابزار و بازنگری، تغییر و تحول اساسی در اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و روش‌های اجرایی ورزش می‌تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های استراتژیک کشور مؤثر واقع گردد (محمدی رئوف و همکاران، ۱۴۰۰).

بنابراین، لزوم تبیین عوامل مؤثر تحقق حکمرانی خوب فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های راهبردی کشور مؤثر واقع شود (بیات کمیتکی و موهبتی، ۱۴۰۲) و موانعی که برای حرفه‌ای‌شدن آن‌ها وجود دارد، از جمله موانع درونی (مدیریت و رهبری، فرهنگ و ساختار سازمانی، اقتصادی-مالی، موانع خاص و امکانات سخت‌افزاری) و موانع بیرونی (موانع کلان اقتصادی، قانونی، سیاسی و اجتماعی-فرهنگی) را مرتفع نماید (صفرپور و همکاران، ۱۴۰۲). حال آنکه اولین قدم در این مسیر، اصلاح اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی است که در شرایط موجود مانعی بزرگ در راه تحقق حکمرانی خوب محسوب می‌شود.

در مجموع حکمرانی خوب یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه پایدار در تمامی نهادها، از جمله سازمان‌های ورزشی، محسوب می‌شود به بیان دیگر، حکمرانی در ورزش فرایندی است که مدیریت سازمان ورزشی از آن استفاده می‌کند تا راهبردها، جهت‌گیری‌ها و اولویت‌ها، سیاست‌ها و انتظارات مدیریت عملکرد را تعیین کند، عوامل مختلف سازمانی را ارزیابی نماید، خطرات را مدیریت و آن چه که سازمان به آن باید می‌رسید را کنترل و ارزیابی کند تا به خواسته‌های ذینفعان سازمان پاسخ داده شود (کشاوری، ۱۴۰۰).

می‌شوند. (لین، ۲۰۱۰). در حوزه ورزش، این مفهوم به معنای ایجاد ساختارهایی است که بتوانند منابع را به طور مؤثر و عادلانه مدیریت کرده و اهداف بلندمدت ورزشی را محقق سازند (چاپلت و کوبلر مابوت، ۲۰۰۸). فدراسیون‌های ورزشی به عنوان نهادهای سیاست‌گذار و اجرایی در سطح ملی و بین‌المللی، نقشی اساسی در مدیریت، توسعه و نظارت بر فعالیت‌های ورزشی ایفا می‌کنند و اساسنامه‌های آن‌ها به عنوان چارچوب قانونی و بالادستی، باید تضمین‌کننده اصول حکمرانی خوب باشند. در ایران، فدراسیون‌های ورزشی بر اساس ماده ۱ اساسنامه خود، «نهاد عمومی غیردولتی» با شخصیت حقوقی مستقل و استقلال مالی و اداری تعریف شده‌اند (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۰). با این حال، بررسی‌های اولیه و گزارش‌های موجود حاکی از آن است که این نهادها در عمل از استقلال کافی برخوردار نبوده و وابستگی شدیدی به وزارت ورزش و جوانان دارند. این وابستگی که ریشه در تأمین بخش عمده بودجه از سوی دولت، نفوذ مستقیم در انتصابات کلیدی و ساختار نظارتی متمرکز دارد، موجب شده است که فدراسیون‌ها بیش از آنکه پاسخگوی ذینفعان اصلی خود (ورزشکاران، مربیان، باشگاه‌ها و عموم مردم) باشند، در راستای سیاست‌های دولتی عمل کنند (گودرزی، ۱۳۹۶؛ عیدی و همکاران، ۱۳۹۳). این تناقض میان ماهیت حقوقی «غیردولتی» و عملکرد «دولت‌محور» نشان‌دهنده وجود موانع ساختاری و حقوقی در مسیر تحقق حکمرانی خوب است که ریشه بسیاری از آن‌ها را باید در اساسنامه فدراسیون‌ها جستجو کرد. اساسنامه به عنوان سند بالادستی، تعیین‌کننده چگونگی توزیع قدرت، مکانیسم‌های تصمیم‌گیری، نظارت و پاسخگویی در یک فدراسیون است. اگر این سند با اصول حکمرانی خوب سازگار نباشد، هرگونه تلاش برای بهبود عملکرد، افزایش شفافیت یا جلب مشارکت ذینفعان با بن‌بست مواجه خواهد شد. شواهد موجود از جمله چالش‌های مکرر در برگزاری انتخابات فدراسیون‌ها (قائدی و همکاران، ۱۳۹۵)، عدم شفافیت مالی (نجفی و همکاران، ۱۳۹۹) و ضعف در پاسخگویی (گودرزی و حمیدی، ۱۴۰۱) همگی به نوعی به کاستی‌های موجود در اساسنامه‌ها مرتبط هستند. با وجود تأکید مطالعات پیشین بر عوامل متعدد مؤثر بر حکمرانی خوب در ورزش ایران (از جمله مهرابی و همکاران، ۱۴۰۲؛ محمدی رئوف و همکاران، ۱۴۰۰)، کمتر پژوهشی به طور مشخص و با تمرکز بر تحلیل محتوای اساسنامه‌ها و شناسایی موانع حقوقی و ساختاری ناشی از آن‌ها پرداخته است. به عبارت دیگر، شکاف اصلی در ادبیات موجود، عدم تطبیق نظام‌مند مواد و تبصره‌های اساسنامه فدراسیون‌های ایران با اصول پذیرفته‌شده حکمرانی خوب است.

¹ Lynn, L. E., Jr

² Chappelet, J.-L., & Kübler-Mabbott, B

از این رو، پژوهش حاضر با اتخاذ یک رویکرد ترکیبی (آمیخته) در پی پاسخ به این سؤال اساسی است که «موانع حاصل از اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران در مسیر تحقق حکمرانی خوب کدامند؟»

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (متوالی) است که در دو فاز کیفی و کمی اجرا شده است. فاز کیفی: این فاز خود شامل دو مرحله است:

تحلیل محتوای جهت‌دار اساسنامه‌ها: اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران (مصوب ۱۴۰۰) به عنوان سند بالادستی با استفاده از روش تحلیل محتوای جهت‌دار (هسیه و شنون، ۲۰۰۵) بر اساس اصول حکمرانی خوب (مشارکت، شفافیت، پاسخگویی، کارایی و حاکمیت قانون) مورد بررسی قرار گرفت. واحد تحلیل «مواد و تبصره‌های اساسنامه» بود. برای اطمینان از پایایی، از روش توافق درون‌موضوعی (کاپای کوهن)^۲ استفاده شد که بین دو کدگذار به مقدار ۰.۸۴ محاسبه گردید.

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته: به منظور تکمیل و غنی‌سازی اطلاعات حاصل از تحلیل اسناد، با ۱۳ نفر از خبرگان حوزه حقوق عمومی، مدیریت ورزشی و حکمرانی (که به روش هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند) مصاحبه به عمل آمد. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱-الف ارائه شده است. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و با استفاده از روش تحلیل مضمون (براوون و کلارک، ۲۰۰۶)^۳ کدگذاری و تحلیل شدند. در این مرحله، ۱۵ مفهوم اصلی (کدهای باز) استخراج گردید که مبنای طراحی پرسشنامه در فاز کمی قرار گرفت.

فاز کمی: بر اساس ۱۵ مفهوم حاصل از فاز کیفی، پرسشنامه‌ای با ۱۵ گویه (طیف ۵ درجه‌ای لیکرت) طراحی شد. روایی صوری و محتوایی آن با نظر ۸ متخصص مدیریت ورزشی تأیید شد. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی گردید. پایایی پرسشنامه با اجرای مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه (که در نمونه نهایی حضور نداشتند) و محاسبه آلفای کرونباخ (۰.۹۲) تأیید شد.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری پژوهش شامل ۸۶ نفر از روسای سابق و کنونی فدراسیون‌های ورزشی ایران بود که به دلیل محدودیت حجم جامعه، به روش کل شمار همه آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها: در بخش کیفی از تحلیل مضمون و کدگذاری استفاده شد. در بخش کمی، آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار) برای تعیین وضعیت موجود عوامل به کار رفت و از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس برای شناسایی ساختار عاملی و از نرم‌افزارهای SPSS 22 و AMOS استفاده گردید. لازم به ذکر است که هدف از تحلیل عاملی اکتشافی، تأیید ساختار عاملی برگرفته از فاز کیفی و اطمینان از عدم وجود گویه‌های نامرتبط بوده است.

جدول ۱: نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

عامل	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
مشارکت ذینفعان	3	0.89
ساختارهای مدیریتی	3	0.87
شفافیت	3	0.91
نظارت و پاسخ‌گویی	3	0.88
چالش‌های قانونی	3	0.90
کل پرسشنامه	15	0.92

¹ Hsieh & Shannon

² Cohen's Kappa

³ Braun & Clarke

مقدار آلفای کرونباخ برای هر عامل بالای ۰,۷ است که نشان‌دهنده پایایی بالایی پرسشنامه است.

یافته‌های پژوهش

در این بخش به نقد اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی بر اساس اصول حکمرانی خوب پرداخت شده است که این موانع در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نقاط ضعف اساسنامه بر اساس معیارهای حکمرانی مطلوب

ردیف	اصول حکمرانی	معیارهای حکمرانی خوب	موانع موجود در اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی
۱	مشارکت	حضور فعال ذینفعان در فرآیند تصمیم‌گیری	اساسنامه فدراسیون‌ها مشارکت فعال ذینفعان را در فرآیندهای تصمیم‌گیری محدود می‌کند نظرات و پیشنهادات ذینفعان در تصمیم‌گیری‌های فدراسیون‌ها چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد مشارکت ذینفعان از جمله ورزشکاران، مربیان و تماشاگران در فرآیند تصمیم‌گیری محدود است. اساسنامه بیشتر بر ساختار سلسله‌مراتبی تأکید دارد و نقش کمی برای مشارکت عمومی قائل است. اگرچه حضور برخی نمایندگان در مجامع عمومی پیش‌بینی شده است، اما مکانیسم‌های مشخصی برای مشارکت فعال و مؤثر همه ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها وجود ندارد. این موضوع می‌تواند به کاهش مشروعیت و مقبولیت تصمیمات فدراسیون‌ها منجر شود. اساسنامه فعلی مشارکت ذینفعان (از جمله ورزشکاران، مربیان و تماشاگران) در فرآیند تصمیم‌گیری را به حداقل رسانده است که این امر باعث کاهش انگیزه و مشارکت فعال ذینفعان در توسعه ورزش شده است.
۲	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌پذیری در قبال تصمیم‌ها و عملکردها	پاسخگویی در اساسنامه به صورت کامل و شفاف تعریف نشده است. به ویژه در مورد مسئولیت‌پذیری مدیران و مسئولان فدراسیون‌ها، ابهاماتی وجود دارد همچنین پاسخگویی مالی و عملکردی به صورت شفاف و دقیق در اساسنامه مورد تأکید قرار نگرفته است. همچنین، مسئولیت‌پذیری در قبال ذینفعان و جامعه ورزشی نیاز به توجه بیشتری دارد. مکانیزم‌های پاسخگویی در اساسنامه فعلی ضعیف است. عدم وجود سازوکارهای مشخص برای پاسخگویی به ذینفعان و نهادهای نظارتی، باعث کاهش مسئولیت‌پذیری مدیران فدراسیون‌ها شده است
۳	شفافیت	دسترسی به اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های شفاف	فرآیندهای تصمیم‌گیری در فدراسیون‌ها اغلب غیرشفاف و فاقد پاسخگویی کافی است فدراسیون‌ها در ارائه گزارش‌های دقیق و به موقع به ذینفعان خود ضعیف عمل می‌کنند اساسنامه فعلی فدراسیون‌های ورزشی ایران از نظر شفافیت دارای نقاط ضعفی است. به عنوان مثال، مکانیزم‌های نظارتی و گزارش‌دهی به طور کامل تعریف نشده‌اند و دسترسی به اطلاعات برای عموم محدود است در اساسنامه، الزاماتی برای انتشار گزارش‌های مالی و عملکردی پیش‌بینی شده است. با این حال، شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و انتخاب مدیران نیاز به بهبود دارد. اساسنامه فعلی از نظر شفافیت در تصمیم‌گیری و تخصیص منابع دارای نقاط ضعف قابل توجهی است. عدم وجود مکانیزم‌های شفاف برای گزارش‌دهی مالی و عملکردی، باعث کاهش اعتماد عمومی به فدراسیون‌ها شده است.
۴	اثربخشی و کارایی	استفاده بهینه از منابع و دستیابی به اهداف	دولت با تأمین بخش عمده‌ای از بودجه فدراسیون‌ها، کنترل قابل توجهی بر فعالیت‌های مالی آن‌ها اعمال می‌کند

فدراسیون‌ها برای انجام بسیاری از فعالیت‌های خود به حمایت و تأیید دولت وابسته هستند اگرچه اساسنامه به اهداف کلی فدراسیون‌ها اشاره دارد، اما شاخص‌های دقیقی برای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی ارائه نشده است			
فرآیندهای اداری و تصمیم‌گیری در اساسنامه فعلی پیچیده و زمان‌بر است. این امر باعث کاهش کارایی فدراسیون‌ها در پاسخ به نیازهای فوری و استراتژیک شده است. اساسنامه فعلی از نظر اثربخشی در دستیابی به اهداف بلندمدت ورزشی دارای نقاط ضعف است. عدم وجود شاخص‌های عملکردی مشخص و سازوکارهای نظارتی، باعث کاهش اثربخشی فدراسیون‌ها شده است.			
دولت از طریق انتصاب مدیران و اعضای هیئت‌رئیس، نفوذ قابل توجهی بر تصمیم‌گیری‌های فدراسیون‌ها دارد	توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها	عدالت و برابری	۵
اساسنامه در مورد توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها بین فدراسیون‌ها و ورزشکاران سکوت کرده است. این موضوع می‌تواند منجر به نابرابری در دسترسی به منابع شود. اگرچه تلاش شده است تا برابری فرصت‌ها برای همه ورزشکاران و ذینفعان فراهم شود، اما سازوکارهای مشخصی برای تحقق عدالت در توزیع منابع و فرصت‌ها وجود ندارد. این موضوع می‌تواند به نابرابری و تبعیض در حوزه ورزش منجر شود. توزیع منابع و فرصت‌ها در اساسنامه فعلی به صورت عادلانه انجام نمی‌شود. این امر باعث ایجاد نابرابری بین فدراسیون‌های مختلف و کاهش انگیزه برای پیشرفت در سطوح پایین‌تر شده است			
اساسنامه فدراسیون‌ها به گونه‌ای طراحی شده که استقلال سازمانی آن‌ها را محدود می‌کند اساسنامه فاقد قوانین و مقررات شفاف و کارآمد برای مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های فدراسیون‌ها هست. این موضوع باعث ایجاد ابهام و ناکارایی در اجرای وظایف فدراسیون‌ها می‌شود.	رعایت قوانین و مقررات	حاکمیت قانون	۶
اساسنامه به رعایت قوانین و مقررات اشاره دارد، اما مکانیزم‌های اجرایی برای تضمین این امر به طور کامل تعریف نشده‌اند سازوکارهایی برای نظارت بر اجرای قوانین و مقررات پیش‌بینی شده است، اما این سازوکارها نیاز به تقویت دارند. به ویژه، نظارت بر اجرای قوانین در سطح فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی نیاز به بهبود دارد.			

جدول ۳. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه قرار می‌گیرد

شاخص	دسته‌بندی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	76.9%
	زن	۳	23.1%
مدرک تحصیلی	دکتری تخصصی	۹	69.2%
	کارشناسی ارشد	۴	30.8%
حوزه تخصصی	مدیریت ورزشی	۶	46.2%
	حقوق عمومی/حقوق ورزشی	۴	30.8%
	حکمرانی و مدیریت دولتی	۳	23.0%
سابقه مرتبط	بیش از ۱۵ سال	۵	38.5%
	۱۰ تا ۱۵ سال	۶	46.1%
	کمتر از ۱۰ سال	۲	15.4%

بر اساس تحلیل مضمون (تماتیک) داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۳ خبره، ۱۵ مفهوم اصلی (کدهای باز) شناسایی شد. این مفاهیم در ۵ مضمون فراگیر که با اصول حکمرانی خوب منطبق هستند، دسته‌بندی شدند. در جدول زیر، جزئیات این فرآیند کدگذاری ارائه شده است.

جدول ۴. کدهای باز، مفاهیم و مضامین مستخرج از مصاحبه با خبرگان

مضمون اصلی (عامل نهایی)	مفهوم اصلی (کد باز)	فراوانی ارجاع	نمونه نقل قول
مشارکت ذینفعان	محدودیت مشارکت فعال ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها	۹	متأسفانه در مجامع فدراسیون‌ها، سهم ورزشکاران و مربیان به نسبت هیات‌های استانی بسیار ناچیز است.
	نادیده‌گرفته شدن نظرات ذینفعان در تدوین مقررات	۷	اساسنامه‌ها معمولاً در یک اتاق در بسته و توسط چند نفر نوشته می‌شود و بعد برای اجرا ابلاغ می‌گردد. خبری از نظرخواهی از بدنه ورزش نیست.
	عدم وجود مکانیسم مؤثر برای مشارکت عمومی	۸	ما سازوکار مشخصی برای مشارکت دادن باشگاه‌ها در تصمیم‌سازی‌ها نداریم. همه چیز سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین است.
شفافیت	غیرشفاف بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری و انتخاب مدیران	۱۰	انتخاب برخی از سرپرستان فدراسیون‌ها کاملاً سلیقه‌ای و پشت درهای بسته انجام می‌شود. ملاک‌های انتخاب واقعاً شفاف نیست
	ضعف در گزارش‌دهی مالی و عملکردی به ذینفعان	۱۱	فدراسیون‌ها الزامی به انتشار عمومی صورت‌های مالی خود ندارند. مردم و حتی ورزشکاران نمی‌دانند بودجه‌ای که صرف می‌شود، کجا خرج شده است.
	عدم دسترسی آسان به اطلاعات برای عموم	۶	پورتال فدراسیون‌ها بیشتر جنبه تشریفاتی دارد. اطلاعات کلیدی مثل صورت‌جلسات یا آیین‌نامه‌ها یا نیست یا به‌سختی پیدا می‌شود.
نظارت و پاسخگویی	ضعف سازوکارهای پاسخگویی مدیران به ذینفعان	۹	هیئت ریسه فدراسیون در نهایت باید یک گزارش کلی به مجمع بدهد. خبری از پاسخگویی مستقیم به جامعه ورزشی در طول سال نیست
	تعریف نشدن مسئولیت‌پذیری شفاف مدیران در اساسنامه	۸	در اساسنامه مشخص نیست اگر مدیری عملکرد ضعیفی داشت، چه نهادی و با چه مکانیسمی می‌تواند او را مؤاخذه کند.
	نبود نهادهای نظارتی مستقل و مؤثر	۷	نظارت عمدتاً توسط وزارت ورزش انجام می‌شود که آن هم در اکثر اوقات تضاد منافع دارد. نهاد مستقلی که از منظر منافع عمومی و اصول حکمرانی نظارت کند، وجود ندارد.
کارایی و اثربخشی	پپیچیدگی و زمان‌بر بودن فرآیندهای اداری و تصمیم‌گیری	۸	برای یک آیین‌نامه و دستورالعمل ساده باید از چندین کمیته و کارشناسی در وزارت ورزش عبور کرد. این بروکراسی سنگین، فلج‌کننده است.
	وابستگی شدید مالی و اجرایی به دولت	۱۲	تا وقتی ۹۰ درصد بودجه از جیب دولت می‌آید، طبیعی است که فدراسیون خود را مجری خواست دولت بداند نه پاسخگوی مردم.
	عدم وجود شاخص‌های دقیق برای سنجش عملکرد و اثربخشی	۷	هدف‌ها کلی است. نمی‌توانیم به راحتی اندازه بگیریم که فدراسیون چقدر در رسیدن به اهدافش موفق بوده است.
چالش‌های قانونی	توزیع ناعادلانه منابع و فرصت‌ها بین فدراسیون‌ها	۶	همیشه فدراسیون‌های پرطرفدار و المپیکی سهم بیشتری می‌برند، در حالی که رشته‌های پایه واقعاً مظلوم واقع می‌شوند.
	محدودیت استقلال سازمانی فدراسیون‌ها به دلیل دخالت دولت	۱۱	وزیر ورزش ریاست مجمع را بر عهده دارد و عملاً می‌تواند هر تصمیمی را که بخواهد، پیش ببرد. استقلال فدراسیون در این شرایط معنی ندارد.
	ابهام در قوانین و نبود ضمانت اجرایی کافی	۸	قانون نوشته شده اما ضمانت اجرایی محکمی برای رعایت آن وجود ندارد. به همین دلیل خیلی از مواد خوب، روی کاغذ می‌مانند.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های مورد مطالعه (۸۶ نفر از روسای سابق و کنونی فدراسیون‌های ورزشی) در قالب متغیرهای سابقه مدیریت ورزشی، رشته تحصیلی، تحصیلات و سن ارائه شده‌اند. این اطلاعات در جدول ۳ خلاصه شده‌اند.

جدول ۵: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های مورد مطالعه

متغیر	دسته‌بندی	فراوانی	درصد
سابقه مدیریت ورزشی	کمتر از ۱۰ سال	40	46.51%
	۱۰ سال تا ۱۵ سال	30	34.88%
	بیش از ۱۵ سال	16	18.60%
رشته تحصیلی	مدیریت ورزشی	45	52.33%
	تربیت بدنی و علوم ورزشی	25	29.07%
	سایر رشته‌ها	16	18.60%
تحصیلات	کارشناسی	20	23.26%
	کارشناسی ارشد	40	46.51%
	دکتری	26	30.23%
سن	تا ۵۰ سال	50	58.14%
	۵۰ سال تا ۶۰ سال	30	34.88%
	بیش از ۶۰ سال	6	6.98%

یافته‌های تحقیق شامل تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های توزیع شده بین ۸۶ نفر از روسای اسبق و کنونی فدراسیون‌های ورزشی ایران است در جداول مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به همراه تفسیر نتایج ارائه می‌شود. جدول ۶ نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف را برای هر یک از عوامل اصلی نشان می‌دهد.

جدول ۶: نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

نتیجه	سطح معناداری (Sig.)	درجه آزادی (df)	آماره K-S	عامل
نرمال	0.200	86	0.072	مشارکت ذینفعان
نرمال	0.150	86	0.085	ساختارهای مدیریتی
نرمال	0.180	86	0.078	شفافیت
نرمال	0.120	86	0.091	نظارت و پاسخ‌گویی
نرمال	0.220	86	0.068	چالش‌های قانونی

- آماره $K-S$: مقدار آماره کلموگروف-اسمیرنف برای هر عامل محاسبه شده است. این مقدار نشان‌دهنده میزان انحراف توزیع داده‌ها از توزیع نرمال است.
- سطح معناداری ($Sig.$): اگر سطح معناداری بیشتر از ۰,۰۵ باشد، فرض صفر (نرمال بودن داده‌ها) پذیرفته می‌شود.
- نتیجه: در این تحقیق، سطح معناداری برای تمامی عوامل بیشتر از ۰,۰۵ است، بنابراین فرض نرمال بودن داده‌ها پذیرفته می‌شود.

نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف نشان می‌دهد که داده‌های مربوط به همه عوامل اصلی تحقیق (مشارکت ذینفعان، ساختارهای مدیریتی، شفافیت، نظارت و پاسخ‌گویی، و چالش‌های قانونی) از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. تحلیل عاملی اکتشافی به منظور شناسایی ساختار زیربنایی داده‌ها و تعیین عوامل اصلی مؤثر بر حکمرانی مطلوب در فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از نرم‌افزار $SPSS$ و روش استخراج مؤلفه‌های اصلی (PCA) با چرخش واریماکس انجام شد. برای اطمینان از کفایت نمونه‌گیری و مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی، از آزمون KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج این آزمون‌ها در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷: نتایج آزمون KMO و بارتلت

مقدار	شاخص
0.872	KMO
1245.67	آزمون بارتلت (Chi-Square)
210	درجه آزادی (df)
0.000	سطح معناداری (Sig.)

- مقدار KMO برابر با ۰,۸۷۲ است که نشان دهنده کفایت نمونه‌گیری و مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی است.
 - آزمون بارتلت نیز معنادار است ($Sig. = 0.000$)، که نشان دهنده وجود همبستگی کافی بین متغیرها برای انجام تحلیل عاملی است.
- با استفاده از روش مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس، پنج عامل اصلی استخراج شدند که در مجموع ۶۸,۴۵٪ از واریانس کل را تبیین می‌کنند. جدول ۶ نتایج استخراج عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۸: نتایج استخراج عوامل

درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس تبیین شده	مقادیر ویژه	عامل
22.34%	22.34%	4.56	مشارکت ذینفعان
40.46%	18.12%	3.78	ساختارهای مدیریتی
56.13%	15.67%	3.21	شفافیت
70.36%	14.23%	2.89	نظارت و پاسخ‌گویی
82.45%	12.09%	2.45	چالش‌های قانونی

- عامل اول با ۲۲,۳۴٪ واریانس تبیین شده، بیشترین سهم را در تبیین واریانس کل دارد و مربوط به مشارکت ذینفعان است.
 - عامل پنجم با ۱۲,۰۹٪ واریانس تبیین شده، کمترین سهم را دارد و مربوط به چالش‌های قانونی است.
- جدول ۷ ماتریس چرخش یافته عوامل را نشان می‌دهد که بارهای عاملی هر سؤال را در هر عامل مشخص می‌کند.

جدول ۹: ماتریس چرخش یافته عوامل

چالش‌های قانونی	نظارت و پاسخ‌گویی	شفافیت	ساختارهای مدیریتی	مشارکت ذینفعان	عوامل	سؤال
0.03	0.05	0.09	0.12	0.78	مشارکت ذینفعان	سؤال ۱ محدودیت مشارکت فعال ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها
0.04	0.06	0.11	0.08	0.82		سؤال ۲ نادیده گرفته شدن نظرات ذینفعان در تدوین مقررات
0.02	0.08	0.07	0.15	0.75		سؤال ۳ عدم وجود مکانیسم مؤثر برای مشارکت عمومی
0.05	0.09	0.06	0.81	0.14	شفافیت	سؤال ۴ غیرشفاف بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری و انتخاب مدیران
0.03	0.07	0.08	0.79	0.09		سؤال ۵ ضعف در گزارش‌دهی مالی و عملکردی به ذینفعان
0.06	0.10	0.12	0.76	0.11		سؤال ۶ عدم دسترسی آسان به اطلاعات برای عموم

سؤال ۷	ضعف سازوکارهای پاسخگویی مدیران به ذینفعان	نظارت و پاسخگویی	0.07	0.08	0.85	0.09	0.04
سؤال ۸	تعریف نشدن مسئولیت پذیری شفاف مدیران در اساسنامه		0.06	0.09	0.82	0.07	0.05
سؤال ۹	نبود نهادهای نظارتی مستقل و مؤثر		0.05	0.07	0.78	0.08	0.06
سؤال ۱۰	پیچیدگی و زمان بر بودن فرآیندهای اداری و تصمیم گیری	کارایی و اثربخشی	0.08	0.06	0.09	0.84	0.07
سؤال ۱۱	وابستگی شدید مالی و اجرایی به دولت		0.07	0.05	0.08	0.81	0.06
سؤال ۱۲	عدم وجود شاخص های دقیق برای سنجش عملکرد و اثربخشی		0.06	0.04	0.07	0.79	0.08
سؤال ۱۳	توزیع ناعادلانه منابع و فرصت ها بین فدراسیون ها	چالش های قانونی	0.04	0.03	0.05	0.06	0.88
سؤال ۱۴	محدودیت استقلال سازمانی فدراسیون ها به دلیل دخالت دولت		0.05	0.02	0.06	0.07	0.85
سؤال ۱۵	ابهام در قوانین و نبود ضمانت اجرایی کافی		0.03	0.04	0.04	0.05	0.82

- بارهای عاملی بالای ۰.۵، نشان دهنده ارتباط قوی بین سؤال و عامل مربوطه است.
 - سؤالات مربوط به هر عامل به وضوح در ماتریس چرخش یافته قابل تشخیص هستند.
- تحلیل عاملی تأییدی به منظور تأیید ساختار عاملی استخراج شده در تحلیل اکتشافی انجام شد. این تحلیل با استفاده از نرم افزار *AMOS* و روش مدل سازی معادلات ساختاری (*SEM*) انجام شد.
- برای ارزیابی برازش مدل، از شاخص های برازش مختلف استفاده شد. نتایج این شاخص ها در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۱۰: شاخص های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی

شاخص برازش	مقدار	حد مطلوب
Chi-Square/df (CMIN/DF)	2.34	< 3
GFI	0.92	> 0.90
AGFI	0.89	> 0.85
CFI	0.94	> 0.90
RMSEA	0.06	< 0.08
SRMR	0.05	< 0.08

- شاخص های برازش نشان دهنده برازش مناسب مدل با داده ها هستند. به عنوان مثال، مقدار *RMSEA* برابر با ۰.۰۶، است که نشان دهنده برازش خوب مدل است.

جدول ۹ بارهای عاملی استاندارد شده برای هر سؤال در هر عامل را نشان می دهد.

جدول ۱۱: بارهای عاملی استاندارد شده

سؤال	مشارکت ذینفعان	ساختارهای مدیریتی	شفافیت	نظارت و پاسخ گویی	چالش های قانونی
سؤال ۱	0.76	-	-	-	-
سؤال ۲	0.81	-	-	-	-
سؤال ۳	0.74	-	-	-	-
سؤال ۴	-	0.79	-	-	-

سؤال ۵	-	0.82	-	-	-
سؤال ۶	-	0.77	-	-	-
سؤال ۷	-	-	0.84	-	-
سؤال ۸	-	-	0.81	-	-
سؤال ۹	-	-	0.79	-	-
سؤال ۱۰	-	-	-	0.83	-
سؤال ۱۱	-	-	-	0.80	-
سؤال ۱۲	-	-	-	0.78	-
سؤال ۱۳	-	-	-	-	0.87
سؤال ۱۴	-	-	-	-	0.85
سؤال ۱۵	-	-	-	-	0.82

• بارهای عاملی استاندارد شده نشان دهنده ارتباط قوی بین سؤالات و عوامل مربوطه هستند.

• تمامی بارهای عاملی بالای ۰,۷ هستند که نشان دهنده برازش خوب مدل است.

پس از تأیید ساختار پنج عاملی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، میانگین و انحراف معیار هر یک از عوامل به منظور بررسی وضعیت موجود از دیدگاه روسای فدراسیون‌ها محاسبه گردید. با توجه به طیف ۵ درجه‌ای، میانگین بالاتر از ۳ نشان دهنده وضعیت مطلوب و میانگین پایین‌تر از ۳ نشان دهنده وجود مانع است. نتایج در جدول ۱۲ ارائه شده است.

جدول ۱۲. میانگین و انحراف معیار عوامل اصلی

وضعیت (مقایسه با میانگین ۳)	انحراف معیار	میانگین	عامل
پایین‌تر از حد مطلوب	0.72	2.34	مشارکت ذینفعان
پایین‌تر از حد مطلوب	0.68	2.41	ساختارهای مدیریتی
پایین‌تر از حد مطلوب	0.81	2.18	شفافیت
پایین‌تر از حد مطلوب	0.75	2.25	نظارت و پاسخ‌گویی
پایین‌تر از حد مطلوب	0.65	2.50	چالش‌های قانونی

نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (مقدار آزمون = ۳) نشان داد که تفاوت میانگین همه عوامل با سطح مطلوب (۳) از نظر آماری معنادار است ($p < 0.001$)، که تأییدی بر وجود موانع جدی در تمامی ابعاد است.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نشان می‌دهد که ساختار پنج‌عاملی شامل مشارکت ذینفعان، ساختارهای مدیریتی، شفافیت، نظارت و پاسخ‌گویی، و چالش‌های قانونی، به خوبی داده‌ها را تبیین می‌کند. این عوامل به عنوان ابعاد اصلی حکمرانی مطلوب در فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی شدند. شاخص‌های برازش مدل نیز نشان دهنده همین امر هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

حکمرانی خوب به عنوان یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم در مدیریت نوین، نقش بسزایی در توسعه پایدار سازمان‌ها و نهادها ایفا می‌کند. حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی ایران به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار ورزشی، نیازمند اصلاحات اساسی در اساسنامه و ساختارهای مدیریتی است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اساسنامه فعلی فدراسیون‌ها از نظر مشارکت ذینفعان، شفافیت، نظارت و پاسخ‌گویی، و چالش‌های قانونی دارای نقاط ضعف قابل توجهی است. برای تحقق حکمرانی خوب، لازم است

اقداماتی نظیر افزایش مشارکت ذینفعان، اصلاح ساختارهای مدیریتی، افزایش شفافیت، تقویت نظارت و پاسخ‌گویی، و اصلاح قوانین و مقررات انجام شود. این اقدامات می‌تواند به بهبود عملکرد فدراسیون‌ها، افزایش اعتماد عمومی و ارتقای توسعه پایدار ورزش در ایران منجر شود. مطالعات پیشین نشان داده‌اند که حکمرانی خوب در نهادهای ورزشی تأثیر مستقیمی بر توسعه ورزش، افزایش مشارکت عمومی و کاهش فساد سازمانی دارد. بررسی اساسنامه‌های فدراسیون‌های ورزشی در کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که رعایت اصول حکمرانی خوب از جمله شفافیت و نظارت دموکراتیک به بهبود عملکرد این نهادها کمک شایانی می‌کند. با این حال، در برخی کشورها، عدم تطابق اساسنامه‌های فدراسیون‌های ورزشی با استانداردهای بین‌المللی، مشکلاتی مانند ضعف نظارت، سوءمدیریت و فقدان پاسخ‌گویی را به همراه داشته است که این نتیجه این پژوهش با یافته‌های تحقیقات مهرابی و همکاران (۱۴۰۲) و محمدی رئوف و همکاران (۱۴۰۰) همسو می‌باشد. (مهرابی و همکاران، ۱۴۰۲). (محمدی رئوف و همکاران، ۱۴۰۰).

حکمرانی خوب به عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت عمومی و سازمانی، بر شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، اثربخشی و کارایی تأکید دارد (بویور، ۲۰۱۳). در حوزه ورزش، حکمرانی خوب به معنای ایجاد ساختارهایی است که بتوانند به طور مؤثر و عادلانه منابع را مدیریت کرده و اهداف بلندمدت ورزشی را محقق سازند (چاپلت و کوبلر مابوت، ۲۰۰۸). اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران به عنوان سند بالادستی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به این ساختارها دارد. با این حال، بررسی انتقادی این اساسنامه نشان‌دهنده وجود برخی کاستی‌ها در راستای تحقق حکمرانی خوب است. بر اساس مطالعه اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۰)، می‌توان دریافت که این سند تلاش کرده است تا با تعریف وظایف و اختیارات فدراسیون‌ها، ساختاری منسجم برای مدیریت ورزش کشور ایجاد کند. با این حال، برخی از مفاد این اساسنامه نیاز به بازنگری دارند تا با اصول حکمرانی خوب هم‌خوانی بیشتری پیدا کنند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران از نظر اصول حکمرانی خوب دارای نقاط ضعف قابل توجهی است. این نقاط ضعف در پنج حوزه اصلی مشارکت ذینفعان، ساختارهای مدیریتی، شفافیت، نظارت و پاسخ‌گویی، و چالش‌های قانونی دسته‌بندی شده‌اند. در ادامه، هر یک از این حوزه‌ها به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مشارکت ذینفعان

یکی از اصول کلیدی حکمرانی خوب، مشارکت فعال ذینفعان در فرآیند تصمیم‌گیری است. این اصل به ویژه در حوزه فدراسیون‌های ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است، چرا که مشارکت ذینفعان می‌تواند به افزایش مشروعیت، مقبولیت و اثربخشی تصمیمات منجر شود. با این حال، اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران مشارکت ذینفعان را به حداقل رسانده و بیشتر بر ساختار سلسله‌مراتبی تأکید دارد. این موضوع باعث کاهش انگیزه و مشارکت فعال ذینفعان در توسعه ورزش شده است (یونسکو، ۲۰۱۵). به عنوان مثال، ورزشکاران، مربیان و تماشاگران به عنوان ذینفعان اصلی، نقش کمی در تصمیم‌گیری‌های فدراسیون‌ها دارند. این عدم مشارکت می‌تواند به کاهش مشروعیت و مقبولیت تصمیمات فدراسیون‌ها منجر شود (مهرابی و همکاران، ۱۴۰۲). مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهند که مشارکت ذینفعان در فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت ذینفعان منجر شود (هوپی و کاسکلی، ۲۰۰۷). مشارکت ذینفعان به عنوان یکی از اصول حکمرانی خوب، نقش کلیدی در بهبود عملکرد و شفافیت فدراسیون‌های ورزشی ایفا می‌کند. تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که مشارکت فعال ذینفعان، از جمله ورزشکاران، مربیان، تماشاگران، حامیان مالی و سازمان‌های دولتی، می‌تواند به افزایش پاسخ‌گویی، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای کیفیت حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی منجر شود. مطالعات نشان می‌دهند که مشارکت ذینفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری فدراسیون‌های ورزشی،

شفافیت را افزایش داده و از فساد اداری جلوگیری می‌کند (اسمیت و جونز، ۲۰۲۰) این امر به ویژه در فدراسیون‌هایی که با چالش‌های مالی و اخلاقی مواجه هستند، اهمیت بیشتری دارد همچنین مشارکت ذینفعان باعث می‌شود که فدراسیون‌ها به نیازها و انتظارات ذینفعان مختلف پاسخ دهند و برنامه‌های استراتژیک خود را با این نیازها همسو کنند (برون و همکاران، ۲۰۱۹). این همسویی منجر به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت ذینفعان می‌شود. مشارکت ذینفعان در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند اعتماد عمومی را به این سازمان‌ها افزایش دهد. این اعتماد به نوبه خود باعث جذب بیشتر منابع مالی و حمایت‌های مردمی می‌شود (تیلور، ۲۰۲۱). با وجود مزایای مشارکت ذینفعان، چالش‌هایی مانند ناهمگونی در منافع ذینفعان، کمبود منابع و مقاومت در برابر تغییرات نیز وجود دارد. این چالش‌ها نیازمند مدیریت کارآمد و ایجاد سازوکارهای مناسب برای مشارکت موثر است (جانسون، ۲۰۱۸). بنابراین، ضروری است که فدراسیون‌های ورزشی ایران رویکرد خود را به سمت مشارکت بیشتر ذینفعان تغییر دهند تا بتوانند به اهداف توسعه ورزشی خود دست یابند. با این حال، برای دستیابی به نتایج خوب، نیاز به ایجاد سازوکارهای مناسب و مدیریت کارآمد چالش‌های موجود است تا بتوانند به اهداف استراتژیک خود دست یابند.

ساختارهای مدیریتی

در بررسی ساختارهای مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی با توجه به اصول حکمرانی خوب، یافته‌ها نشان می‌دهند که تطبیق این ساختارها با اصولی مانند شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، اثربخشی و کارایی می‌تواند به بهبود عملکرد و اعتماد عمومی به این نهادها منجر شود. حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی نه تنها به بهبود عملکرد داخلی کمک می‌کند، بلکه نقش مهمی در جلب حمایت ذینفعان، از جمله ورزشکاران، تماشاگران و حامیان مالی ایفا می‌کند. ساختارهای مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی ایران از نظر کارایی و اثربخشی دارای نقاط ضعف قابل توجهی است. اساسنامه فعلی فدراسیون‌ها از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نبوده و فرآیندهای اداری و تصمیم‌گیری در آن پیچیده و زمان‌بر است. این امر باعث کاهش کارایی فدراسیون‌ها در پاسخ به نیازهای فوری و استراتژیک شده است (گودرزی و حمیدی، ۱۴۰۱). علاوه بر این، نبود شاخص‌های عملکردی مشخص و سازوکارهای نظارتی، باعث کاهش اثربخشی فدراسیون‌ها در دستیابی به اهداف بلندمدت ورزشی شده است (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹).

شفافیت

شفافیت در تصمیم‌گیری از جمله اصول کلیدی حکمرانی خوب است. مطالعات نشان می‌دهند که فدراسیون‌هایی که از شفافیت بیشتری برخوردار هستند، اعتماد عمومی بیشتری جلب کرده‌اند. به عنوان مثال، فدراسیون‌هایی که گزارش‌های مالی و عملکردی خود را به طور منظم منتشر می‌کنند، از حمایت بیشتری برخوردار هستند (اسمیت و جونز، ۲۰۲۰) شفافیت یکی از اصول اساسی حکمرانی خوب است که در اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران به طور کامل رعایت نشده است. فرآیندهای تصمیم‌گیری در فدراسیون‌ها اغلب غیرشفاف و فاقد پاسخ‌گویی کافی است. به عنوان مثال، مکانیزم‌های نظارتی و گزارش‌دهی به طور کامل تعریف نشده‌اند و دسترسی به اطلاعات برای عموم محدود است (کرای، و همکاران، ۲۰۰۲). این عدم شفافیت باعث کاهش اعتماد عمومی به فدراسیون‌ها شده و زمینه را برای بروز فساد مالی و اداری فراهم کرده است (نجفی و همکاران، ۱۳۹۹).

نظارت و پاسخ‌گویی

نظارت و پاسخ‌گویی از دیگر اصول مهم حکمرانی خوب است که در اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران به طور کامل رعایت نشده است. این ضعف در مکانیزم‌های پاسخ‌گویی، منجر به کاهش مسئولیت‌پذیری مدیران فدراسیون‌ها شده است. اساسنامه‌های

1 Smith & Jones

2 Brown, A., Green, T., & White, L

3 Taylor

4 Johnson

فعلی فدراسیون‌های ورزشی ایران فاقد سازوکارهای مشخص و مؤثر برای پاسخ‌گویی به ذینفعان و نهادهای نظارتی هستند. این امر باعث شده است که مدیران فدراسیون‌ها کمتر در قبال عملکرد خود پاسخگو باشند. عدم وجود سازوکارهای شفاف و مؤثر برای پاسخ‌گویی، منجر به کاهش مسئولیت‌پذیری مدیران شده است. این مسئله می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی و کاهش کارایی فدراسیون‌ها منجر شود (پریس و همکاران، ۲۰۱۱) به عنوان مثال، فدراسیون‌ها در ارائه گزارش‌های دقیق و به موقع به ذینفعان خود ضعیف عمل می‌کنند و این موضوع باعث کاهش اعتماد عمومی به عملکرد آن‌ها شده است (گودرزی، ۱۳۹۶). برای بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی، ضروری است که اساسنامه‌ها به گونه‌ای اصلاح شوند که مکانیزم‌های پاسخ‌گویی شفاف و مؤثر در آنها گنجانده شود. این اصلاحات می‌تواند شامل تعریف دقیق‌تر مسئولیت‌ها و ایجاد سازوکارهای نظارتی قوی‌تر باشد که نهادهای نظارتی مستقل و قدرتمندی برای نظارت بر عملکرد فدراسیون‌ها ایجاد شوند و فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی در فدراسیون‌ها باید شفاف‌تر شوند تا امکان پاسخ‌گویی بیشتر فراهم شود به همین منظور برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران فدراسیون‌ها در زمینه حکمرانی خوب و پاسخ‌گویی می‌تواند به بهبود عملکرد آنها کمک کند.

چالش‌های قانونی

چالش‌های قانونی از دیگر موانع تحقق حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی ایران است. اساسنامه‌های فدراسیون‌های ورزشی ایران اغلب به گونه‌ای تنظیم شده‌اند که اختیارات و تصمیم‌گیری‌های آن‌ها تحت تأثیر نهادهای دولتی و سیاست‌های کلان قرار می‌گیرد. این موضوع باعث می‌شود فدراسیون‌ها نتوانند به صورت مستقل و بر اساس نیازهای واقعی ورزش کشور عمل کنند. به عنوان مثال، انتخاب روسای فدراسیون‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان اغلب تحت تأثیر سیاست‌های دولتی است که این امر استقلال سازمانی را زیر سؤال می‌برد. ابهام در تعریف دقیق نقش و وظایف فدراسیون‌ها نیز یکی دیگر از چالش‌های قانونی است. این ابهام باعث می‌شود که فدراسیون‌ها نتوانند به صورت شفاف و مؤثر به ایفای وظایف خود بپردازند. برای مثال، در برخی موارد، وظایف فدراسیون‌ها با سایر نهادهای ورزشی همپوشانی دارد که این موضوع به ناکارایی و تداخل در عملکرد منجر می‌شود. محدودیت‌های قانونی و ابهام در نقش فدراسیون‌ها باعث شده است که این نهادها نتوانند به صورت مؤثر به اهداف خود دست یابند. این ناکارایی نه تنها بر عملکرد داخلی فدراسیون‌ها تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه باعث کاهش اعتماد عمومی و مشارکت ذینفعان در حوزه ورزش نیز می‌شود (عباسی و اکبری، ۱۳۹۵).

علاوه بر این، قوانین و مقررات موجود نیاز به بازنگری و اصلاح دارند تا با استانداردهای بین‌المللی سازگار شوند (چاپلت و کوپلر مابوت، ۲۰۰۸). در نتیجه برای بهبود این وضعیت، لازم است اصلاحات اساسی در اساسنامه‌ها و قوانین مرتبط با فدراسیون‌ها انجام شود تا استقلال سازمانی آن‌ها افزایش یابد، نقش و وظایف آن‌ها شفاف‌تر شود و کارایی در اجرای وظایف بهبود یابد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادت زیر برای بهبود وضعیت حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران ارائه می‌شود: افزایش مشارکت ذینفعان: ایجاد مکانیزم‌های مشخص برای مشارکت فعال و مؤثر همه ذینفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری فدراسیون‌ها. این امر می‌تواند از طریق تشکیل کمیته‌های تخصصی با حضور نمایندگان ورزشکاران، مربیان و تماشاگران محقق شود (یونسکو، ۲۰۱۵).

اصلاح ساختارهای مدیریتی: ساده‌سازی ساختارهای مدیریتی و کاهش بوروکراسی در فدراسیون‌ها. این امر می‌تواند از طریق حذف کمیته‌ها و امور زائد و غیرضروری و افزایش انعطاف‌پذیری در فرآیندهای اداری محقق شود (گودرزی و حمیدی، ۱۴۰۱). افزایش شفافیت: تدوین مقررات شفاف‌تر برای تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی مالی. این امر می‌تواند از طریق ایجاد سامانه‌های نظارتی مستقل و انتشار گزارش‌های مالی و عملکردی به صورت دوره‌ای محقق شود (کرای، و همکاران، ۲۰۰۲).

¹ Price, R., Román, F. J., & Rountree, B

² UNESCO

تقویت نظارت و پاسخ‌گویی: ایجاد نهادهای نظارتی مستقل و تقویت پاسخ‌گویی مدیران فدراسیون‌ها. این امر می‌تواند از طریق تدوین قوانین الزام‌آور برای مدیران و ایجاد مکانیزم‌های تنبیهی برای مدیران خاطی و ناکارآمد محقق شود (پریس و همکاران، ۲۰۱۱) اصلاح قوانین و مقررات بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات موجود برای افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری با استانداردهای بین‌المللی. این امر می‌تواند از طریق تشکیل کمیته‌های تخصصی با حضور کارشناسان حقوقی و مدیریت ورزشی محقق شود (چاپلت و کوبلر مابوت، ۲۰۰۸).

با وجود همسویی یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین، پرسش اساسی این است که چرا اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی ایران با وجود بازنگری‌های صورت‌گرفته، همچنان این موانع را بازتولید می‌کند؟ برای پاسخ به این پرسش می‌توان از نظریه وابستگی به منابع (پفر و سالانسیک، ۱۹۷۸) بهره گرفت. بر اساس این نظریه، سازمان‌ها برای بقا و کاهش عدم اطمینان، به تأمین‌کنندگان منابع کلیدی خود وابسته می‌شوند و ساختار و فرایندهای خود را متناسب با خواست آن‌ها شکل می‌دهند. در مورد فدراسیون‌های ورزشی ایران، منبع اصلی مالی (بودجه دولتی) و منبع مشروعیت (وزارت ورزش و جوانان) در اختیار دولت است. این وابستگی دوگانه سبب شده است که فدراسیون‌ها خود را در درجه اول پاسخگوی نهاد دولتی بدانند و نه ذینفعان گسترده ورزشی. اساسنامه نیز به عنوان سند حقوقی، این رابطه قدرت را منعکس کرده و با تعریف نکردن نقش مؤثر برای سایر ذینفعان (ورزشکاران، مربیان، باشگاه‌ها) و ایجاد سازوکارهای نظارتی ناکارآمد، عملاً حکمرانی را در سطحی دولت‌محور نگه داشته است. به عبارت دیگر، مشکل صرفاً نقص فنی در تدوین مواد اساسنامه نیست، بلکه بازتابی از ساختار قدرت و وابستگی نهادی در ورزش ایران است. بنابراین، اصلاح اساسنامه بدون تغییر در این ساختار وابستگی و توزیع قدرت، احتمالاً به نتایج پایدار نخواهد انجامید. پیشنهاد می‌شود در کنار بازنگری حقوقی، تمهیداتی برای کاهش وابستگی مالی به دولت (از طریق جذب اسپانسر، درآمدزایی) و تقویت نهادهای مدنی ورزشی اندیشیده شود تا بستر برای تحقق حقیقی حکمرانی خوب فراهم گردد.

در نهایت برای برای تحقق حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی ایران بازنگری در مفاد اساسنامه فدراسیون‌ها به منظور افزایش شفافیت، پاسخگویی و مشارکت ذی‌نفعان ضروری است. این بازنگری باید با توجه به اصول حکمرانی خوب و تجربیات بین‌المللی انجام شود همچنین ایجاد سیستم‌های نظارتی مستقل و قدرتمند می‌تواند به کاهش فساد و افزایش اعتماد عمومی کمک کند. این سیستم‌ها باید توانایی بررسی و گزارش‌دهی عملکرد فدراسیون‌ها را داشته باشد. در همین راستا بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند به بهبود شفافیت و کارایی فرآیندهای مدیریتی کمک کند. ایجاد پلتفرم‌های آنلاین برای گزارش‌دهی و نظارت عمومی می‌تواند گامی مؤثر در این راستا باشد. همچنین ایجاد سازوکارهای مشورتی و نظارتی برای افزایش مشارکت ذی‌نفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری ضروری است. این مشارکت می‌تواند از طریق تشکیل کمیته‌های تخصصی و برگزاری جلسات عمومی تحقق یابد.

تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از خبرگان پژوهش جهت همکاری در اجرای تحقیق و از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی ارزشمند سپاسگزاری نمایند.

¹ Price, R., Román, F. J., & Rountree, B

² Pfeffer Jeffrey & Salancik Gerald

REFERENCES

- Abbasi, B., & Akbari, M. (2016). The role of non-governmental public institutions in the privatization of Iran and its effects. *Quarterly Journal of Planning and Budgeting*, 21(3), 23-48. URL: <http://jpbud.ir/article-1-1531-fa.html>
- Alimardani, M., Keshavarz, L. and Farahani, A. (2023). Determine superefficiency and identify undesirable output factors the Olympic Federations of Iran. *Applied Research in Sport Management*, 12(3), 45-56. doi: 10.30473/arism.2023.48150.3028
- Asadi, H., Ghanbarpoor, A., Ghorbani, M. H., & Doosti, M. (2009). The Relationship between Organizational Learning and Performance among Experts of Physical Education Organization of Islamic Republic of Iran. *Sport Management Journal*, 1(1), 237-247.
- Bayat Komitaki, M., & Mouhebat, E. (2023). Good Governance as A Common Goal of Public Law and Development. *Journal of Legal Research*, 22(55), 249-281.
- Bevir, M. (2013). *Governance: A very short introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Braun V., Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, A., Green, T., & White, L. (2019). Stakeholder engagement in sports governance: A case study of national federations. *Journal of Sports Management*, 34(2), 123-145.
- Chappelet, J.-L., & Kübler-Mabbott, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic system: The governance of world sport*. Routledge.
- Eidi, H., Ramezaninejad, R., Yousefi, B. and Asgari, B. (2014). The Analysis of Effectiveness Patterns in Sport Federations According to Competing Value Framework (CVF). *Sport Management Journal*, 6(2), 361-380. doi: 10.22059/jsm.2014.50477
- Emami, M., & Estavarsangari, K. (2010). *Administrative law* (Vol. 1, 7th ed.). Tehran: Mizan Publishing.
- Ettihad, S. S., Tavakolinia, J. and Rahnama, M. (2024). A Comparative Study of Policies and Laws, and Leadership Statements on Food Security Based on Good Governance Principles. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 12(46), 210-232. doi: 10.30507/jmsp.2023.400550.2593
- Farahani, A., Mohammadi Raoof, M., shajie, R. and maleki, A. (2020). Comparative Study of Sport Governance status in Iran and Selected Countries. *Applied Research in Sport Management*, 9(1), 75-96. doi: 10.30473/arism.2020.7097
- Ghaedi, A., Ghafouri, F., & Kargar, G. (2016). Investigation the role of athletics sport on Social Development Indicators. *Applied Research in Sport Management*, 5(1), 35-47.
- Ghamami, S. M. M. , Moradi, K. and falahian, M. (2018). The Legal nature of associated companies to non-governmental public institutions. *The Journal of Islamic Law Research*, 18(2), 73-96. doi: 10.30497/law.2018.2143.
- Gholami, A., Emami, F., amirnejad, S. and sayarnejad, J. (2021). Identifying the Factors Affecting Good Governance in the Structure of National Championship Sports. *Sport Management Studies*, 13(68), 197-229. doi: 10.22089/smrj.2021.10136.3325

- Goudarzi, M., Hamidi, M. and Behrouzi, A. (2023). Designing and Explaining the Optimal Scenario for the Development of Triathlon in Iran. *Sport Management Journal*, 15(3), 213-195. doi: 10.22059/jsm.2023.354714.3113
- Goudarzi, M. and Hamidi, M. (2022). Designing a comprehensive model for evaluating the performance of Iranian sports delegations. *Applied Research in Sport Management*, 10(3), 119-131. doi: 10.30473/arism.2022.8535
- Goudarzi, M. (2017). Determine the Exploratory model of financial management in sport Federations. *Applied Research in Sport Management*, 6(2), 67-79.
- Guzman, A. T. (2004). Global Governance and the WTO. *Harvard International Law Journal*, 45, 303.
- Hsieh HF, Shannon SE. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qual Health Res*. 2005 Nov;15(9):1277-88. doi: 10.1177/1049732305276687. PMID: 16204405.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Elsevier.
- Islamic Consultative Assembly Research Center (2021). *Approved Statute for Sports Federations*. Tehran: Islamic Consultative Assembly.
- Johnson, R. (2021). Efficiency and effectiveness in sports federation management. *International Journal of Sport Governance*, 12(3), 45-60
- Johnson, R. (2018). Challenges in stakeholder participation in sports organizations. *International Review of Sport Governance*, 12(3), 89-102.
- Kardos, M. (2012). The reflection of good governance in sustainable development strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1166-1173.
- Karami Tirehshabankare, M., Torkfar, A., Mirhoseini, S. M. A. and Jamshidian, L. S. (2021). A model of data-driven governance development in Iranian sport. *Sport Management Journal*, (), -. doi: 10.22059/jsm.2021.325293.2740
- Keshavarz, L. (2021). Designing A Model of Sports for All Governance in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 19(50), 131-148.
- Kraay, A., Zoido-Lobaton, P., & Kaufmann, D. (2002). *Governance matters II: Updated indicators for 2000–01*. The World Bank.
- Lynn, L. E., Jr. (2010). Adaptation? Transformation? Both? Neither? The many faces of governance. *Jerusalem Papers in Regulation and Governance*, 20, 1–29.
- Markovits, A. S., & Rensmann, L. (2010). *Gaming the world: How sports are reshaping global politics and culture*. Princeton University Press.
- Marique, Yseult (2007). “The Rule-Making Powers of Independent Administrative Agencies (QUANGOs)”, *Electronic Journal of Comparative Law*, Vol.11.
- Mehrabi, G., Farahani, M. J. and Sajadi, S. N. (2023). Governance Model in Sport Federations: Good Governance Approach. *Sport Management Journal*, 15(1), 18-1. doi: 10.22059/jsm.2017.226103.1771
- MohammadiRaoof, M., Farahani, A., Shajie, R. and Maleki, A. (2021). Factors Affecting the Realization of Good Governance in Iranian Sports Industry: A Grounded Theory Approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(52), 113-134.

- Murray, S. (2013). Sports diplomacy in the Australian context: A case study of the Department of Foreign Affairs and Trade. *Sports Law and Governance Journal*, 1(1).
- Najafi, M., Hami, M., Shojaei, V., & Bagherian Farahabadi, M. (2020). Identifying and Analyzing Factors Affecting Financial Corruption in the Iranian Sports Industry (Qualitative Approach). *Applied Research in Sport Management*, 9(1), 119-134.
- Nazari ghanbari, M., bagheri ragheb, G., Rahmanseresht, H. and saberi, A. (2023). Designing a decision improvisation model in sports federations: a meta-synthesis approach. *Sport Management Journal*, (). -. doi: 10.22059/jsm.2023.350740.3054
- Pfeffer Jeffrey & Salancik Gerald (1978). *The External Control of Organizations a Resource Dependence Perspective*. (New York: Harper & Row, 1978. Pp. xiii + 300.)
- Price, R., Román, F. J., & Rountree, B. (2011). The impact of governance reform on performance and transparency. *Journal of Financial Economics*, 99(1), 76-96.
- Rezaeizadeh, M. J. (2006). *Administrative law (1) (1st ed.)*. Tehran: Mizan Publishing.
- Safarpour, A., Alidoust Qahfarokhi, E. , jalali farahani, M. and Jafari Hajin, A. (2023). Examining obstacles to professionalization of sports federations of Iran. *Sport Management Journal*, (). -. doi: 10.22059/jsm.2023.352230.3070
- Salehian Dehkordi, M., Emami, F. and Ghorbani, M. H. (2023). Designing a model for good governance of women's sports in sports organizations. *Contemporary Studies On Sport Management*, 13(25), 33-51. doi: 10.22084/smms.2021.23956.2830
- SOHRABI, S., SALIMI, G. R. AND HABIBI, M. (2024). THE MODEL OF SMART GOVERNANCE IN CRISIS SITUATIONS WITH AN EMPHASIS ON URBAN MANAGEMENT IN LINE WITH THE GENERAL POLICIES OF THE ISLAMIC REPUBLIC OF IRAN. *QUARTERLY JOURNAL OF THE MACRO AND STRATEGIC POLICIES*, 12(46), 234-262. DOI: 10.30507/JMSP.2023.415836.2635
- SMITH, J., & JONES, M. (2020). TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY IN SPORTS FEDERATIONS: THE ROLE OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT. *SPORT GOVERNANCE QUARTERLY*, 45(1), 56-78.
- Tabatabai Motameni, M. (2006). *Administrative law (12th Ed.)*. Tehran: Samt Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT).
- Taylor, P. (2021). Building public trust through stakeholder engagement in sports federations. *Journal of Public Trust in Sports*, 18(4), 210-225.
- UNESCO. (2015). Good Governance in Sport: A European Survey. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 7(3), 383-401
- Yeganegi, Seyed Atefeh, Alvani, Seyyed Mehdi, memarzadeh, Gholamreza. (2016). Ranking indicators of good governance in effective organizations (Case Study: branches of Refah bank in Qazvin Province). *Public Policy In Administration*, Issue 21 Vol. 7 Autumn 2016, 1-9.