

Research Paper

Identifying the Factors Affecting Good Governance in the Structure of National Championship Sports**Asghar Gholami¹, Farshad Emami^{2*}, Saeed Amirnejad³, Jamshid Sayarnejad⁴**

1. Ph.D. Student in Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran
2. Associate Professor, Department of Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor of Art University
4. Faculty Member of Islamic Azad University

Received: 2021/02/09

Accepted: 2021/05/20

Abstract

The purpose of this study was to identify the factors affecting good governance in the structure of national championship sports. The present study was a type of sequential exploratory project. The statistical population in qualitative part consists of faculty members, sports policy makers and decision makers at macro level, and in quantitative part, members of Strategic Council of Ministry of Sports and Youth, senior staff managers of Ministry of Sports and Youth, middle staff managers of Ministry Sports and Youth, and vice-president and secretary of sports federations. The statistical sample was selected in qualitative section of 15 experts to reach theoretical saturation using theoretical targeted techniques and snowballs. Further, in quantitative section between 5 to 10 samples were needed for each item, so 294 people selected statistical sample. The data collection tool was a semi-structured interview in qualitative part and researcher-made questionnaire in quantitative part. The reliability of the interviews was 0.79 by intra-subject agreement study. For content validity, from experts' point of view and construct validity (exploratory and confirmatory factor analysis), and combined reliability indices, Cronbach's alpha divergent and convergent validity, and structural equation modeling were used. Finally, the model of optimal governance in the structure of the country's championship sport with ten factors was presented. Therefore, it is proposed to document the governance structure based on the democratic structure, and support and evaluation of the government for the decision of the private sector and civil society, and the alignment and cooperation of all three sectors.

Keywords: Common Structure, Responsive Structure, Strategic Structure, Transparent.

1. Email: asghargholami5858@gmail.com
2. Email: f_emami2007@yahoo.com
3. Email: s_amirnejad@gmail.com
4. Email: j.sayarnejad@yahoo.com



Extended Abstract**Background and Purpose:**

Most of the researches that sought the governance structure in the sports institution from 1985 to 2020 have mentioned factors such as intra-organizational communication, degree of bureaucracy, stable structure, specialization and standardization, resource allocation, and organization size (Li et al 2020; Fleta-Asín et al 2020; Juliandiet al 2020). Also, the researcher's studies show that no study was found to identify the factors affecting good governance in the structure of championship sports in Iran. Having a model for work and activity is important in many areas. The model is the underlying principles and deep structure that support the processes of surface phenomena. Meanwhile, the researcher uses a mixed (qualitative-quantitative) method to identify the factors affecting good governance in the structure of the country's championship sport. In mixed exploratory research projects, the researcher seeks a context about the indefinite position. For this purpose, it first collects qualitative data. Doing this leads him to describe countless aspects of the phenomenon. Using this initial identification, it is possible to formulate hypotheses about the occurrence of the phenomenon under study. Then, in the next step, the researcher can test the hypotheses by collecting quantitative data. In addition, in the data collection sequence, first qualitative data and then quantitative data are collected. Finally, the researcher, based on the findings of qualitative data, tries to collect quantitative data to enable the generalizability of the findings. Therefore, it is necessary to identify the factors affecting good governance in the structure of the country's championship sports in a mixed way. Finally, the results of this study can provide practical solutions in the field of governance structure for policy makers, planners and sports decision makers in the country to achieve maximum performance and improve the current situation.

Materials and Methods:

The present study was applied in terms of purpose and was a type of research mixed with an exploratory approach. In the qualitative part, the Strauss and Corbin method was used, and in the quantitative part, the structural equation modeling method was used. The statistical population of the research in the qualitative part includes people with management experience in the country's senior sports



management levels, sports experts and policy makers, sports management professors who had articles or writings in the field of research. In addition, in the quantitative part, members of the Strategic Council of the Ministry of Sports and Youth, senior staff of the Ministry of Sports and Youth was the middle staff manager of the Ministry of Sports and Youth, the president, vice-president and secretary of the sports federations. In order to obtain the most information in the field of governance structure, the opinions of 15 experts were selected during a semi-structured interview to reach the theoretical saturation level in a completely non-probabilistic way, using targeted theoretical techniques and snowballs. In this way, semi-structured interviews were conducted with those who had the most information about the governance structure in championship sports due to their papers, field of study, and work. Therefore, sampling was continued until data saturation. As a result, 15 people participated in this study for the purpose of interviewing (considering that in the fifteenth interview, more data that cause the development, modification, enlargement or addition to the existing theory were not included in the research. In the fifteenth interview, three more interviews were conducted to ensure the saturation of the interviews.). In the quantitative part, between 5 and 10 samples were required for each item, so 294 people formed the statistical sample. The data collection tool was a semi-structured interview in the qualitative part of the interview and a researcher-made questionnaire in the quantitative part.

Findings:

In the good fit test, the fit of the data set was checked, which according to Table 10, the ratio χ^2 to df (2.45) and the root mean square error (RMSEA) is equal to 0.071, so the model fit was observed.. Furthermore, the indices NFI = 0.95, CFI = 0.98, GFI = 0.98, AGFI 97 0.97 confirmed the model fit. Therefore, the governance structure model is appropriate in terms of fit indicators and all questions and factors can be integrated in the research model.

Table 1. Values of Well-Fitting Test Indices

Variable	χ^2 / df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI	GOF
Governance Structure	2.45	0.071	0.95	0.98	0.98	0.97	0.50



Conclusion:

In general, the research results showed that the factors of stable structure, fair structure, democratic structure, network communication, structural homogeneity, formulation of strategic path of participatory decision-making, evaluation and monitoring, systemic perspective are considered as important. The results of the research indicate a focus on structural balance and change in the structure of the championship sport from organizing tasks to strategies and processes, which emphasizes more on structural alignment based on capabilities and capacities. In this regard, the governance model in the structure of championship sports is a participatory and developmental model in which the consultative and enrichment governance system is based on the participation of decision makers and in open communication with all stakeholders. One of the advantages of this model is providing an organizational chart based on the process of value creation and agility in performing processes. According to the results, the use of standardized processes, the use of formal processes, reform of the democratic structure, the preparation of governance structure documents based on the democratic process, employee participation in decision-making, consistent decision-making of three government institutions, private sector and people, participation of non-governmental organizations in decision-making, authority based on differences in power, imitation of successful organizations, attention to the international sports governance system, use of less governmental systems, reduction of intra-systemic conflicts, support of various institutions, lack of discrimination and defense of minorities, division of power, development of inter-sectoral relations, development of trade and legal relations, development of plans for different sectors, development of missions and tasks of each sector, monitoring of implementation, internal inspection, formation of security and anti-corruption committee, impact of internal forces, impact of external forces of the organization, the process of hiring people, supporting the private sector, providing facilities are suggested. One of the limitations of qualitative research is the possibility of different interpretations of the phenomenon under study that the present study is no exception to this rule. Therefore, the interpretation of the phenomenon studied in this research is only one of the possible and acceptable interpretations. Finally, it is suggested that researchers review and introduce other qualitative methods



and, considering the challenges related to the qualitative research method mentioned in the Constraints section, offer innovative solutions in this method.

Keywords: Championship Sports, Good Governance, Organizational Structure.

References

1. Fleita-Asín, J., Muñoz, F., & Rosell-Martínez, J. (2020). Public-private partnerships: determinants of the type of governance structure. *Public Management Review*, 22(10), 1489-1514.
2. Juliandi, J., Hendrayana, Y., Ma'mun, A., & Masri, M. (2020, February). Evaluation of sports governance in improving achievement sports. In 4th International Conference on Sport Science, Health, and Physical Education (ICSSHPE 2019) (pp. 235-237). Atlantis: Press.
3. Li, W., Zheng, M., Zhang, Y., & Cui, G. (2020). Green governance structure, ownership characteristics, and corporate financing constraints. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121008.



شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی

کشور

اصغر غلامی^۱، فرشاد امامی^{۲*}، سعید امیرنژاد^۳، جمشید سیارنژاد^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت‌اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت‌اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار دانشگاه هنر

۴. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور انجام شد. این پژوهش از نوع مطالعات طرح متوالی اکتشافی بود. جامعه آماری در بخش کیفی متشکل از اعضای هیئت علمی، سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران ورزش در سطح کلان بود. همچنین جامعه آماری در بخش کمی متشکل از اعضای شورای راهبردی وزارت ورزش و جوانان، مدیران عالی ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران میانی ستادی وزارت ورزش و جوانان، رئیس، نایب‌رئیس و دبیر فدراسیون‌های ورزشی بود. نمونه آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر از خبرگان بودند که تا رسیدن به اشباع نظری با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند نظری و گلوله‌برفی انتخاب شدند و در بخش کمی برای هر گویه بین پنج تا ۱۰ نمونه لازم بود؛ بنابراین ۲۹۴ نفر نمونه آماری پژوهش را تشکیل دادند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختارمند و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. پایایی مصاحبه‌ها با روش مطالعه توافقی درون‌موضوعی ۰/۷۹ به دست آمد. برای روایی محتوایی از نظر خبرگان و اعتبار سازه (تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی) و از شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، روایی واگرا و همگرا و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. شاخص برازش مدل گزارش شد. $GOF=0/50$ در نهایت مدل حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با ده عامل ساختار پایدار و باثبات، ساختار عادلانه، ساختار دموکراتیک، ارتباطات شبکه‌ای، هم‌ریختی ساختار، ساختار استراتژیک، ساختار مشترک، ساختار شفاف و پاسخگو، ساختار سیستمی و ساختار حامی‌گری ارائه شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود تدوین اسناد ساختار

1. Email: asghargholami5858@gmail.com

2. Email: f_emami2007@yahoo.com

3. Email: s_amirnejad@gmail.com

4. Email: j.sayarnejad@yahoo.com



حکمرانی براساس ساختار دموکراتیک، همسوی بودن تصمیم‌گیری سه نهاد دولت، بخش خصوصی و مردم و همچنین مشارکت نهادهای غیردولتی صورت گیرد.

واژگان کلیدی: ساختار استراتژیک، ساختار مشترک، ساختار شفاف و پاسخگو.

مقدمه

ورزش یکی از ارکان اساسی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است و به‌عنوان مقوله‌ای فرهنگی یک پدیده مفید اجتماعی محسوب می‌شود که تأثیرگذاری بسیار عمیقی بر توسعه کشورها دارد (گودرزی، ۲۰۱۷، ۳۸؛ قاندي، ۲۰۱۷، ۴۹). «حکمرانی» واژه‌ای قدیمی است که با احیای آن، امروزه یکی از مفاهیم جذاب در علوم اجتماعی به‌ویژه در مدیریت شده است. اصطلاح «حکمرانی مطلوب» از دهه ۱۹۹۰ به بعد مدنظر مجامع دانشگاهی قرار گرفت. این اصطلاح در گذشته کاربرد نداشت، اگرچه در تفکرات و اندیشه‌های یونان باستان و بعد آن می‌توان رگه‌هایی از حکمرانی مطلوب را مشاهده کرد (صدرایی، ۲۰۱۸، ۲۸).

در سال ۱۹۹۷ برنامه توسعه سازمان ملل، حکمرانی مطلوب را اعمال قدرت سیاسی، اقتصادی و اداری برای مدیریت امور عمومی یک کشور در همه سطوح تعریف کرد. حکمرانی مشتمل بر سازوکارها، فرایندها و نهادهایی است که از طریق آن‌ها شهروندان و تشکل‌ها منافع خود را ابراز می‌کنند، از حقوق قانونی خود استفاده می‌کنند، تعهدات و تکالیف خود را ایفا می‌کنند و اختلافات را با میانجیگری حل می‌کنند (رزمی و صدیقی، ۲۰۱۲، ۵۹). حکمرانی مطلوب، درعمل می‌کوشد شاخص‌هایی را برای تشخیص درجه خوبی حکمرانی یک جامعه تعیین کند و این شاخص‌ها را از طریق مجموعه‌ای نماگر سنجش‌پذیر کند؛ برای مثال، بانک جهانی (۲۰۱۲) به‌عنوان نهادی بین‌المللی، شاخص‌های حکمرانی را به شش مؤلفه حق اظهارنظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی و مقابله با خشونت، اثربخشی دولت، کیفیت مقررات، قانون‌مداری و کنترل فساد تقسیم کرده است (به نقل از محمودی و رونقی، ۲۰۱۸، ۱۸).

نهادهای بین‌المللی و کارشناسان برای حکمرانی مطلوب شاخص‌هایی را ذکر کرده‌اند تا از این طریق کشورهای جهان را ارزیابی کنند که آیا حکمرانان کشورهای درحال توسعه امور جامعه‌شان را براساس این الگو اداره می‌کنند یا خیر. اگر کشوری مطابق با این شاخص‌ها عمل کند، براساس این



الگو موفق است؛ در نتیجه از کمک‌ها و حمایت‌های جهانی و نهادهای بین‌المللی مانند بانک جهانی، برنامه توسعه ملل متحد و صندوق بین‌المللی پول برخوردار می‌شود (ویلر، کلوک و دورنان، ۲۰۱۸، ۷۱). ساختار حکمرانی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی با سه دیدگاه متفاوت تحلیل شده‌اند: تئوری سازمانی، مدل‌های حکمرانی و ارتباطات درون‌سازمانی. هریک از این دیدگاه‌ها لنز (عدسی) مناسبی را برای بررسی دقیق مباحث مربوط به ساختار حکمرانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی ارائه می‌کنند. دیدگاه تئوری سازمانی مباحث مختلف حکمرانی را از طریق فرایندهای رسمیت، تمرکز، تخصص، طبقه‌بندی و هم‌شکلی ساختاری تحلیل می‌کند. براساس مدل‌های حکمرانی، مباحث مربوط به حکمرانی سازمان‌های ورزشی براساس خط‌مشی‌های حکمرانی، سیستم‌ها و فرایندها ذکر شدخ تحلیل می‌شود (مهرابی و سجادی، ۲۰۱۹، ۲۵).

مهرابی و سجادی (۲۰۱۹) بیان کرده‌اند هشت بعد شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون-مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل، بر رفتار مدیران برای حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی اثربخشی دارند. به باور بیک‌زاده و زارع دیزج (۲۰۱۹)، در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها همواره در تلاش‌اند تا دانش حکمرانی بسیار مناسبی را در سازمان‌های خود ایجاد کنند. لی، ژنگ، ژانگ و کوی^۲ (۲۰۲۰) نشان دادند توسعه اقتصادی منطقه‌ای و محیط قانون ممکن است رابطه بین ساختار حکمرانی سبز و محدودیت‌های مالی سازمان‌ها را ارتقا بخشد. جولیانندی، هندایانا، مأمون و مصری^۳ (۲۰۲۰) معتقد هستند که ارزیابی حکمرانی ورزشی در توسعه ورزش نقش دارد. فلتا-آسین، مونوز و روزل ارتینز^۴ (۲۰۱۹) در مطالعات خود بیان کردند مشارکت عمومی و خصوصی عوامل تعیین‌کننده نوع ساختار حکمرانی هستند. به عقیده پرنٹ و هوی^۵ (۲۰۱۸)، به‌رغم افزایش علاقه به اصول و دستورالعمل‌های حاکمیت خوب در ورزش، نیاز آشکاری به جامعه بین‌المللی ورزش و پژوهشگران برای ایجاد مجموعه‌ای توافق‌شده از اصول حاکمیت و زبان مربوط به

1. Weiler, Klöck & Dornan
2. Li, Zheng, Zhang & Cui
3. Juliandi, Hendrayana, Ma'mun & Masri
4. Fleeta-Asín, Muñoz & Rosell-Martínez
5. Parent & Hoye



سطوح بین‌المللی، ملی، استانی، ایالتی و محلی وجود دارد. نونس، نوس و ریگو^۱ (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با هدف ارائه یک مدل حکمرانی جدید برای نظارت مستقل انجام دادند. آن‌ها سازگاری با مسئولیت، شفافیت و استقلال قانونی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر حکمرانی معرفی کردند. لم^۲ (۲۰۱۴) معتقد است ساختار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بر حکمرانی سازمان‌های ورزشی تأثیر دارد. هالمن^۳ (۲۰۱۳) بیان کرده است که ساختار ورزش استرالیا، سطح مسئولیت‌های دولت فدرال مشترک‌المنافع، دولت-های ایالتی و دولت‌های محلی را منعکس می‌کند. به باور هالمن و پترای^۴ (۲۰۱۳)، جهت‌گیری ساختار ورزش انگلستان پایین به بالاست و با بسترسازی مشارکت حداکثری مردم، کلیت ساختار به ساختاری نیمه‌دولتی و خصوصی تبدیل شده است. یه و تیلو^۵ (۲۰۰۸) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی مباحث حاکمیت در سازمان‌های ورزشی: مسئله اندازه هیئت‌مدیره، ساختار و نقش‌ها» انجام دادند. ساختار چابک بر حکمرانی سازمان‌های ورزشی تأثیر دارد. اسلاک^۶ (۱۹۸۵) معتقد است فرایند تخصص‌گرایی با ساختار حکمرانی سازمان‌های ورزشی ارتباط دارد. اسلاک و برت^۷ (۱۹۹۵) با مطالعه چهار هیئت حکمرانی ملی ورزشی کانادا آمیس دریافتند که مباحث ساختاری مختلف نقش درخور توجهی در بروز تضادها و کشمکش‌ها دارند. به طوری که فشارهای مختلف راندمان و تخصص‌گرایی موجب تفاوت و کشمکش میان آن‌ها می‌شود (اسمیت^۸، ۲۰۰۰، ۱۵۶). براساس ارزش‌های سازمانی و متغیرهای ساختار سازمانی، مایلز^۹ (۲۰۰۸) طراحی هیئت‌های حکمرانی ملی را به سه گروه متمایز طبقه‌بندی کرد: طرح میز آشپزخانه، اثاث مسطح و دفتر اجرایی. ارزش‌های سازمانی شامل میزان جهت‌دادن براساس منافع خصوصی و عمومی، محدوده و وسعت فعالیت‌های انجام‌شده میان جامعه و ورزش حرفه‌ای، میزان درگیری افراد در فرایند تصمیم‌گیری توسط کارکنان حرفه‌ای و معیارهای استفاده‌شده

1. Nunes, Nunes & Rego
2. Lam
3. Hallmann
4. Hollmann & Petrae
5. Yeh & Tylor
6. Slack
7. Amis, Slack & Berret
8. Smithe
9. Miles



توسط سازمان برای ارزیابی سطح کارایی هستند. تودوراکی و هنری^۱ (۱۹۹۴) رویکرد مشابهی را در کار خود به منظور توسعه هیئت حکمرانی ملی انگلیس پذیرفتند. آن‌ها شش گروه از هیئت‌های حکمرانی ملی را شناسایی کردند که براساس ساختارهای سازمان مینزبرگ^۲ طراحی شده بودند و در طیفی از بروکراسی ماشینی تا ساختارهای ساده، متغیر بودند.

در بیشتر پژوهش‌هایی که از سال ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۰ به دنبال ساختار حکمرانی در نهاد متولی ورزش بودند، به عواملی مانند ارتباطات درون‌سازمانی، درجه بروکراسی، ساختار پایدار، تخصص‌گرایی و استانداردهای تخصصی، تخصیص منابع و اندازه سازمان اشاره شده است. همچنین براساس بررسی‌های پژوهشگر مطالعه حاضر، تاکنون مطالعه‌ای در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی در ایران یافت نشد. داشتن یک مدل برای کار و فعالیت در بسیاری از حوزه‌ها اهمیت دارد. مدل به مثابه اصول زیربنایی و ساختار عمقی است که فرایندهای پدیده‌های سطحی را پشتیبانی می‌کند. پژوهشگر مطالعه حاضر برای شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور از روش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده کرد. در طرح‌های پژوهش آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه‌ای درباره موقعیت نامعین است؛ بر این اساس، وی ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. این مرحله او را به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده هدایت می‌کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مطالعه‌شده فراهم می‌شود. پس از آن، در مرحله بعد پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی فرضیه‌ها را آزمون کند. علاوه بر آن، در توالی گردآوری داده‌ها ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. در نهایت، پژوهشگر بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی سعی می‌کند داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم‌پذیری یافته‌ها را میسر کند؛ بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور به روش آمیخته ضرورت دارد. نتایج این پژوهش می‌تواند راهکارهای کاربردی در زمینه ساختار حکمرانی در اختیار سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران ورزش کشور برای رسیدن به بیشترین عملکرد و بهبود اوضاع کنونی ارائه دهد.

1. Theodoraki & Henry
2. Minsberg



روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد اکتشافی بود. در بخش کیفی از روش استراس و کوربین^۱ و در بخش کمی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، افراد دارای سابقه مدیریت در سطوح مدیریت کلان ورزش کشور، خبرنگاران و سیاست‌گذاران ورزش و همچنین اساتید مدیریت ورزشی بودند که در زمینه پژوهش حاضر صاحب مقاله‌ها یا تألیفاتی بودند. همچنین جامعه آماری پژوهش در بخش کمی اعضای شورای راهبردی وزارت ورزش و جوانان، مدیران عالی ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران میانی ستادی وزارت ورزش و جوانان، رئیس، نایب‌رئیس و دبیر فدراسیون‌های ورزشی بودند. برای به‌دست‌آوردن بیشترین اطلاعات در حوزه ساختار حکمرانی، نظرهای ۱۵ نفر از افراد خبره در طی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری به شکل کاملاً غیراحتمالی و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند نظری و گلوله‌برفی به دست آمد؛ به این ترتیب از کسانی که به‌واسطه تألیفات، رشته و زمینه تحصیلی و کاری بیشترین اطلاعات را در زمینه ساختار حکمرانی در ورزش قهرمانی داشتند، انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با آنها انجام شد؛ بنابراین نمونه‌گیری تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. در این پژوهش، ۱۵ نفر به‌منظور شرکت در مصاحبه مشارکت داشتند. گفتنی است در مصاحبه پانزدهم داده بیشتری که سبب توسعه، تعدیل، بزرگ‌تر شدن یا اضافه‌شدن به تئوری موجود شود، به پژوهش وارد نشد. در واقع، در مصاحبه پانزدهم اشباع نظری صورت گرفت، اما به‌منظور اطمینان از اشباع مصاحبه‌ها، سه مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت. در بخش کمی برای هر گویه بین پنج تا ۱۰ نمونه لازم بود؛ بنابراین ۲۹۴ نفر نمونه آماری را تشکیل دادند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختارمند و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود.

1. Strauss and Corbin



جدول ۱- وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

Table 1- Expertise Status of the Interviewees

درصد فراوانی Frequency	فراوانی Abundance	تخصص Specialty
46.66	7	اساتید مدیریت ورزشی Professors of Sports Management مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و رؤسای فدراسیون‌ها
40	6	Senior Managers of the Ministry of Sports and Youth, National Olympic Committee and Presidents of federations
13.34	2	مدیریت راهبردی Strategic Management
100	15	جمع Total

براساس نتایج مندرج در جدول شماره یک، ۴۶/۶۶ درصد از شرکت‌کنندگان اساتید مدیریت ورزشی و ۴۰ درصد مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و رؤسای فدراسیون‌ها بودند و همچنین ۱۳/۳۴ درصد تخصص مدیریت راهبردی داشتند.

به‌منظور بررسی پایایی مصاحبه از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شد. به همین منظور از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش در بخش کدگذاری در پژوهش حاضر مشارکت کند. سه مصاحبه به روش تصادفی انتخاب شد که نتایج کدگذاری دو نفر در جدول شماره دو گزارش شده است. همچنین درصد پایایی درون‌موضوعی با این فرمول محاسبه شد:

$$100 * \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{کل تعداد کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$



جدول ۲- پایایی داده‌ها

Table 1- Expertise Status of the Interviewees

پایایی بازآزمون Re-test Reliability	عدم توافقات Disagreements	تعداد توافقات Number of Agreements	تعداد کل کدها Total Number of Codes	عنوان مصاحبه Interview Title
0.82	10	7	17	مصاحبه اول First Interview
0.77	11	7	18	مصاحبه دوم Second Interview
0.86	13	10	23	مصاحبه سوم Third Interview
0.79	34	23	58	جمع

برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش کدگذاری استراس و کوربین استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، پرسشنامه اولیه‌ای با ۶۲ سؤال پنج‌گزینه‌ای براساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت و دارای گزینه‌های خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم با امتیازهای به‌ترتیب پنج، چهار، سه، دو و یک تدوین شد. برای بررسی روایی محتوا از نظر مصاحبه‌شوندگان استفاده شد و برای روان‌سنجی سازه‌های پژوهش تحلیل عاملی اکتشافی به کار رفت. به‌منظور اطمینان از روایی سازه و تأیید عامل-های شناسایی‌شده در مرحله قبل (تحلیل عامل اکتشافی)، عامل‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عامل تأییدی به روش مربعات جزئی به کار رفتند. همچنین برای بررسی مدل مفهومی پژوهش، از تحلیل مسیر با کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۳ و پی‌ال‌اس ۲۰ نسخه سه استفاده شد.

1. SPSS
2. PLS



نتایج

در این پژوهش در مرحله اول، پژوهشگر بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها به متن، کدگذاری باز را به صورت کدگذار مفاهیم کلیدی انجام داد. در نتیجه کدگذاری باز اولیه از ۱۵ مصاحبه، ۲۱۴ کد به دست آمد. پس از خلاصه‌سازی کدهای مشابه، تعداد کدهای باز نهایی ۱۰۷ بود. در مرحله دوم، کدگذاری محوری انجام شد. در این مرحله پژوهشگر به فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد پرداخت. در این مرحله مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شدند و سر جای خود قرار گرفتند تا دانشی وسیع درباره روابط ایجاد شود. در این مرحله تمامی کدهای باز نهایی دوباره بازبینی شدند و با ادبیات پژوهش مقایسه شدند.

جدول ۳- مقوله محوری و کدهای باز نهایی

Table 3- Axis Category and Final Open Source

مقوله‌های محوری Axial Categories	کدهای باز نهایی Final Open Source Code
ساختار پایدار Stable Structure	۱. استفاده از فرایندهای استاندارد شده ۲. استفاده از فرایندهای رسمی ۳. ثبات مدیریتی ۴. ثبات در تصمیم‌گیری ۵. ثبات برنامه‌های تدوین‌شده ۶. کاهش تعارض‌های نهادهای دولتی ۸. انسجام درون‌نهادی
ساختار دموکراتیک Democratic Structure	۱. اصلاح ساختار دموکراتیک ۲. تدوین اسناد ساختار حکمرانی ۳. همبستگی بین‌بخشی ۴. پاسخگویی به جامعه مدنی ۵. دسترسی به ابزار اطلاعات
هم‌ریختی Homomorphism	۱. اختیار براساس تفاوت‌های قدرت ۲. تقلید از سازمان‌های موفق ۳. توجه به ساختار حکمرانی جهانی ۴. همسوبودن با نظام جهانی ۵. توجه به نظام حاکمیت بین‌المللی ۶. استفاده از نظام حکمرانی افناعتی ۷. ورزش
ساختار مشترک Common Structure	۱. مشارکت شغلی ۲. تفیض اختیار ۳. مشارکت مردمی ۴. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری ۵. مشارکت نهادهای غیردولتی در تصمیم‌گیری ۶. اتحاد و یکپارچگی در تصمیم‌گیری ۷. فرهنگ همگرایی



۸. همسو بودن تصمیم‌گیری سه نهاد دولت، بخش خصوصی و مردم

<p>۱. توسعه نهادهای مردمی</p> <p>۲. به‌کارگیری سیستم‌های کمتر دولتی</p> <p>۳. غنی‌سازی شغلی</p> <p>۴. در نظر داشتن تغییر در طول زمان</p>	<p>۵. مکانیزم رویه‌ها</p> <p>۶. در نظر گرفتن الگوهای تکرار شونده به‌جای رویدادهای تکی</p> <p>۷. کاهش تعارض‌های درون سیستمی</p>	<p>ساختار سیستمی Systemic Structure</p>
<p>۱. تساوی حقوق</p> <p>۲. توجه به منافع ذی‌نفعان</p> <p>۳. توجه به منافع جمعی</p> <p>۴. تخصیص عادلانه منابع</p>	<p>۵. حمایت از نهادهای مختلف</p> <p>۶. نبود تبغیض و دفاع از اقلیت</p> <p>۷. تقسیم قدرت</p>	<p>ساختار عادلانه Justly Structure</p>
<p>۱. همکاری بین‌بخشی</p> <p>۲. توجه به ارتباطات درون سازمانی</p> <p>۳. توجه به ارتباطات برون سازمانی</p>	<p>۴. توسعه روابط بین‌بخشی</p> <p>۵. توسعه روابط تجاری و قانونی</p>	<p>ارتباطات شبکه‌ای Network Communication</p>
<p>۱. مدیریت منابع انسانی</p> <p>۲. به‌کارگیری کارکنان حقوق‌بگیر</p>		<p>فرایند تخصص‌گرایی The Process of Specialization</p>
<p>۱. تدوین برنامه برای بخش‌های مختلف</p> <p>۲. تدوین مأموریت و وظایف هر بخش</p> <p>۳. تبیین موضوعات استراتژیک</p>	<p>۴. توسعه استراتژی‌ها</p>	<p>ساختار استراتژیک Strategic Structure</p>
<p>۱. بستر قانونی</p> <p>۲. اصلاح قوانین</p> <p>۳. احترام به قوانین</p> <p>۴. کنترل مالی</p> <p>۵. شفافیت در تدوین قراردادها</p>	<p>۶. نظارت بر اجرا</p> <p>۷. بازرسی داخلی</p> <p>۸. تشکیل کمیته امنیت و مبارزه با فساد</p>	<p>ساختار شفاف Transparent Structure</p>
<p>۱. تأثیر نیروهای داخلی سازمان</p> <p>۲. تأثیر نیروهای خارجی سازمان</p>	<p>۳. فرایند استخدام افراد</p>	<p>جهت‌گیری براساس منافع خصوصی و عمومی Orientation Based on Private and Public Interests</p>



۱. حمایت از بخش خصوصی	۵. حمایت از کسب‌وکارهای جدید	ساختار حامی‌گری Support Structure
۲. ارائه تسهیلات	۶. توجه به منافع جمعی	
۳. تشویق به سرمایه‌گذاری		
۴. کمک‌های عام‌المنفعه		

نتایج جدول شماره سه نشان می‌دهد که ۱۲ مقوله از قبیل ساختار پایدار و باثبات، ساختار دموکراتیک، هم‌ریختی ساختار، ساختار مشترک، ساختار سیستمی، ساختار عادلانه، ارتباطات شبکه‌ای، فرایند تخصص‌گرایی، تدوین مسیر استراتژیک، ساختار شفاف، جهت‌گیری براساس منافع خصوصی و عمومی و همچنین ساختار حامی‌گری در بخش کدگذاری محوری شناسایی شدند. در مرحله سوم کدگذاری انتخابی صورت گرفت. کدگذاری انتخابی عبارت است از فرایند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط‌کردن نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که به اصلاح و توسعه بیشتری نیاز دارند. کدگذاری انتخابی براساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است؛ به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کند و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. نتایج در جدول شماره پنج ارائه شده است که ۱۰ عامل به‌عنوان مؤثر بر ساختار حکمرانی شناسایی شدند.

نتایج تحقیق سازوکارهایی را عنوان می‌کند که از طریق آن‌ها جامعه هدف پژوهش یعنی ورزش قهرمانی نیازهای ساختار حکمرانی مطلوب را شناسایی می‌کند و با توجه به مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در راستای کسب بهبود ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی کشور می‌تواند گام بردارد.

جدول ۵- محورهای نهایی

Table 5- The Final Axes

1. ساختار پایدار و با ثبات	2. ساختار عادلانه
3. ساختار دموکراتیک	4. ساختار شبکه‌ای
5. هم‌ریختی ساختار	6. ساختار استراتژیک
7. ساختار مشارکتی	8. ساختار شفاف
9. ساختار سیستمی	10. ساختار حامی‌گری



در بخش کمی با توجه به یافته‌های مندرج در جدول شماره شش، مقدار KMO به دست آمده ۰/۷۰۷ است. این مقدار نشان می‌دهد که تعداد نمونه‌های پژوهش به منظور تحلیل عاملی کفایت می‌کند و انجام دادن تحلیل عاملی برای داده‌های مدنظر امکان‌پذیر است و می‌توان داده‌ها را به مجموعه‌ای عامل‌های پنهان کاهش داد. همچنین نتایج آزمون بارتلت ($\text{Sig} = ۰/۰۰۱$)، $۸۸۳۰/۸۸۶ = \chi^2$ نشان می‌دهد بین گویه‌ها همبستگی زیاد وجود دارد؛ از این رو ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی مجاز است.

جدول ۶- نتایج آزمون‌های بارتلت و کیسر-میر-الکین

Table 6- Bartlett and Kaiser-Meyer-Olkin Tests Results

مقدار Measures	پیش فرض Statistics
0.707	مقدار کفایت حجم نمونه کیسر-میر-الکین Kaiser-Meyer-Olkin measure of Sampling Adequacy
8830.886	آزمون کرویت بارتلت Approx. Chi-Square
1891	Bartlett's Test of Sphericity
0.001	df
	Sig

با توجه به نتایج مندرج در جدول شماره هفت، سؤال‌های پرسشنامه در مجموع شامل ۶۷/۶۸ درصد از کل واریانس می‌شود؛ بنابراین نتایج بار عاملی سؤال‌ها نشان می‌دهد که بار عاملی تمامی سؤال‌ها در حد قابل قبول است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



جدول ۷- اشتراک‌های سؤال‌های ابزار پژوهش

Table 7- Common Research Tool Questions

مؤلفه‌ها										
Components										
سؤال	ساختار مشترک	ساختار شفاف	ساختار پایدار	هم‌ریختی	ساختار سیستمی	ارتباطات شبکه‌ای	ساختار حامی‌گری	ساختار استراتژیک	ساختار عادلانه	ساختار دموکراتیک
Questions	Common Structure	Transparent Structure	Stable Structure	Structure Disorder	Systemic Structure	Network Communication	Support Structure	Strategic Structure	Justly Structure	Democratic Structure
1	0.812									
2	0.820									
3	0.799									
4	0.767									
5	0.766									
6	0.761									
7	0.760									
8	0.760									
9	0.745									
10	0.735									
11	0.765									
12	0.762									
13	0.644									
14	0.643									
15	0.501									
16			0.850							
17			0.801							
18			0.708							
19			0.705							
20			0.701							
21			0.669							
22				0.718						
23				0.714						
24				0.711						
25				0.682						
26				0.641						
27					0.783					
28					0.731					
29					0.769					
30					6.79					
31					0.747					
32						0.618				
33						0.617				
34						0.600				
35						0.573				
36							0.799			
37							0.796			



			0.767							38
			0.516							39
		0.838								40
		0.826								41
		0.627								42
		0.577								43
	0.930									44
	0.923									45
	0.933									46
0.723										47
0.709										48
0.614										49
4.29	4.43	5.42	5.94	6.47	7.29	7.43	9.42	10.94	11.47	Percentag e of varia nce
										Cum ulati ve varia nce
										67.68

با توجه به نتایج مندرج در جدول شماره هشت، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه متغیرهای پژوهش قابل قبول است؛ بنابراین با توجه به مقادیر شاخص متوسط واریانس استخراج شده، روایی همگرا تأیید می شود.

جدول ۸- مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و شاخص متوسط واریانس استخراج شده برای متغیرهای پژوهش

Table 8- Cronbach's Alpha Values, Combined Reliability and Mean Variance Index Rxtacted for Research Variables

سطح معناداری Significance Level	AVE	پایایی ترکیبی Combined Reliability	آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha	مؤلفه‌ها Components
0.001	0.68	0.94	0.93	ساختار مشترک Common Structure
0.001	0.50	0.87	0.83	ساختار شفاف و پاسخگو Transparent and Responsive Structure
0.001	0.63	0.91	0.88	ساختار پایدار و با ثبات Stable and Stable Structure
0.001	0.65	0.90	0.86	هم‌ریختی ساختار Structure Disorder



0.001	0.66	0.90	0.87	ساختار سیستمی Systemic Structure
0.001	0.62	0.86	0.79	ارتباطات شبکه‌ای Network Communication
0.001	0.67	0.89	0.82	ساختار حامی‌گری Support Structure
0.001	0.67	0.89	0.83	ساختار استراتژیک Strategic Structure
0.001	0.72	0.88	0.79	ساختار عادلانه Justly Structure
0.001	0.72	0.88	0.79	ساختار دموکراتیک Democratic Structure

با بررسی جدول شماره ۱ نه مشخص می‌شود که تمامی رابطه‌های سؤال‌های ۱ تا ۸ با مؤلفه ساختار مشترک، ۹ تا ۱۵ با مؤلفه ساختار شفاف، ۱۶ تا ۲۱ با مؤلفه ساختار پایدار، ۲۲ تا ۲۶ با مؤلفه ساختار هم‌ریختی، ۲۷ تا ۳۱ با مؤلفه ساختار سیستمی، ۳۲ تا ۳۵ با مؤلفه ارتباطات شبکه‌ای، ۳۶ تا ۳۹ با مؤلفه ساختار حامی‌گری، ۴۰ تا ۴۳ با مؤلفه ساختار استراتژیک، ۴۴ تا ۴۶ با مؤلفه ساختار عادلانه و ۴۷ تا ۴۹ با مؤلفه ساختار دموکراتیک، معنادار به دست آمدند. همچنین براساس میزان رابطه و T-Value، عامل‌های ده‌گانه با مفهوم ساختار حکمرانی قیدشده در جدول شماره ۱ نه مشخص می‌شود که تمامی رابطه‌ها دال بر رابطه بین هر عامل کلی با مقیاس ساختار حکمرانی تأیید می‌شوند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



جدول ۹- ارتباط بین شاخص‌ها با مؤلفه‌ها (مدل اندازه‌گیری)

Table 9- Relationship between Indicators and Components (Measurement Model)

میزان رابطه با ساختار حکمرانی The Extent of the Relationship with the Governance Structure	T-Value	خطای معیار The Standard Error	ضریب تعیین The Coefficient of Determination	بار عاملی Factor Load	مؤلفه Component	شاخص Indicator		
0.19	17.23	12.42	0.17	1.25	0.67	ساختار مشترک Common Structure	1	
		5.86	0.31	0.58	0.48		2	
		6.50	0.33	0.49	0.53		3	
		10.77	0.34	0.51	0.66		4	
		10.61	0.28	0.193	0.61		0.64	5
		7.17	0.27	0.59	0.53		6	
		9.27	0.27	0.63	0.61		7	
		11.32	0.40	0.45	0.69		8	
		11.03	0.20	0.29	0.67		9	
		8.19	0.54	0.22	0.59		10	
0.36	14.11	8.19	0.45	0.33	0.62	ساختار شفاف Transparent Structure	11	
		10.36	0.35	0.45	0.62		12	
		8.35	0.53	0.19	0.58		13	
		7.87	0.60	0.13	0.64		14	
		11.37	0.50	0.27	0.64		15	
0.23	14.44	12.01	0.15	1.32	0.67	ساختار پایدار Stable Structure	16	
		7.24	0.23	0.67	0.56		17	
		6.54	0.41	0.136	0.38		0.51	18
		10.45	0.53	0.29	0.68		19	



0.30	13.1 2	8.16	0.26	0.12 2	0.54	0.57	ساختار هم ریختی Structure Disorder	20
		9.36	0.50		0.24	0.60		21
		9.35	0.10		1.15	0.65		22
		8.15	0.16		0.75	0.63		23
		6.95	0.18		0.71	0.59		24
0.27	13.2 5	10.0	0.23	0.13 1	1.32	0.65	ساختار سیستمی Systemic Structure	27
		12.1	0.41		0.38	0.66		28
		11.1	0.41		0.47	0.67		29
		12.0	0.57		0.27	0.66		30
		9.24	0.40		0.48	0.66		31
0.26	13.0 9	9.89	0.19	0.10 0	1.28	0.66	ارتباطات شبکه‌ای Network Communication	32
		1.46	0.48		0.33	0.68		33
		7.35	0.52		0.26	0.58		34
		7.85	0.38		0.19	0.60		35
		10.7	0.12		1.20	0.64		36
0.28	13.9 9	8.74	0.30	0.10 3	0.46	0.68	ساختار حامی‌گری Support Structure	37
		9.39	0.47		0.22	0.62		38
		8.33	0.31		0.46	0.60		39
		14.1	0.45		1.07	0.73		40
		7.88	0.56		0.14	0.61		41
0.98	12.2 9	13.5	0.55	0.11 5	0.13	0.74	ساختار استراتژیک Strategic Structure	42
		11.0	0.045		1.07	0.67		43
		7.08	0.23		1.35	0.64		44
		7.64	0.51		0.21	0.63		45
		11.5	0.51		0.19	0.71		46
0.95	12.2 3	8.86	0.26	0.07 9	1.40	0.63	ساختار عدالت‌محور Justly Structure	47
		7.19	0.53		0.18	0.63		48
		14.7	0.53		0.17	0.78		49
		8.86	0.26		1.40	0.63		47
		7.19	0.53		0.18	0.63		48
0.99	24.0 2	14.7	0.53	0.08 2	0.17	0.78	ساختار دموکراتیک Democratic Structure	49
		8.86	0.26		1.40	0.63		47



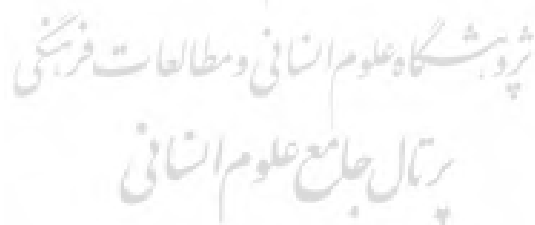
آزمون خوبی (نیکویی) برازش^۱

در آزمون نیکویی برازش، تناسب مجموعه داده‌ها بررسی می‌شود که با توجه به جدول شماره ۱۰، نسبت χ^2 به df برابر با ۲/۴۵ و ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی^۲ (RMSEA) برابر با ۰/۰۷۱ است؛ بنابراین مدل از برازش لازم برخوردار است. همچنین شاخص‌های $NFI = ۰/۹۵$ ^۳، $CFI = ۰/۹۸$ ^۴، $GFI = ۰/۹۸$ ^۵ و $AGFI = ۰/۹۷$ ^۶ برازش مدل را تأیید کردند؛ بنابراین مدل ساختار حکمرانی از لحاظ شاخص‌های برازش مناسب است و تمامی سؤال‌ها و عامل‌های مطرح‌شده می‌توانند در مدل پژوهش کنار هم قرار بگیرند.

جدول ۱۰- مقادیر شاخص‌های آزمون نیکویی برازش

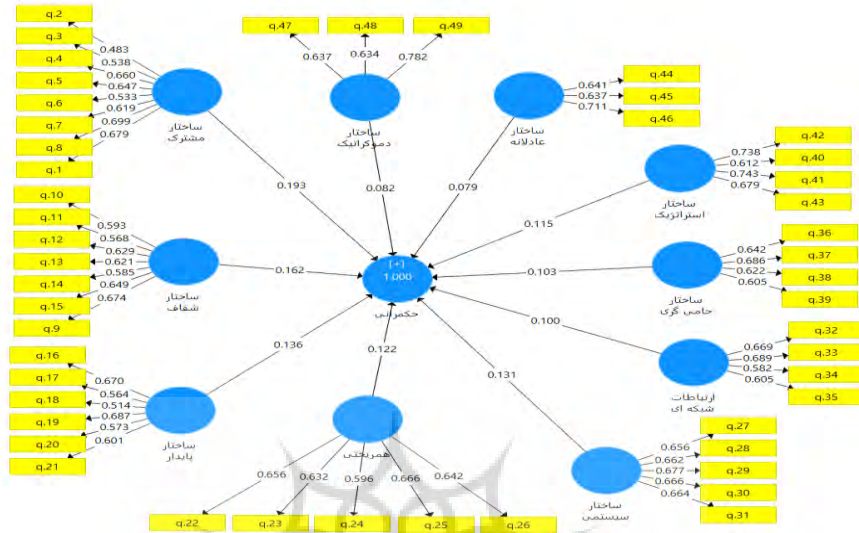
Table 10- Values of Well-Fitting Test Indices

GOF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	df / χ^2	متغیر Variable
0.50	0.97	0.98	0.98	0.95	0.071	2.45	ساختار حکمرانی Governance Structure



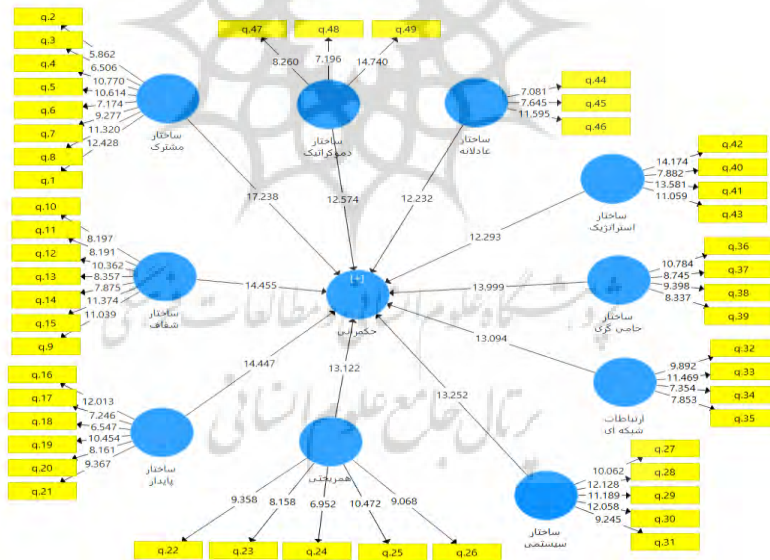
1. Goodness of Fit Statistic
2. Root mean square Error of Approximation
3. Normed Fit Index
4. Comparative Fit Index
5. Goodness of Fit Index
6. Adjusted Goodness of Fit Index





شکل ۱- مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

Figure 1- Structural Model of Standard Research



شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

Figure 2- Structural Model of Research in a Significant Way



بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد تدوین ساختار استراتژیک از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. فرکینز و شیلبری^۱ (۲۰۱۰) همسو با نتایج پژوهش حاضر معتقد هستند توانایی مدیران در تصویب اولویت‌های استراتژیک می‌تواند با ایجاد مشارکت بیشتر با نهادهای منطقه‌ای و درگیر کردن رویکرد تقسیم قدرت که به دنبال توسعه توانایی منطقه‌ای است، افزایش یابد و موجب توسعه قابلیت استراتژیک مدیران در سازمان‌های ورزشی و رابطه حکمرانی ملی و منطقه‌ای شود. به باور ویلر و همکاران (۲۰۱۸)، نهادهای بین‌المللی و کارشناسان آن‌ها برای حکمرانی مطلوب شاخص‌هایی ذکر کردند تا از این طریق کشورهای جهان را ارزیابی کنند که آیا حکمرانان کشورهای در حال توسعه امور جامعه‌شان را براساس این الگو اداره می‌کنند یا خیر. اگر کشوری مطابق با این شاخص‌ها عمل کند، مطابق این الگو موفق است؛ در نتیجه از کمک‌ها و حمایت‌های جهانی و نهادهای بین‌المللی مانند بانک جهانی، برنامه توسعه ملل متحد و صندوق بین‌المللی پول برخوردار می‌شود.

نتایج پژوهش نشان داد که ساختار پایدار و باثبات از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. همسو با نتایج پژوهش حاضر، هالمن و پترای (۲۰۱۳) معتقد هستند جهت‌گیری ساختار ورزش انگلستان پایین به بالاست و با بسترسازی مشارکت حداکثری مردم کلیت ساختار به ساختاری نیمه‌دولتی و خصوصی تبدیل شده است. به باور یاستیوارد و نیکلسون^۲ (۲۰۰۶)، ساختار حکمرانی پذیرفته‌شده توسط سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی به خاطر گستردگی و واکنش کند به تغییرات ایجادشده در بازار و به دلیل قرارگرفتن در معرض آسیب‌های سیاسی یا بازی قدرت در میان اعضا و اعمال محدودیت بر تمایل سازمان برای تغییر، با انتقادهای گسترده‌ای روبه‌روست. زیمرمان^۳ (۱۹۸۹) معتقد هستند با کمک ابعاد مختلف ساختار سازمانی شامل تخصص‌گرایی، استانداردسازی و تمرکزگرایی ایجاد شده بود. آن‌ها دریافتند که ارتباط مهمی بین متغیرهای شکل‌دهنده ساختار حقیقی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی وجود دارد و امکانات اثر مهمی بر طراحی ساختار پایدار و باثبات دارد. بانک جهانی (۲۰۱۲) به‌عنوان نهادی بین‌المللی، شاخص‌های حکمرانی را به شش مؤلفه

1. Frekins and Schilberry
2. Yastivard and Nicholson
3. Zimmerman



شامل حق اظهار نظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی و مقابله با خشونت، اثربخشی دولت، کیفیت مقررات، قانون مداری و کنترل فساد تقسیم کرده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود با ثبات برنامه‌های تدوین شده، کاهش تعارضات نهادی دولتی و انسجام درون‌نهادی بتوان ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی را در جهت پایداری و ثبات حفظ کرد.

نتایج پژوهش نشان داد که ساختار دموکراتیک از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. نتایج نشان داد که هم‌ریختی ساختار از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. چنین استدلال می‌شود که هم‌ریختی ساختاری ممکن است ناشی از عوامل مؤثر اجباری (اجبار براساس تفاوت‌های سازمانی و غیره)، تقلیدی (تقلید از سازمان‌های موفق داخلی و بین‌المللی) یا هنجارگونه (متأثر از متخصصان یا افراد حرفه‌ای) باشد. سازمان‌های ورزشی به‌ویژه سازمان‌هایی که در سطوح ملی و بین‌المللی حکمرانی قرار دارند، به میزان زیادی به سرمایه‌گذاری دولتی نیازمند هستند و اغلب به پذیرفتن دستورالعمل‌های دولتی تمایل نشان می‌دهند. این نیروهای اجباری سازمان‌های ورزشی را به‌سوی پذیرش راه‌حل‌های مشابه در مباحث حکمرانی سوق داده‌اند که شامل آرایش‌های ساختاری مشابه است. هوی^۱ (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای که در مرکز اسپسواری استرالیا انجام داد، عنوان کرد که فقدان هم‌ریختی ساختاری در سطوح سازمان‌های ورزشی و در سطوح بالاتر کاملاً مشهود است.

نتایج پژوهش نشان داد ساختار سیستمی از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. در تبیین این نتایج می‌توان عنوان کرد که هر سازمان برای آنکه بتواند مؤثرتر و کارآمدتر فعالیت کند، لازم است بر آن نوعی نگرش متفاوت از نگرش عادی حکم‌فرما باشد که ادراکی کلی، همه‌جانبه و سیستماتیک از سازمان فراهم آورد. این نوع دیدگاه را «نگرش سیستمی» نامیده‌اند. در نگرش سیستمی به سازمان برخلاف نگرش صرفاً جزئی‌نگر و نگرش صرفاً کلی‌نگر، همه تبعات و اثرات حرکات و تصمیم‌ها در سازمان بررسی می‌شود؛ چونان پزشکی که با تجویز یک کپسول، یک قرص نیز برای رفع عوارض کپسول تجویز می‌کند تا ساختار و سیستم بدن دچار مشکل نشود. ساختار سیستمی امکان پاسخگویی کارآمد، مؤثر و اقتصادی را به اهداف متفاوت فراهم می‌کند؛ یعنی در شناسایی نیازها

1. Hui



باید به فرایند مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبی تأکید کرد و همچنین برای مدیریت موفق اطلاعات باید اطلاعات حیاتی برای موفقیت را شناسایی کرد، آن‌ها را به چیزی باارزش برای سازمان تبدیل کرد و از دسترسی آسان به آن‌ها اطمینان حاصل کرد. شناسایی نیازهای اطلاعاتی، پایه و اساس مدیریت سیستم اطلاعاتی داوطلبی است؛ زیرا اگر شناخت از سیستم به‌خوبی انجام نشود، تعامل مؤثر بین داوطلبان و مدیریت سیستم اطلاعاتی پیش نخواهد آمد؛ بنابراین مدیران ورزشی در سطوح مختلف مدیریتی چه اجرایی و چه عملیاتی با اطلاعات گسترده‌ای در ابعاد اطلاعاتی، اقتصادی، عملیاتیو غیره روبه‌رو می‌شوند و در بیشتر مواقع نیازمند تصمیم‌گیری صحیح با صرف کمترین زمان هستند. در این زمان ورزش مدیران ورزشی با توسعه نهادها، به‌کارگیری سیستم‌ها و غنی‌سازی شغلی می‌توانند بر ساختار حکمرانی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تأثیر بگذارند.

نتایج پژوهش نشان داد ساختار حامی‌گر از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعه الکساندر^۱ (۲۰۰۰) همخوانی دارد. آن‌ها نیز بیان کردند که ارائه استدلال‌های پیشرفته در حمایت از پذیرش طرز کار یک شرکت یا سازمان بر این فرض استوار است که چنین شیوه‌ای سبب حفاظت بیشتر سازمان‌های غیرانتفاعی از بحران‌های مالی می‌شود. از سوی دیگر، مایلز^۲ (۲۰۰۳) ذکر کرد هیئت‌های حکمرانی ملی در هر ورزش نقش خود را در حمایت از درخواست و جست‌وجوی منافع جمعی براساس منافع مدنظر ذی‌نفعان خود ایفا می‌کنند. همچنین هریک از اعضا به‌ویژه آن‌هایی که نقش‌های اصلی در ساختار حکمرانی بر عهده دارند، برای پشتیبانی از خلاقیت و ایده‌های مورد نیاز برای تحریک اعضای باشگاه و هیئت‌های حکمرانی ملی مؤسسات ورزشی حیاتی‌اند. در ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی مواردی از قبیل حمایت از بخش خصوصی با ارائه تسهیلات و تشویق سرمایه‌گذاری، کمک‌های عام‌المنفعه و حمایت از کسب‌وکارهای جدید باید مدنظر قرار گیرد.

نتایج پژوهش نشان داد ارتباط شبکه‌ای از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. به عقیده مهرابی و سجادی (۱۳۹۷)، رابطه بین فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی، مراکز

1. Alexander
2. Miles



حکمرانی ملی و سازمان‌های ورزشی در سطوح مختلف به شکل سلسله‌مراتب از بالا به پایین عمل نمی‌کند، بلکه به صورت شبکه‌ای است. فدراسیون‌های ورزشی همچنان به شکل‌هایی مشابه از شبکه مشترک درون‌سازمانی استفاده می‌کنند و هر فدراسیون براساس نوع شبکه‌هایی که با آن در ارتباط است، در مباحثی چون کنترل و مدیریت یا حکمرانی متفاوت عمل می‌کند؛ بنابراین نتایج پژوهش به چند دلیل می‌تواند تأیید شود: ۱- در سیستم نامنظم شبکه‌ای امکان بهره‌گیری از ظرفیت سایر نودهای (هرکدام از عناصر تشکیل‌دهنده شبکه) اطراف وجود دارد، ۲- ارتباط شبکه‌ای در جست‌وجوی تصمیم‌های بهینه است. در ساختار شبکه‌ای نهادهای کوچک تصمیم‌گیری در تعامل با هم رفتار آینده سیستم را رقم می‌زنند و ۳- ارتباط شبکه‌ای به جای نتایج بزرگ در فکر تثبیت نتایج کوچک است. در ارتباط شبکه‌ای مجموعه‌ای از تصمیم‌های کوچک تصمیمی بزرگ می‌سازند و حرکت براساس چندین تصمیم کوچک و هم‌راستا انجام می‌شود. در بحث ساختار، مدیران باید به موضوعات همکاری بین‌بخشی، ارتباطات درون‌سازمانی و ارتباطات برون‌سازمانی در سازمان‌های ورزشی توجه کنند.

نتایج نشان داد ساختار عادلانه از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. در واقع، ادراک بی‌عدالتی اثری مخرب بر روند توسعه و بالندگی دارد؛ زیرا بر اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان تأثیر می‌گذارد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان موجب تضعیف روحیه کارکنان و کم‌شدن تلاش و فعالیت آنان می‌شود؛ بنابراین رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه و بالندگی سازمان و کارکنان آن است. حال این بحث مطرح است که اگر کارکنان مشتاق بالندگی و پیشرفت دریابند که دیگران بدون هیچ‌گونه تلاشی و به‌راحتی مدارج ترقی را طی می‌کنند و به سطوح بالاتر ارتقا می‌یابند، انصاف و برابری در سازمان رعایت نمی‌شود و نوعی بی‌عدالتی بر سازمان حاکم است، احتمال دارد آنان نیز از تلاش و کوشش بیشتر اجتناب ورزند، اما اگر الزامات عدالت و برابری به‌درستی در سازمان رعایت شود، اقدامات و فعالیت‌های کارکنان برای توسعه توانمندی‌های خویش و سازمان لحاظ شود، هرگونه پاداش، تشویق و ترفیع بر این اساس در نظر گرفته شود و همه کارکنان نیز این عدالت را احساس و ادراک کنند، رضایت از جنبه‌های گوناگون کار افزایش می‌یابد و احتمالاً تمایل به پیشرفت و ترقی در کارکنان دوچندان می‌شود.



نتایج پژوهش نشان داد ساختار شفاف و پاسخگو از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. در تبیین این یافته می‌توان گفت شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در محیط متلاطم و آشفته امروزی، ارتقای ساختار حکمرانی است و آنچه در افزایش ساختار حکمرانی نقش بسزایی دارد، ساختار ارزیابی و نظارت است. بدیهی است ساختار ارزیابی و نظارت با توجه به ویژگی‌های محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثری درخور ملاحظه بر توسعه سازمان می‌تواند داشته باشد. درواقع، آنچه سازمان‌های خلاق و بهره‌ور را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند، همین ویژگی‌های ساختار حکمرانی است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است. به‌هرحال، کوشش به‌منظور ارتقای ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان، امکان کشف نارسایی‌های ساختاری نهفته در آن را فراهم می‌کند و کارکنان را برای انجام‌دادن مؤثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می‌کند.

نتایج پژوهش نشان داد ساختار مشارکتی از جمله عوامل مؤثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. یکی از راهکارهایی که اغلب مدیران برای غلبه بر مشکلات استفاده می‌کنند تا در برابر آن‌ها از هم نپاشند، استفاده کردن از مشارکت شغلی و تفویض اختیار است. مدیریت مشارکتی یکی از روش‌های مدیریت منابع انسانی است که به‌منظور حفظ حیثیت انسانی و بهبود کار به کار گرفته می‌شود. اهمیت مدیریت مشارکتی به‌قدری است که دانش‌پژوهانی همچون لی پرستون^۱ و جیمز پست^۲ یک دهه قبل، مشارکت را سومین انقلاب در مدیریت خواندند. نخستین انقلاب، پدیدآمدن سلسله‌مراتب سازمانی و دومین انقلاب، جدایی مدیریت از مالکیت و حرفه‌ای‌شدن آن بود (قربانی قهفرخی، کلانی‌نسب، یاراحمدی و فتحی، ۲۰۱۹). از سوی دیگر مشارکت و ارج‌نهادن به کارهای گروهی موجب تجمع افکار و توانایی‌ها و انجام‌دادن همه امور به بهترین وجه است. اگر سازمان‌ها خواهان نیل به چنین نتیجه‌ای هستند، ناگزیر باید به‌دنبال ایجاد انگیزه و جلب مشارکت خود برآیند. این امر مهم زمانی میسر است که باور داشته باشند انسان‌ها در فرایند کار، نه به‌عنوان ابزار و وسیله، بلکه به‌مثابه عامل مؤثر در تحقق اهداف سازمانی هستند و طوری با آن‌ها رفتار کنند که کار را بار تلقی نکنند، بلکه از کارکردن لذت

1. Lee Preston
2. James Post



ببرند و پذیرای مسئولیت باشند و در جهت بهبود آن بکوشند. مدیریت مشارکتی که در دنیای صنعتی کنونی از آن به‌عنوان انقلابی در عرضه شیوه‌های گوناگون مدیریت یاد می‌شود، یک نظام نوین مدیریتی است که تحولات کیفی عمیقی را در اداره امور سبب می‌شود و به منابع انسانی که پربهاترین و غیرمستهلک‌ترین سرمایه سازمان می‌باشد؛ بنابراین برای رسیدن به تصمیم‌گیری مشارکتی در ساختار حکمرانی شاید ارج نهادن به مشارکت شغلی، تفیض اختیار، مشارکت مردمی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و مشارکت نهادهای غیردولتی در تصمیم‌گیری مفید باشد.

به‌طور کلی سازمان‌های ورزشی بر مبنای میزان سرمایه‌گذاری دولتی، نوع ساختار عضویتی که به کار می‌گیرند و موانع مشارکت در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های حکمرانی اعتبار خواهند یافت. همچنین بر مبنای حضور افراد داوطلب در فرایندهای حکمرانی، مدیریت و اداره کردن، عملیات خود را از سطوح محلی تا بین‌المللی بنا می‌کنند؛ هرچند این سازمان‌ها بر اساس سطح رسمی بودن، تخصص‌گرایی و تمرکز ساختارهای متفاوتی دارند. تلاش‌ها برای طبقه‌بندی سازمان‌های ورزشی نشانگر طبیعت متنوع آن‌ها در تمام سطوح سیستم ورزشی است. این سازمان‌ها به‌عنوان صنعت ورزش در جهت هرچه بیشتر تجاری‌شدن با مباحث ساختاری گسترده‌ای نظیر ظرفیت زیاد کشمکش‌های سازمانی و تضاد منافع، نیاز به مدیریت حرفه‌ای و تغییر فرایندهای درونی، اثرهای خط‌مشی‌های حکمرانی و تغییرات گسترده صنعتی سروکار دارند.

نتایج پژوهش نشان داد عوامل ساختار پایدار و باثبات، ساختار عادلانه، ساختار دموکراتیک، ارتباطات شبکه‌ای، هم‌ریختی ساختار، تدوین مسیر استراتژیک، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارزیابی و نظارت، دیدگاه سیستمی و ساختار حامی‌گری بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی کشور تأثیر دارند. نتایج پژوهش حاکی از تمرکز بر تعادل ساختاری و تغییر جهت ساختار ورزش قهرمانی از سازماندهی وظایف به‌سوی استراتژی‌ها و فرایندهاست که بیشتر به هم‌ترازی ساختاری بر اساس قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها تأکید دارد. در این راستا مدل حکمرانی در ساختار ورزش قهرمانی یک مدل مشارکتی و توسعه‌ای است که در این ساختار، نظام حکمرانی مشورتی و اغنایی مبتنی بر مشارکت تصمیم‌گیرندگان و در ارتباط باز با همه ذی‌نفعان است. از مزایای این مدل ارائه چارت سازمانی بر اساس ارزش‌آفرینی و چابکی در انجام‌شدن فرایندهاست.



با توجه به نتایج پژوهش، استفاده از فرایندهای استاندارد شده، استفاده از فرایندهای رسمی، اصلاح ساختار دموکراتیک، تدوین اسناد ساختار حکمرانی براساس فرایند دموکراتیک، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، همسوبودن تصمیم‌گیری سه نهاد دولت، بخش خصوصی و مردم، مشارکت نهادهای غیردولتی در تصمیم‌گیری، اختیار براساس تفاوت‌های قدرت، تقلید از سازمان‌های موفق، توجه به نظام حاکمیت بین‌المللی ورزش، به‌کارگیری سیستم‌های کم‌تردولتی، کاهش تعارض‌های درون‌سیستمی، حمایت از نهادهای مختلف، نبود تبغیض و دفاع از اقلیت، تقسیم قدرت، توسعه روابط بین‌بخشی، توسعه روابط تجاری و قانونی، تدوین برنامه برای بخش‌های مختلف، تدوین مأموریت و وظایف هر بخش، نظارت بر اجرا، بازرسی داخلی، تشکیل کمیته امنیت و مبارزه با فساد، تأثیر نیروهای داخلی سازمان، تأثیر نیروهای خارجی سازمان، فرایند استخدام افراد، حمایت از بخش خصوصی و ارائه تسهیلات، پیشنهاد می‌شود. یکی از محدودیت‌های پژوهش‌های کیفی، امکان تفاسیر مختلف از پدیده بررسی شده است و بدیهی است که تفسیر صورت‌گرفته از پدیده مطالعه‌شده در این پژوهش، تنها یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی درباره آن است. در پایان پیشنهاد می‌شود پژوهشگران روش‌های دیگر کیفی را بررسی و معرفی کنند و با توجه به چالش‌های مربوط به روش پژوهش کیفی که در بخش محدودیت‌ها اشاره شد، راه‌حل‌هایی نوآورانه در این شیوه ارائه دهند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند، از تمامی عزیزانی که در تحقق این پژوهش به هر نحوی مشارکت داشته‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

References

1. Alexander, J. C. (1998). Real civil societies: Dilemmas of institutionalization (48), SAGE Publications Limited.
2. Amis, J., & Slack, T. (1996). The size-structure relationship in voluntary sport organizations. *Journal of Sport Management*, 10(1), 76-86.
3. Beykzad, J., & Zare Dizaj, A. (2017). A review of concepts and theories of good organizational governance. Paper presented at the National Congress of Fundamental Research in Economics and Accounting Management, Ouj Non-Profit University, Tehran. (in Persian).



4. Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254.
5. Fleta-Asín, J., Muñoz, F., & Rosell-Martínez, J. (2020). Public-private partnerships: determinants of the type of governance structure. *Public Management Review*, 22(10), 1489-1514.
6. Ghorbani, Ghahfarkhi, L., Kalani, Nasab, M., Yarahmadi, M., & Fathi, F. (2017). The role of organizational structure in the use of participatory management in the General Directorate of Sports and Youth of Hormozgan province. *Organizational Behavior Management Studies*, 5(1), 45-54. (in Persian).
7. Goodarzi M. (2015). Speech at a specialized meeting on the occasion of world sports day for peace and development. National Olympic Academy, Tehran. (in Persian).
8. Hollmann, J. K., & Elliott, B. G. (2006). Core competencies, expectations and career path for an estimating professional. *AACE International Transactions*, DE11.
9. Hui, Z. H. A. O. (2014). On the Establishment about the System of Policies and Laws on Chinese Geographical Information Security in the Aspect of National Governance. *Journal of Xiangtan University (Philosophy and Social Sciences)*, 06.
10. Juliandi, J., Hendrayana, Y., Ma'mun, A., & Masri, M. (2020, February). Evaluation of sports governance in improving achievement sports. In 4th International Conference on Sport Science, Health, and Physical Education (ICSSHPE 2019) (pp. 235-237). Atlantis: Press.
11. Lam, E. T. (2014). The roles of governance in sport organizations. *Journal of Power, Politics & Governance*, 2(2), 19-31.
12. Li, W., Zheng, M., Zhang, Y., & Cui, G. (2020). Green governance structure, ownership characteristics, and corporate financing constraints. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121008.
13. Mahmoudi G. H., & Ronaghi, M. H. (2013). Determining the weight and relationship between good governance index in Iran. *Quarterly Journal of Strategic Studies*, 16(4), 59-87. (in Persian).
14. Mehrabi Q., & Sajjadi S. N. (2017). Governance in sports. Tehran: Resonance of Knowledge. (in Persian).
15. Miles, I. (2008). Patterns of innovation in service industries. *IBM Systems Journal*, 47(1), 115-128.
16. Nunes, R., Nunes, S. B., & Rego, G. (2015). A new governance model for independent regulatory agencies. *Theoretical Economics Letters*, 5(01), 4-9.
17. Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1503578.
18. Qaedi A. (2015). Investigating the role of championship sports on social development indicators, *Journal of Applied Research in Sports Management*, 2015, 5(1), 35-47. (in Persian).



19. Razmi, M. J, Sedighi, S. (2012). Requirements for Good Governance to Achieve Human Development, Fourth National Conference on Economics, Islamic Azad University, Khomeini Shahr Branch. Esfehan. (in Persian).
20. Sadraei, S. S. (2016). An introduction to the theoretical foundations of good governance (A Comparative Study of Governance in the UAE and Bahrain). *Journal of Nations Research*, 2(19), 24- 37. (in Persian).
21. Sajjadi, N. (2013). Challenges of sports managers in Iran. *Sports Management Studies*, 22, 62-39. (in Persian).
22. Slack, T. (1985). The bureaucratization of a voluntary sport organization. *International Review for the Sociology of Sport*, 20(3), 145-166.
23. Smith, D. H. (2000). *Grassroots associations*. London: Sage Publications.
24. Theodoraki, E. I., & Henry, I. P. (1994). Organisational structures and contexts in British national governing bodies of sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 243-265.
25. Weiler, F., Klöck, C., & Dornan, M. (2018). Vulnerability, good governance, or donor interests? The allocation of aid for climate change adaptation. *World Development*, 104, 65-77.
26. Yeh, C. M., & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organizations: A question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33-45.
27. Zimmerman, B. J. (1989). A Social Cognitive View of Self-regulated Academic Learning. *Journal of Educational Psychology*, 81, 329-339.

استناد به مقاله

غلامی، اصغر؛ امامی، فرشاد؛ امیرنژاد، سعید؛ و سیارنژاد، جمشید. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۶۸)، ۱۹۷-۲۲۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.10136.3325

Gholami, A., Emami, F., Amirnejad, S., & Sayarnejad, J. (2021). Identifying the Factors Affecting Good Governance in the Structure of National Championship Sports. *Sport Management Studies*, 13(68), 197-229. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2021.10136.3325

