

## Identifying Good Governance principles in the Athletics Federation of the Islamic Republic of Iran and Presenting a Conceptual Model (Providing a grounded theory method)

Rohollah Asgarigandomani<sup>1</sup>, Ghodratollah Bagheri<sup>2</sup>, Ebrahim Alidoust<sup>3</sup>,  
Mohammadhossein Rahmati<sup>4</sup>

1. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Management, University of Farabi, Qom, Iran. E-mail: r.asgari@ut.ac.ir
2. Department of Sport Management, Faculty of Management, University of Farabi, Qom, Iran. E-mail: [g.bagheri@ut.ac.ir](mailto:g.bagheri@ut.ac.ir)
3. Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [e.alidoust@ut.ac.ir](mailto:e.alidoust@ut.ac.ir)
4. Department of Sport Management, Faculty of Management, University of Farabi, Qom, Iran. E-mail: m.rahmati@ut.ac.ir

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

4 August 2018

Received in revised form:

9 December 2018

Accepted:

25 June 2019

Published online:

16 November 2022

#### Keywords:

Athletics,  
Federation,  
Emergent Approach  
Good Governance,  
Grounded Theory Method

**Introduction:** The current research aimed at identifying the principles of good governance and providing a conceptual model in the Athletics Federation of Iran.

**Methods:** This qualitative research, with emergent approach (Glaserian), sought to identify the principles of governance, discover contributors' concerns, solve basic problems and finally present a conceptual model in the athletics society of Iran. The research sample included all the stakeholders in the Athletics Federation, for this purpose, 23 well-known experts in the field of governance selected by targeted and snowball selection for deep and unstructured interviews. The data were analyzed simultaneously using a set of encodings. 14 of the participants assessed and confirmed the validity and reliability of the research findings.

**Results:** The results showed that the most important concerns of the participants are classified in four categories: underlying factors, phenomenon, strategy and consequences. In this study, "The role of law and rule of law", one of the principles of good governance, was the central issue of the research. Within the framework of this principle, the basic social process has been shaped by the strategy of moving toward the "rule of law".

**Conclusion:** The observance of good governance principles in the Athletics Federation will have consequences such as effectiveness, efficiency and accountability.

**Cite this article:** Asgarigandomani, R., Bagheri, G., Alidoust, E., & Rahmati, M. (2021). Identifying Good Governance principles in the Athletics Federation of The Islamic Republic of Iran and Presenting a Conceptual Model. *Sport Management Journal*, 14(3), 311-330.

[DOI:http://doi.org/10.22059/JSM.2019.263252.2132](https://doi.org/10.22059/JSM.2019.263252.2132)



© The Author(s).

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

## Extended Abstract

### Introduction

In recent years, the good governance paradigm has emerged as the dominant paradigm in the field of governance and has been proposed and practiced by different organizations and individuals. On the other hand, poor governance in sports organizations is the result of lack of adequate control, proper supervision, proper reporting lines, skilled people, proper planning, and even conflicting elements. The purpose of this study was to design a good governance model in the Athletic Federation of the Islamic Republic of Iran.

### Methods

The present study was conducted as a qualitative research, through content analysis, the main and sub-themes good governance in the Athletics Federation were identified. The statistical population were all experts in the academic milieu or executives. The research population included the managers familiar with the field of sports governance, university professors with executive and research backgrounds who were identified and interviewed by using judging and snowball sampling. The interviews continued until the theoretical saturation of the phenomenon and the research reached theoretical saturation with 23 interviews. In order to ensure the validity and reliability of the research in the qualitative sector, research audit strategies were considered in the research process so that the validity and reliability of the research were actively obtained, rather than approved or rejected by foreign referees. The reliability of the interviews in the present study was assessed by using the open-ended test method. The reliability of the test was 0.74. The data analysis was carried out on the content analysis by using the six-step approach of Clark and Brown (2006).

### Results

The results showed that the extracted model has 5 main components and 11 sub-components that all have a significant relationship with good governance. The first component of the good governance model in the Athletics Federation of the Islamic Republic of Iran is the "Role of Law and the Rule of Law" with its three sub-components: Statute, Comprehensive System, and sustainable financial development. The second component of research is "participation". The third component was "transparency and accountability", this component has two sub-components, namely transparency, and accountability. "Controlling and monitoring" (the 4th component) is another component of good governance in Iran's Athletic Federation. One of the indicators of good governance is the high level of monitoring. There is a direct link between the monitoring and the efficiency of any system. The "health of the management system" in the athletics federation is the 5th discovered component which has two sub-components, the primary and the secondary actions.

### Conclusion

Following the pattern of the International Olympic Committee and the National Olympic Committee, by the Athletics

Federation can establish athletics, coaches, and sponsors committees to develop "laws and rule the laws" and "participation". Increasing athletic stakeholder participation in federation decisions enhances ownership sense of being part of the federation's management and contributes to their commitment and responsibility to the rules and other aspects of the federation. It is essential to establish a connection between the Athletics Federation and stakeholders and to ensure transparency and accountability, the principles of "right of information" and "freedom of information" are essential too. As long as some of the information is kept, there will be different perceptions of transparency. There seems to be insufficient control in the federation, and this caused a day-to-day athletics' salary decline. In attention to coaches and referees caused public discontent. Controlling and monitoring should be carried out at three appropriate times. In the first phase, the Ministry of Youth and Sport should focus on entering the ownership of the Federation. Secondly, during the implementation of federation programs, and in the final phase, the performances of the federation will be monitored at the end of the programs. Also, if the Athletics Federation does such things as: increasing the quality of its activities to the international standards, applying the principles of management in management departments such as financial, administrative, executive, prioritizing the selection of international qualified experts, balancing national and international law, hosting major events, attending major events, being exposed to large domestic and foreign markets and also utilizing actionable plans to enhance consideration of the quality of the relationship with the participants involved, it will lead to the implications and significant benefits to the track and field's stakeholders, especially the athletes.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:**

**Funding:** This research was done without using financial resources.

**Authors' contribution:** The authors have contributed equally.

**Conflict of interest:** The authors have no conflicted.

**Acknowledgments:** This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.



# مدیریت ورزشی



## شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب در فدراسیون دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگوی مفهومی (ارائه یک نظریه داده‌بنیاد)

روح‌الله عسگری گندمانی<sup>۱</sup> ✉ ID، قدرت‌الله باقری<sup>۲</sup> ID، ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۳</sup> ID، محمدحسین رحمتی<sup>۴</sup> ID

۱. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [r.asgari@ut.ac.ir](mailto:r.asgari@ut.ac.ir)

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [g.bagheri@ut.ac.ir](mailto:g.bagheri@ut.ac.ir)

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [e.alidoust@ut.ac.ir](mailto:e.alidoust@ut.ac.ir)

۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [m.rahmati@ut.ac.ir](mailto:m.rahmati@ut.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	<b>مقدمه:</b> پژوهش پیش‌رو با هدف شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب و ارائه الگوی مفهومی در فدراسیون دو و میدانی انجام گرفته است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰	<b>روش پژوهش:</b> این تحقیق کیفی با رویکرد نواخته (گلیزری) در پی شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی، کشف نگرانی عمده مشارکت‌کنندگان، به منظور حل مشکلات اساسی و در نهایت ارائه یک الگوی بومی برای رشته ورزشی دو و میدانی است. جامعه پژوهش شامل تمامی ذی‌نفعان فدراسیون است که به این منظور، ۲۳ نفر از خبرگان آشنا به حوزه حکمرانی به صورت هدفمند و گلوله‌برفی برای مصاحبه‌های عمیق ساختارنیافته انتخاب شدند و داده‌ها به صورت همزمان با استفاده از مجموعه‌ای از کدگذاری‌های باز، محوری، انتخابی و یادداشت‌نگاری تحلیل شدند. ۱۴ تن از مشارکت‌کنندگان با تأیید یافته‌های پژوهش، روایی و پایایی آن را ارزیابی و تأیید کردند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵	<b>یافته‌ها:</b> نتایج نشان داد مهم‌ترین نگرانی‌های مشارکت‌کنندگان در چهار طبقه؛ عوامل زمینه‌ای، پدیده، راهبرد و پیامدها دسته‌بندی شدند. در پژوهش «نقش قانون و حاکمیت قانون» که از مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب محسوب شد، مقوله محوری پژوهش را به خود اختصاص داد و در محدوده این مؤلفه، فرایند اجتماعی پایه با راهبرد حرکت به سمت قانون‌مداری شکل گرفته است.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸	<b>نتیجه‌گیری:</b> از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، رعایت مؤلفه‌های حکمرانی در فدراسیون دو و میدانی، اثربخشی، کارآمدی و مسئولیت‌پذیری را در پی خواهد داشت.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱/۲۵	
<b>کلیدواژه‌ها:</b> حکمرانی مطلوب، دو و میدانی، رویکرد نواخته، نظریه داده‌بنیاد	

**استناد:** عسگری گندمانی، روح‌الله؛ باقری، قدرت‌الله؛ علیدوست، ابراهیم و رحمتی، محمدحسین (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در فدراسیون دو و میدانی

جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگوی مفهومی. نشریه مدیریت ورزشی، (۳)، ۱۴، ۳۳۰-۳۱۱.

DOI:<http://doi.org/1022059/JSM.2019.263252.2132>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

## مقدمه

مفهوم حکمرانی مطلوب از زمینه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی خاص جوامع غربی سر برآورده، و کاربردهای زیادی در حوزه‌های گوناگون مدیریت، اقتصاد، سیاستگذاری عمومی، علوم سیاسی و غیره پیدا کرده است. یکی از حوزه‌های که تحت این تأثیر قرار می‌گیرد، بخش ورزش است (شواری اتحادیه اروپا، ۲۰۱۳). حکمرانی به‌طور تلویحی به معنای اقدام مشترک و بنابراین وجود اهداف مشترک، چارچوب‌های ارزشی و قواعد مشترک و تعامل پیوسته برای دستیابی به منفعت جمعی است که از طریق انجام اقدامات انفرادی قابل حصول نیست. حکمرانی به روابط بین دولت و جامعه مدنی، حاکمان و حکومت‌شوندگان مربوط است (شکوهی و همکاران، ۱۳۹۳). در این تعریف حکمرانی گسترده‌تر از حکومت است و حکومت از مؤلفه‌های آن به‌شمار می‌آید. این تعریف تا حدی تأییدکننده این نکته است که هماهنگ‌سازی نظام‌های اجتماعی پیچیده و هدایت توسعه جامعه هیچ‌گاه تنها به عهده دولت نبوده، بلکه همواره مستلزم روابط متقابل میان طیف بازیگران دولتی و غیردولتی بوده است (صدیق سروستانی و همکاران، ۱۳۸۶). بیشتر محققان از این هم جلوتر رفته و اظهار کرده‌اند که در فرایند عمومی حکمرانی اهمیت دولت کاهش یافته است و سازمان‌های غیردولتی نقش نسبتاً مهم‌تری یافته‌اند (جاسبی و شهری، ۱۳۸۹). کاربرد دیگر حکمرانی به ماهیت «روابط میان سازمان‌ها» مربوط می‌شود. در این کاربرد، حکمرانی شامل شکل ویژه‌ای از نظم و ترتیب است. برخلاف کنترل از بالا به پایین که در نظم و ترتیب است و برخلاف روابط فردی در نظم بازار، حکمرانی مستلزم برقراری نظم از طریق شبکه‌ها و شراکت‌هاست. حکمرانی یعنی «خودساماندهی روابط بین‌سازمانی»، صاحب‌نظرانی که این کاربرد را می‌پذیرند، به‌طور معمول به تغییر در ماهیت نظم در جوامع معاصر، از حکومت (سلسله‌مراتب) به حکمرانی اشاره می‌کنند (صامتی و همکاران، ۱۳۹۰). در حقیقت، حکومت مبانی رسمی سازمانی را تهیه می‌بیند، درحالی‌که حکمرانی تدارک و روند آزمون مشارکت در اعمال قدرت عمومی است.

مفهوم حکمرانی مطلوب به‌سرعت در نقاط مختلف جهان، با فرهنگ‌های متفاوت، با تأثیرپذیری از مبانی تئوری مختلف (مانند حکمرانی صنفی و یا حکمرانی دموکراتیک)، و با عناوین گوناگونی از جمله «بهترین شیوه»، «اصول اداره کردن» و یا به‌طور ساده «حکمرانی» رشد کرده است. از زمان انتشار اعلامیه انجمن اروپا در سال ۲۰۰۰ و اولین کنفرانس بین‌المللی حکمرانی در ورزش در سال ۲۰۰۱ در بروکسل، بسیاری از سازمان‌های دولتی، سازمان‌های ورزشی و محققان تلاش کرده‌اند برای تعریف حکمرانی مطلوب در ورزش مجموعه‌ای از اصول مشخص در سطح متفاوت محلی، ملی و بین‌المللی ارائه کنند (کمیسون ورزش استرالیا، ۲۰۰۴). در زمینه‌های غیرورزشی نیز طی این سال‌ها پارادایم حکمرانی مطلوب به‌عنوان پارادایم قالب در زمینه حکمرانی مطرح بوده و تعاریف بسیاری از آن توسط ارگان‌ها و افراد مختلف ارائه شده است. در تعریف کلی می‌توان گفت حکمرانی مطلوب عبارت است از نظامی از ارزش‌ها، سیاست‌ها و نهادها که جامعه به‌وسیله آن، اقتصاد، سیاست و مسائل اجتماعی خود را از سه طریق بخش دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی مدیریت می‌کند.

حال که روشن شد حکمرانی مطلوب حاصل عمل بازیگران متعدد و متنوعی در جامعه است، نباید انتظار داشت که استقرار حکمرانی مطلوب از عهده دولت به‌تنهایی برآید، دیگر نمی‌توان توصیه‌هایی را صرفاً به دولت پیشنهاد کرد و امید بهبودی و اصلاح داشت. در چنین وضعیتی روابط هم‌افزا بین بازیگران و همکاری و همراهی آنان با یکدیگر تضمین‌کننده حکمرانی مطلوب در جامعه است (الوانی، ۱۳۸۹). در این زمینه کیپینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «حکمرانی و حکمرانی مطلوب: یک چارچوب جدید برای تجزیه و تحلیل سیاسی» بیان می‌دارد که «وقتی به‌صورت جامع تئوری حکمرانی را براساس عملکرد دولت چین بررسی و درک می‌کنیم، ما را به چالشی می‌کشد که چگونه تئوری حکمرانی، چه به‌صورت عملی و چه به‌صورت تئوری برای بازسازی سیستم فکری سیاست‌های دموکراتیک چین، جست‌وجو

1. Governance

2. Government

3. keping

برای یک پلتفرم سازمانی برای حکمرانی مطلوب، تبدیل مدل مشارکت عمومی و به‌دست گرفتن عملی اداره عمومی در فرایند توسعه بازار ناکارآمد یا حتی در بسیاری جهات شکست خورده، مهم است» (کپینگ، ۲۰۱۷).

درحالی‌که هیچ‌گونه توافق کلی در مورد تعریف حکمرانی ورزشی وجود ندارد، ولی تلاش‌های متعددی برای تعریف آن صورت گرفته است (ورزش انگلستان؛ ۲۰۱۱). کمیسیون ورزش‌های استرالیا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) حکمرانی را به‌عنوان ساختارها و فرایندهای به‌کاررفته توسط یک سازمان برای توسعه اهداف راهبردی و جهت‌دهی و نظارت بر عملکردش در برابر اهداف و تضمین بهترین نحوه فعالیت هیأت مدیره در کسب بهترین منابع برای اعضای تعریف کرده است. سازمان ورزش و سرگرمی نیوزلند (۲۰۰۴) حکمرانی را به‌عنوان فرایندی تشریح کرده است که بر مبنای آن هیأت مدیره مجموعه اولویت‌ها و جهات راهبردی انتظارات عملکردی مدیریت و خط‌مشی‌ها و ریسک‌ها را شناسایی و مدیریت کرده و موفقیت‌های سازمانی کشف‌شده را مطابق با توانایی و مسئولیت سازمان و مالکان ارزیابی می‌کند. این تعاریف و مفاهیم جهت کنترل و ضوابط را پوشش می‌دهند. حکمرانی سازمان‌های ورزشی شامل ایجاد یک جهت یا راهبرد همه‌جانبه برای هدایت سازمان و تضمین فعالیت بهینه اعضای سازمان، به‌نحوی است که بتوانند این راهبرد را اجرا کنند و توسعه دهند. حکمرانی همچنین شامل کنترل فعالیت‌های سازمان، اعضای آن و کارمندان است، به‌نحوی که افراد در کسب بهترین منابع سازمان و در جهت راهبرد موردنظر فعالیت کنند. این مفاهیم بیان می‌کنند که هدف حکمرانی سازمانی خوب اطمینان از این است که هیأت مدیره و مدیریت بهترین روش رسیدن به نتایج را در جهت کسب منافع سازمان و اعضا، جست‌وجو و به‌کار گرفته است؛ بدین‌معنا که از ابزارهایی برای رسیدن به این نتایج استفاده کرده و نظارت اثربخش داشته‌اند (کورن فورث<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

ورزش انگلستان (۲۰۱۱) نشان داد که مسائل حکمرانی در سازمان‌های ورزشی در نتیجه کنترل ناکافی، نبودن نظارتی مطلوب و خطوط گزارش‌دهی مناسب، فقدان افرادی با مهارت کافی، نبودن برنامه‌ریزی‌های مناسب و حتی تعارض عناصر همراه است. این مشکلات حکمرانی به کناره‌گیری اسپانسرها، افت تعداد اعضا و مشارکت‌کنندگان و همچنین احتمالاً مداخله در مورد سرمایه‌گذاری‌های دولتی منجر خواهد شد (برادران شرکا و همکاران، ۱۳۸۶). از این‌رو سازمان‌های ورزشی باید مطمئن شوند که سیستم‌های حکمرانی آنها به عملکرد مطلوبی در جهت کسب نتایج سازمانی متناظر منجر می‌شود.

کورن فورث (۲۰۰۳) نشان داد نظریه‌های مختلفی در مطالعه سازمانی به‌کار گرفته شده است. همچنین بیان کرد که حکمرانی سازمان‌های غیرانتفاعی کمتر بر مبنای تئوری به آنها پرداخته شده است. برخی تئوری‌های اصلی به‌کار گرفته‌شده در مورد اثبات چگونگی تأثیرات عملکرد حکمرانی بر ورزش و سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیرانتفاعی عبارت‌اند از: تئوری نمایندگی، تئوری مباشرتی، تئوری نهادی، تئوری وابستگی به منبع، تئوری شبکه، تئوری ذی‌نفعان، تئوری چشم‌انداز دموکراتیک، و تئوری برتری مدیریتی (گیرارت و آلم، ۲۰۱۳). همچنان‌که گفته شد، بسیاری از متون و تحقیقات مربوط به مباحث حکمرانی سازمانی بر مبنای نهادهای سازمانی انتفاعی و شرکتی بنا شده‌اند و در نتیجه تحقیقات تکمیل‌شده اندکی در مورد حکمرانی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی در دسترس است (مالون، ۲۰۰۰). بیشتر سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی بر مبنای اصول تئوری‌های مذکور و با کمک اعضای هیأت انتخاب‌شده، حکمرانی می‌شود که هریک در چگونگی سنجش منابع فردی در برابر منابع جمعی نقش دارند. از این‌رو انتقاد بیشتر سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی فرصتی را برای انتخاب هریک از اعضای خود صرف‌نظر از سطح مهارت‌ها یا تجاربش فراهم می‌کنند (جنینگ، ۲۰۰۶).

1. Sport England

2. Australian Sport Commission

3. Cornforth

مؤلفه‌ها و پایه‌های اصلی حکمرانی مطلوب عبارت‌اند از: مشارکت، اجماع، شفافیت، پاسخگویی، کارآمدی و مؤثر بودن، حاکمیت قانون، عدم تبعیض، به حداقل رساندن فساد در جامعه و اهمیت دادن به دیدگاه اقلیت، به‌صورتی که صدای آسیب‌پذیرترین قشر جامعه در تصمیم‌گیری‌ها شنیده شود (حلیچی و همکاران، ۱۳۸۶). مصوبه مجمع عمومی سازمان ملل به‌صراحت بیان می‌کند که برای رسیدن به اهداف توسعه و ریشه‌کنی فساد، به حکمرانی مطلوب و مبتنی بر قانون نیاز است. رهبران جهان در اجلاس جهانی سازمان ملل متحد در سال ۲۰۰۵ تأکید کردند که حکمرانی مطلوب و حاکمیت قانون در سطح ملی و بین‌المللی برای رشد اقتصادی پایدار ضروری است (رومان، ۲۰۱۱).

از آغاز سده بیست‌ویکم موارد زیادی از فساد اداری، دوپینگ و تبانی در ورزش به‌عنوان سوء مدیریت و عدم بهره‌وری در نهادهای اداره‌کننده ورزش آشکار شده که با حکمرانی مطلوب در ارتباط است. از جمله می‌توان به اتفاقات کمیته بین‌المللی المپیک، فدراسیون بین‌المللی والیبال، فدراسیون فوتبال، انجمن ملی بسکتبال آمریکا و غیره اشاره کرد (مالون، ۲۰۰۰؛ حلیچی، ۱۳۸۶). همچنین در ورزش دو و میدانی، تیم ملی روسیه به‌علت دوپینگ سازمان‌یافته به‌صورت کامل از حضور در مسابقات دو و میدانی جهان منع شد و بدر پی آن از شرکت تیم روسیه در تمامی رشته‌های ورزشی در المپیک اخیر (ریو) از طرف وادا<sup>۱</sup> و کمیته بین‌المللی المپیک جلوگیری به‌عمل آمد. بدنه ورزش کشور نیز به‌تناسب با چالش‌های متفاوتی در این زمینه درگیر است. در این زمینه نتایج پژوهش احمدزاده و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد، ورزش‌مازندران با چالش‌های فرهنگی مانند کم‌رنگ شدن معنویت، مشکلات اخلاقی و اعتیاد، استفاده از شعارهای نامناسب و رواج فحاشی در ورزش، رواج رشوه و تبانی، پوشش و آرایش نامناسب و خالکوبی، بی‌توجهی به شایسته‌سالاری و دوپینگ مواجه است. همچنین در مسابقات المپیک سیدنی دوپینگ دو ملی‌پوش بوکس مثبت اعلام شد و در سال ۲۰۰۶ نیز نتیجه دوپینگ ۹ تن از ورزشکاران ملی‌پوش رشته وزنه‌برداری به مسابقات دومینیکن مثبت اعلام شد و این فدراسیون ۴۰۰ هزار دلار جریمه شد.

کمیسیون ورزش استرالیا تصدیق کرده است که حکمرانی اثربخش در ورزش به رهبری، صداقت و قضاوت صحیح نیاز دارد. علاوه بر آن حکمرانی اثربخش، تصمیم‌گیری مؤثر، شفافیت سازمانی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در قبال منابع مصرف‌شده و فعالیت‌های انجام‌گرفته را تضمین می‌کند. از سوی دیگر حکمرانی ضعیف دارای علل متنوعی مثل بی‌تجربگی مدیر، سلیق متعارض، شکست مدیریت ریسک، کنترل مالی ناکافی یا نامناسب و به‌طور کلی ضعف داخلی سیستم کسب‌وکار است. شیوه حکمرانی غیرمؤثر نه‌تنها تأثیری بر ورزش ندارد، بلکه به‌طور کلی ضعف اعتماد به صنعت ورزش را به‌همراه خواهد داشت (کمیسیون ورزش استرالیا، ۲۰۰۴). دیگر سازمان‌های بین‌المللی مثل کمیته بین‌المللی المپیک<sup>۲</sup> (IOC) دو سمینار خودگردانی در ورزش و جنبش المپیک را در سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۰۸، با هدف تجزیه‌وتحلیل وضعیت خودگردانی برگزار کرد. در دومین سمینار اصول حکمرانی مطلوب مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت و اصول اساسی و جهان‌شمول حکمرانی مطلوب در ورزش و جنبش المپیک به تصویب رسید. این اصول شامل ۷ بعد زیر بود که خود به ۳۴ شاخص و در کل ۱۱۰ آیتم تقسیم می‌شد (کمیته بین‌المللی المپیک، ۲۰۱۶):

۱. چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی؛
۲. ساختار، مقررات و روند دموکراتیک؛
۳. بالاترین سطح شایستگی، صداقت و استانداردهای اخلاقی؛

1. World AntiDoping Agency (WADA)

2. International Olympic Committee (IOC)

3. Internatonal Olympic Committee



۴. پاسخگویی، شفافیت و کنترل؛

۵. همبستگی و توسعه؛

۶. درگیری ورزشکاران، مشارکت و مراقبت؛

۷. روابط هماهنگ با دولت در عین حفظ استقلال.

ماکارچیوف و یاتسیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مقاله «سرگرمی و حکمرانی» به بررسی سیاست‌های روسیه در ورزش از دو منظر پرداخته‌اند. در این مقاله رویدادهای بزرگ ورزشی به‌عنوان ابزارهای قانونی موجود و تثبیت‌کننده‌های آن رژیم مورد بحث قرار گرفته است. با توجه به رویدادهای بزرگ ورزشی، دولت روسیه خود را در معرض فشارهای مداوم سازمان‌های بین‌المللی قرار داده و مجبور شده است به آنها واکنش نشان دهد و طبق آن قوانین و مقررات حقوقی و شیوه‌های سیاستگذاری خود را تنظیم کند. استدلال کلیدی مقاله این است که هر دو عنصر این پازل را می‌توان به‌عنوان عناصر کلیدی حکمرانی در نظر گرفت. با این حال، اگرچه تلاش‌های فراوانی در این زمینه در سطح بین‌المللی صورت گرفته، هنوز شکاف‌های دانشی وسیعی به‌منظور به‌کارگیری اصول حکمرانی مطلوب وجود دارد، چراکه اصولی که همگانی و توافق کامل روی آنها باشد، وجود ندارد و از طرفی اصول حکمرانی باید با ویژگی‌های خاص سازمان مربوط تناسب داشته باشد. دلیل دیگر آن تفاوت فاحش بین سازمان‌های ملی و بین‌المللی و انتفاعی و غیرانتفاعی است (لیچت و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین از نظر رومان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) اصول دیگر بخش‌ها یا سازمان‌ها نمی‌تواند به‌صورت کورکورانه در ورزش به‌کار گرفته شود، زیرا سازمان ورزشی ساختارها و پیچیدگی‌های مخصوص به ورزش را داراست.

شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب در حوزه ورزش و به‌خصوص فدراسیون‌های پایه مثل دو و میدانی، به‌مثابه مهم‌ترین سازمان‌های ورزشی که بیشترین اثرگذاری در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی (مثل المپیک) را دارا هستند، اهمیت خاصی دارد. شناسایی مؤلفه‌هایی که به بهبود حکمرانی مطلوب در فدراسیون دوومیدانی کمک کند، اهمیت زیادی دارد، چراکه فدراسیون دو و میدانی باید نقش شایانی در توسعه ورزش و فراهم کردن تسهیلات و امکانات ورزشکاران نخبه و حضور در رقابت‌های داخلی و کسب افتخار در رویدادهای بین‌المللی داشته باشد و با توجه به توزیع ۱۴۷ مدال المپیکی در رشته دو و میدانی، در حال حاضر این مسئله کمرنگ به‌نظر می‌رسد. علاوه بر این در سال‌های اخیر در خصوص نحوه مدیریت فدراسیون‌های ورزشی و به‌ویژه فدراسیون دوومیدانی اختلاف‌نظرهای بسیاری بین متخصصان و اهالی دوومیدانی وجود داشته است که در برخی موارد به ایجاد تنش و چالش در سطح رسانه‌ها و مطبوعات نیز منجر شده است. بنابراین اگرچه فدراسیون دو و میدانی می‌تواند از اصول و مؤلفه‌های موجود در سطح بین‌المللی برای اداره بهتر و رفع موانع اجرایی خود استفاده کند، مؤلفه‌های بومی متناسب با فرهنگ، اجتماع، اقتصاد و محیط داخلی کشور برای حکمرانی مطلوب ورزشی اهمیت خاصی دارد. بر این اساس در پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های اصلی حکمرانی مطلوب در ورزش دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران بررسی شد.

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به رویکرد کیفی پژوهش، ضروری است از رهیافتی که بتواند به شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب و ابعاد آن در ورزش دو و میدانی کمک کند، بهره گرفته شود. همچنین در این تحقیق به راهبرد نظریه داده‌بنیاد به‌دلیل برخی ویژگی‌های خاص آن، توجه شده است.

1. Makarychev & Yatsyk

2. Mega Events

3. Roman

وقتی برای تبیین فرایندی نیازمند نظریه باشیم، تحقق این امر مستلزم استفاده از راهبردی است که متضمن ساخت نظریه باشد (آرتنن و همکاران، ۲۰۰۹). در این شرایط، محققان استفاده از نظریه داده‌بنیاد را پیشنهاد می‌کنند. به‌ویژه زمانی که نظریه‌های موجود به‌خوبی قادر به تبیین چنین فرایندی نباشند، به کمک نظریه داده‌بنیاد می‌توان وقوع دوباره این فرایند، مشکل یا افراد موردنظر را صورت‌بندی کرد. از این رو همان‌گونه که اشاره شد، مطابق پژوهش‌های قبلی نظریه‌ای در خصوص حکمرانی مطلوب در ورزش کشور انجام نگرفته است و به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد توجیه‌پذیر است، زیرا به پژوهشگر اجازه می‌دهد با ذهنی باز و دوراندیش داوری و فرضیه، به گردآوری و تحلیل داده‌ها بپردازد. در این پژوهش از بین رهیافت‌های مختلف نظریه داده‌بنیاد، از رهیافت نوحاسته (گلیزری) بهره گرفته شد. این رهیافت در سال ۱۹۹۲ معرفی و در برخی منابع، نسخه کلاسیک نظریه داده‌بنیاد معرفی شده است (آرتنن و همکاران، ۲۰۰۹). این رهیافت با وجود شباهت‌هایی به رویکرد سیستماتیک (استراوس و کوربین<sup>۱</sup>)، در مواردی تفاوت‌های اساسی با رویکرد مذکور دارد. از ویژگی‌های رویکرد نوحاسته این است که تمرکز و توجه پژوهش به نگرانی مشارکت‌کنندگان بیشتر از خود محقق است (گلیزر، ۱۹۹۸). همچنین در رویکرد نوحاسته محقق نیاز دارد مدت زمان طولانی در محیط پژوهش بماند تا بتواند نگرانی اصلی مشارکت‌کنندگان را شناسایی کند؛ از آنجا که هدف پژوهش دریافت پاسخ از هر شخص برای مجموعه‌ای از پرسش‌ها نیست، بلکه کشف نگرانی اصلی و الگوهای رفتاری مشارکت‌کنندگان است، هر سؤال یا مشاهده‌ای می‌تواند مناسب باشد، به شرطی که به محقق در درک اینکه چه چیزی در دنیای تجارب مشارکت‌کنندگان در جریان است، کمک کند. از این رو همه مشارکت‌کنندگان نیاز ندارند به پرسش‌های مشابهی پاسخ دهند (آرتنن و همکاران، ۲۰۰۹). در رویکرد نوحاسته، دو نوع یا مرحله برای کدگذاری وجود دارد؛ ساده و واقعی<sup>۲</sup>. در اولین مرحله داده‌ها شکسته می‌شوند و سپس به لحاظ مفهومی گروه‌بندی شده و در کدگذاری واقعی یا باز، مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها تولید می‌شوند (جونز و آلونی، ۲۰۱۱). از دیگر اقداماتی که در رویکرد نوحاسته باید بدان‌ها توجه کرد، عبارت‌اند از یادداشت‌نگاری، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی و نگارش نظریه. یادداشت‌ها گزارش نظریه‌پردازانه ایده‌هایی است در مورد کدها و روابط بین آنها که هنگام کدگذاری به فکر تحلیل‌گر خطور می‌کند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). نظریه‌پردازان داده‌بنیاد یادداشت‌نگاری را مرحله میانی بین جمع‌آوری داده‌ها و نوشتن پیش‌نویسی از نظریه تعریف می‌کنند (چارمز، ۲۰۰۷). در قدم بعدی، یادداشت‌ها دسته‌بندی<sup>۳</sup> می‌شوند که این کار کلید فرموله کردن نظری برای ارائه به دیگران است. هنگامی که کدها و یادداشت‌ها انباشته شدند، شروع به یافتن روابط بین آنها می‌کنیم. این فرایند کدگذاری محوری خوانده می‌شود. کدهای نظری به‌وسیله به هم بافتن مفاهیم شکسته‌شده به‌صورت فرضیه‌ها، نظریه را یکپارچه می‌کنند. این فرضیه‌ها در یک نظریه با هم عمل می‌کنند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مربوط به متغیر محوری هستند (آرتنن و همکاران، ۲۰۰۹). در نهایت، زمانی که مقوله‌های مختلف به همدیگر و به متغیر مرکزی مرتبط شوند، محصول نظریه‌سازی داده‌بنیاد شکل می‌گیرد و شبیه به نظریه می‌شود.

جامعه آماری این پژوهش برای انجام مصاحبه‌ها، افرادی مانند مربیان و کارشناسان خبره دو و میدانی، مدیران اجرایی فدراسیون، روان‌شناسان ورزشی و استادان خبره مدیریت ورزشی بودند. ملاک انتخاب این افراد مواردی نظیر داشتن تألیفات در زمینه مدیریت ورزشی، سابقه طولانی در مدیریت اجرایی و تدریس مدیریت ورزشی در دانشگاه‌های مادر و معرفی شدن توسط مصاحبه‌شونده‌های اولیه به سبک نمونه‌گیری هدفمند بود. در تحقیق کیفی به‌طور معمول از نمونه‌گیری احتمالی خودداری می‌کنند، زیرا روش مناسبی برای یافتن اطلاعات

1. Glaserian Grounded Theory

2. Strauss and Corbins Approach

3. Main Concern

4. Simple & Substantive

5. Sorting



غنی نیست (پرویزی و همکاران، ۱۳۸۹). از این رو در این پژوهش ابتدا نمونه‌ها به صورت هدفمند انتخاب شدند و سپس با انجام مصاحبه‌های عمق با ۲۳ نفر خبره و رسیدن به معیار اشباع نظری به اتمام رسید (اسپزیل و کارپنتر، ۲۰۰۳). بنابر توصیه گلیزر مبنی بر ماندن طولانی مدت در محیط پژوهش، انجام مراحل مصاحبه و تحلیل همزمان مدت زمانی برابر پنج ماه به خود اختصاص داد تا محقق از انتخاب مقوله محوری نامناسب اجتناب کند.

مصاحبه‌های عمیق فردی با هریک از مشارکت‌کنندگان مدت زمانی بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه به طول می‌انجامید و مصاحبه‌ها ثبت می‌شد تا هیچ‌گونه اطلاعاتی فراموش نشود. با توجه به رویکرد گلیزری پژوهش همه مصاحبه‌شوندگان به پرسش‌های یکسانی پاسخ ندادند، اما با طرح سؤالاتی سعی شد مصاحبه‌ها در مسیر تحقیق هدایت شود. فرایند انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و به بیان واضح‌تر، تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدیدتر فراهم نبود، ادامه یافت.

پژوهشگران برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی پیشنهاد می‌کنند راهبردهای ممیزی پژوهشی در فرایند پژوهش مدنظر قرار گیرد؛ به طوری که روایی و پایایی پژوهش به جای تأیید یا رد از جانب داوران خارجی، به طور فعال حاصل شود. برای روایی پژوهش حاضر از تکنیک‌های مقایسه شواهد با ادبیات موجود، اطمینان از اینکه مفاهیم به صورت سامانمند با هم مرتبطاند و انسجام درونی دارند، استفاده از منابع متعدد از شواهد، توصیف غنی از مجموعه داده‌ها در طول گردآوری آن، تعریف حد و مرز پژوهش و داشتن پیش‌نویس کلیدی و همچنین مطالعه اسناد و مدارک شرکت برای افزایش روایی داده‌های حاصل استفاده شده است. همچنین در روش مصاحبه، اعتبار باید برای هر کدام از مراحل هفت‌گانه پژوهش مورد توجه قرار گیرد تا نتایج به دست آمده موثق و قابل اتکا باشند. اعتبار در هر هفت مرحله در انتخاب موضوع، طراحی، مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل و تأیید است که در این پژوهش به آنها توجه شد. برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی باز آزمون استفاده شد، میزان پایایی باز آزمون ۰/۸۲ درصد بود و با توجه به بیشتر بودن پایایی از ۰/۶ می‌توان گفت که مصاحبه‌ها پایایی کافی را داشته‌اند. علاوه بر رعایت اصول گفته شده کدهای تولید شده در یک فرم در اختیار ۱۴ نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. این فرم با پنج ستون طراحی شد که ستون اول مقوله اصلی، ستون دوم مقولات فرعی زیرمجموعه آن و ستون سوم تعریف ویژگی‌های هر مقوله را در برداشت؛ در ستون چهارم میزان مناسب بودن مقوله‌های فرعی و اصلی با توجه به تعارف و ویژگی‌ها پرسیده شد و در ستون آخر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد نظرهای اصلاحی و تکمیلی خود را یادداشت کنند. در نهایت، با جمع‌بندی ارزیابی مشارکت‌کنندگان روایی و پایایی نتایج تأیید شد. همچنین دو تن از متخصصان آشنا با نظریه داده‌بنیاد بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقولات و تدوین نظریه نظارت داشتند.

## یافته‌های پژوهش

جدول ۱ جزئیات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به جدول می‌توان از متناسب بودن نمونه‌های پژوهش اطمینان حاصل کرد.

جدول ۱. جزئیات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

تعداد	متغیر	
۲	کارشناسی	
۶	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۱۵	دکتری	
۲۱	بله	
۲	خیر	سابقه مدیریت اجرایی در ورزش

۱۵	بله	سابقه تحصیلات مدیریت ورزشی
۸	خیر	
۱۲	دانشگاه	حوزه فعالیت فعلی
۸	وزارت ورزش و جوانان	
۳	مدیران فدراسیون	
۲۳	جمع	

در این پژوهش محقق با خواندن چندبارۀ مصاحبه‌های ثبت‌شده و توجه به کل مباحث مطرح‌شده سعی کرد به مشی کلی مصاحبه‌ها دست یابد و نگرانی اصلی مشارکت‌کنندگان را پیدا کند، سپس با خواندن بخش‌های مختلف هر مصاحبه و تحلیل تک‌تک کلمات، عبارات، جملات و پاراگراف‌ها، مفاهیم، کدها و مقوله‌ها تولید شد.

نگرانی اصلی و بیشترین تمرکز مشارکت‌کنندگان بر وجود مشکلات متعددی در حکمرانی فعلی ورزش ایران و به‌ویژه فدراسیون دو و میدانی بود. مشارکت‌کنندگان به حکمرانی ویژگی‌هایی مانند موارد زیر را نسبت دادند: نبود اساسنامه مشخص و مدون برای فدراسیون دو و میدانی و همخوان نبودن این اساسنامه با وزارت ورزش و فدراسیون جهانی دو و میدانی و همچنین اعمال نفوذ مدیران ارشد در آن، به‌نحوی که اهداف آنها را برآورده سازد نه اینکه اهداف عالی دو و میدانی و رشد فدراسیون را دنبال کند (م ۲)، شفاف نبودن شرح وظایف و نقشه راه و منابع درآمدی و همچنین هزینه‌کردهای فدراسیون (م ۱)، خالی بودن جای نظام جامع ورزش کشور و نظام جامع باشگاه‌داری در کشور (م ۵)، نبود قوانین مربوط به معافیت مالیاتی برای بخش خصوصی مرتبط با ورزش (م ۴)، نبود قوانین مورد نیاز جهت توسعه پایدار مالی (م ۳). این قبیل مشکلات که در طبقه مربوط به پدیده حکمرانی دسته‌بندی شد، در خصوص نقش قانون و حاکمیت قانون بررسی شد. از دیگر مواردی که مشارکت‌کنندگان توجه خاصی به آن داشتند، موضوع همکاری با فدراسیون دو و میدانی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌هایی بود که تک‌تک جامعه دو و میدانی از این تصمیمات متأثر می‌شدند و اغلب به شکل زیر بیان می‌شدند: نماینده مربیان، ورزشکاران و داوران باید توسط جامعه موردنظر انتخاب شود، نه به‌صورت انتصاب رئیس فدراسیون یا هر فرد حقیقی دیگری (م ۳)، مدیر تیم‌های ملی باید توسط کمیته‌های فدراسیون انتخاب شود، تصمیمات باید در کمیته‌های مختلف فدراسیون اخذ شود و تصمیم کارشناسی در اولویت باشد، نه اینکه فردی خاص به سبب موقعیت مدیریتی اعمال نفوذ داشته باشد (م ۳). موضوع دیگری که موجبات سردرگمی در هر سیستمی را فراهم می‌سازد و مشارکت‌کنندگان به آن اشاراتی داشتند بحث شفافیت و پاسخگویی بود این باره بیان داشتند که: مصوبات (تصمیمات هیأت رئیسه و کمیته‌ها) باید به‌صورت شفاف به اطلاع جامعه دو و میدانی ایران برسد (م ۲)، قوانین و مقررات، نقش‌ها و مسئولیت‌های فدراسیون باید از طریق وبسایت یا سایر مجاری ارتباطی انتشار یابد (م ۱۵)، گزارش‌های سالیانه حسابرسی مالی (دارایی‌ها، بدهی‌ها، درآمدها و هزینه‌ها) براساس شاخص‌های استاندارد بین‌المللی مانند IFRS<sup>۱</sup> و IAS<sup>۲</sup> انتشار یابد، دریافتی‌های (پاداش و غیره) سالیانه رئیس و اعضای هیأت رئیسه فدراسیون (دبیرکل، خزانه‌دار و غیره) باید انتشار یابد (م ۱۹)، مسئولان فدراسیون باید نسبت به ذی‌نفعان (ورزشکار، مربی و ...) پاسخگو باشند (م ۲۳)، رئیس و مسئولان فدراسیون به افراد خبره رسیدگی کنند و فراموش کردن کل مجموعه افراد امری مردود است (م ۲)، عدالت در پاسخگویی وجود داشته باشد. در بحث کنترل و نظارت در فدراسیون و جامعه دو و میدانی موضوعاتی مانند موارد زیر مورد توجه مشارکت‌کنندگان بود: نبود نظام ممیزی اسناد (مثل بازرسی، دیوان محاسبات یا عناوین مشابه) به‌منظور بررسی اسناد مالی فدراسیون در پرداخت حق‌الزحمه‌ها و سایر هزینه‌ها در فدراسیون دو و میدانی کاملاً احساس می‌شود (م ۲۱)،

1. International Financial Reporting Standard

2. International Accounting standard

عدم نظارت درست وزارت ورزش بر فدراسیون دو و میدانی مشهود است (م ۳)، وجود نظام رسیدگی به شکایات (کمیته انضباطی، کمیته اخلاق یا عناوین مشابه) در راستای انجام وظایف مسئولان و ذی‌نفعان در فدراسیون دو و میدانی احساس می‌شود (م ۲۱)، ارزیابی مناسب افراد واجد شرایط احراز ریاست فدراسیون دو و میدانی، از طرف وزارت ورزش و جوانان باید سخت‌گیرانه‌تر و مرتبط باشد (م ۲) و به‌نظر می‌رسد جای ارزیابی افراد استفاده‌شده در جامعه دو و میدانی و تشویق نیروهای کارآمد و مؤثر در دو و میدانی خالی است (م ۲۳).

یکی از مسائلی که بیشتر مشارکت‌کنندگان از آن به‌عنوان نقطه ضعف در ورزش و به‌تبع در فدراسیون دو و میدانی به آن اشاره می‌کردند، مبارزه با فساد بود. در این خصوص ابراز داشتند که شناسایی و احصای گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز فدراسیون باید در اولویت قرار گیرد (م ۱۹). جلوگیری از فعالیت‌های کاذب رؤسای فدراسیون‌ها و مسئولان امور فدراسیون امری اجتناب‌ناپذیر است (م ۲۳)، انتخاب افراد در هیأت‌های استانی باید بدون دخالت فدراسیون دو و میدانی و ارگان‌های خاص صورت پذیرد (م ۳، مهندسی انتخابات صورت نگیرد). در فدراسیون دو و میدانی برگزاری مناقصه، مزایده یا تشریفات برای عقد قراردادهای خرید و فروش امری فراموش‌شده است (م ۱۹) و برخورد قاطع وزارت ورزش و دولت با متخلفان در جامعه دو و میدانی و ورزش اعم از مسئولان و دیگر ذی‌نفعان ضروری است (م ۲۳).

کدگذاری مصاحبه‌های حکمرانی مطلوب در ورزش دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران اجرا شده به‌همراه یادداشت‌های محقق انبوهی از کدها را تولید کرد که با بررسی شباهت‌ها و دسته‌بندی آنها، ۱۳ مقوله اصلی و ۲۵ مقوله فرعی شناسایی شد؛ سپس شروع به دریافتن رابطه بین مقوله‌ها کردیم تا بتوانیم درکی جامع از حکمرانی در دو و میدانی کشور داشته باشیم. مقولات به‌دست‌آمده در چهار طبقه کلی قابل تقسیم‌اند، طبقه اول به پیشایندها یا عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار در شکل‌گیری حکمرانی مطلوب در ورزش دو و میدانی کشور اشاره دارد. وجود عوامل زمینه‌ای پیش از ایجاد حکمرانی مطلوب در فدراسیون دو و میدانی ضروری است تا بتوان با استفاده از مؤلفه‌های کشف‌شده موجبات حکمرانی مطلوب را فراهم ساخت. این عوامل در چهار مقوله اصلی شامل برنامه محوری، عوامل ساختاری، ویژگی‌های مدیر و ماهیت قوانین است که در طبقه اول جای گرفتند. طبقه دوم، به‌طور مستقیم با پدیده مورد بررسی در ارتباط است که در جدول ۲ نشان داده شده است. طبقه سوم نیز «فرایند اجتماعی پایه» مربوط به مقوله محوری را نشان می‌دهد و طبقه چهارم، پیامدهای حاصل از اجرای مؤلفه‌های پدیده مورد مطالعه را در برمی‌گیرد که در قالب سه مقوله اصلی شامل اثربخشی، کارآمدی و مسئولیت‌پذیری می‌شود. در نهایت، شکل ۱ صورت‌بندی بصری مقولات اصلی الگوی مفهومی پژوهش حاضر و مهم‌ترین روابط بین آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مؤلفه‌های پژوهش (پدیده حکمرانی در فدراسیون دو و میدانی)

ردیف	طبقه دوم (مؤلفه‌ها)	مقوله اصلی	مقوله فرعی	شماره شماره مشارکت	شماره کد نمونه	کد
۱				۱	۷	وجود اساسنامه مشخص
۲				۹	۱	عدم دخالت مدیران ارشد ورزش در اساسنامه
۳				۲	۱۷	همسو بودن اساسنامه فدراسیون با فدراسیون جهانی
۴				۱	۲۷	پذیرش اساسنامه فدراسیون توسط وزارت ورزش و مراجع بین‌المللی به‌طور همزمان
۵		اساسنامه		۱۷	۲	انتصاب یا انتخاب اعضای کمیته‌ها (اجرایی و قانونگذاری)، براساس فرایند پیش‌بینی‌شده
۶				۱۷	۶	انتصاب اعضای کمیته‌ها برای یک دوره مشخص

1. Basic Social Process (BSP)

تصمیم‌گیری کمیته‌ها (اجرایی و قانونگذاری) با استقلال و آزادی رأی	۴	۱۷		۷
تشکیل جلسات مجمع عمومی به صورت منظم و طبق اساسنامه	۱	۱۷	نقش قانون و حاکمیت قانون	۸
تصویب نظام جامع باشگاه‌داری در کشور با فدراسیون شفاف بودن شرح وظایف، نقشه راه و منابع فدراسیون استفاده از امکانات و ظرفیت‌های موجود در نقاط مختلف کشور	۶	۵		۹
تدوین قوانین و مقررات جهت توسعه پایدار مالی فدراسیون	۷۶	۲		۱۲
پرهیز از اعمالی که موجب تهدید استقلال مالی فدراسیون است	۲۹	۳	توسعه پایدار مالی	۱۳
پیگیری و تصویب قانون معافیت مالیاتی برای بخش خصوصی	۱۵	۴		۱۴
به‌کارگیری افراد بانفوذ در بدنه فدراسیون و هیأت‌ها استفاده از منابع مالی موجود منطقه‌ای جهت توسعه دو و میدانی	۲۶	۳		۱۵
انتخاب نماینده مربیان توسط جامعه مربیان	۴۲	۳		۱۷
انتخاب نماینده ورزشکاران توسط جامعه ورزشکاران	۴۳	۳	انتخاب نماینده	۱۸
انتخاب نماینده داوران توسط جامعه داوران	۴۴	۳		۱۹
انتخاب مدیر تیم‌های ملی توسط کمیته‌های مختلف فدراسیون	۶۲	۳	مشارکت (اجماع)	۲۰
تفویض اختیار به کمیته‌های مختلف فدراسیون	۵۴	۳		۲۱
تصمیم‌گیری‌های کارشناسی در کمیته‌های مختلف فدراسیون	۶۰	۳		۲۲
به رأی گذاشتن تصمیمات گرفته شده در کمیته‌ها تفویض اختیار به استان‌ها به منظور تصمیم‌گیری (در موارد خاص)	۵۲	۳	تصمیم‌گیری	۲۳
مشارکت مردم (ذی‌نفعان) در امور و تصمیم‌گیری‌های فدراسیون	۱۰	۲۳		۲۴
اطلاع‌رسانی شفاف مصوبات هیأت رئیسه و کمیته‌ها مشخص بودن نقش‌ها در فدراسیون	۶۴	۲		۲۵
انتشار اساسنامه و چارت سازمانی فدراسیون	۱	۱۵		۲۶
انتشار قوانین و مقررات، نقش‌ها و مسئولیت‌های فدراسیون	۲	۱۵		۲۷
انتشار رسالت، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف راهبردی فدراسیون	۳	۱۵		۲۸
نهادینه‌سازی توسعه فرهنگ شفافیت	۶۸	۲		۲۹
انتشار کلی فعالیت‌های سالیانه فدراسیون	۴	۱۵		۳۰
اطلاع‌رسانی درباره بیوگرافی و نحوه ارتباط با هیأت رئیسه و مجمع عمومی	۷	۱۵		۳۱
انتشار گزارش‌های سالیانه حسابرسی مالی	۱	۱۹		۳۲
				۳۳
				۳۴

انتشار دریافتی‌های (پاداش و غیره) سالیانه رئیس و سایر اعضا	۶	۱۹	شفافیت و پاسخگویی	۳۵
انتشار دریافتی‌های (پاداش و غیره) سالیانه اعضای کمیته اجرایی	۷	۱۹		۳۶
ایجاد رویه‌ای روشن و مشخص در عملیات کاری و تجاری فدراسیون	۲	۱۹		۳۷
داشتن فرایندی روشن برای دریافت هدایا و بخشش به افراد سازمان‌ها	۹	۱۹		۳۸
داشتن برنامه تکریم ارباب رجوع (ذی نفعان)	۸	۱۵		۳۹
وجود نظام جمع‌آوری انتقادات و پیشنهادات	۹	۱۵		۴۰
پاسخگو بودن مسئولان فدراسیون نسبت به ذی نفعان	۱۵	۲۳		۴۱
پاسخگویی و توجه به کل مجموعه دو و میدانی، در عین رسیدگی به افراد خبره (عدالت در پاسخگویی)	۴۳	۲	پاسخگویی	۴۲
شناختن بودن نسبت به همه ذی نفعان ولی عمل طبق منطق و براساس کارشناسی دقیق	۴۰	۲		۴۳
پاسخگویی کمیته‌های فدراسیون به ذی نفعان خود	۶۱	۳		۴۴
برخورد منطقی و رفتار مناسب با مسائل بین‌المللی (در سطح کلان)	۲۴	۱		۴۵
وجود نظام ممیزی اسناد	۳	۲۱		۴۶
نظارت نظام‌مند وزارت ورزش بر فدراسیون	۲۳	۳		۴۷
برخورداری از نظام مستقل و مستمر جهت نظارت بر عملکرد	۷	۲۱	نظارت	۴۸
پرهیز از ایجاد تنش و اصطکاک در مجموعه دو و میدانی همکاری تمام و کمال با بازرسان قانونی	۲۸	۲		۴۹
کنترل و نظارت مناسب بر فضای ارتباطاتی فدراسیون	۶	۲۱		۵۰
وجود نظام رسیدگی به شکایات	۷۳	۳		۵۱
ارزیابی مناسب افراد واجد شرایط احراز ریاست فدراسیون	۴	۲۱		۵۲
ارزیابی عملکرد هیأت‌های استانی و گروه‌بندی دقیق آنها	۲۲	۲	ارزیابی	۵۳
ارزیابی عملکرد افراد (ورزشکاران، مربیان، داوران و کارکنان فدراسیون)	۴۵	۲		۵۴
ارزیابی وضعیت فدراسیون در مقایسه با سایر کشورهای جهان	۳۰	۲۳	کنترل و نظارت	۵۵
شناسایی و احصای گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز	۱۲	۷		۵۶
جلوگیری از فعالیت‌های کاذب (با شخصی) روسا و مسئولان امور	۳	۱۹		۵۷
جلوگیری از مهندسی انتخابات فدراسیون و هیأت‌های استانی	۲۳	۲۳		۵۸
جلوگیری از منفعت‌طلبی مدیران و دست‌اندرکاران	۳	۳	اقدامات اولیه	۵۹
تصمیم‌گیری جمعی در فدراسیون برای انجام امور	۵۸	۲		۶۰
برگزاری انتخابات هیأت‌ها و مجامع بدون تغییر زمان و وقت‌کشی	۶۱	۲		۶۱
پرهیز از اعمال نظر یا دخالت فدراسیون یا غیره در انتخابات	۱۵	۳		۶۲
	۳۳	۳		۶۳

۶۴	مبارزه با فساد	۷	۴	تصمیم‌گیری سریع برای پست‌های خالی (پرهیز از انتصاب سرپرست)
۶۵		۲	۶۳	اخذ مصوبه هیأت رئیسه فدراسیون، پیش از انجام برنامه
۶۶	اقدامات ثانویه	۱۹	۵	برگزاری مناقصه، مزایده یا ترک تشریفات برای عقد قراردادها

در نهایت الگوی مفهومی پژوهش به صورت زیر تبیین شد.



شکل ۱. روابط بین مقوله‌های حکمرانی مطلوب در فدراسیون دو و میدانی

همان‌گونه که گفته شد از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، مهم‌ترین مشکل بر سر راه جاری شدن حکمرانی مطلوب در فدراسیون دو و میدانی و در کل جامعه دو و میدانی قوانین و مقررات چه از حیث وجود قوانین مناسب چه از نظر اجرا و حاکمیت آنهاست، که می‌توان این مؤلفه را با قانون‌مداری در بین کل افراد در جامعه دو و میدانی مرتبط دانست. اهمیت «نقش قانون و حاکمیت قانون» از دیدگاه مشارکت‌کنندگان به حدی بود که هر فردی در جامعه دو و میدانی در هر پست و موقعیتی باید تابع قانون باشد، این مؤلفه علاوه بر تأثیرگذاری بر دیگر مؤلفه‌های پدیده حکمرانی، بر عوامل زمینه‌ای (که خود دارای مؤلفه اصلی ماهیت قوانین نیز است) و راهبرد حل مشکلات و رسیدن به پیامدهای حاصل تأثیر بسزایی دارد. نمونه‌هایی از این تأکیدات شامل موارد زیر است؛ «وجود قوانین و مقررات مناسب جامع همانند نقشه راهی است که علاوه بر جلوگیری از هزینه اضافی به‌درستی جامعه دو و میدانی را به اهداف خود خواهد رساند» (م ۱). «در فدراسیونی که نمایندگان ورزشکاران، مربیان، داوران و در کل نمایندگان ذی‌نفعان به صورت دیکتاتوری و با اعمال نظر رئیس فدراسیون انتصاب شود، نتیجه‌ای غیر از تشکیل جلسات تشریفات و از بین رفتن دموکراسی و هم‌اندیشی نخواهد داشت» (م ۳، این مشارکت‌کننده تأکید زیادی بر انتخاب افراد براساس ضوابط از پیش تعیین‌شده داشت). «قوانین و مقررات مناسب موجب توسعه پایدار مالی در فدراسیون دو و میدانی خواهد شد» (م ۲). «برگزاری جلسات مجمع عمومی فدراسیون، جلسات هیأت رئیسه و کمیته‌ها تخصصی فدراسیون به صورت منظم و در چارچوب قوانین علاوه بر ایجاد تصمیم‌گیری مناسب موجبات اثرگذاری بیشتر را فراهم می‌کند» (م ۱۷).

در رویکرد نوحاسته (گلیزری) نظریه داده‌بنیاد علاوه بر ظهور مقوله محوری (نقش قانون و حاکمیت قانون)، یک فرایند اجتماعی پایه در خصوص مقوله محوری ظاهر می‌شود. در واقع این فرایند اجتماعی پایه نشان‌دهنده تحول یک فرایند در طول زمان است و الگویی رفتاری را نشان می‌دهد که برای حل یک مسئله و مشکل می‌توان آن فرایند را به کار برد. در نظریه داده‌بنیاد فرایندهای اجتماعی پایه ایده‌آل است،

ولی الزامی نیست. نبود قوانین مناسب و اجرا نکردن قوانین در این پژوهش به‌عنوان مشکل اجتماعی حکمرانی مطلوب در فدراسیون دو و میدانی در نظر گرفته شد، و فرایند اجتماعی پایه «حرکت به سمت قانون‌مداری» را در پی داشت، این فرایند به این موضوع اشاره دارد که جامعه دو و میدانی با گذشت زمان باید در این مسیر حرکت کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با روش کیفی به‌دنبال شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب و ارائه الگوی مفهومی در جامعه دو و میدانی بودیم و برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش، یافته‌ها به تأیید مشارکت‌کنندگان رسید. الگوی استخراج‌شده دارای چهار طبقه شامل پیشایندها، مؤلفه‌ها، راهبرد و پیامدهاست که به تفکیک مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

طبقه اول شامل عوامل زمینه‌ای (لازم) به‌وجود آمدن حکمرانی را شامل شود. این عوامل شامل برنامه محوری، ساختار، ویژگی‌های مدیر و ماهیت قوانین است. این طبقه از پژوهش نشان می‌دهد که جامعه آماری متفاوت با فرهنگ متفاوت دارای شاخصه‌ها و مؤلفه‌های متفاوتی‌اند و گفته رومان را تصدیق می‌کند. کمیسیون ورزش استرالیا نیز تصدیق کرده است که حکمرانی اثربخش در ورزش به رهبری، صداقت و قضاوت صحیح نیاز دارد. علاوه بر آن حکمرانی اثربخش، تصمیم‌گیری مؤثر، شفافیت سازمانی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در قبال منابع مصرف‌شده و فعالیت‌های انجام‌گرفته را تضمین می‌کند. از سوی دیگر حکمرانی ضعیف دارای علل متنوعی مثل بی‌تجربگی مدیر، سلاقی متعارض، شکست مدیریت ریسک، کنترل مالی ناکافی یا نامناسب و به‌طور کلی ضعف داخلی سیستم کسب‌وکار است. شیوه حکمرانی غیرمؤثر نه تنها تأثیری بر ورزش ندارد، بلکه به‌طور کلی ضعف اعتماد به صنعت ورزش را به‌همراه خواهد داشت (کمیسیون ورزش استرالیا، ۲۰۰۴). بنابراین با توجه به مطالب کشف‌شده از مصاحبه‌ها، اینکه وزارت ورزش و جوانان بتواند فرایندی را طرحی کند و اجازه ورود افراد با خصوصیات دیکتاتور، افراد با تجربه کم مدیریتی، افراد با سابقه مالی نامناسب و در کل افراد با شایستگی‌های کم را از جمع کاندیدهای ریاست فدراسیون و در ادامه پست‌های مدیریتی فدراسیون خارج کند، شاید کمترین فعالیتی است که این پژوهش پیشنهاد می‌دهد. می‌توان گفت اولاً، انتخاب شایسته و مرتبط مدیریت فدراسیون، به فعالیت‌های مثبت در جهت اثربخشی و کارآمدی فدراسیون منجر می‌شود و ثانیاً، بخشی از بستر مناسب جهت حکمرانی مطلوب را فراهم می‌آورد.

به‌نظر می‌رسد علاوه بر جامعه و فرهنگ متفاوت، سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی نیز بر این شاخصه‌ها و عوامل تأثیرگذارند. همان‌طور که در مصاحبه‌ها شرکت‌کنندگان با کدهایی مانند «همسو بودن اساسنامه فدراسیون با فدراسیون جهانی» و «پذیرش اساسنامه فدراسیون توسط وزارت ورزش و مراجع بین‌المللی به‌طور همزمان» در بخش پدیده محوری پژوهش حاضر و «برخورد منطقی و رفتار مناسب با مسائل بین‌المللی» در مؤلفه پاسخگویی و همچنین کد «ارزیابی وضعیت فدراسیون در مقایسه با سایر کشورهای جهان»، در مؤلفه کنترل و نظارت نشان دادند، تأثیر مسائل فراملی بر حکمرانی اجتناب‌ناپذیر است. از این‌رو در مباحثی مانند تیم‌های داوری بین‌المللی و انجمن‌های بین‌المللی که در رویدادهای بزرگ به فعالیت می‌پردازند، افزون بر فعالیت‌های بین‌المللی خود در آگاه کردن جامعه ورزشی کشور خود نیز نقش بسزایی دارند، از این‌رو می‌توان با اولویت دادن به انتخاب افراد مجرب بین‌المللی در کمیته‌های فدراسیون دو و میدانی، توازن بسیار خوبی بین قوانین ملی و بین‌المللی ایجاد کرد. در این خصوص و در حوزه مهاجرت بین‌المللی، توئیز (۲۰۱۸) اظهار کرده است که چگونه دولت‌ها و سیستم سازمان ملل به چالش کشیده می‌شوند و اقدام دولت به‌تنهایی مسئله مهاجرت را حل نخواهد کرد. در این مقاله راه‌های مهاجرتی که بیشترین امنیت را برای مهاجران تأمین می‌کند، در گرو ائتلاف‌های بین ایالت‌ها، دولت‌ها، سازمان‌ها، دولت‌ها

<sup>1</sup>. Colleen



محلی و بازیگران دولتی است. براساس نتایج این تحقیق ارتباطات و گفت‌وگوها بین دول از راهکارهای مهم حل مشکلات بین‌المللی است که در سطوح مختلف دولتی و محلی به کار می‌رود.

برتلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) بیان می‌کند معیارهای شناسایی و ارزیابی، چهار نوع روش پاسخگویی را نشان می‌دهند که کارکنان براساس آن عمل می‌کنند و هر روش انگیزه‌های متمایزی برای کارکنان سیاسی به منظور پاسخ دادن به چالش‌های فرایندهای آنها فراهم می‌کند. این راهبردها اطلاعاتی را برای شهروندان فراهم می‌کند که می‌توانند از اکتشافات ساده، برای تصمیم‌گیری در مورد پاسخگویی به کارهای سیاسی خود استفاده کنند. این مقاله تأثیر افراد متفاوت با ویژگی‌های متفاوت در انتخاب روش برای برخورد و ارتباط را بیان می‌کند که با یافته‌های این پژوهش همسوست. در صورتی که در جامعه دو و میدانی و فدراسیون دو و میدانی شرایطی حاکم شود که افراد با ضوابطی که مورد تأیید اکثریت است، در مسند کارهای باشند، پیامدهایی مانند افزایش همکاری، همدلی، هم‌افزایی و کارآمدی را شاهد خواهیم بود.

در طبقه دوم، مؤلفه‌های پژوهش حاضر شامل نقش قانون و حاکمیت قانون، مشارکت‌جویی (اجماع)، شفافیت و پاسخگویی، نظارت و کنترل و مبارزه با فساد است. این مؤلفه‌ها با بیشتر تحقیقات از جمله بانک جهانی و سازمان ملل متحد همسوست و با تحقیقات جدید نیز اشتراکاتی دارد. کپی‌ینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «حکمرانی و حکمرانی مطلوب: یک چارچوب جدید برای تجزیه و تحلیل سیاسی» بیان می‌دارد که وقتی به صورت جامع تئوری حکمرانی را براساس عملکرد دولت چین بررسی و درک می‌کنیم، ما را به چالشی می‌کشد که چگونه تئوری حکمرانی، چه به صورت عملی و چه به صورت نظری برای بازسازی سیستم فکری سیاست‌های دموکراتیک چین، جست‌وجو برای یک پلتفرم سازمانی برای حکمرانی مطلوب، تبدیل مدل مشارکت عمومی و به دست گرفتن عملی اداره عمومی در فرایند توسعه بازار ناکارآمد یا حتی در بسیاری جهات شکست‌خورده، مهم است. به کارگیری مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب بی‌شک شرایط جامعه دو و میدانی را رو به رشد حرکت خواهد داد، در صورتی که بخواهیم هم‌تا با رقبای بین‌المللی خود پیش برویم، ما نیز باید همانند کشورهای موفق از مؤلفه‌های بومی کشف‌شده حکمرانی مطلوب به‌نحو احسن استفاده کنیم.

ماکاریچوف و یاتسیک (۲۰۱۸) در مقاله «سرگرمی و حکمرانی» در زمینه بررسی سیاست‌های روسیه در ورزش از دو منظر، رویدادهای بزرگ ورزشی<sup>۳</sup> را به‌عنوان ابزارهای قانونی موجود و تثبیت‌کننده‌های آن رژیم مورد بحث قرار داده‌اند. با توجه به رویدادهای بزرگ ورزشی، دولت روسیه خود را در معرض فشارهای مداوم سازمان‌های بین‌المللی قرار داده و مجبور شده است به آنها واکنش نشان دهد و طبق آن قوانین و مقررات حقوقی و شیوه‌های سیاست‌گذاری خود را تنظیم کند. استدلال کلیدی مقاله این است که هر دو عنصر این پازل را می‌توان به‌عنوان عناصر کلیدی حکمرانی در نظر گرفت. مقاله ماکاریچوف و یاتسیک در راستای مقوله محوری پژوهش حاضر است و اهمیت آن را تأیید می‌کند. میزبانی رویدادهای بزرگ یا حتی شرکت در رویدادهای بزرگ، چالش‌هایی را ایجاد خواهد کرد، بهره‌برداری از این فرصت‌ها و تهدیدها رشد دو و میدانی را در پی خواهد داشت. از این‌رو تا حد امکان فدراسیون دو و میدانی باید شرایط حضور ورزشکاران و ذی‌نفعان را فراهم کند و میزبان مسابقات شود، حضور در عرصه‌های بین‌المللی موجب همخوان شدن قوانین، اجرای قوانین و رشد دو و میدانی می‌شود. در تأیید اهمیت مقوله محوری پژوهش اخیر، کجیر و وترلین<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نیز در مقاله‌ای با عنوان «حکمرانی نظارتی: قوانین، مقررات و مسئولیت‌پذیری»، بیان کردند موضوعی که ابعاد حکمرانی نظارتی را درگیر یکدیگر می‌کند، قوانین است، این یافته نیز در راستای تأیید کدهای کشف‌شده مانند «وجود اساسنامه مشخص، پیگیری»، «تصویب قانون معافیت مالیاتی» و «تصویب نظام جامع باشگاه‌داری در

1. Bertelli

2. Y keping

3. Mega Events

4. Kjaer & Vetterlein

کشور و فدراسیون» است که از گویه‌های مؤلفه محوری این پژوهش است و مقاله کجیر و وترلین به تأیید مقوله محوری پژوهش حاضر می‌پردازد.

وولف و مولر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در بخشی از مقاله خود با عنوان «بحران نئوپاتریمونالیسم، مشکلات پست کمونیسیم» در خصوص جام جهانی فوتبال روسیه ۲۰۱۸ به بررسی پروژه‌های توسعه‌ای فراساختاری اصلی و تأثیرگذار بر جام جهانی روسیه پرداختند. در این زمینه مفهوم بحران نئوپاتریمونالیسم را با اشاره به اقتباس‌های سیاسی و اقتصادی یک نظام نئوپاتریمونالیستی در پاسخ به بحران اقتصادی معرفی کردند. تحقیق سه سازگاری عمده از نئوپاتریمونالیسم در زمینه آماده‌سازی جام جهانی را کشف کرد: عقب‌نشینی از پول خصوصی و افزایش همزمان مالیات عمومی، ترتیب مجدد نخبگان طرفدار و هزینه‌های بالاتر وفاداری. باز هم به‌وضوح دیده می‌شود که رویدادهای بزرگ بر برنامه‌ها و قوانین تأثیرات خود را داراست. این موضوع دقیقاً اهمیت پدیده محوری پژوهش را نشان می‌دهد.

در تحقیق پیوتروفسکی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) با عنوان «استراتژی پیامی بر نگرش شهروندان اثر می‌گذارد؟»، مشاهده شد که شهروندان مشارکت‌کننده ضمن پاسخ‌های متفاوت، با راهبرد اطلاعاتی بهتر عمل می‌کنند. در این مقاله به این نتیجه رسیده شد که برای رسیدن به گروه‌های شهروندی درگیر و مشارکت‌کننده تنها قرار دادن اطلاعات در دسترس آنها کافی نیست، بلکه اطلاعات باید در یک روایت و داستان معنادار تعبیه شود. از آنجا که بیشتر مشارکت‌کنندگان این تحقیق اصرار بسیاری بر انتخاب نماینده قشر خود در کمیته‌های فدراسیون داشتند و این موضوع را در کدهای «انتخاب نماینده مربیان توسط جامعه مربیان»، «انتخاب نماینده ورزشکاران توسط جامعه ورزشکاران»، «انتخاب نماینده داوران توسط جامعه داوران»، «انتخاب مدیر تیم‌های ملی توسط کمیته‌های مختلف فدراسیون» و همچنین «تفویض اختیار به استان‌ها جهت تصمیم‌گیری» نشان دادند؛ به تعبیری، خواستار مشارکت در تصمیم‌گیری در امور فدراسیون بودند. با توجه به اینکه مشارکت‌جو یکی از مؤلفه‌های تحقیق حاضر قرار گرفت و همسو با یافته‌های پیوتروفسکی و همکاران نیز است، از این رو فدراسیون دو و میدانی باید طرح‌هایی عملی برای بالا بردن کیفیت ارتباط با مشارکت‌جو را مورد توجه قرار دهد.

آروجو و رومرو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان «آیا برابری جنسیتی بر شفافیت شهری تأثیر می‌گذارد: مطالعه موردی اسپانیا» ابراز کردند که نمایندگی زنان در زندگی سیاسی محلی سبب افزایش شفافیت اطلاعات و کاهش تقارن اطلاعات در شهرداری‌ها خواهد شد؛ که نتایج این بحث را تقویت می‌کند. این موضوع نشان می‌دهد اگر بخواهیم مؤلفه شفافیت را در سیستم افزایش دهیم، می‌توانیم با به‌کارگیری نسبتی از زنان در بخش منابع انسانی به توسعه شفافیت بپردازیم.

گیرایرت و دریسکینز<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) طی تحقیقی با عنوان «بازار اصلی اروپا؟ اتحادیه اروپا به‌عنوان یک نیروی خوب در حکمرانی بین‌المللی ورزشی» بیان کردند که ضرورت یک دیدگاه یکپارچه برای درک هویت منحصر به فرد اتحادیه اروپا در حاکمیت بین‌المللی ورزش احساس می‌شود. این موضوع نشان می‌دهد که تحول بیرونی با فرایند مرحله‌ای متوالی مشخص شده است که در آنها نگرش قدرت اصلی اروپا<sup>۶</sup> (NPE) و قدرت بازار اروپا<sup>۷</sup> (MPE) جایگزین و متصل می‌شوند و حیات بازار اصلی اروپا (NME) را به‌وجود می‌آورند. هویت قدرت اصلی اروپایی اتحادیه اروپا به حکمرانی ورزشی بین‌المللی که مبتنی بر حالت عملیاتی منحصر به فرد است، شکل می‌دهد، که هدف آن تقویت

1. Wolfe & Müller

2. Neopatrimonialism

3. Piotrowski, Grimmelikhuijsen & Deat

4. Araujo & Romero

5. Geeraert and Drieskens

6. Normative Market Europe

7. Normative Power Europe

8. Market Power Europe

ویژگی اخلاقی است. پتانسیل اتحادیه اروپا برای تحت تأثیر قرار دادن سازمان‌های نظارتی ورزشی مانند فیفاست که از طریق هویت قدرت بازار اروپایی خود، به خصوص بازار بزرگ و تنظیم‌شده آن ایجاد شده است. یکی از نقاط ضعفی که بیشتر مشارکت‌کنندگان اطلاعات کافی از آن نداشتند، موضوع استفاده از قدرت بازار در جهت توسعه ورزش به خصوص ورزش دو و میدانی بود، که باید این فدراسیون و دیگر فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی به آن توجه بیشتری داشته باشند. بنا به یافته‌های گیرایرت و دریسکینز، قرار گرفتن در معرض بازارهای بزرگ (چه در داخل و چه در خارج) موجب افزایش قدرت حکمرانی می‌شود، جذب اسپانسر واقعی برای دو و میدانی علاوه بر شکل‌گیری استقلال مالی فدراسیون موجب ارتقا و رشد حکمرانی به واسطه قدرت بازار می‌شود که پیشنهاد این پژوهش به فدراسیون دو و میدانی قرار گرفتن در مسیر بازارهای بزرگ داخلی و خارجی است.

در رویکرد نوحاسته (گلیزری) نظریه داده‌بنیاد علاوه بر ظهور مقوله محوری (نقش قانون و حاکمیت قانون)، یک فرایند اجتماعی پایه در زمینه مقوله محوری ظاهر می‌شود. در واقع این فرایند اجتماعی پایه نشان‌دهنده تحول یک فرایند در طول زمان است و الگویی رفتاری را نشان می‌دهد که برای حل یک مسئله و مشکل می‌توان آن فرایند را به کار برد. در نظریه داده‌بنیاد فرایندهای اجتماعی پایه ایده‌آل است، ولی الزامی نیست. نبود قوانین مناسب و اجرا نکردن قوانین در پژوهش حاضر به عنوان مشکل اجتماعی حکمرانی مطلوب در فدراسیون دو و میدانی در دیدگاه مشارکت‌کنندگان نمایان شد، و فرایند اجتماعی پایه «حرکت به سمت قانون‌مداری» را در پی داشت. این فرایند به این موضوع اشاره دارد که جامعه دو و میدانی با گذشت زمان باید در این مسیر حرکت کند. از آنجا که مفهوم حکمرانی مفهومی چندبعدی است، باید عوامل متعددی برای حصول به آن همکاری کنند. گذر از حکمرانی ضعیف به حکمرانی مطلوب و مناسب فرایندی زمان‌بر خواهد بود. این موضوع طبقه سوم این پژوهش را به خود اختصاص داد.

در صورتی که وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی کل ورزش فرایندی را طراحی و ورود افراد با شایستگی‌های بالا را در سطح کلان مدیریتی دو و میدانی تضمین کند و در ادامه، فدراسیون دو و میدانی مواردی مانند اولویت دادن به انتخاب افراد مجرب بین‌المللی در کمیته‌های فدراسیون دو و میدانی، توازن بین قوانین ملی و بین‌المللی، انتخاب افراد با ضوابطی که مورد تأیید اکثریت، میزبانی رویدادهای بزرگ یا حتی شرکت در رویدادهای بزرگ و قرار گرفتن در معرض بازارهای بزرگ داخلی و خارجی، و همچنین بهره‌برداری از طرح‌های عملی برای بالا بردن کیفیت ارتباط با مشارکت‌جو را مورد توجه قرار دهد، پیامدهایی را در پی خواهد داشت که طبقه چهارم این پژوهش به آن اشاره دارد و شامل اثربخشی، کارآمدی و مسئولیت‌پذیری در فدراسیون دو و میدانی است.

## تقدیر و تشکر

از استادان گرانقدر و فرهیخته دانشگاه تهران به خصوص استاد دکتر علیدوست و دکتر باقری و استادان محترم دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران به سبب مطالعه متن مقاله و ارائه نظرهای ارزشمند سپاسگزاریم.

## References

- Australian Sport Commission. Governance: Principles of best practice. 2004, Retrieved from: [www.ausport.gov.au/asc/corpdocs/governance](http://www.ausport.gov.au/asc/corpdocs/governance).
- Araujo, J F F E & Tejedó-Romero, F. Does Gender Equality Affect Municipal Transparency: The Case of Spain, *Public Performance & Management Review*. 2017, DOI: 10.1080/15309576.2017.1362350.
- Artinian, B. M., Giske, T., & Cone, P. H. *Glaserian Grounded Theory in Nursing Research: Trusting Emergence*. 2009, Springer Publishing Company.
- Alvani, Seyyed Mehdi. [Good governance of a network of civil society actors. *Transition Management Magazine*. 2009; No. 1, D1-5. (In Persian).
- Ahmadzadeh, Ahmad, Mousavi, Seyed Jafar, Dostadi, Morteza. [Identifying the Cultural Opportunities and Challenges of Sports in Mazandaran Province. *Contemporary Research in Sport Management*. 2013, Year 4 - 7.
- Bertelli A, M. Who Are the Policy Workers, and What Are They Doing? Citizen's Heuristics and Democratic Accountability in Complex Governance, *Public Performance & Management Review*. 2016, DOI: 10.1080/15309576.2016.1180306.
- Baradaran Shoraka, Hamid Reza; Malik Al-Sadati, Said. [Good Governance Key for Southwest Asia Development]. Expediency Council, Strategic Research Center. 2007, Report Code: 10-86-04. (In Persian).
- Charmaz, K. Grounded theory as an emergent method *Handbook of emergent methods*. 2008: pp. 155-70 New York The Guilford Press.
- Council of the European Union. Principles of Good Governance in Sport. Under the EU work Plan for Sport from 2011-2014. Brussels, October 2013.
- Jennings, A. *Foul? The Secret world of FIFA: Bribes, Vote-rigging and ticket scandals*. 2006, London: Harper Collins.
- Cornforth, C. *Conclusion: Contextualizing and managing the paradoxes of governance Inc Cornfoth (ED), the governance of public and nonprofit organizations: what do board do?* 2003. London: Routledge: 237-253.
- Danaee Fard, Hassan; Alwani, Seyyed Mehdi; Azar, Adel. [Qualitative Research Methodology in Management, A Comprehensive Approach. 2015, Tehran, Saffar Publishing. (In Persian).
- Halabchi, Farzin. V, Ziaei & S, Lotfian [Doping in Athletes]. *Scientific Research*. 2007, No. 10, ISSUE 1. (In Persian).
- Geeraert, A & Drieskens, E. Normative Market Europe: the EU as a force for good in international sports governance? *Journal of European Integration*. 2017, 39:1, 79-94.
- Greeraert, A., Alm, J., Grolle, M. *Good Governance in International Sport Organization: an analysis of the 35 olympic sport governing bodies*. 2013.
- Glaser, B. G. *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*: Sociology Press. 1998.
- Kjaer P, F., & Antje Vetterlein. Regulatory governance: rules, resistance and responsibility, *Contemporary Politics*. 2018, DOI: 10.1080/13569775.2018.1452527.
- Jasbi, J., Shahri, Neda. [Designing a Good Governance Model Based on the Open Systems Theory]. *Journal of Management Science*. 2009, Vol. 4, No. 16, pp. 5-35. (In Persian).
- Jones, M., & Alony, I. Guiding the use of Grounded Theory in Doctoral studies—an example from the Australian film industry. *International Journal of Doctoral Studies*. 2011, 6(N/A), 95-114.

- Keping, Y. Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis, Fudan J. Hum. Soc. Sci. 2017, 11:1–8. <https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4>.
- Lam, E, T, C. The Roles of Governance in Sport Organizations. Journal of Power, Politics & Governance. 2014, 2(2): 19-31. International Olympic Committee. 2016, Available at: <http://www.olympic.org>.
- Makarychev, A & Yatsyk, A. Entertain and Govern, Problems of Post-Communism. 2018, vol. 02, no. 65, 2018, 115-128.
- Mallon, B. The Olympic Bribery Scandal. Journal of Olympic History. 2000, 8 (2): 17-27.
- Licht, A, N., Goldschmidt, C., Schwartz, S, H. Culture rules: the foundation of the rule of law and other norms of governance. Journal of Comparative economics. 2007, 35 (4): 659-688.
- New Zealand Securities Commission. Corporate Governance in New Zealand: Principle and Guidelines: A Handbook for Directors, executives and advisors. Wellington: New Zealand Securities Commission. Nickolson, G, J, and Kiel, G, C, 2004.
- Parvizi, S., Salsali, M., & Adib hajbagheri, M. [Qualitative research methods. 2012, Tehran: Boshra Publisher. (In Persian)]. Piotrowski, S., Grimmelikhuijsen, S & Deat, F. Numbers over Narratives? How Government Message Strategies Affect Citizens' Attitudes, Public Performance & Management Review. 2017, DOI: 10.1080/15309576.2017.1400992.
- Shokouhi, Mohammad; Rahnama, Mohammadreza Mohammad Ghasemi Pour, Nasrin. A study on the implementation of good urban governance indicators in metropolitan cities of Iran, the 6th National Conference on Urban Planning and Management, with emphasis on the components of the Islamic city, Holy Moshad. 21 and 22 November; 2014. (In Persian).
- Roman, E. La governance des organization sportive: une application des principes universal de base de bonne governance du mouvement olympique ET sportive du CIO. 2011, IDHEAP.
- Sediq Sarvestani, Rahmatullah, Imani Jarjammi, Hossein, Firoozabadi, Seyed Ahmad. [Analysis of Urban Governance Models in Elections of the Third Islamic Council of Tehran (In Persian)]. Journal of Research, 2006.
- Samti, Morteza, Ranjbar, Homayoun, Mohseni, Fazilat. [Analysis of Good Governance Indices on the Human Development Index, Case Study: Southeast Asian Nations (ASEAN). Quarterly Journal of Research on Economic Growth and Development. 2011, Year 1, No. 4. (In Persian).
- Sport England, Good Governance Guidance. 2011, Present at: [www.sporenland.org](http://www.sporenland.org).
- Speziale, H. S., & Carpenter, D. R. (2003). *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative*: Lippincott Williams & Wilkins.
- Thouez C. Strengthening migration governance: the UN as 'wingman', Journal of Ethnic and Migration Studies. 2018, DOI: 10.1080/1369183X.2018.1441604.
- Wolfe S, D & Martin Müller: Crisis Neopatrimonialism, Problems of Post-Communism. 2018, DOI: 10.1080/10758216.2018.1429934.