

## Designing a Model of Good Sport Governance in Iran

Mostafa Mohammadi Rauof<sup>1✉</sup> , Abolfazl Farahani<sup>2</sup> , Reza Shajie<sup>3</sup> , Ali Maleki<sup>4</sup> 

1. Corresponding Author, Department of Sport management, Payme noor University, Tehran, Iran. E-mail: rauf1998@gmail.com
2. Department of Sport management, Payme noor University, Tehran, Iran. E-mail: afarahani@pnu.ac.ir
3. Department of Sport management, Payme noor University, Karaj, Iran. E-mail: reza.shajie@gmail.com,
4. Department of Sport management, Sharif Policy Research Institute (SPRI), Tehran, Iran. E-mail: ali.maleki@gmail.com

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

21 January 2020

Received in revised form:

13 June 2020

Accepted:

14 June 2020

Published online:

16 September 2022

#### Keywords:

*sport development  
governance  
good sportgovernance  
sports industry*

### ABSTRACT

**Introduction:** Accordingly, the main purpose of this study was to design a good sports governance model for the country's sports.

**Methods:** To achieve this goal, The Grounded Theory as a qualitative research method and purposeful in-depth interviews with the elites in this field were used (In this regard, people related to the subject of research in three areas of sports managers, experts in the field of sociology and policy and experts in the field of management and planning in sports were identified. The interviews continued purposefully and in the form of snowballs). Finally, after interviewing 25 subjects, the desired theoretical saturation was obtained and the data were analyzed through three coding steps and the final model was developed.

**Results:** In this paradigmatic model, the three concepts of "hopelessness for the future", "meaningless irrationality" and "newness were identified as central phenomena. Then 26 main categories related to these concepts in the form of causal conditions (8 categories), contextual conditions (6 categories), Intervening conditions that facilitate or accelerate the interaction of these three sections (4 categories), necessary strategies (6 categories), and the consequences (2 categories) were introduced.

**Conclusion:** Depending on the codes in the excerpts, this theory may be expressed.; Factors that lead to the emergence of the phenomenon, the "hope of the future", "meaningful rationality" and "flee now" include; "Developmentist governance", "efficient administrative structure", "institutional knowledge", "rule of law", "moralism", "excellence of sports institution", "resistant economy" and "institutional interaction".

**Cite this article:** Mohammadi Rauof, M., Farahani, A., Shajie, R., Maleki, A. (2022). Designing a Model of good Sport governance in Iran. *Sport Management Journal*, 14 (2), 18-35.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2020.296390.2399>





## Extended Abstract

### Introduction

The development of sports in the country is the product of dynamic and complex relationships, and as a result, solving complex problems requires organized approaches that cover a wide range of actors and stakeholders; And there is no more appropriate way than the model of good governance that has defined and outlined the mechanism of communication and cooperation of the three important pillars of the country's sports development, namely public institutions, the private sector and civil society. Governance in sport has become a central concern to sport management academics and practitioners in recent years as evidenced by the number of keynotes, special issues, and books dedicated to examining sport governance issues. This interest has emerged, in part, not only from broader societal concerns surrounding governance (e.g., Enron scandal and the global economic crisis) but also from recent high-profile failures specifically within the context of sport (e.g., Fédération Internationale de Football Association [FIFA] and the Russian doping scandal). In general, the application of governance to the sport context sensitizes us how sport organizations and systems are steered and controlled. Central to the concept of governance is the notion of power, where power lies within sport organizations and systems, and the extent to which power has shifted. In general, the application of governance to the sport context sensitizes us how sport organizations and systems are steered and controlled. Central to the concept of governance is the notion of power, where power lies within sport organizations and systems, and the extent to which power has shifted. Also according to the Australian Sport Commission, "Governance is the system by which organisations are directed and managed. It influences how the objectives of the organisation are set and achieved, spells out the rules and procedures for making organisational decisions, and determines the means of optimising and monitoring performance, including how risk is monitored and assessed. Or, according to Hums and Maclean, "the exercise of power and authority in sport organizations, including policy making, to determine organizational mission, membership, eligibility, and regulatory power, within the organization's appropriate local, national or international scope". King also says in this regard: Distinguishes between political and administrative governance: Political governance focuses "on how power is exercised, who has influence, who decides and who benefits from decisions and action". Administrative governance "where governance is fundamentally concerned with: setting the rules and procedures for making organizational decisions; facilitating effective, entrepreneurial and prudent management; determining the means of optimizing performance; ensuring statutory and fiduciary compliance; monitoring and assessing risk; and meetings ethical standards. So the main purpose of this study is to design a good sports governance model for the country's sports.

### Methods

To achieve this goal, The Grounded Theory (GT) as a qualitative research method and focused in-depth interviews with elite in this area have been used. In this research, the Strauss and Corbin (2008) approach was used. It is more flexible than the 1998 version and more focused on drafting memos. To collect data, all laws and regulations,

policies, interviews with sports managers and experts, federation statutes, and sports and sports websites were surveyed. In the field study section, 25 people including academic staff members, sports managers, people active in the private sector and civil society were subjected to exploratory interviews and semi-structured interviews. In addition to interviewing the interviewees, their real behavior was examined through studying their resumes and performance in order to avoid false information as much as possible. The education of the interviewees ranged from at least a bachelor's degree to a doctorate. The initial theoretical categories of the research were created at the end of the 17th interview, and from the 17th interview onwards, the interviews were used as a criterion for evaluating the previous concepts and categories, and since no valuable data was observed in the new interviews, in the 25th interview, Theoretical saturation was achieved.

### Results

After interviewing 25 subject, the desired theoretical saturation was obtained and the data were analyzed through three coding steps and the final model was developed. In this paradigmatic model, the three concepts of "hopelessness for the future", "meaningless irrationality" and "newness were identified as central phenomena. Then 26 main categories related to these concepts in the form of causal conditions (8 categories), contextual conditions (6 categories), Intervening conditions that facilitate or accelerate the interaction of these three sections (4 categories), necessary strategies (6 categories), and the consequences (2 categories) were introduced.

### Conclusion

Depending on the codes in the excerpts, this theory may be expressed.; Factors that lead to the emergence of the phenomenon, the "hope of the future", "meaningful rationality" and "flee now" include; "Developmentalist governance", "efficient administrative structure", "institutional knowledge", "rule of law", "moralism", "excellence of sports institution", "resistant economy" and "institutional interaction". Also intervening conditions, including components of "social order", "globalization", "culture" and "political -economic stability", and contextual conditions including "security", "rationality", "homogeneous democracy", The "efficient judicial -legal system" is "knowledge-based environment" and the "participatory commitment". The strategies(action-interaction) that also introduced to the realization of good governance in the sport include "trusting", "institutionalism", "structural hegemony", "economic attraction", "human -centered" and "institutional synergy". The consequence of resorting to these strategies will lead to the realization of beneficiary governance in the sport of the country.

### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines:

#### Funding:

The first author of the paper received funding from the Ministry of Sports and Youth.

#### Authors' contribution: The authors have contributed equally

The paper was written by Mustafa Mohammadi Raouf with the supervision and advice of Mr. Dr. Abolfazl Farahani as supervisor and Mr. Reza Shajie and Dr. Ali Maleki as advisors.

#### Conflict of interest: The authors declare no conflicts of interest.

**Acknowledgments:** The authors would like to thank everyone who participated in this study despite the long distance and difficult weather conditions, for regular participation, as well as the respected professors who provided guidance and advice in this work.



# مدیریت ورزشی



## طراحی الگوی حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران

مصطفی محمدی رئوف<sup>۱</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، رضا شجیع<sup>۳</sup>، علی ملکی<sup>۴</sup>

۱. نویسنده مسؤؤل، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: rauf1998@gmail.com

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: afarahani@pnu.ac.ir

۳. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران. رایانامه: reza.shajie@gmail.com

۴. پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران. رایانامه: ali.maleki@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>مقدمه:</b> توسعه ورزش کشور محصول روابطی پویا و پیچیده است و در نتیجه حل مسائل پیچیده، مستلزم رویکردهای سازمان یافته‌ای است که دامنه وسیعی از بازیگران و ذی‌نفعان را در برمی‌گیرد و هیچ روشی مناسب‌تر از الگوی حکمرانی مطلوب که سازوکار ارتباط و همکاری سه رکن مهم توسعه ورزش کشور یعنی نهادهای دولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی را مشخص و ترسیم کند، وجود ندارد.
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۱	<b>روش پژوهش:</b> برای دستیابی به این هدف از رهیافت کیفی نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه‌های عمیق هدفمند با نخبگان این حوزه استفاده شد. در نهایت پس از مصاحبه با ۲۵ نفر اشباع نظری موردنظر حاصل و داده‌ها از طریق سه مرحله کدگذاری تجزیه و تحلیل شد و الگوی نهایی تدوین شد.
تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۰۳/۲۴	<b>یافته‌ها:</b> در این الگوی پارادایمی، سه مفهوم «نداشتن امید به آینده»، «عدم عقلانیت معناداری» و «اکنون‌زدگی» به‌عنوان پدیده مرکزی شناسایی شدند. سپس ۲۶ مقوله اصلی مرتبط با این مفاهیم در قالب شرایط علی مؤثر (۸ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۶ مقوله)، شرایط میانجی که تعامل این سه بخش را تسهیل یا تسریع می‌کند (۴ مقوله)، راهبردهای لازم (۶ مقوله) و پیامدها (۲ مقوله) معرفی شدند.
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۴	<b>نتیجه‌گیری:</b> با توجه به مهیا کردن بستر و تقویت و یا در برخی موارد حذف عوامل مداخله‌گر مؤثر بر راهبردها و اجرای صحیح راهبردها، ۸ پیامد برای ورزش کشور رخ می‌دهد که عبارتند از: «رضایت ذینفعان ورزش»، «مشارکت غیردولتی»، «بازدهی بالا»، «جامعه باز»، «انسجام ساختاری» و «اقتصاد پایدار در ورزش»، «آگاهی محیطی» و «سرمایه اجتماعی» که تحت عنوان دو مقوله «حکمرانی ذینفع بر ذینفع» و «شکل‌گیری حیات استاندارد».
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۶/۲۵	
<b>کلیدواژه‌ها:</b> توسعه ورزش، حکمرانی، حکمرانی ورزشی مطلوب، صنعت ورزش	

**استناد:** محمدی رئوف، مصطفی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ شجیع، رضا؛ و ملکی، علی (۱۴۰۱). طراحی الگوی حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران. نشریه مدیریت ورزشی،

۱۴(۲)، ۱۸-۳۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2020.296390.2399>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

## مقدمه

ورزش از ارکان اساسی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است و به‌عنوان مقوله‌ای فرهنگی یک پدیده مفید اجتماعی محسوب می‌شود که تأثیر بسیار عمیقی در توسعه کشورها دارد (قائدی و همکاران، ۱۳۹۵). بنابراین توسعه ورزش از دغدغه‌های اصلی هر دولتی از جمله جمهوری اسلامی ایران است. هرچند طی این سال‌ها بهبود نسبی در بعضی از ابعاد ورزش کشور حاصل شده است کماکان چالش‌هایی مانند شفافیت ناکافی در امور مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها (منکرسوی و همکاران، ۱۳۹۴؛ ناصری و حسنی، ۱۳۹۸)، مشکل حق پخش تلویزیونی (قیامی راد و محرم‌زاده، ۱۳۸۶؛ خبرگزاری ایرنا، ۱۳۹۹)، ناتوانی در خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی (رضوی، ۱۳۸۵؛ رضایی و همکاران، ۱۳۹۴؛ علی‌دوست قهفرخی و جلالی فراهانی، ۱۳۹۲)، توسعه ناکافی ورزش همگانی (آصفی و قنبرپور نصرتی، ۱۳۹۷)، چالش در برگزاری انتخابات فدراسیون‌ها و هیأت‌های استان‌ها ناشی از اساسنامه‌های ناکارآمد (خبرگزاری ایسنا، ۱۴۰۰)، تغییرات مداوم ساختار وزارت ورزش و جوانان (سجادی، ۱۳۹۵) و ... در صنعت ورزش کشور به چشم می‌خورد. بنابراین لزوم تبیین عوامل مؤثر در توسعه این مقوله مهم و بازنگری، تغییر و تحول اساسی در اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و روش‌های اجرایی ورزش می‌تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های راهبردی کشور مؤثر واقع شود.

در این زمینه چند رویکرد نظری و میدانی برای توسعه ورزش معرفی شده، اما هیچ‌کدام از این رویکردها دارای جامعیت نبوده است (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۰). در واقع، عدم کامیابی نهاد ورزش کشور در انجام وظیفه‌های حاکمیتی خود باعث تشویق دست‌اندرکاران این حوزه در جهت یافتن الگویی جدید برای توسعه ورزش کشور شده است. در این زمینه محققان این پژوهش، پارادایم حکمرانی مطلوب<sup>۱</sup> را به‌عنوان راهکاری جامع به‌منظور توسعه ورزش کشور معرفی خواهند کرد. نظریه حکمرانی خوب از دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان یک الگوی مطلوب توسعه و مدیریت جوامع مورد توجه قرار گرفته است (حشمت‌زاده، ۱۳۹۶). این الگو مربوط به فرایندهای سیاسی و نهادی است که نتایج لازم برای دستیابی به اهداف توسعه را فراهم می‌کند؛ بنابراین تعجب‌آور نیست که در حوزه ورزش نیز تأثیرگذار باشد. در صنعت ورزش، این مفهوم در سال‌های اخیر به دغدغه اصلی دانشگاہیان و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت ورزش تبدیل شده است (دولس و سودرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ هوی و کاسکلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ کینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). این علاقه نه‌تنها به‌دلیل گستردگی این صنعت پدید آمده است (برای مثال رسوایی انرون<sup>۵</sup> و بحران جهانی اقتصاد)، بلکه از ناکامی‌های اخیر در سطح بالای مدیریتی نهادهای ورزشی (برای مثال فیفا و رسوایی دوپینگ روسیه) نیز نشأت می‌گیرد. به‌طور کلی، مفهوم حکمرانی در زمینه ورزش بدین‌معناست که سازمان‌های ورزشی چگونه هدایت و کنترل می‌شوند. در واقع به بررسی مفهوم توزیع قدرت در نهاد ورزش می‌پردازد. هرچند هیچ تلاشی نظام‌مندی برای تعیین حدود و وسعت این مفهوم در حال رشد توسط نهادهای اداری، مدیران و محققان مدیریت ورزشی صورت نگرفته است، با این حال، در حال پیدا کردن جایگاه واقعی خودش در صنعت ورزش است (گریکس و فیلیپوتس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). همچنین با وجود علاقه محققان و مدیران ورزشی به مفهوم حکمرانی، توافق بر سر تعریف آن در ادبیات مدیریت مشکل به‌نظر می‌رسد. از حکمرانی به‌عنوان مفهومی با تعدد معانی و کاربرد نادرست (بویر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲)، گیج‌کننده (کاجر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴) و سخت‌معنی (پیر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰) یاد شده است.

1. Good Governance

2. Dolle & Söderman

3. Hoye & Cuskelly

4. King

5. Enron scandal

6. Grix & Phillips

7. Bevir

8. Kjær

9. Pierre

طبق نتایج پژوهش هنری و لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) سه نوع حکمرانی شناسایی شده است که عبارت‌اند از: حکمرانی سازمانی (یا شرکتی)<sup>۲</sup>، حکمرانی سیستمی<sup>۳</sup> و حکمرانی سیاسی<sup>۴</sup>. با توجه به موضوع پژوهش حاضر، این پژوهش در زمره حکمرانی سیستمی (نظام‌مند) قرار می‌گیرد. این نوع حکمرانی مربوط به رقابت، همکاری و تعدیل متقابل روابط بین سازمان‌ها در سیستم‌های تجاری یا سیاسی است (هنری و لی، ۲۰۰۴). در واقع حکمرانی نظام‌مند به همکاری، رقابت یا تعدیل روابط متقابل بین ذی‌نفعان در سیستم‌های حاکمیتی اشاره دارد. در حوزه ورزش این نوع حکمرانی روی تغییرات اساسی در راه سازماندهی و کنترل ورزش متمرکز است و به روابط متقابل بین سازمان‌های ورزشی و ذی‌نفعان اشاره دارد. بنابراین، حکمرانی نظام‌مند یا سیستمی بیشتر بر روابط بین سازمان‌ها تمرکز دارد تا به‌طور مستقیم روی آنها (داولبنگ<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۸). بیشتر تحقیقات حکمرانی نظام‌مند در حوزه ورزش با محوریت تغییر ساختارهای حکمرانی انجام گرفته است. بیشتر این تحقیقات به بررسی ماهیت متغیر ساختارهای حکمرانی و پیامدهای این تغییر در سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند (گودوین و گریکس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ سوتیرادو<sup>۷</sup>؛ ۲۰۰۹). چند پژوهش مربوط به این نوع حکمرانی نیز پیامدهای این تغییرات جهت توسعه ورزش‌های خاص را بررسی کرده‌اند: برای مثال راگی (اوبرین و اسلاک، ۲۰۰۳)، اسب‌سواری (هوی، ۲۰۰۶)، بیسبال (کوسنز و اسلاک، ۲۰۰۵) و بسکتبال (واشنگتن و ووترسکا، ۲۰۰۸). همچنین برخی تحقیقات از منظر حکمرانی به بررسی سیستم‌های ورزشی و رویدادهای سطح حرفه‌ای پرداخته‌اند. این گروه از تحقیقات کمتر به تغییر ساختار حکمرانی علاقه داشته و در عوض با نگاه حکمرانی به بررسی سیستم‌ها و رویدادهای ورزشی پرداخته‌اند. برای مثال گیرگینو<sup>۸</sup> با اتخاذ رویکرد حکمرانی به بررسی چگونگی مدیریت و اداره میراث بازی‌های المپیک ۲۰۱۲ لندن پرداخت. فیلیپس و نیولند<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) نیز به بررسی مدل‌های جدید ارائه‌شده رویدادهای سه‌گانه در ایالات متحده و استرالیا پرداختند. تحقیقات دیگر بر نقش فرد یا سایر بازیگران بر آرایش و ترتیبات حکمرانی ورزش تمرکز داشته‌اند. این تحقیقات یا به بررسی نحوه تأثیر افراد یا سایر عوامل مختلف بر ترتیبات حکمرانی پرداخته‌اند یا اینکه چگونگی تأثیر تغییرات ترتیبات حکمرانی بر نحوه عملکرد سازمان‌های ورزشی را بررسی کرده‌اند. برای نمونه واگنر<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) تشکیل آژانس جهانی مبارزه با دوپینگ و نقش فدراسیون‌های بین‌المللی، فیفا و اتحادیه بین‌المللی فدراسیون‌های دو و میدانی را در شکل دادن به این ترتیبات جدید حکمرانی تحلیل کرد. در مقابل، نایت فعالیت نهادی انجمن ملی دو و میدانی دانشگاهی<sup>۱۱</sup> را در حوزه سازمانی دو و میدانی دانشگاهی آمریکا بررسی کرد. نتایج نشان داد که چگونه سازمان‌های ورزشی (بازیگران) می‌توانند روایات دفاعی را برای شکل دادن به محیط‌های سازمانی تدوین کنند. گونه دیگر از تحقیقات حکمرانی نظام‌مند با محوریت روابط درون‌سازمانی و پویایی بین سازمان‌های ورزشی درون ساختارهای حکمرانی انجام گرفته است (نایت، ۲۰۱۷). برای مثال ون دی هورک و ورهوست<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶) استفاده از قراردادهای استاندارد در مشارکت‌های دولتی و خصوصی ورزش بلژیک را بررسی کردند. همچنین در این زمینه می‌توان به تحقیقات انجام‌گرفته در حوزه مشارکت بین‌سازمانی (بابیاک، ۲۰۰۹) اشاره کرد. این محققان به بررسی مفهوم حکمرانی مشارکتی، یعنی دخالت دولت، بخش داوطلبی و بخش خصوصی برای بهینه‌سازی نتایج پرداختند. سوتیرادو<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۹) روش توسعه سیستم ورزش استرالیا را که در دهه ۱۹۷۰ رو به سقوط بود و

1. Henry and Lee

2. Organizational governance (or corporate)

3. Systematic governance

4. Political governance

5. Dowling

6. Goodwin, M., & Grix

7. Sotiriadou

8. Girginov

9. Phillips and Newland

10. Wagner

11. Nite

12. NCAA

13. Van den Hurk and Verhoest

14. Kalliopi (Popi) Sotiriadou

امروزه سبب حیرت سایر کشورها شده است، نشان داد. وی به بررسی زمان تنزل، رشد و قدرت سیستم ورزش استرالیا و مشارکت ذی‌نفعان پرداخت و نشان داد در مواجهه با ناپایداری و وابستگی به منابع مالی دولتی، ذی‌نفعان ورزش به دنبال منابع دیگرند. ساختار ورزش استرالیا انعطاف‌پذیر است و توانایی سازگاری با هرگونه تغییرات محیطی را به واسطه همکاری ذی‌نفعان دارد. یونگ (۲۰۱۴) اظهار کرد کاربرد تئوری ذی‌نفعان در حکمرانی ورزشی توسعه ورزش را در یک سیستم شفاف و ساختار قدرت متعادل تضمین می‌کند. ایتکونین<sup>۱</sup> و سالمیکاگنز<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) به تغییرات به وجود آمده در سه بخش خصوصی، مدنی و دولتی حوزه ورزش در صد سال اخیر اشاره و بیان کردند توسعه در بخش مدنی ورزش و فعالیت بدنی در پی تغییرات بزرگ در جامعه و سایر سازمان‌های مدنی به وجود آمد. کرفت<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) اظهار کرد با توجه به رسوایی‌های اخیر ضروری است که توزیع قدرت را تغییر دهیم، مدل‌های کنترل قدرت سیاسی در ورزش را اصلاح و کل سیستم حکمرانی ورزش را بازنویسی کنیم. اوبویل و شیلبری<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در خصوص ایجاد نظریه حکمرانی ورزشی بیان کردند در زمان به کارگیری سیستم حکمرانی مشارکتی در حوزه ورزش غیرانتفاعی باید عوامل مؤثر و موانع تعمیم و اجرای این نوع حکمرانی را مشخص کرد، همچنین باید درک افراد را در خصوص عوامل مؤثر و موانعی که با ساختارهای حاکمیتی روبه‌رو هستند، افزایش داد و توانایی آنها را به منظور تحلیل ارتباط با حکمرانی مشارکتی بهبود بخشید.

در خصوص موضوع پژوهش حاضر، تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور شامل سه بخش است؛ بخشی از این پژوهش‌ها مانند پژوهش‌های احمدی (۱۳۹۶)، آهویی (۱۳۹۶)، جمشیدی (۱۳۹۶)، مهرابی (۱۳۹۶) و قدمی (۲۰۱۵) مرتبط با حکمرانی ورزشی است، اما این مطالعات در حوزه حکمرانی نظام‌مند انجام نگرفته و صرفاً به بررسی وضعیت شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی کشور پرداخته‌اند. بخش دوم این پژوهش‌ها مربوط به پژوهش‌های حوزه حکمرانی است که خارج از محیط ورزش انجام گرفته است. برای مثال می‌توان به پژوهش رفیعی (۱۳۹۱) اشاره کرد که در پژوهشی سازمان‌های مردم‌نهاد را در زمره مهم‌ترین بخش جوامع مدنی به حساب آورد و اظهار کرد توانایی‌ها و تأثیرگذاری این سازمان‌ها به حدی است که به‌جد می‌توان سازمان‌های مردم‌نهاد را بازوان دولت‌ها و عاملان توسعه و پیشرفت جامعه قلمداد کرد. بخش سوم مطالعات، مربوط به پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه ورزش است و به بررسی مسائل و دغدغه‌های حکمرانی پرداخته‌اند، اما تحت عنوان حکمرانی انجام نشده‌اند. برای مثال در پژوهش سجادی (۱۳۹۵) که به بررسی اصول اصلاح ساختار تشکیلات ورزش کشور و توسعه ورزش پرداخته و کاهش تصدی‌گری دولت و توانمندسازی بخش غیردولتی را از مهم‌ترین این اصول دانسته، در واقع گام در حوزه دغدغه‌های اصلی حکمرانی نظام‌مند برداشته است. به هر حال پژوهش حاضر که ذیل حکمرانی نظام‌مند انجام گرفته، تغییر پارادایم نقش دولت و حکومت‌ها را بیان می‌کند و زمینه را برای مشارکت یکسان و برابر جامعه مدنی، بخش خصوصی و دولت در فرایند تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد و بیان‌کننده این واقعیت است که حکمرانی متعلق به مردم است و توسط مردم شکل می‌گیرد (مقیمی و اعلائی اردکانی، ۱۳۹۰). در این الگو دولت محیط سیاسی و حقوقی بارور، بخش خصوصی اشتغال و درآمد و جامعه مدنی نیز تعامل سیاسی و اجتماعی گروه‌های فعال برای مشارکت در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را تسهیل می‌کند (نصیرخانی، ۱۳۹۴).

بنابراین در این تحقیق، به دنبال سازوکار ارتباطی تمامی ذی‌نفعان مؤثر بر صنعت ورزش تحت عنوان حکمرانی مطلوب هستیم و پرسش اصلی این است که عوامل علی مؤثر بر تحقق حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران کدام است؟ برای تحقق حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران چه بستری نیاز است؟ بر سر راه تحقق حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران چه عوامل مداخله‌گری

<sup>1</sup> Liang Yi Yong

<sup>2</sup> Hannu Itkonen

<sup>3</sup> Anna-Katriina Salmikangas

<sup>4</sup> Lev Kreft

<sup>5</sup> David Shilbury and Ian O'Boyle



تأثیر گذارند؟ راهبردهایی که باید انجام گیرد تا حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران قابل اجرا شود کدام است؟ و پیامدهای طراحی و اجرای الگوی حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران چیست؟

### روش‌شناسی پژوهش

جدید بودن تحقیق درباره مفهوم حکمرانی مطلوب در ورزش ایران، استفاده از روش تحقیق کیفی را ضروری می‌کند. از این رو با توجه به مسئله تحقیق روش‌های مطالعه اسنادی برای بررسی تحقیقات پیشین و اسناد و مدارک قانونی، مطالعه تاریخی برای بررسی چگونگی شکل‌گیری نهاد ورزش در ایران و روش نظریه داده‌بنیاد (زمینه‌ای) برای تحلیل داده‌های کیفی به کار رفتند. روش‌های به کاررفته برای گردآوری اطلاعات عبارت بودند از: استفاده از برگه ثبت داده در مطالعات اسنادی و تاریخی، مصاحبه نیمه ساختارمند و ثبت صوتی و کتبی آن با استفاده از دستگاه ضبط صدا در روش داده‌بنیاد. تمامی مصاحبه‌های انجام گرفته علاوه بر یادداشت برداری همزمان با کسب موافقت مصاحبه‌شوندگان به صورت صوتی ضبط شدند. مرور چندباره این فایل‌های صوتی در جریان تحلیل این فرصت را فراهم کرد تا کدگذاری داده‌ها با دقت بیشتری صورت گیرد. افزون بر این، از مهم‌ترین نکات گفت‌وگو از سوی مصاحبه‌شوندگان یادداشت برداری شد. این یادداشت‌ها نیز به محقق در جریان تحلیل کمک کرده و برخی نکات را برای او روشن ساختند. استفاده از رهیافت کیفی نظریه داده‌بنیاد این امکان را برای محققان فراهم کرد تا با بررسی داده‌های گردآوری شده آن را به مفاهیم و مقوله‌ها تبدیل کنند. امکانی که اجازه می‌دهد تا مسئله توسعه ورزش کشور نه با چارچوب‌های نظری از پیش تعیین شده، بلکه با نظریه‌ای حاصل از تجربه بومی بررسی و تحلیل شود.

نظریه داده‌بنیاد سه عنصر اصلی دارد که عبارت‌اند از: مفاهیم، مقوله‌ها و قضایا. مفاهیم واحدهای اساسی تحلیل در نظریه داده‌بنیاد از کدگذاری باز داده‌های خام به دست می‌آیند. دومین عنصر نظریه داده‌بنیاد مقوله‌ها هستند. مقوله‌ها در سطح بالاتر و تجربیدی‌تر از مفاهیمی که نمایش می‌دهند، هستند. آنها نیز به همان فرایند تحلیلی که مفاهیم سطح پایین ایجاد شده‌اند، یعنی از طریق انجام مقایسه‌ها برای روشن کردن شباهت‌ها و اختلاف‌ها، ساخته می‌شوند. در واقع مقوله‌ها زیربنای بسط نظریه‌اند. مقوله‌ها ابزارهایی فراهم می‌کنند که با آنها می‌توان انسجام نظریه را حاصل آورد. به عبارت دیگر رمزگذاری و گروه‌بندی مفاهیم و مقایسه مداوم آنها برای رسیدن به سطح تجرید بالاتر است که مقوله‌ها را در مرحله کدگذاری محوری می‌سازد. قضایا سومین عنصر نظریه داده‌بنیاد هستند. آنها روابط تمیم‌یافته میان یک مقوله و مفاهیمش و میان مقوله‌های جداگانه را نشان می‌دهند.

رهیافت داده‌بنیاد از پیش مسئله‌ای را مسلم فرض نمی‌کند تا به آزمون آن بپردازد، بلکه به شکلی استقرایی از پدیده‌ای که آن را مطالعه می‌کند، داده‌ها را به شکلی منظم گردآوری کرده و آنها را برای فهم پدیده تحلیل می‌کند تا به نظریه دست یابد. در نتیجه گردآوری داده‌ها، تحلیل و تئوری در روابطی دوسویه با یکدیگر قرار دارند. در روش کیفی جامعه آماری و نمونه‌گیری در معنای آنچه در مطالعات کمی مطرح است، وجود ندارد. در رهیافت نظریه داده‌بنیاد آنچه اهمیت دارد، تعیین موارد مرتبط برای گردآوری داده‌ها و نمونه‌گیری نظری است. تفاوت این نمونه‌گیری با انواع مرسوم در پژوهش‌های کمی در این است که نمونه‌گیری نظری را نمی‌توان پیش از آغاز مطالعه نظریه داده‌بنیاد طراحی کرد. تصمیم برای انتخاب نمونه در جریان فرایند تحقیق، سازمان می‌یابد. نمونه‌ها ضرورتاً از افراد تشکیل نمی‌شوند. ادبیات نظری مربوط به یک حوزه نیز می‌تواند به مثابه یادداشت‌های یک تحقیق میدانی، واحد داده‌ها و تحلیل تلقی شود. جمع‌آوری داده‌ها تا هنگامی که مقوله‌های اصلی ظاهر شوند، ضروری است. پس نمونه‌گیری نظری تا هنگامی که مقوله‌ها به اشباع نظری برسند، ادامه پیدا خواهد کرد (سیلورمن، ۲۰۰۲). بنابراین با توجه به امکان دسترسی پذیری و تمایل به همکاری با تحقیق برای کسب داده‌های کافی دو منبع تعیین شد؛ منبع نخست اسناد و مدارک بود و دوم، افراد خبره و صاحب تجربه در حوزه مدیریت ورزش کشور در سه بخش دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی را شامل می‌شد. در بخش مطالعات اسنادی، قلمرو مطالعه، وضعیت حکمرانی تمامی ذی‌نفعان صنعت ورزش کشور بود.

برای گردآوری داده‌ها، تمامی قوانین و مقررات، سیاست‌ها، مصاحبه‌های مدیران و کارشناسان ورزشی، اساسنامه فدراسیون‌ها و سایت‌های ورزشی بررسی شدند. در بخش مطالعه میدانی ۲۵ نفر شامل اعضای هیأت علمی، مدیران ورزشی، افراد فعال در بخش خصوصی و جامعه مدنی مورد مصاحبه اکتشافی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند. در کنار مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان رفتار واقعی آنها از طریق مطالعه رزومه و عملکرد آنها بررسی شد تا حتی‌الامکان از بروز اطلاعات غیرواقعی جلوگیری شود. تحصیلات مصاحبه‌شوندگان از حداقل لیسانس تا دکتری بود. مقوله‌های نظری اولیه تحقیق در پایان مصاحبه هفدهم ساخته شدند و از مصاحبه هفدهم به بعد، از مصاحبه‌ها به‌عنوان معیار ارزیابی مفاهیم و مقوله‌های قبلی استفاده شد و از آنجا که در مصاحبه‌های جدید داده‌های بالارزش مشاهده نشد، در مصاحبه بیست‌وپنجم به اشیاع نظری دست یافتیم.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

حوزه فعالیت	تعداد
دولت	۵
جامعه مدنی	۶
بخش خصوصی	۴
فعال در چند حوزه	۱۰

## یافته‌های پژوهش

### نتایج کدگذاری باز

فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. در جدول ۲، نمونه یک مصاحبه و نحوه استخراج کدهای اولیه نشان داده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و استخراج کدهای اولیه

کدهای اولیه (خام)	متن مصاحبه با یکی از مصاحبه‌شونده‌ها
- طراحی مطلوب تشکیلات ورزشی	اصولاً طراحی تشکیلات ورزشی کشور ما از گذشته خیلی خوب بوده و براساس حکمرانی مطلوب طراحی شده است. یک سازمان تربیت بدنی داشتیم که در همه شهرهای مختلف نمایندگی داشته است. در شهرهای کوچک هیأت‌های ورزشی داریم. در حقیقت باشگاه‌های ورزشی را موردنظر داشتیم تا ایجاد شود.
- طراحی نظام باشگاه‌داری	ولی در آلمان این شکلی است که باشگاه‌های ورزشی در هر استان مسئول ایجاد می‌کنند و وزیر ورزش ندارند، ولی یک مسئول ورزش دارد که خود استان‌ها و باشگاه‌ها از پایین انتخاب می‌کنند. در کشور ما نیز همین تفکر بوده، ولی مبنای آن که باشگاه‌ها هستند، تشکیل نشده است. در حقیقت تشکیلات را کپی کردند از فدراسیون‌ها و مشابه اسم فدرال است.
- انتخاب از پایین	
- تشکیلات کپی‌شده	

### نتایج کدگذاری محوری

هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز خرد شده‌اند. در کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب می‌شود و در مرکز فرایند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) به آن ربط داده می‌شود.



**شرایط علی**

این شرایط سبب شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرایط علی در این تحقیق شامل مفاهیمی بود که از سؤال به نظر شما چه عواملی در ایجاد حکمرانی ورزشی مطلوب می‌تواند مؤثر باشد، به دست آمد. در جدول ۳ بخشی از نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط علی بیان شده است.

**استخراج کدهای مفهومی**

جدول ۳. بخشی از نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط علی

پارادایم (سازه اصلی)	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
	حکمرانی بی‌ابهام	فقدان ابهامات در مفاهیم دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی
	دولت توسعه‌گرا	عدم حاکمیت دوگانه و هرج‌ومرج در تصمیمات نهادهای دولتی
	اعتماد	میزان تولی‌گری و تصدی‌گری دولت در ورزش بهبود نگرش و ارتباط مناسب بین ایدئولوژی، دموکراسی و مدرنیته عدم تعارض بین افراد در درون و بین هر بخش
	نظام اداری کارآمد	حرکت دولت به سمت پوشش‌های حمایتی بخش غیردولتی مدیریت دقیق و اجرای قراردادهای کاهش فربه‌گری نظام اداری
	ساختار مطلوب	کاهش تمرکز قدرت در وزارت ورزش تناسب شرح وظایف با ساختار تشکیلاتی نهادها
	دانش محوری	همخوانی سیاست‌ها با محیط اجرا آگاهی مدیران از قوانین بالادستی
	هم‌شناختی نهادی	همخوانی دانش و تجربه افراد در سه بخش دولت / جامعه مدنی / بازار یکسان‌سازی پارادایم معرفتی
	قانون محوری	کاهش تغییرات بی‌درپی قوانین و ناپایداری قوانین جلوگیری از بی‌حرمت شدن و ضایع شدن قانون توسط خود قانونگذار
	کیفیت قوانین	وجود قوانین پخته و کارشناسی حمایت از حق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و مدنی
	فقدان تبعیض	جلوگیری از انتخاب افراد براساس وابستگی به اشخاص تحرک یکسان اجتماعی برای تمامی افراد (از منظر جنس، مذهب و...)
	اخلاق‌مداری	احترام به منافع هر سه بخش فقدان سازوکارهای افزایش صداقت در مناسبات
	اولویت‌سازی امر ورزش	شکل‌گیری مسئله ورزش به مسئله عمومی دقت نظر کافی در انتخاب مدیران حوزه ورزش

**شرایط علی****شکل‌دهی مقولات اصلی**

پس از تعیین کدهای مفهومی، مرحله ساخت مقولات کلی شرایط علی است که در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. شکل‌دهی مقولات اصلی شرایط علی نظریه

مقولات اصلی	کدهای مفهومی
حکمروایی توسعه‌گرا	حکمروایی بی‌ابهام
	دولت توسعه‌گرا
	چشم‌انداز مشترک
ساختار اداری کارآمد	اعتماد
	نظام اداری کارآمد
	ساختار مطلوب
	حافظه جمعی
	دست‌درازی دولت
	مناسبات ناکارآمد
دانش محوری نهادی	دانش محوری
	هم‌شناختی نهادی
حاکمیت قانون	قانون محوری
	قوانین باکیفیت
	فقدان تبعیض
اخلاق‌گرایی	جمع‌گزینی
	عدالت‌مداری
تعالی‌سازی نهاد ورزش	اولویت‌سازی امر ورزش
	بازار پیش‌ران
اقتصاد مقاوم	نشاط بازار
	رقابت صحیح
	هم‌اهنگی نهادی
برهم‌کنش نهادی	همکاری بین‌بخشی

### شرایط مداخله‌گر

شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند.

### استخراج کدهای مفهومی

جدول ۵. نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط مداخله‌گر

پاراادایم (سازه اصلی)	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
شرایط مداخله‌گر	تغییرات اجتماعی	متغیر بودن درآمدهای کشور
	تغییرات فناوری	شکل‌گیری جریان‌ات سیاسی
	بنیان‌های فرهنگی - اعتقادی	تغییر لوازم کسب دانش و کار
	تحریم	تغییر در وسایل ارتباطی
	آرامش اقتصادی	ایجاد حس استثمار در باشگاه‌ها از سوی دولت
		وجود موانع فرهنگی و مذهبی
		خروج سرمایه‌گذاران از کشور
		وجود متغیرهای غیرخودی بازار
		وجود آنارشیسم سیاسی در حوزه اقتصاد از سوی دولت
		تفسیرهای مختلف از قانون و یکپارچگی نبودن قوانین

**شکل‌دهی مقولات اصلی**

پس از تعیین کدهای مفهومی، مرحله ساخت مقولات کلی شرایط مداخله‌گر است که در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. شکل‌دهی مقولات اصلی شرایط مداخله‌گر

مقولات اصلی	کدهای مفهومی
نظم اجتماعی	تغییرات اجتماعی
جهانی شدن	تغییرات فناوری
فرهنگ	بنیان‌های فرهنگی - اعتقادی
ثبات سیاسی - اقتصادی	آرامش اقتصادی

**شرایط زمینه (بستر)**

به شرایط خاص تأثیرگذار بر راهبردها، بستر گفته می‌شود و تمییز آنها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند، در مقابل شرایط علی مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند.

**استخراج کدهای مفهومی**

جدول ۷. نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط زمینه

کدهای مفهومی	کدهای اولیه	پارادایم (سازه اصلی)
امن	سرکوب جامعه باز افزایش عدم امنیت احساسی به واسطه اتفاقات غیرمنتظره و به یکباره در کشور	شرایط زمینه
عقلانی	تغییرات کم در تصمیم‌های مدیران بهبود سازوکار خود اصلاحگری در سه رکن	
یکپارچه	ضرورت نگاه کارکردی به پنج نهاد اصلی تن دادن به نظم نهادی که سخت و زمان‌بر است	
دموکراتیک	میزان عقب‌نشینی دولت و دادن فضا به بخش خصوصی و جامعه مدنی میزان آزادی بیان و آزادی پس از بیان	
یادگیرنده	تربیت نهادهای مدنی برای امر نظارت و حفظ نظم عمومی افزایش فرهنگ مشارکت و شریک در فعالیت‌های اقتصادی	
قانونمند	بازتعریف نقش فضای حقوقی ایران در توسعه اقتصادی بهبود نقش دستگاه قضایی پیش‌نیاز حقوق مالکیت	
خلاق و دانش‌بنیان	ضرورت بازنگری در برخی ممنوعیت‌های فقهی در حوزه اقتصاد ایجاد آمادگی ذهنی و عادت رفتاری در مردم برای پذیرش و همکاری با نهادهای مالی	
ضد فساد	وجود ساختار فسادآلود میزان شخصی‌سازی قدرت (دولت‌های پاتریمونیال)	
متخصص	وجود کارآفرینان سیاسی در ساختار سه رکن توسعه ورزش وجود نیروهای جوان برای جایگزینی با نیروهای بازنشسته	
مشارکت‌جو	ایجاد آمادگی ذهنی و عادت رفتاری در مردم برای پذیرش و همکاری با نهادهای مالی افزایش فرهنگ مشارکت و شریک در فعالیت‌های اقتصادی	
متعهدانه	میزان اراده سیاسی تعهد به پیشرفت از سوی مدیران	

### شکل‌دهی مقولات اصلی

پس از تعیین کدهای مفهومی، مرحله ساخت مقولات کلی شرایط زمینه و بستر حاکم است که در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. شکل‌دهی مقولات اصلی شرایط زمینه

مقولات اصلی	کدهای مفهومی
امنیت	امن
عقلانیت	عقلانی
دموکراسی هم‌بافته	یکپارچه دموکراتیک
نظام قضایی - حقوقی کارآمد	ضد فساد قانونمند
محیط دانش‌بنیان	خلاق و دانش‌بنیان یادگیرنده
تعهد مشارکتی	متخصص مشارکت‌جو متعهد

### راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)

بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند.

### استخراج کدهای مفهومی

جدول ۹. نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد راهبردها

پارادایم	کدهای مفهومی	کدهای اولیه
راهبردها	شبکه سازی	طراحی مدل تعاملی دوسویه و چندسویه میان بخش‌ها متشکل سازی و ایجاد نظم در بازار ورزش
	چابک سازی	طراحی ساختارهای سرعت‌محور فراهم آوردن شرایط خودتنظیم‌گری بازار
	بهبود فرایندهای نظارت	ممانعت از فرار مالیاتی و نظارتی برخی نهادها ایجاد فرایند کاهش انحصار
	توسعه سرمایه انسانی	کیفیت آموزش افراد فعال در این سه بخش تحلیل نیروهای دولت
	شفاف‌سازی	شفافیت اطلاعات از تصمیم‌ها و وظایف دولت وجود ساختار شفاف نهادهای ورزشی
	کیفی سازی قوانین	ارائه مداوم قوانین بالادستی از سوی دولت به دو رکن دیگر سیاستگذاری وزارت برای فدراسیون‌ها
	توسعه نظام مالکیت	کاهش هزینه‌های حقوق مالکیت تعیین چارچوب برای مالکیت‌های غیرملموس
	تجمع سرمایه‌های خرد	تحلیل و تعریف و شناسایی ویژگی‌های کالاهای عمومی در حوزه ورزش

ضرورت بهبود بورس‌ها، بازارهای مالی و شرکت‌های سهامی در حوزه ورزش به منظور تجمیع سرمایه‌های خرد و قرار دادن این سرمایه‌های خرد در خدمت تولید	
ایجاد سازوکار مکملی برای رفع نواقص قوانین در سایر نهادها	تحلیل نهادی
ضرورت تعیین وظایف حاکمیتی دولت	
نظم‌دهی به درهم آمیختگی نهادها	توسعه ساختاری
تشکیل مدیریت بخش خصوصی به صورت تلفیقی	
تدوین نحوه اعطای تسهیلات به باشگاه‌ها	تسهیل جذب سرمایه‌گذاری
محول کردن وظایف تصدی‌گری به بخش خصوصی	
ایجاد سازوکارهایی برای وجود فشار عمومی بر مدیران	توسعه نظام پاسخگویی
تعیین راهکارهای بهبود پاسخگویی دولت	
ایجاد کانون هواداری، هیات‌های ورزشی و ... منطبق با اصول جامعه مدنی	متمرکز سازی مدنی
ضرورت کسب حق عضویت و ایجاد سازوکار نحوه عضویت‌گیری	

### شکل‌دهی مقولات اصلی

پس از تعیین کدهای مفهومی، مرحله ساخت مقولات کلی راهبردهاست که در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. مقولات اصلی راهبردهای حکمرانی مطلوب در ورزش ایران	
مقولات اصلی	کدهای مفهومی
اعتماد سازی	شبکه‌سازی
	بهبود فرایند نظارت
	شفاف‌سازی
	کیفی سازی قوانین
	توسعه نظام مالکیت
انسان محوری نهاد‌گرایی	توسعه نظام پاسخگویی
	توسعه سرمایه انسانی
	تحلیل نهادی
هژمونی ساختاری	توسعه ساختاری
	چابک سازی
تسهیل جذب سرمایه‌گذاری	تسهیل جذب سرمایه‌گذاری
	متمرکزسازی مدنی
هم‌افزایی نهادی	تجمیع سرمایه‌های خرد

### پیامد

برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در واقع پیامدها خروجی‌های به‌دست‌آمده از به‌کارگیری راهبردها هستند. در جدول ۱۱ نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد پیامدها بیان شده است. نکته شایان توجه اینکه این امکان وجود دارد که آنچه در برهه‌ای از زمان پیامد به‌شمار می‌رود، در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شود.

## استخراج کدهای مفهومی

جدول ۱۱. نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد پیامدها

پارادایم (سازه اصلی)	کدهای مفهومی	کدهای اولیه
پیامدها	اقتصاد پایدار در ورزش	تحدید اقتصاد خصولتی تشکیل باشگاه‌های حرفه‌ای
	انسجام ساختاری	افزایش انسجام حاکمیتی و اقتدار دولت تشکیل ساختار خودتنظیمی در بخش عمومی
	سرمایه اجتماعی	تعیین وظایف برای هیأت‌های شهرستانی و هویت دادن به آنها فراهم آوردن زمینه افزایش سرمایه اجتماعی
	جامعه باز	بهبود نقش رسانه‌ها در افزایش نظارت عمومی و فشار عمومی افزایش قدرت منسجم مردم و ایجاد جامعه قوی
	بهره‌وری بالا	شکل‌گیری دولت کنشگر و فعال کاهش وابستگی نهادهای ورزشی به بودجه دولتی
	رضایتمندی شهروندان	افزایش رضایت ذی‌نفعان حوزه ورزش ایجاد شایسته‌سالاری
	مشارکت بخش غیردولتی	وجود بخش خصوصی واقعی به‌عنوان پیش‌نیاز شکل‌گیری نهادهای مدنی مبارزه و حذف موانع جذب سرمایه‌گذار خارجی
	آگاهی محیطی	وجود ممنوعیت‌های فقهی در حوزه اقتصاد بی‌توجهی به قدرتهای پنهان و شبه‌دولتی

## شکل‌دهی مقولات اصلی

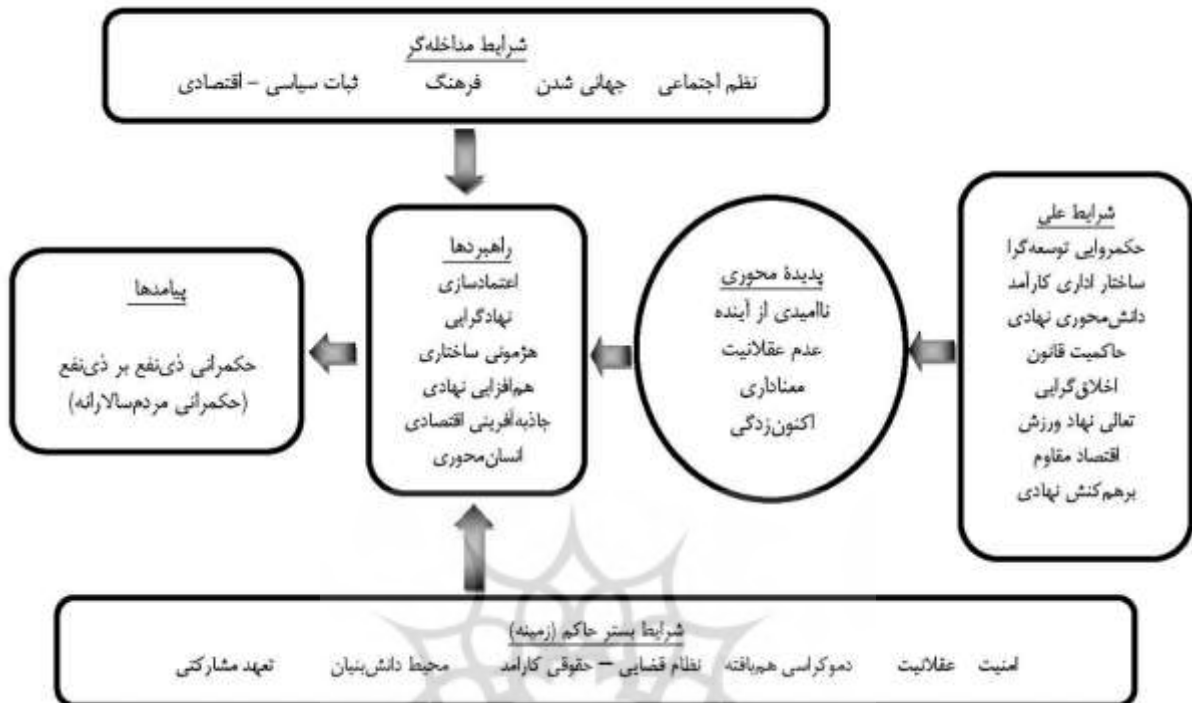
پس از تعیین کدهای مفهومی، مرحله ساخت مقولات کلی راهبردهاست که در جدول ۱۲ ارائه شده است.

جدول ۱۲. مقولات اصلی پیامدهای حکمرانی مطلوب در ورزش ایران

مقولات اصلی	کدهای مفهومی
حکمرانی ذی نفع بر ذی نفع حکمرانی (مردم سالارانه)	اقتصاد پایدار در ورزش
	انسجام ساختاری
	جامعه باز
	سرمایه اجتماعی
	بازدهی بالا
	آگاهی محیطی
	مشارکت غیردولتی
	رضایت ذی‌نفعان ورزش

## مقوله مرکزی

مقوله مرکزی که گاه آن را مقوله هسته خوانده‌اند، نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. در این پژوهش با توجه به حساسیت نظری، مطالعات محقق و نظرهای صاحب‌شوندگان و شرایط کشور «عدم عقلانیت معناداری»، «نامیدی از آینده» و «اکنون‌زدگی» به‌عنوان علت‌العلل عدم اجرای حکمرانی مطلوب در ورزش کشور انتخاب شد.



شکل ۱. مدل حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین هدف این پژوهش استخراج متغیرهای مؤثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در ورزش کشور بود، به نحوی که تمامی ذی‌نفعان صنعت ورزش که در قالب نهادهای عمومی و دولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی طبقه‌بندی می‌شوند، بتوانند با یکدیگر تعامل کارآمد و اثربخش داشته باشند و به توسعه ورزش کشور منجر شوند. این امر با دستکاری متغیرهای علی و توجه و کنترل شرایط زمینه و عوامل مداخله‌گر و اجرای راهبردهای صحیح حاصل خواهد شد.

در راستای طراحی سازوکار تعاملی ذی‌نفعان صنعت ورزش براساس رهیافت کیفی داده‌بنیاد و با توجه به استنباط محقق از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد و مشاهدات، علت‌العللی که تاکنون سبب شده این تعامل شکل نگیرد، ناامیدی از آینده و یا به عبارتی ابهام از آینده، بی‌آیندگی، اکنون‌زدگی و عدم عقلانیت معناداری در صنعت ورزش کشور است که این مفهوم به‌عنوان مقوله مرکزی در نظر گرفته شد و یافته اصلی پژوهش نیز همین موضوع است. در همین زمینه از کیا بیان کرد امید به آینده سبب مشارکت و افزایش کارایی می‌شود. همچنین امید پدیده‌ای است که نشان‌دهنده خوش‌بینی افراد به گسترش اختیارات و موفقیت آنهاست (از کیا، ۱۳۸۴). زتومکاامید و امیدواری به آینده را از خلیقات اجتماعی افراد می‌داند که در ایجاد فرهنگ اعتماد در جامعه دخیل است (جهانگیری و نصیری، ۱۳۹۷).

یکی از مقولات محوری دیگر این پژوهش که ارتباط مستقیم با «امید به آینده» دارد، مسئله «اکنون‌زدگی» است. در این زمینه تهرانیان می‌گوید «اکنون‌زدگی» حالتی است که یک جامعه نه با گذشته خود پیوندی دارد و نه از آینده تصویری واقع‌بینانه. جامعه‌ای که از گذشته خود بریده و فرصت و فراغت اندیشیدن به آینده را نیز از دست داده است (خبرگزاری همشهری آنلاین، ۱۳۹۰).



در مورد مقوله مرکزی مهم دیگر یعنی «عقلانیت معناداری» نیز باید گفت هسته مرکزی توسعه به مفهوم جدید آن، عقلانیت است و سطح سوم عقلانیت که مدنظر پژوهش حاضر است، عقلانیت معناداری است که بنیادی‌ترین سطح عقلانیت است. اگر فرد را برای ورود به عرصه‌های مختلف زندگی توجیه نکند، زندگی فرد فلج می‌شود و نمی‌تواند هیچ تصمیمی بگیرد (رنانی، ۱۳۸۵). در توضیح این مطلب که چه ارتباطی بین مفاهیم «امید به آینده»، «عقلانیت معناداری» و «اکنون‌زدگی» با یکدیگر دارد، به‌زعم هژبریان و همکاران (۱۳۹۳) امید و غایت‌نگری مشتمل بر مؤلفه معناگرایی است؛ یعنی همان عقلانیت معناداری مدنظر رنانی (۱۳۹۵). به عبارتی به‌نظر می‌رسد فرد یا جامعه‌ای که امید به آینده دارد، حرکت و فعالیت توسعه‌محور برای او معنادار خواهد شد و وقتی که برای آینده خویش هدفی را در نظر بگیرد و مسیر حرکت و تلاش خود را به سمت آن هدایت کند، در واقع از حالت اکنون‌زدگی خارج خواهد شد. در واقع به نظر محقق و با توجه به نظرهای مصاحبه‌شونده‌ها اگر به‌دنبال اجرای حکمرانی مطلوب در ورزش ایران هستیم، نخست باید وضعیت امید به آینده را بهبود بخشید تا به‌واسطه آن امور برای ذی‌نفعان صنعت ورزش معنادار باشد. این اقدام‌ها سبب خواهد شد سه رکن مهم در توسعه ورزش یعنی نهادهای عمومی و دولتی متولی ورزش، بازار و جامعه مدنی حوزه ورزش از حالت اکنون‌زدگی خارج و با یکدیگر تعامل داشته باشند.

این در حالی است که طبق اظهارنظر مصاحبه‌شوندگان و براساس مشاهده وضعیت ورزش کشور، به‌دلیل کاستی‌هایی که در مقوله‌هایی مانند «حکمرانی توسعه‌گرا»، «ساختار اداری کارآمد»، «دانش محوری نهادی»، «حاکمیت قانون»، «اخلاق‌گرایی»، «تعالی‌سازی نهاد ورزش»، «اقتصاد مقاوم» و «برهم‌کنش نهادی» رخ می‌دهد، اجزای تشکیل‌دهنده صنعت ورزش کشور امیدی به آینده ندارند. برای مثال حاکمیت چندگانه و ابهام در نقش وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی در قبال مدیریت یک رشته ورزشی، عدم شناخت این نهادها از مؤلفه‌های توسعه ورزش، فعالیت‌های جزیره‌ای بخش خصوصی، مدنی و دولتی ورزش، تعارض بین این بخش‌ها، فقدان سرعت در تصمیم‌گیری در بخش دولتی ورزش، تعدد نهادهای سیاستگذار در امور ورزش، وجود تغییرات پی‌درپی در نهادهای متولی ورزش و عدم شکل‌گیری حافظه جمعی، مداخله دولت در فعالیت نهادهای مدنی ورزش، بازتولید مناسبات ناکارآمد در دستگاه‌های دولتی حوزه ورزش، ناهمخوانی دانش و تجربه افراد در سه بخش دولت، جامعه مدنی و بازار، ناهمخوانی سیاست‌ها با محیط اجرا، اجرای غیردقیق قراردادها و عدم پیش‌بینی ضمانت اجرای قانون هنگام تدوین قانون، ناکافی بودن حمایت قوانین موجود از سازمان‌های غیردولتی، تبعیض در تصمیم‌ها و انتخاب‌ها، عدم شکل‌گیری مسئله ورزش به مسئله عمومی کشور، افزایش نا اطمینانی در اقتصاد، مالکیت و دخالت دولت بر تمام حوزه‌های ورزش، ناکافی بودن استفاده از ظرفیت‌های بین‌بخشی و ... سبب ایجاد ناامیدی و معنادار نبودن فعالیت در حوزه ورزش شده است.

طبق مدل پژوهش، خروج از وضعیت اکنون‌زدگی که با افزایش امید به آینده و معنادار کردن امور در ورزش کشور حاصل و پیشروی به سمت توسعه ورزش رخ خواهد داد، با اتخاذ و توسعه راهبردهایی مانند شبکه‌سازی، بهبود فرایند نظارت، شفاف‌سازی امور، کیفی‌سازی قوانین، توسعه نظام مالکیت، توسعه نظام پاسخگویی، توسعه سرمایه انسانی، تحلیل نهادی، چابک‌سازی ساختار سازمانی، تسهیل جذب سرمایه‌گذاری، متمرکزسازی مدنی و تجمیع سرمایه‌های خرد رقم خواهد خورد. اما باید مدیران و سیاستگذاران فعال در سطح کلان ورزش کشور آگاه باشند که اجرای این راهبردها در صورتی موفقیت‌آمیز است که زمینه و بستر فراهم باشد. وجود امنیت اقتصادی و سیاسی، نگاه تخصصی به مسائل حوزه ورزش، برنامه‌ریزی بلندمدت، تن دادن به یک نظم نهادی، وجود شاخص‌های دموکراسی در ورزش، دانش‌بنیان بودن محیط ورزش، وجود نظارت دقیق، عدم منابع رانت، افزایش فرهنگ مشارکت، ایستادن پای توسعه ورزش و تأکید و مداومت بر آن از جمله عواملی‌اند که باید پیش از اجرای راهبردها، فراهم باشند. افزون بر این، در نظر گرفتن شرایط محیطی خاص و عمومی که بر راهبردها تأثیرگذارند و تحت عنوان عوامل مداخله‌گر طبقه‌بندی می‌شوند، ضروری است. در این پژوهش طبق بررسی اسناد و کدهای استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان عوامل مداخله‌گر دخیل در اتخاذ راهبردهای تحقق حکمرانی ورزشی مطلوب عبارت‌اند از: شکل‌گیری و تأثیر جریان‌ات سیاسی در انتخاب مدیران

ورزشی، تغییر در دانش فنی جدید، نگرش‌های فرهنگی و مذهبی، تأثیرگذاری متغیرهای غیر خودی بازار مثل تحریم‌ها، متغیر بودن سازوکار حفاظت از حقوق مالکیت و تضمین آن.

سرانجام راهبردهایی که در قبال پدیده مرکزی اتخاذ می‌شود، پیامدهایی را برای ورزش ایران به همراه خواهد داشت. بنابر اظهار نظر مصاحبه‌شونده‌ها این پیامدها شامل اقتصاد پایدار در ورزش، انسجام ساختاری، ایجاد جامعه باز در صنعت ورزش، تقویت سرمایه اجتماعی در بین ذی‌نفعان ورزش کشور، افزایش بازدهی، ایجاد آگاهی محیطی، افزایش رضایت‌بخش مدنی و خصوصی ورزش کشور است. در نهایت با حاصل شدن این پیامدها اکوسیستم ورزش کشور تازه وارد حیات استاندارد خود خواهد شد. در این شرایط استاندارد تعامل بهینه بین بخش‌های دولتی و عمومی، خصوصی و مدنی صنعت ورزش برقرار خواهد شد و انتظار توسعه ورزش در این حالت منطقی به نظر می‌رسد.

### تقدیر و تشکر

از وزارت ورزش و جوانان به خاطر حمایت مالی در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود. همچنین بر خود لازم می‌دانیم از داوران محترم نشریه به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری کنیم.

### References

- Ghaedi A, Ghafouri F, Kargar, Gh. (2016), Investigating the Role of Championship Sport on Social Development Indicators, *Journal of Applied Research in Sport Management*. 5 (1): 35-47. (In persian).
- Monkarsi, Sh; Safania, A, M and Ghasemi, H. (2015), Identifying the Challenges of Iran's Championship Sports in the Olympic Medals, *Strategic Studies of the Ministry of Sports and Youth*, 14 (27): 27-1. (In persian).
- Naseri, A and Hassani, Z. (2019), Representation of sports corruption in the Iranian media during the last ten years (2007-2017), *Journal of Sports Management*, 11 (3): 631-611. (In persian).
- Ghiyami Rad, A. & Moharramzadeh, M. (2007), A Comparative Comparison of Karate Federation of Iran and Japan in Monetization Methods". *Research in Sport Science*, 17: 89-100. (In persian).
- Razavi, S M H. (2005), Privatization and reform of the structure of the country's championship sports, *Harakat Magazine*, No. 27. (In persian).
- Rezaei, Sh; Ehsani, M; Kozehchian, H and Amiri M. (2015), Designing an effective mechanism for commercialization of Iranian football clubs, *Quarterly Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*, 5-13 (9): 130-120. (In persian).
- Ali Doost Ghahfarkhi, E. (2019), Analysis of Legal and Effective Barriers to Implementing the General Policies of Article 44 of the Constitution in Iranian Professional Football, *Journal of Sports Management*, 11 (3): 428-411. (In persian).
- Asefi, A A and Nosrati Ghanbarpour, A. (2018), Model of effective factors in institutionalizing public sports in Iran, *Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*, 8 (16): 46-29. (In persian).
- Sajjadi S. A. (2016), Designing the Sport Structure Pattern of the Country, Doctoral dissertation on Sport Management, University of Mazandaran, (In persian).
- Naderi Nasab M, Ehsani M Khabiri M, Amiri M. (2011), Determining Appropriate Approach to Iranian Football Development and Comparing it with Selected Countries Approaches, *Journal of Sport Management*. 10: 119-103. (In persian).

- Heshmatzadeh M, B. (2017), Investigating the Obstacles to Realizing Good Governance in Iranian Political Culture, *Contemporary Political Studies*. 8 (1): 24-1. (In persian).
- Dolles, P.H., & Söderman, P.S. (2010), Managing sport: Governance and performance. Best papers from the "Sport as Business" track at the EURAM annual meeting in Rome 2010. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1. doi:10.1108/sbm.2011.51201caa.002.
- Hoye ,R.,& Cuskelly,G. (2015), *Sport governance*.London,UK:Routledge.
- King, N.A. (2017), *Sport governance: An introduction*. London, UK: Routledge, 2017.
- Grix, J., & Phillpots, L. (2011), Revisiting the 'governance narrative': 'Asymmetrical network governance' and the deviant case of the sports policy sector. *Public Policy and Administration*, 26, 3–19. doi:10.1177/0952076710365423.
- Bevir, M. (2012), *Governance: A very short introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kjær, A.M. (2004), *Governance*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Pierre, J. (2000), *Debating governance*. Oxford University Press.
- Henry, I., & Lee, P.C. (2004), *Governance and ethics in sport*. In S. Chadwick & J. Beech (Eds.), *The business of sport management*. 25–41. Harlow, UK: Pearson Education.
- Dowling, M; Leopkey, B and Smith, Lee. (2018), *Governance in Sport: A Scoping Review*, *Journal of Sport Management*, 32 (5): 438-451.
- Goodwin, M., & Grix, J. (2011), Bringing structures back in: The 'governance narrative', the 'decentred approach', and 'asymmetrical network governance' in the education and sport policy communities. *Public Administration*, 89, 537–556. doi:10.1111/j.1467-9299.201101921.x
- Sotiriadou K. (2009), The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships, *Sport in Society*. 12:7, 842-860.
- O'Brien, D., & Slack, T. (2003), An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17, 417–448. doi:10.1123/jsm.17.4.417.
- Hoye, R. (2006), Governance reform in Australian horse racing. *Managing Leisure*, 11, 129–138. doi:10.1080/13606710500520338.
- Cousens, L., & Slack, T. (2005), Field-level change: The case of North American major league professional sport. *Journal of Sport Management*, 19, 13–42. doi:10.1123/jsm.19.1.13.
- Washington, M., & Ventresca, M.J. (2008), Institutional contradictions and struggles in the formation of U.S. collegiate basketball, 1880–1938. *Journal of Sport Management*, 22, 20–49. doi:10.1123/jsm.22.1.30.
- Girginov, V. (2012), Governance of the London 2012 Olympic Games legacy. *International Review for the Sociology of Sport*, 47, 543–558. doi:10.1177/1012690211413966.
- Phillips, P., & Newland, B. (2014), Emergent models of sport development and delivery: The case of triathlon in Australia and the US. *Sport Management Review*, 17, 107–120. doi:10.1016/j.smr.2013.07.001.
- Wagner, U. (2011), Towards the construction of the World Anti-Doping Agency: Analyzing the approaches of FIFA and the IAAF to doping in sport. *European Sport Management Quarterly*, 11, 445–470. doi:10.1080/16184742.2011.624107.
- Nite, C. (2017), Message framing as institutional maintenance: The National Collegiate Athletic Association's institutional work of addressing legitimate threats. *Sport Management Review*, 20, 338–351. doi:10.1016/j.smr.2016.10.005.
- Van Den Hurk, M., & Verhoest, K. (2016), The challenge of using standard contracts in public-private partnerships. *Public Management Review*, 2016;18, 278–299. doi:10.1080/14719037.2014.984623.
- Babiak, K. (2007), Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 2007; 21, 338–376. doi:10.1123/jsm.21.3.338.
- Babiak, K., & Thibault, L. (2009), Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 117–143. doi:10.1177/0899764008316.
- Shilbury, D., O'Boyle, I. & Ferkins, L. (2016), Towards a research agenda in collaborative sport governance. *Sport Management Review*, 19, 479–491. doi:10.1016/j.smr.2016.04.004.

- Yiyong Liang. (2014), The development pattern and a clubs' perspective on football governance in China, *Soccer & Society*, 15:3, 430-448.
- Itkonen H, Salmikangas A. (2015), The Changing Roles of Public, Civic and Private Sectors in Finnish Sports Culture, *Public policy and administration*. 14(4): 556-545.
- Kreft, L. (2017), The Governance of Sport, *Sport, Ethics and Philosophy*, 11:1, 119-131, DOI: 10.1080/17511321.2017.1294196.
- O'Boyle, I. Shilbury, D. (2018), Identifying enablers and barriers: shaping collaborative sport governance theory, *World Leisure Journal*, 60:4, 330-352.
- Ahmadi, H. (2016), Designing and Explaining the General Budgeting Model Based on Good Governance Indicators in Iran, Dissertation for Receiving a Doctorate in Policy Studies in Public Sector Policy, University of Tehran. (In persian).
- Hashemi Ahoei, S M. (2017), Comparison of the role of social capital and social support on good governance of managers and experts of the General Department of Sports and Youth of Kerman Province and South Khorasan. Master Thesis in Physical Education, Birjand University. [in persian]
- Jamshidi, E. (2017), Explaining the effect of recruitment capacity, organizational governance and social wear on innovative behavior with the role of adjusting organizational trust in the staff of the Ministry of Sports and Youth of Iran, *Journal of Contemporary Research in Sports Management*, 9 (17): 17-1. (In persian).
- Mehrabi, Q. (2017), Designing a governance model in sports federations, doctoral dissertation, University of Tehran campus. (In persian).
- Ghadami, M and Henry, I. (2015), Developing Culturally Specific Tools for the Evaluation of Good Governance in Diverse National Contexts: A Case Study of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran, *The International Journal of the History of Sport*. DOI:10.1080/09523367.2015.1040223
- Rafiei F. (2013), The role of youth NGOs in national sport development, Thesis of Islamic Azad University - Central Tehran Branch, (In persian).
- Moghimi S, M, Ardakani Aalai M. (2013), Measuring Good Governance Indicators and the Role of E-Government in Promoting it, *Journal of Information Technology Management*, (8): 188-171. (In persian).
- Nasirkhani P. (2015), The Impact of Good Governance as an Ethical Indicator on Economic Growth, *Journal of Islamic Economics and Banking*. 5 (7): 104-85. (In persian).
- Silverman D. (2002), *A Qualitative Research Method in Sociology*, Translated by Salasi M. Tehran: Tebian Cultural Institute.
- Azkiya M, Imani Jajarmi H. (2005), Sociological Study of the Factors of Performance of Islamic City Councils, *Social Sciences Letter*. No. 26-64-33. (In persian).
- Jahangiri, Jahangir; Mohammadi, Nasrin. (2019), Sociological Explanation of the Relationship between Political Hope and Social Indifference, *Social Studies and Research in Iran*, 7 (1): 127-150. (In persian).
- <https://www.hamshahrionline.ir/news/155991/>.
- Renani, M. (2006), Cultural, Social and Economic Quarterly of the Vent: 14-9. Excerpted from the lecture text entitled Cultural Barriers to Economic Development in Iran - Shiraz University, (In persian).
- Hojbarian H. Bigdeli I. Najafi M and Rezaei A. M. (2014), Presentation of the Psychological Pattern of Human Blossoming Based on the GT, *Journal of Educational Psychology*, 34 (10): 232-220. (In persian).

