

## Governance Model in Sport Federations: Good Governance Approach

Ghasem Mehrabi<sup>1</sup> , Seyed Nasrohlah Sajadi<sup>2</sup> , Majid Jalali Farahani<sup>3</sup> 

1. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [gh.mehrabi@ut.ac.ir](mailto:gh.mehrabi@ut.ac.ir)
2. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [nsajjadi@ut.ac.ir](mailto:nsajjadi@ut.ac.ir)
3. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [jalali@ut.ac.ir](mailto:jalali@ut.ac.ir)

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received:  
26 January 2017  
Received in revised form:  
1 August 2017  
Accepted:  
21 October 2017  
Published online:  
28 April 2023

**Keywords:**  
*Accountability,*  
*Governance,*  
*Participation,*  
*Rule of Law,*  
*Sport Federation,*

### ABSTRACT

**Introduction:** Governance in sports federations, which are responsible for the development of their sports field and providing facilities and equipment for the development of elite athletes and participating in domestic competitions and gaining honor in international arenas, is of particular importance. The purpose of this study was to provide a good governance model in sports federations.

**Methods:** In terms of aim the research was applied; and analytical -descriptive in terms of method. The statistical population of the study consisted of 8 stakeholders' Football, Volleyball, Basketball, Handball, Wrestling, Taekwondo, Weightlifting and Judo federations, which 305 stakeholders were randomly selected as the sample.

**Results:** According to the experts, the indicators were stand in the eight factors; Transparency & Accountability, participation, Rule of Law, Responsibility, Control of Corruption, Ethic principal, control & monitoring and Effectiveness. Also, it is found that factors have positive effect on behavior of good governance in sport federations and the model designed in this regard has appropriate quality. In addition, with regard to the influence coefficient of each of the factors, it became clear that Transparency & Accountability had highest role and Ethic principal factors had least role in predicting the behavior of governing in sports federations.

**Conclusion:** The current research presents a local model for good governance in sports federations of the country. In order to get a better score and improve the ranking position, you should have a long-term plan to improve each of the good governance indicators.

**Cite this article:** Mehrabi, GH., Sajadi, S.N., & Jalali Farahani, M. (2023). Governance model in sport federations: good governance approach. *Sport Management Journal*, 15 (1), 5-18. DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2017.226103.1771>



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0  
| web site: <https://jism.ut.ac.ir> | Email: [jism@ut.ac.ir](mailto:jism@ut.ac.ir).

## Extended Abstract

### Introduction

Governance in sports federations, which are responsible for the development of their sports field and providing facilities and equipment for the development of elite athletes and participating in domestic competitions and gaining honor in international arenas, is of particular importance. On the other hand, today the governance indicators of countries are evaluated by some international organizations such as the World Bank and their rank is calculated based on the scores of each country. The importance and necessity of the issue made the researchers decide to design a governance model in the country's sports federations. Based on this, this research has been carried out with two main goals, determining the relationship between good governance indicators and factors in sports federations and determining the coefficient of each of the factors on the concept of governance.

### Methods

The statistical population of the research consisted of the beneficiaries of 8 selected federations of football, Volleyball, Basketball, Handball, Wrestling, Taekwondo, Weightlifting and Judo from individual sports. The statistical sample consisted of the beneficiaries of these federations, 385 questionnaires were distributed among them. In the qualitative section of scientific articles, theses and reports of international sports organizations, the indicators affecting good governance in sports were extracted. This process was completed by interviewing experts (semi-guided interview with experts and federations involved). In these surveys, 68 indicators were selected that had the most repetition and emphasis based on documents, scientific articles and experts' opinions. In the next step, the CVR and CVI forms were prepared from the extracted indicators and given to 11 experts, and their expert opinion about the content of the questionnaire was examined based on the suggestion of Lawshe (1975) and Waltz & Bausell (1981). The final questionnaire with 59 items and with a five-point Likert scale (from very little = 1 to very much = 5) was organized and provided to the entire statistical sample, and 280 questionnaires were collected and from Smart pls 3 software to design the model and path analysis was used.

### Results

The indicators were stand in the eight factors; Transparency & Accountability, participation, Rule of Law, Responsibility, Control of Corruption, Ethic principal, control & monitoring and Effectiveness. Also, it is found that factors have positive effect on behavior

of good governance in sport federations and the model designed in this regard has appropriate quality. In addition, with regard to the influence coefficient of each of the factors, it become clear that Transparency & Accountability had highest role and Ethic principal factors had least role in predicting the behavior of governing in sports federations.

### Conclusion

Sports governance institutions should know the indicators of good governance and follow it through sports. Any discrimination in any field such as sex, race, color, ethnicity or social origin, genetic characteristics, language, religion or belief, political or other opinions, minority members, property, birth, disability, age, or sexual orientation is rejected. This research provides a local model for good governance in sports federations of Iran, and sports federations should continuously review the work processes and apply all their efforts in applying the proposed model, considering the potentials inside the country.

### 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 authors.

**Authors' contribution:** All authors discussed the results and contributed to the final manuscript.

**Conflict of interest:** This article is extracted from the Ph. D thesis; therefore, it is original, and all authors announce that there is no conflict of interests.

**Acknowledgments:** I am grateful to all the professors who helped me with the writing, judging, and correcting processes of this article.

## مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی: رویکرد حکمرانی خوب

قاسم مهربانی<sup>۱</sup>، سید نصرالله سجادی<sup>۲</sup>، مجید جلالی فراهانی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [gh.mehrabii@ut.ac.ir](mailto:gh.mehrabii@ut.ac.ir)

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [nsajjadi@ut.ac.ir](mailto:nsajjadi@ut.ac.ir)

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [jalali@ut.ac.ir](mailto:jalali@ut.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	<b>مقدمه:</b> 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 میدانی بین‌المللی را بر عهده دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این پژوهش با هدف ارائه مدل حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی انجام گرفت.
تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۷	<b>روش پژوهش:</b> پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش تحلیلی-توصیفی بود. جامعه آماری تحقیق را ذی‌نفعان هشت فدراسیون فوتبال، والیبال، بسکتبال، هندبال، کشتی، تکواندو، وزنه‌برداری و جودو تشکیل می‌داد که از میان آنها ۳۰۵ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند.
تاریخ بازنگری: ۱۳۹۶/۰۵/۱۰	<b>یافته‌ها:</b> بر اساس نظر خبرگان شاخص‌ها در هشت عامل شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل و اثربخشی قرار گرفتند. همچنین مشخص شد که این عوامل بر رفتار حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی تأثیرگذارند و مدل ترسیم‌شده در این خصوص از کیفیت مناسبی برخوردار بود. علاوه بر این با توجه به میزان ضریب تأثیر هر یک از عوامل مشخص شد عامل شفافیت و پاسخگویی دارای بیشترین نقش و موازین اخلاقی دارای کمترین نقش در پیش‌بینی رفتار حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی است.
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۲۹	<b>نتیجه‌گیری:</b> پژوهش حاضر یک مدل بومی برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی کشور ارائه می‌دهد. برای کسب امتیاز بهتر و ارتقای جایگاه رتبه‌بندی می‌بایست برنامه‌ریزی بلندمدت در جهت بهبود هر یک از شاخص‌های حکمرانی خوب داشت.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۲/۰۸	

### کلیدواژه‌ها:

حکمرانی، فدراسیون ورزشی، قانون‌مداری، مبارزه با فساد، مشارکت‌جویی

**استناد:** مهربانی، قاسم؛ سجادی، سید نصرالله؛ و جلالی فراهانی، مجید (۱۴۰۲). مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی: رویکرد حکمرانی خوب. نشریه مدیریت ورزشی،

(۱) ۱۵، ۱۸-۵. DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2017.226103.1771>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار

کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)



## مقدمه

در بیست سال گذشته ورزش به طور چشمگیری تکامل یافته است. در سطح نخبگان نقل و انتقالات در جهت تجاری شدن ورزش صورت گرفته است. رویدادهای ورزشی بزرگ میلیون‌ها بیننده، صدها هزار نفر از تماشاگران را به خود جلب کرده و تولید درآمد چشمگیر داشته است. حمایت‌های مالی و فعالیت تجارت نیز به صورت تصاعدی رشد کرده است. علاقه رسانه‌ها به ورزش افزایش یافته و ظهور شبکه‌های اجتماعی به عنوان ابزارهای ورزش در حال حاضر موضوع جدید و خیلی مهم در بررسی منافع عمومی بیش از پیش مطرح است (شورای اتحادیه اروپا؛ ۲۰۱۳). رقابت‌های نخبگان ورزشی، تغییر سبک زندگی و دیگر ابتکارات به ترغیب مشارکت مردمی در ورزش کمک کرده است. تعداد فزاینده‌ای از مردم می‌خواهند با پتانسیل‌های متفاوت در تمام سطوح در ورزش درگیر شوند. جهانی شدن، افزایش فعالیت برون‌مرزی، نیاز به سازگاری با مقررات فدراسیون بین‌المللی و فعالیت در چارچوب قانونی نامشخص همه جنبش‌های ورزشی را به چالش کشیده است. عواملی مثل فساد و رشوه‌خواری، تبانی، حرص و غارتگری، حکمرانی در ورزش را در معرض شکست و سرمایه‌داری جهانی را در معرض خطر قرار داده است (لام؛ ۲۰۱۴).

در واقع به نظر می‌رسد راهبرد استقلال مالی در جهان ورزش تأثیر منفی بر کیفیت حکمرانی سازمان‌های ورزشی داشته است. برای مثال کمیته بین‌المللی المپیک به منظور میزبانی بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۰۲ سانت لیک سیتی در معرض اتهام به رشوه‌خواری است (مالون؛ ۲۰۰۰). مثال دیگر سوء مدیریت در فدراسیون بین‌المللی والیبال است که در آن روبن آکوستا طبق گفته‌ها حداقل ۳۳ میلیون دلار در طول مسئولیت در کمیسیون‌های شخصی به دست آورده است. با این حال، رسوایی در فدراسیون بین‌المللی فوتبال بیشترین توجه را جلب کرده و به نظر می‌رسد مفصل‌تر از همه آنهاست. طبق گزارش‌ها، مقامات عالی‌رتبه شناخته‌شده ورزش فوتبال در کمیسیون‌های خود حدود ۱۰۰ میلیون دلار گرفته‌اند (چپلت و کیبرموت؛ ۲۰۰۸). در آوریل ۲۰۱۴، آدام سیلور مدیر مسابقات انجمن ملی بسکتبال در یک کنفرانس مطبوعاتی اعلام کرد دونالد استرلینگ به سبب اظهارات اهانت‌آمیز و قضاوت‌های نژادپرستانه‌اش (تخطی از وظایف) در لیگ، از هرگونه ارتباط با اتحادیه ملی بسکتبال تردید می‌شود. همچنین مبلغ ۲/۵ میلیون دلار، برابر بیشترین مقداری که اساسنامه اتحادیه ملی بسکتبال اجازه داده است، از او مصادره خواهد شد (لام؛ ۲۰۱۴).

بدنه ورزش کشور نیز به تناسب با چالش‌های متفاوتی درگیر است. برای مثال تحقیق احمدزاده و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد ورزش استان مازندران با چالش‌های فرهنگی، کمرنگ شدن معنویت، مشکلات اخلاقی و اعتیاد، استفاده از شعارهای نامناسب و رواج فحاشی در ورزش، رواج رشوه و تبانی، پوشش و آرایش نامناسب و رواج خالکوبی، بی‌توجهی به شایسته‌سالاری، دوپینگ و استفاده از داروهای غیرمجاز نیروزا دست به‌گیربان است. در سال ۲۰۰۶ آزمون دوپینگ ۹ تن از ورزشکاران ملی‌پوش رشته وزنه‌برداری اعزامی به مسابقات دومیونیکس مثبت گزارش شد و وزنه‌برداری ایران ۴۰۰ هزار دلار جریمه شد. دو نفر از ملی‌پوشان رشته بوکس اعزامی به المپیک ۲۰۰۰ سیدنی نیز با این سرنوشت دچار شدند (حلیچی، ۲۰۰۷). به گزارشی کمیسیون اصل ۹۰ قانون اساسی (۱۳۹۴) فدراسیون فوتبال در لایه‌های متفاوت خود با مسائل غیراخلاقی و تخلف‌های چون رشوه، تبانی، دوپینگ، شرط‌بندی غیرمجاز، جعل و استفاده از اسناد مجعول، تصدیق‌نامه‌های خلاف واقع، فرار مالیاتی، مصرف الکل و روابط نامشروع، رواج خرافه‌گرایی، قراردادهای غیرواقعی گریبانگیر است که ناشی از مشکلات ساختاری اساسنامه فدراسیون، عدم نظارت و اعمال وظایف مصرح در اساسنامه از سوی مجمع فدراسیون فوتبال، سوء مدیریت و تصمیمات خلاف قانون، افزایش بی‌رویه نرخ دستمزد مربیان و بازیکنان، عملکرد ضعیف و توأم با تبعیض ارکان قضایی فدراسیون، اعمال نفوذ یا عدم اجرای احکام قطعی در بعضی از پرونده‌های مهم است (کمیسیون اصل نود مجلس شورای اسلامی، ۲۰۱۵). موارد اشاره‌شده نشان می‌دهد، سوء مدیریت همواره در ورزش وجود دارد و علت آن می‌تواند عدم فراگیری استانداردهای

1. Council of the European Union

2. Lam

3. Mallon

4. Chappelet, Kübler-Mabbott

حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی باشد. رویکرد حکمرانی خوب، به‌مثابه یک رویکرد ارزش‌بنیان با عطف توجه به مفاهیمی نظیر پاسخگویی، شفافیت، برابری و عدالت اجتماعی، برای سامان دادن به امور اجتماعی و تسریع توسعه کارآمد است (پرایس و همکاران، ۲۰۱۱). این رویکرد به‌ویژه با اصلاح نظام حقوقی، جلب مشارکت عمومی، مشارکت نهادهای مدنی و افزایش شفافیت، شرایط مطلوبی را می‌تواند برای حل مسائل کشورهای در حال توسعه فراهم کند (حبیب‌زاده و سیفی، ۲۰۱۳).

حکمرانی خوب در مؤلفه‌هایی چون سیاستگذاری شفاف، نظام اداری حرفه‌ای، پاسخگویی در قبال اقدامات و جامعه مدنی قدرتمند نمود پیدا می‌کند (کاردوس، ۲۰۱۲). حکمرانی خوب نیازمند سازوکارهایی است که از طریق آن شهروندان به‌طور عادی بتوانند در فرایند سیاستگذاری مشارکت کنند. هر اندازه فرایند سیاستگذاری فراگیرتر باشد، سیاست‌ها، قوانین و رویه‌های اداری حاصله از چنین فرایندی، قابل اجراتر و مسئولانه‌تر خواهد بود (کنول و زلاکزیستی، ۲۰۱۱). مصوب مجمع عمومی سازمان ملل (۲۰۱۰) به‌صراحت بیان می‌کند که برای رسیدن به اهداف توسعه و ریشه‌کنی فساد، نیاز به حکمرانی خوب و مبتنی بر قانون است. رهبران جهان در اجلاس جهانی سازمان ملل متحد تأکید کردند که حکمرانی خوب و حاکمیت قانون در سطح ملی و بین‌المللی برای رشد و توسعه پایدار ضروری است و حاکمیت ضعیف از موانع عمده برای توسعه محسوب می‌شود (برنامه پیشرفت و توسعه ملل متحد، ۲۰۱۰). بانک جهانی (۲۰۱۲) شاخص‌های حکمرانی خوب را به شش مؤلفه حق اظهارنظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی و مقابله با خشونت، اثربخشی، کیفیت مقررات، قانون‌مداری و کنترل فساد تقسیم کرده است. سازمان ملل متحد حکمرانی (۲۰۱۰) خوب را تضمین‌کننده کمینه شدن فساد، احترام به اقلیت‌ها و اقشار آسیب‌پذیر در انجام تصمیم‌گیری در قبال نیازهای کنونی و آینده جامعه می‌داند و بر این اساس، هشت شاخص مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، اجماع محوری، عدالت، حق اظهارنظر، کارایی و اثربخشی را پیشنهاد می‌کند. توماس (۲۰۰۹) در پژوهش خود به بررسی چگونگی محاسبه شاخص حکمرانی خوب توسط بانک جهانی می‌پردازد و معتقد است به‌دلیل رویکرد سیاسی که نسبت به جزئیات حکمرانی خوب وجود دارد، رژیم‌های مختلف تعابیر گوناگونی از آن دارند و بر اساس جوامع و فرهنگ‌های گوناگون، صحت شاخص‌ها نیاز به تأیید دارد، اما در مورد کلیت مفهوم آن اجماع نظر وجود دارد.

در حوزه ورزش، از سال ۲۰۰۰ محققان و سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیرانتفاعی تلاش کرده‌اند با توجه به شرایط و پتانسیل‌های خاص خود (اهداف راهبردی، ساختار سازمانی و هیأت مدیره خود، مشتریان خاص) اصول حکمرانی ویژه‌ای را توصیه کنند. برای مثال «اصول بنیادی حکمرانی خوب در ورزش و جنبش المپیک»<sup>۱</sup> از سوی کمیته بین‌المللی المپیک در کنگره المپیک سال ۲۰۰۸ تصویب و کدهای اخلاقی الزام‌آوری در سال ۲۰۱۰ ارائه شد، «به‌ویژه شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی» و در نهایت یک اصل اساسی پنجمی به منشور المپیک در سال ۲۰۱۱ اضافه شد: سازمان‌های ورزشی در جنبش المپیک باید حقوق و تعهدات به‌کارگیری اصول حکمرانی خوب را تضمین کنند. ۴۷ تن از کارشناسان شورای اتحادیه اروپا، در ژوئن ۲۰۱۲ تشکیل جلسه دادند، اعضا بر روی موضوع اصول حکمرانی خوب در ورزش بحث و تبادل نظر کردند و در نهایت روی ۱۰ اصول اساسی حکمرانی خوب در ورزش اروپا توافق کردند. فدراسیون بازی کشورهای مشترک‌المنافع<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) کدهای عملیاتی تواضع، یکپارچگی، هدفمندی، پاسخگویی، گشاده‌رویی، صداقت، عدم تبعیض را برای همه اعضای سازمان‌ها و افرادی که در موقعیت‌های حکمرانی قرار دارند، توسعه داده است. کمیسیون ورزش استرالیا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در زمینه حکمرانی خوب سه اصل اساسی را مورد ملاحظه قرار می‌دهد: ۱. یک سازمان چگونه جهت خود را تعیین و اهداف راهبردی را توسعه می‌دهد؛ ۲. هیأت مدیره سازمان برای اطمینان از رسیدن به اهداف راهبردی چگونه عملکرد سازمان را نظارت

1. Good Governance

2. Price

3. Kardos

4. Knoll & Zloczynski

5. United Nations Development Program (UNDP)

6. World Bank Institute

7. Thomas

8. Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement

9. Commonwealth Games Federation

10. Australian Sports Commission

می‌کند؛ ۳) چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که عملکرد هیأت مدیره بهترین منافع را برای اعضا به همراه خواهد داشت. برای تضمین حکمرانی خوب در ورزش، نقش‌ها و مسئولیت همه مشارکت‌کنندگان باید به روشنی و واضح تعریف شود. حکمرانی خوب همچنین به چگونگی شفافیت سازی وظایف و مسئولیت‌ها و نحوه نظارت اجرا شده توسط سازمان حاکم بستگی دارد (چپلت، ۲۰۱۱). هنگامی که تمام اصول حکمرانی منتشر شده از سال ۲۰۰۰، در حوزه ورزش را ملاحظه کنید، روشن است که آنها اغلب به هم وابسته‌اند، با هم تداخل دارند، به راحتی قابلیت اجرا ندارند و علاوه بر این، بسیاری از آنها به راحتی قابل اندازه‌گیری نیستند. شایان توجه است که بسیاری از اصول به عنوان توصیه (باید) بیان شده‌اند، بدون توضیح که کدام توصیه به تعهد و التزام تبدیل می‌شود (چپلت و ام ار کانجیک، ۲۰۱۳). با وجود تلاش‌های فراوان انجام گرفته در این زمینه، این رکود تا حدودی می‌تواند بخشی از این واقعیت باشد که برای به کارگیری حکمرانی خوب در ورزش، شکاف دانشی وسیعی، در دو سطح وجود دارد؛ در مرحله اول، اگرچه کدهای حکمرانی خوب برای سازمان‌های ورزشی هم در سطح ملی و بین‌المللی وجود دارد، ولی کدهای حکمرانی که به طور کلی از سوی عموم پذیرفته شده باشد، در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد و دوم اینکه، اصول حکمرانی خوب همیشه باید با ویژگی خاص هر سازمانی تناسب داشته باشد، چون تفاوت‌های فاحشی بین سازمان‌ها از نظر ساختاری و فرهنگی وجود دارد (شلبوری و همکاران، ۲۰۱۶).

با توجه مطالب مذکور، 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 میدانی بین‌المللی را بر عهده دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از طرفی امروزه شاخص‌های حکمرانی کشورها توسط برخی مجامع بین‌المللی همچون بانک جهانی ارزیابی و بر اساس امتیازهای هر کشور رتبه آنها محاسبه می‌شود (کافمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). برای کسب امتیاز بهتر و ارتقای جایگاه رتبه‌بندی می‌بایست برنامه‌ریزی بلندمدتی در جهت بهبود هر یک از شاخص‌های حکمرانی خوب داشت. برای برنامه‌ریزی باید نحوه تأثیرگذاری شاخص بر یکدیگر و تقدم و تأخر آنها مشخص گردد (هاکسز و متیزن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). از آنجا که تحقیق خاصی در خصوص نحوه حکمرانی فدراسیون‌های ورزشی کشور انجام نگرفته است، اهمیت و ضرورت موضوع سبب شد محققان تصمیم به طراحی مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور بگیرند. بر همین اساس، این پژوهش با دو هدف عمده، تعیین روابط بین شاخص‌های حکمرانی خوب و عامل‌ها در فدراسیون‌های ورزشی و دیگری تعیین ضریب هر یک از عامل‌ها بر مفهوم حکمرانی انجام گرفته است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش توصیفی پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق را ذی‌نفعان هشت فدراسیون منتخب فوتبال، والیبال، بسکتبال، هندبال از ورزش‌های تیمی و کشتی، تکواندو، وزنه‌برداری و جودو از ورزش‌های انفرادی تشکیل می‌داد. این فدراسیون‌ها به صورت غیرتصادفی و هدفدار انتخاب شدند. ملاک انتخاب فدراسیون‌های ورزشی، وجود لیگ‌های منظم داخلی و شرکت فعال در رقابت‌های بین‌المللی بود و بدین ترتیب نمونه آماری را ذی‌نفعان این فدراسیون‌ها تشکیل می‌داد که ۳۸۵ پرسشنامه بین آنها توزیع شد و پس از جمع‌آوری ۲۶ پرسشنامه به علت ناقص و مخدوش بودن کنار گذاشته شد. پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی اجرا شد.

در بخش کیفی مقالات علمی، پایان‌نامه و گزارش‌های سازمان‌های ورزشی بین‌المللی، شاخص‌های نه‌گانه مبتنی بر فرمایش‌های امام راحل (ره) و مقام معظم رهبری مدظله‌العالی، قانون اساسی، سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی، قانون برنامه پنجم توسعه، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد بررسی و شاخص‌های مؤثر بر حکمرانی خوب در ورزش

<sup>1</sup> Mrkonjic

<sup>2</sup> Shilbury

<sup>3</sup> Kaufmann, Kraay & Mastruzzi

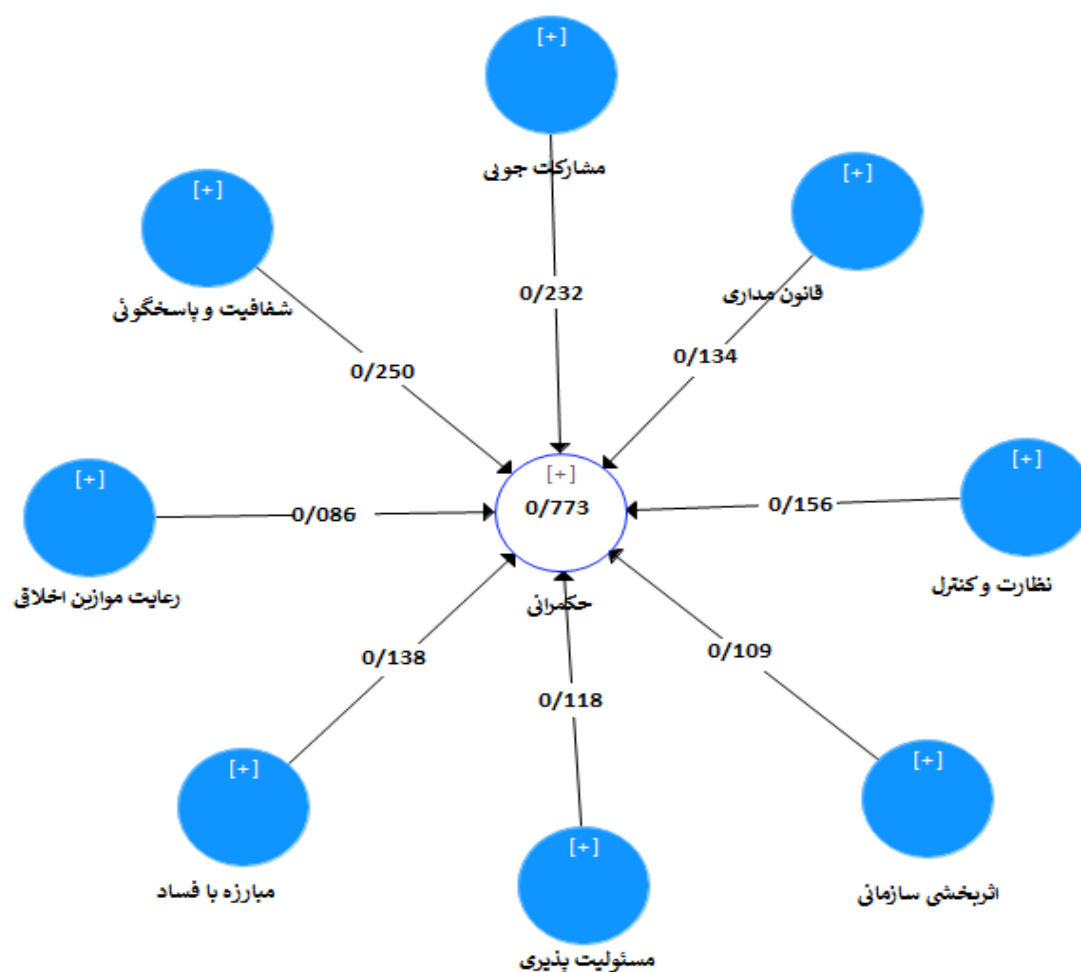
<sup>4</sup> Heeks & Mathisen

استخراج و این فرایند از طریق مصاحبه با خبرگان (مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده<sup>۱</sup> با صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران فدراسیون‌ها) تکمیل شد. در این بررسی‌ها، ۶۸ شاخص انتخاب شدند که بیشترین تکرار و تأکید را بر اساس مستندات، مقالات علمی و نظر خبره‌ها داشتند. در مرحله بعدی، از شاخص‌های استخراج‌شده فرم<sup>۲</sup> *CVR* و فرم<sup>۳</sup> *CVI* تهیه و در اختیار ۱۱ نفر از خبرگان قرار گرفت (پنج متخصص گه محتوای بحث موردنظر را به لحاظ نظری می‌شناختند و در مورد موضوعات مرتبط با تحقیق، پژوهش انجام داده بودند. پنج نفر آگاه از نمونه‌ای که ابزار برای آنها طراحی شده بود و یک نفر متدولوژیست که در زمینه طراحی پرسشنامه کار کرده بود و مباحث نظری و علمی اندازه‌گیری آن را می‌شناخت) و نظرهای تخصصی آنها درباره محتوای پرسشنامه، بر اساس پیشنهاد لاوشه<sup>۴</sup> (۱۹۷۵) و والتز و باسل<sup>۵</sup> (۱۹۸۱) بررسی شد و ۹ شاخص که نمره لازم را کسب نکردند، کنار گذاشته شد. پرسشنامه نهایی با ۵۹ گویه و با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (از خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵) تنظیم و در اختیار کل نمونه آماری ( $n=305$ ) قرار گرفت و ۲۸۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. با توجه به اینکه پرسشنامه به شکل ترکیبی<sup>۶</sup> طراحی شده بود و نرم‌افزارهای مبتنی بر حداقل مربعات جزئی<sup>۷</sup> توانایی بالایی در انجام محاسبات این‌گونه مدل‌ها دارد، از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس ۳ برای طراحی مدل و تحلیل مسیر استفاده شد. با طراحی مدل اولیه و بررسی معادلات اندازه‌گیری ۴ گویه وزن آنها پایین بود که از مدل حذف و مدل نهایی با ۵۵ گویه ترسیم شد.

### یافته‌های پژوهش

از مجموع ۲۸۰ تن که در این تحقیق حضور داشتند ۶۷ درصد نمونه تحقیق مرد و ۳۱ درصد زن بودند. ۲ درصد به این پرسش پاسخ نداده بودند. همچنین ۲۳ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۵ درصد دارای مدرک تحصیلی کاردانی، ۳۱ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۱۵ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، ۴ درصد دارای مدرک دکتری بودند و ۲ درصد به این پرسش پاسخ نداده بودند.

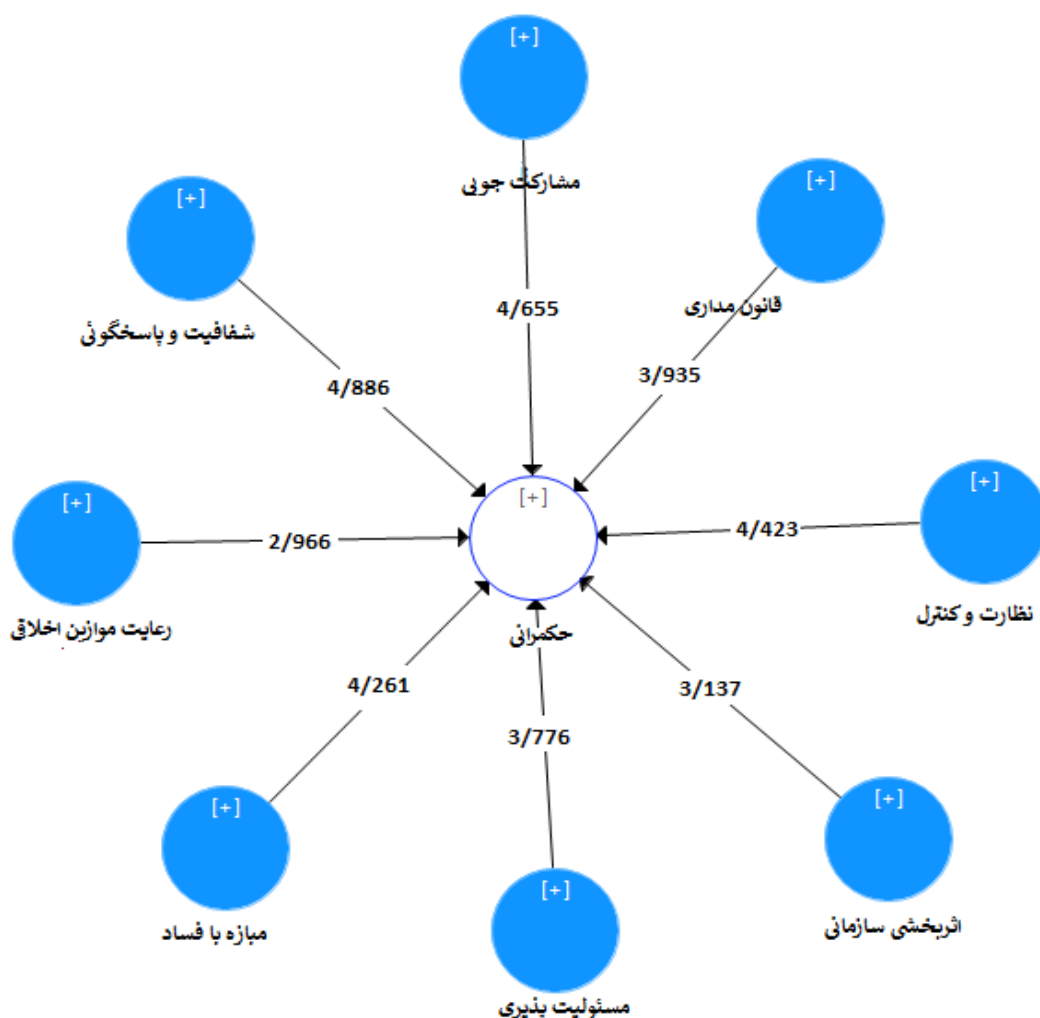
1: Semi-Structured interview  
 2: Content validity ratio  
 3: Content validity index  
 4: Content expert  
 5: Lay expert  
 6: Lawshe  
 7: Waltz & Bausell  
 8: Formative  
 9: Partial Least Squares (PLS)



شکل ۱. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

شکل ۱. اثر عامل‌ها (شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل و اثربخشی سازمانی) بر مفهوم حکمرانی را در حالت تخمین استاندارد به صورت شماتیک نشان می‌دهد.





شکل ۲. مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب

شکل ۱. اثر عامل‌ها (شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل و اثربخشی سازمانی) بر مفهوم حکمرانی را در حالت معناداری ضرایب به‌صورت شماتیک نشان می‌دهد.

جدول ۱. رابطه عامل‌ها بر مفهوم حکمرانی

نتیجه‌گیری	سطح معناداری	ضریب مسیر	رابطه عامل‌ها با مفهوم
***	۰/۰۰۱	۴/۸۸۶	شفافیت و پاسخگویی ← حکمرانی
***	۰/۰۰۱	۴/۶۵۵	مشارکت‌جویی ← حکمرانی
***	۰/۰۰۱	۳/۹۳۵	قانون‌مداری ← حکمرانی
***	۰/۰۰۱	۳/۷۷۶	مسئولیت‌پذیری ← حکمرانی
***	۰/۰۰۱	۴/۲۶۱	مبارزه با فساد ← حکمرانی
***	۰/۰۰۱	۲/۹۶۶	موازین اخلاقی ← حکمرانی
***	۰/۰۰۱	۴/۴۲۳	نظارت و کنترل ← حکمرانی
***	۰/۰۰۱	۳/۱۳۷	اثربخشی ← حکمرانی

جدول ۱ نشان می‌دهد تمامی عوامل مورد بررسی (شفافیت و پاسخگویی، مشارکت جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل و اثربخشی سازمانی) با مفهوم حکمرانی رابطه مثبت و معناداری دارند و مقدار ضریب مسیر تمام عامل‌ها خارج از بازه  $۲/۵۸$  تا  $-۲/۵۸$  است، از این رو به احتمال ۹۹ درصد این رابطه معنادار است.

جدول ۲. نتایج آزمون کیفیت مدل

متغیر	مقدار Q2	مقدار R2	مقدار GOF	وضعیت
کیفیت مدل	۰/۱۸۰	۰/۷۷۳	۰/۶۹	مطلوب

جدول ۲ نشان می‌دهد مقدار  $Q^2$  برای متغیر حکمرانی برابر  $۰/۱۸۰$  است که از متوسط به بالا و نزدیک به قوی است، از این رو می‌توان گفت که متغیرهای برون‌زا کیفیت مناسبی در پیش‌بینی متغیر درون‌زا داشته‌اند. مقدار  $R^2$  بالای  $۰/۷۵$  است که این امر نشان می‌دهد متغیرهای برون‌زای مورد بررسی می‌توانند بیش از  $۰/۷۷$  رفتار متغیر درون‌زا یا حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی را پیش‌بینی کنند. مقدار  $GOF$  بالای  $۰/۳۵$  است که در وضعیت خوبی است. از این رو در مجموع کیفیت کلی مدل از وضعیت خیلی مناسبی در تبیین متغیر درون‌زا تحقیق یا حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد عامل شفافیت و پاسخگویی با بالاترین ضریب بتا ( $\beta = ۴/۱۸۶$ ) مهم‌ترین عامل از بین عامل‌های هشت‌گانه مؤثر بر حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی است. کمیته بین‌المللی نیز بر این مسئله تأکید دارد و شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را سه اصل الزامی برای حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی المپیک معرفی می‌کند. علاوه بر آن، برخی نویسندگان همچون پرایس و همکاران (۲۰۱۱)، حکمرانی خوب را معادل پاسخگویی حکومت می‌دانند که دال بر اهمیت این عامل در شکل‌گیری حکمرانی خوب است که با نظر نمونه این تحقیق همسوست. شفافیت از سویی موجب پاسخگویی سازمان‌ها و از سوی دیگر زمینه‌ساز پاسخ‌خواهی ذی‌نفعان می‌شود. شفافیت می‌تواند با دسترسی برابر به اطلاعات، سبب افزایش رقابت و در نهایت، ارتقای کیفیت تصمیمات شود (حبیب‌زاده و سیفی، ۲۰۱۳). بر اساس یافته‌های تحقیق به منظور ارتقای شفافیت فدراسیون‌های ورزشی باید اساسنامه و چارت سازمانی، قوانین و مقررات، نقش و مسئولیت هر یک از کارکنان، رسالت، مأموریت و اهداف فدراسیون‌های ورزشی باید اساسنامه و سالانه و مصوبات جلسات مجمع عمومی و هیأت رئیسه خود را از طریق وبسایت، نشست خبری و سایر مجاری ارتباطی به اطلاع ذی‌نفعان خود برسانند و از هرگونه پنهان‌کاری دوری کنند. از سوی دیگر پاسخگویی امر حیاتی برای حکمرانی خوب است و این عامل در کنار عامل شفافیت، عنصر مهم مشروعیت بخشی به حکمرانی و مشوق همکاری و مشارکت مردم و گروه‌ها با بدنه حکمرانی است. از دید جامعه‌شناسی می‌توان پاسخگویی عمومی را این‌گونه تعریف کرد؛ یک رابطه اجتماعی که در آن یک بازیگر الزام دارد اقدامات و عملکرد خود را برای دیگران توضیح دهد و توجیه کند (توماس، ۲۰۰۹). در مفهوم سازمانی نیز در صورتی که بدنه حکمرانی به‌عنوان قدرت حاکم و مجری در قبال مسئولیت‌هایش در برابر ذی‌نفعان پاسخگو باشد، بستر ایجاد حکمرانی خوب فراهم می‌شود. ایجاد بسترهای به چالش کشیدن عملکرد بدنه حکمرانی و ارائه انتقادات از نحوه کار سازمان و پاسخگویی مجریان به ایجاد حکمرانی خوب در جامعه کمک می‌کند (کاردوس، ۲۰۱۲). از این رو به منظور ارتقای پاسخگویی فدراسیون‌های ورزشی باید بیوگرافی و نحوه ارتباط ذی‌نفعان با اعضای هیأت رئیسه و مجمع عمومی خود را از طریق وبسایت و سایر مجرای ارتباطی منتشر کنند؛ به منظور تکریم ارباب رجوع برنامه داشته باشند و نظامی به منظور جمع‌آوری و به‌کارگیری انتقادات و پیشنهادها پیش‌بینی کنند. مدیریت ارتباط با شهروندان، می‌تواند ابزار فنی توسعه پاسخگویی باشد. سیستم مدیریت ارتباط با شهروند، می‌تواند در سلسله‌مراتب سازمانی پاسخگویی بیشتری را فراهم کند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، عامل دیگر به‌منظور بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی مشارکت‌جویی است ( $\beta = 4/655$ ) که در بیشتر مطالعات و گزارش‌های حوزه حکمرانی تشریح مساعی یک اصل اساسی به‌شمار می‌رود (شورای اتحادیه اروپا، ۲۰۱۳؛ لام، ۲۰۱۴؛ چپلت و کیبرمبوت، ۲۰۰۸؛ کنول و زلوکزیستی، ۲۰۱۱). مشارکت سنگ بنای اصلی حکمرانی خوب به‌شمار می‌رود. منظور از مشارکت، قدرت تأثیر گذاردن بر تصمیم‌گیری‌ها و سهمیم شدن ذی‌نفعان در قدرت است (شلبوری و همکاران، ۲۰۱۶). چپلت و کیبرمبوت (۲۰۰۸) معتقدند مسئولیت اصلی بدنه حکمرانی در ورزش بنا نهادن نقش‌ها، توسعه و ترویج آن، گسترش وجهه و محبوبیت آن و درگیر کردن هرچه بیشتر افراد در آن است. این اهداف فقط با حکمرانی خوب و از طریق تأمین اصول دموکراسی، استقلال، بی‌طرفی و تشریح مساعی قابل دستیابی است. بدنه‌های حکمران به‌عنوان امانتدار باید قدرت حکمرانی ورزش خود را شناسایی و حفظ کنند. این قدرت اصولاً به اعضا واگذار شده و توسط آنها به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم از طریق یک سیستم نیابتی اعمال می‌شود. در این زمینه به‌منظور بهبود مشارکت در فدراسیون‌های ورزشی باید ورزشکاران، همراهان (مربی‌ان و غیره)، داوران، باشگاه‌ها، لیگ‌ها، هواداران و داوطلبان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند تا علاوه بر اطلاع از سیاست‌ها انگیزه لازم برای اجرایی کردن آن را هم داشته باشند.

نتایج تحقیق نشان داد عامل دیگر به‌منظور بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی نظارت و کنترل است ( $\beta = 4/423$ ) که با اصول اساسی حکمرانی خوب در ورزش اروپا (۲۰۱۳)، کمیته بین‌المللی المپیک (۲۰۰۸) و گزارش اصل ۹۰ قانون اساسی همخوانی دارد. در دنیای پیچیده امروز، هیچ نظامی نمی‌تواند بی‌توجه به نظارت باشد. هرچه نظارت‌پذیری بیشتر باشد، اصلاحات و رفع خطاها بیشتر می‌شود و سیستم می‌تواند مقتدرانه و با کارآمدی بیشتر به پیش رود. حکمرانی خوب در ورزش تا اندازه‌ای بر مبنای تعریف نقش‌ها و مسئولیت همه ذی‌نفعان به‌طور روشن و شفاف و همچنین طریقه تعریف، نظارت بر اجرای این نقش‌ها و مسئولیت‌ها، توسط نهادهای حکمران تعریف می‌شود (کمیسیون ورزش استرالیا، ۲۰۱۲). در فدراسیون‌های ورزشی مشخص بودن مقاماتی که رسماً حق امضا دارند، برخورداری فدراسیون‌های ورزشی از نظام ممیزی اسناد، وجود نظام رسیدگی به شکایات و سیستم مدیریت ریسک یکپارچه کمک‌کننده خواهد بود و همکاری تمام و کمال با بازرسان قانونی این فرایند را تسهیل خواهد کرد. در این زمینه سازمان‌های ورزشی بین‌المللی مثل کمیته بین‌المللی المپیک و فدراسیون بین‌المللی فوتبال از یک سیستم مدیریت ریسک و کنترل یکپارچه داخلی دارند، کمیته بین‌المللی المپیک از سال ۲۰۰۶ و فدراسیون بین‌المللی فوتبال از سال ۲۰۱۲ از یک نظام ممیزی اسناد به‌منظور بررسی اسناد مالی برخوردارند، فدراسیون بین‌المللی فوتبال از سال ۲۰۰۲ نظام رسیدگی به شکایات ایجاد کرده است (چپلت و ام ار کانجیک، ۲۰۱۳).

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، عامل دیگر به‌منظور بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی مبارزه با فساد است ( $\beta = 4/261$ ) که با اصول معرفی‌شده از سوی بانک جهانی (۲۰۱۲) و سازمان ملل متحد همخوانی دارد. یکی از اصولی که در دهه اخیر خیلی مورد بحث و بررسی پژوهشگران در حوزه ورزش قرار گرفته، مسئله رواج فساد در بدنه ورزش است که خود کمیته بین‌المللی المپیک نیز از این عیب مبرا نیست. گزارش اصل ۹۰ قانون اساسی (۱۳۹۴) و احمدزاده و همکاران (۲۰۱۲) نیز وجود فساد در ورزش کشور را تأیید می‌کند. سازمان‌های ورزشی نیاز به قوانین و روش‌های روشن دارند و باید به‌طور منظم، گزارش‌های دقیقی از فعالیت‌های خود را که شامل صورت‌های مالی است، منتشر کند. باید با مردم به‌صورت منظم از طریق اینترنت و رسانه‌ها، ارتباط داشته باشند؛ جلسات آن باید علنی برگزار شود؛ آرشیو آنها باید به‌راحتی در دسترس باشد (شورای اتحادیه اروپا، ۲۰۱۳). از سال ۲۰۰۰، کمیته بین‌المللی المپیک هر دو سال یک‌بار گزارش کاملی از برنامه‌ها و حساب‌های مالی خود را منتشر می‌کند، یک وب‌سایت بسیار جامع و کامل ایجاد و روزنامه‌نگاران را به جلسات خود دعوت می‌کند. بحث در جلسات آن حتی توسط تلویزیون مداربسته ثبت و ضبط می‌شود و آرشیو مستندات کمیته بین‌المللی المپیک در موزه المپیک در دسترس است و بسیاری از سازمان‌های ورزش در جهان از الگوی کمیته بین‌المللی المپیک استفاده می‌کنند (چپلت و کیبرمبوت، ۲۰۰۸). در این زمینه انتشار گزارش‌های سالیانه حسابرسی مالی (دارایی‌ها، بدهی‌ها، درآمدها و هزینه‌ها) فدراسیون‌ها بر اساس شاخص‌های استاندارد بین‌المللی، برخورداری از رویه‌ای روشن و مشخص در عملیات کاری و تجاری، انجام تمام عملیات مالی فدراسیون فقط از طریق حساب‌های قانونی بانکی، برگزاری مناقصه، مزایده یا ترک تشریفات برای عقد قراردادهای خرید و

فروش، انتشار دریافته‌های (پاداش و غیره) سالیانه اعضای کمیته اجرایی و قانونگذاری و فرایندی روشن برای دریافت هدایا و بخشش افراد یا سازمان‌ها به فدراسیون ورزشی کمک‌کننده خواهد بود.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد عامل دیگر به‌منظور بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی قانون‌مداری یا حاکمیت قانون است ( $\beta = 3/935$ ) که با یافته‌های کنول و زلاکزیستی (۲۰۱۱)، چپلت (۲۰۱۳)، اصول مصوب مجمع عمومی سازمان ملل (۲۰۱۰) و بانک جهانی (۲۰۱۲) همراستاست. قانون‌مداری و حاکمیت قانون، جوهره و روح حکمرانی خوب است و بدون آن، حکمرانی کالبدی بی‌روح، فاقد پاسخگویی و کارآمدی خواهد بود. حاکمیت قانون و حمایت از مالکیت و حقوق مردم موجب افزایش انگیزه‌های کار و سرمایه‌گذاری در کشور می‌شود (حبیب‌زاده و سیفی، ۲۰۱۳). در این زمینه در گزارش چپلت و کیبرمبوت (۲۰۰۸) آمده است سیستم المپیک باید تصمیمات خود را با روندی دموکراتیک با رأی‌گیری از اعضا که نماینده ذی‌نفعان اصلی خود در ورزش‌های مربوطه هستند، اتخاذ کند، این عمل باید با رأی‌گیری مخفیانه و محرمانه انجام گیرد. دوره تصاحب مسئولیت‌ها باید محدودیت زمانی داشته باشد. اقلیت‌ها باید محترم شمرده شوند. برابری و عدالت با لحاظ کردن بخش‌ها بهبود یابد. پایه و اساس رأی‌گیری کمیته بین‌المللی المپیک بر اساس اصل «یک عضو، یک رأی» باشد. از این‌رو به‌منظور بهبود قانون‌مداری در فدراسیون‌های ورزشی می‌بایست جلسات مجمع عمومی، هیأت رئیسه و کمیته‌ها به‌طور منظم برگزار گردد. انتصابات برای یک دوره زمانی محدود و بر اساس فرایندهای پیش‌بینی شده در اساسنامه باشد و همچنین تمام تصمیم کمیته‌ها با استقلال اندیشه و رأی محرمانه انجام پذیرد.

دیگر یافته تحقیق نشان داد عامل دیگر به‌منظور بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی مسئولیت‌پذیری است ( $\beta = 3/776$ ) که با اصول پیشنهادی سازمان ملل متحد (۲۰۱۰) و انجمن اتحادیه اروپا (۲۰۱۳)، کمیسیون ورزش استرالیا (۲۰۱۲) و لام (۲۰۱۴) همخوانی دارد. مسئولیت اصلی بدنه حکمرانی بنا نهادن نقش‌های برای ورزش، توسعه و ترویج آن، گسترش وجه و محبوبیت آن و درگیر کردن هرچه بیشتر افراد در آن است. این اهداف فقط با حکمرانی خوب و از طریق تأمین اصول دموکراسی، استقلال، بی‌طرفی، تشریک مساعی و شفافیت قابل دستیابی است (کمیسیون ورزش استرالیا، ۲۰۱۲). در هر حال بدنه حکمرانی، باید بیانیه روشنی از نقش‌ها و فعالیت‌های اعضای خود و فعالیت دیگر گروه‌ها را فراهم کند. حکمرانی خوب نیاز به جدایی بین نقش (الف) تدوین و اصلاح قوانین ورزشی به‌عنوان عملکرد قانونی و (ب) اتخاذ تصمیم و اقدام اجرایی در خصوص مدیریت منابع مالی و رویدادهای ورزشی دارد. علاوه بر این خارج از موقعیت‌های نسبی، نقش و مسئولیت تمام مجامع، کمیته، کمیسیون و تمام گروه‌های دیگر که بدنه حکمرانی را تشکیل می‌دهند، می‌بایست زنجیره روشنی از مسئولیت و پاسخگویی را فراهم کند (لام، ۲۰۱۴). بدین‌منظور فدراسیون‌های ورزشی باید در قبال مسئولیت‌های قانونی خود مانند فراهم کردن زمینه توسعه ورزش خود، تشکیل کمیته‌های تخصصی و آموزش ذی‌نفعان پاسخگو باشند و در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خود چون توسعه ارزش‌های انسانی، پیشگیری از دوپینگ و تبعیض نژادی و محترم شمردن اصول توسعه پایدار گام بردارند. کمیته بین‌المللی المپیک بسیار بلندپروازانه، اهداف آرمانی خود را صلح، آموزش چندفرهنگی و کرامت انسانی از طریق ورزش اعلام کرده است. از سال ۱۹۹۰، در سازماندهی بازی‌های المپیک به‌شدت بر حفاظت از محیط زیست تمرکز کرده است. در سال ۱۹۹۹، با اتفاق آرا اصطلاحات «توسعه پایدار»<sup>۱</sup> و «میراث»<sup>۲</sup> به منشور المپیک الحاق شدند. این فعالیت‌ها توسط کمیته بین‌المللی المپیک، از ۱۹۹۰، پیگیری و تقویت و به‌طور گسترده‌ای توسط دیگر سازمان‌های المپیک شبیه‌سازی شده است (چپلت و کیبرمبوت، ۲۰۰۸).

بر اساس یافته‌های تحقیق، عامل دیگر به‌منظور بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی اثربخشی است ( $\beta = 3/137$ ). در حکمرانی خوب، هدف حکومت به حداکثر رساندن رفاه عمومی، جلب رضایت مادی و معنوی شهروندان و حمایت از حقوق بنیادین شهروندان است. هر حکومتی که موفق به تحقق این اهداف شود، آن حکومت کارا و اثربخش تلقی می‌شود (چپلت، ۲۰۱۱). کارایی و

<sup>1</sup> Sustainable development

<sup>2</sup> legacy

اثر بخشی به توانایی حکومت در قانونگذاری، قضاوت و تصمیمات مدیریتی در زمینه عدالت و قانونمندی متکی است، علاوه بر این چگونگی ارائه خدمات عمومی به همگان، نشان‌دهنده صلاحیت و شایستگی کارگزاران است. کارایی و اثربخشی حکمرانی خوب، به معنای آن است که فرایندها و نهادها در راستای نیاز جامعه عمل کنند و بهترین استفاده را از منابع ببرند (کنول و زلاکزیستی، ۲۰۱۱). در این خصوص فدراسیون‌های ورزشی باید منابع مالی لازم را جذب و به صورت اثربخش هزینه کنند، برای دستیابی به کرسی‌های بین‌المللی تلاش کنند، استعدادهای ورزشی را شناسایی و آن را پرورش دهند، با تمام توان برای دستیابی به نتایج مطلوب و کسب مدال در رقابت‌های ورزشی تلاش کنند، نظام شایسته‌سالاری را برقرار و متخصصین و افراد باتجربه را برای امور فدراسیون به کار گیرند، تمام تلاش خود را به منظور ارائه خدمات مناسب به ذی‌نفعان و ارتقای وجهه عمومی فدراسیون به کار گیرند.

بررسی یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد آخرین عامل به منظور بهبود حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی رعایت موازین اخلاقی است ( $\beta = 2/966$ ) که با مصوبه کمیته بین‌المللی المپیک (۲۰۰۸) همراستاست. اعضای حاضر در این کنگره تأکید داشتند که سازمان‌های ورزشی منشور اخلاقی کمیته بین‌المللی المپیک را همواره در نظر داشته باشند و قوانین و کدهای اخلاقی الزام‌آوری را به منظور ترویج و توسعه ارزش‌های اخلاقی و انسانی تدوین کنند. ایجاد کمیته اخلاق در بدنه حکمرانی سازمان‌های در این خصوص از ضروریات است. ایجاد آژانس جهانی ضد دوپینگ<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹ نمونه دیگری از حکمرانی خوب در ورزش و پیگیری ارزش‌های اخلاقی و انسانی است که مأموریت آن هماهنگی و ارتقای مبارزه مؤثر علیه دوپینگ در ورزش با کد جهانی ضد دوپینگ است (چپلت و کیرمبوت، ۲۰۰۸). نهادهای حکمرانی ورزش باید اهداف انسجام فرهنگی و اجتماعی را بشناسند و آن را از طریق ورزش پیگیری کنند. هرگونه تبعیض در هر زمینه مانند جنس، نژاد، رنگ، قومیت و یا منشأ اجتماعی، ویژگی‌های ژنتیکی، زبان، مذهب یا عقیده، سیاسی یا دیگر عقیده‌ها، اقلیت اعضا، دارایی، تولد، معلولیت، سن، یا گرایش جنسی تحمل نخواهد شد (فدراسیون بازی کشورهای مشترک‌المنافع، ۲۰۱۴).

در نهایت می‌توان گفت این پژوهش یک مدل بومی برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی کشور ارائه می‌دهد و فدراسیون‌های ورزشی باید برای بهبود هر یک از شاخص‌های حکمرانی خوب، کسب امتیاز بهتر و ارتقای جایگاه رتبه‌بندی خود با توجه به پتانسیل‌های داخل کشور برنامه‌ریزی بلندمدتی داشته باشند.

## تقدیر و تشکر

از آنجا که این مقاله مستخرج از رساله دکتری است، از همه استادانی که در نگارش، داوری و اصلاح مقاله ما را یاری کردند، کمال تشکر را داریم.

## References

- Ahmadzadeh, A., Dousti, M., & Farzan, F. (2012). *Identifying of sport cultural challenges in Iran (Case study: Mazandaran province)*. International Journal of Sport Studies, 2: 250-254. (Persian).
- Article 90 of the Constitution Commission. *Corruption in the Football Federation*. (2015). Report of the Commission to the Islamic Consultative Assembly. 1-31. (In Persian)
- Australian Sports Commission. (2012). *Sports Governance Principles*.
- Chappelet J, Kübler-Mabbott B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic System The governance of world sport*. Routledge Global Institutions the CUNY Graduate Center. New York, USA, 1-230.

<sup>1</sup> WADA

- [Chappelet JL, Mrkonjic M. \(2013\). \*Basic Indicators for Better Governance in International Sport \(BIBGIS\): An assessment tool for international sport governing bodies\*. Institute de hautes etudes en Administration publique Working. 1, 1-55.](#)
- [Chappelet JL. \(2011\). \*Towards Better Olympic Accountability\*. \*Sport and Society\*. 14\(3\): 319–331.](#)
- [Commonwealth Games Federation. \(۲۰۱۴\). \*Constitution, Regulations, Code of Conduct\*. London: Commonwealth Games Federation.](#)
- [Council of the European Union. \(2013\). \*Principles of good governance in sport\*. Under the EU Work Plan for Sport for 2011-2014. Brussels, ۲ September 2013.](#)
- [Habibzadeh T, Seifi H. \(2013\). \*The Effect of Favorable Governance on the Implementation of the Right to Development, Emphasizing the National Dimension\*. \*Quarterly Perspectives on Judicial Rights\*. 62, 11-38. \(In Persian\)](#)
- [Halab Chi F. \(2007\). \*Doping at athletes\*. \*Hakim Research Journal\*. 2 \(1\), 1-12. \(In Persian\)](#)
- [Heeks R, Mathisen H. \(2012\). \*Understanding success and failure of anti-corruption initiatives\*. \*Crime, Law and Social Change\*. 58\(5\), 533-549.](#)
- [International Olympic Committee. \(2008\). \*Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement\*. Documents Seminar Autonomy of Olympic and Sport Movement, 11- 12 February, 1-12.](#)
- [Kardos M. \(2012\). \*The reflection of good governance in sustainable development Strategies\*. \*Procedia - Social and Behavioral Sciences\*. 58, 1166 – 1173.](#)
- [Kaufmann D, Kraay A, Mastruzzi M. \(2010\). \*The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues\*.](#)
- [Knoll M, Zloczynski P. \(2011\). \*The Good Governance Indicators of the Millennium Challenge Account: How Many Dimensions are Really Being Measure\*. \*World Development\*. 40\(5\), 900–915.](#)
- [Lam ETC. \(2014\). \*The Roles of Governance in Sport Organizations\*. \*Journal of Power, Politics & Governance\*. 2\(2\), 19-31.](#)
- [Lawshe CH. \(1975\). \*A quantitative approach to content validity\*. \*Personnel Psychology\*. 28, 563-575.](#)
- [Mallon, B. \(2000\). \*The Olympic Bribery Scandal\*. \*Journal of Olympic History\*. 8\(2\), 11–27.](#)
- [Price R, Roman f & rountree B. \(2011\). \*The impact of governance reform on performance and transparency\*. \*Journal of Financial Economics\*. 1\(99\), 76–96.](#)
- [Shilbury DA, O'Boyle IA, Ferkins Lb. \(2016\). \*Towards a research agenda in collaborative sport governance\*. \*Sport Management Review\*. 479-491.](#)
- [Thomas M. \(2009\). \*What Do the Worldwide Governance Indicators Measure?\* \*Journal of Public Administration Research and Theory\*. 22\(1\), 31-54.](#)
- [United Nations Development Program. \(2010\). \*Characteristics of good governance\*.](#)
- [Waltz CF, Bausell RB. \(1981\). \*Nursing Research: Design, Statistics and Computer Analysis\*. F.A. Davis, Philadelphia. 1, 1-145.](#)
- [World Bank Institute. \(2012\). \*Governance data: Web-interactive inventory of datasets and empirical tools\*. Washington, DC.](#)