

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

اکبر اخوان^۱

زهرا حاجی‌انزهایی^۲

فریده اشرف گنجویی^۳



10.22034/ssys.2024.3240.3367

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۲۴

نظام ورزشی در کشور همواره با چالش‌ها و مسائل مختلفی در حوزه حکمرانی، تعامل میان نهادهای متعدد و برآورده ساختن انتظارات کلیه ذینفعان روبه‌رو بوده است. پژوهش حاضر باهدف دستیابی به الگوی مطلوب در حوزه حکمرانی ورزشی به منظور درک بهتر این پدیده و ارائه پیشنهادها لازم صورت پذیرفت. برای طراحی الگوی حکمرانی مطلوب ورزشی، روش تحقیق آمیخته و مبتنی بر دیمتل فازی و جهت گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری با تکنیک گلوله برفی انجام استفاده گردید. در بخش کیفی از نظرات خبرگان مدیریت ورزشی و جامعه‌شناسی در قالب پرسش‌نامه دلفی فازی بهره‌گیری شد. ۱۵ مدل حکمرانی مطلوب استخراج و مورد مطالعه قرار گرفتند. خلاصه این مدل‌ها وجود ۴ بعد، ۱۵ مولفه و ۴۱ شاخص را نشان می‌دهد. ماتریس حاصله از تکنیک دیمتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را آشکار و اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را شناسایی نمود. روایی پرسش‌نامه‌ها در بخش کیفی به روش‌های CVR و CVI (شاخص‌های نسبت روایی محتوایی و روایی محتوایی) با استفاده نظر خبرگان تایید گردید. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر طبق فرمول کوکران ۲۲۵ نفر به عنوان نمونه آماری تعیین و پرسش‌نامه حکمرانی مطلوب در بین اعضای نمونه توزیع گردید. برای ترسیم مدل تحلیلی، تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد. در نهایت چهار بعد شامل کنترل مالی، شفافیت و پاسخگویی، شایستگی منابع انسانی و اجرای سیاست و خط‌مشی به‌دست آمد و براساس یافته‌های یادشده پیشنهادها و پژوهش ارائه گردید.

واژگان کلیدی: حکمرانی مطلوب، نظام ورزش کشور، روش دلفی فازی و معادلات ساختاری.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Sara_haji1982@yahoo.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

موضوع ورزش که بر شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و فناوری تاثیر گذاشته و حتی از آنان تاثیر می‌پذیرد، مورد توجه بسیاری از دانشمندان و صاحب‌نظران قرار گرفته است. با عنایت به تحولات قرن گذشته، ورزش یکی از مهمترین بخش‌هایی است که منافع زیادی برای اقتصاد هرکشوری فراهم کرده و مورد مذاقه قرار گرفته است. تاثیر ورزش بر اقتصاد و جامعه، چند بعدی است- برای مثال، مشخصاً در مورد ورزش فوتبال، مطابق با کمیسیون اروپایی رویدادهای فوتبال میلیون‌ها بیننده را جذب می‌کند. حضور هزاران تماشاگر، ایجاد اشتغال، ورود مطمئن سرمایه خارجی، پرورش بازیکنان و ورزشکاران از بازخوردهای حاصل از این فرایند است که می‌تواند سهم قابل توجهی در اقتصاد داشته باشند. علاقه رسانه‌ها به ورزش و ظهور رسانه‌های اجتماعی در دهه اخیر به ارتباطات و شاخص‌های مهم اجتماعی کمک نموده است. از ابعاد مالی مرتبط با ورزش با عنوان «اقتصاد ورزش» می‌توان نام برد. (گرات و اکرن^۱، ۲۰۲۲: ۱۱۷)

اهمیت ورزش در قوانین بالادستی از جمله قانون اساسی در کشورمان همواره مورد تاکید بوده و مسئولان نظام همواره مردم را به این امر تشویق نموده‌اند. بنابراین توسعه ورزش از امور مهم ایران است. هرچند طی این سال‌ها بهبود نسبی در بعضی از ابعاد ورزش کشور حاصل شده است، اما چالش‌هایی مانند شفافیت ناکافی در امور مالی و شایستگی منابع انسانی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها وجود دارد. (بحرینی، ۱۴۰۰) بنابراین، لزوم تبیین عوامل مؤثر در توسعه این مقوله مهم و بازنگری، تغییر و تحول اساسی در اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و روش‌های اجرایی ورزش می‌تواند در نيل به اهداف و سیاست‌های راهبردی کشور مؤثر واقع شود. (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۲)

حکمرانی، یک واژه رایج در دنیای مدرن است و فرایند حکمرانی مطلوب همانند یک رویکرد توسعه‌ای ارزش فراوانی دارد و در راستای مفاهیمی مانند پاسخگویی، شفافیت، برابری و عدالت اجتماعی برای ساماندهی به امور اجتماعی در هر جامعه‌ای دارای اهمیت است. این رویکرد به‌خصوص با اصلاح سیستم حقوقی، جلب مشارکت عمومی، مشارکت نهادهای اجتماعی و ارتقای شفافیت، وضعیت خوبی را برای هر کشوری رقم می‌زند. کشورهای توسعه‌یافته اقدامات فراوانی برای رسیدن کلیه نهادها به این رویکرد اتخاذ نموده‌اند. لذا این مفهوم عموماً به‌عنوان یک مفهوم جدید در مورد دولت و مدیریت دولتی به‌کار می‌رود و برای بسیاری از حوزه‌ها مانند حکمرانی محلی، حکمرانی جهانی، حکمرانی محیطی، توسعه بین‌المللی و حکمرانی ورزشی نیز استفاده می‌شود. (گندمانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶)

حکمرانی در ورزش به ساختارها و فرآیندهای مورد استفاده توسط یک سازمان ورزشی برای دستیابی به اهداف راهبردی و نظارت بر عملکرد سازمان در برابر اهداف تدوین‌شده و اطمینان از این که مدیریت سازمان منافع همه اعضا را در نظر گرفته است یا نه اشاره دارد. به بیان دیگر، حکمرانی در ورزش فرایندی است که مدیریت سازمان ورزشی از آن استفاده می‌کند تا راهبردها، جهت‌گیری‌ها و اولویت‌ها، سیاست‌ها و انتظارات مدیریت عملکرد را تعیین

¹ Geeraert, A.

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

کند، عوامل مختلف سازمانی را ارزیابی نماید، خطرات را مدیریت و آن چه که سازمان به آن باید می‌رسید را کنترل و ارزیابی کند تا به خواسته‌های ذینفعان سازمان پاسخ داده شود. (کشاوری، ۱۳۹۶)

بیشتر تحقیقات حکمرانی سیستماتیک در حوزه ورزش با محوریت تغییر ساختارهای حکمرانی در کشورها انجام گرفته است. بسیاری از این پژوهش‌ها به بررسی ماهیت متغیر ساختارهای حکمرانی و پیامدهای این تغییر در سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند. (محمدرئوف و همکاران، ۱۴۰۱) به نظر می‌رسد دانشمندان ورزشی عمدتاً عوامل بهینه حکمرانی را در سطوح بین‌المللی بررسی کرده‌اند و در برخی مواقع حکمرانی را بر اساس نظریات عمدتاً مدیریتی در حوزه سازمانی و مدیریتی مورد تحلیل قرار داده‌اند. پژوهشی که بتواند نشانگر چارچوب‌های نظری مدیریت دولتی و سیاسی در حوزه ورزشی باشد، کمیاب است و خلأ نظری پژوهش در حوزه فکری مشاهده می‌گردد. لذا تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور متنوع هستند. بخشی از این پژوهش‌ها مانند قدمی (۲۰۱۵) تنها به معرفی شاخص‌های حکمرانی مطلوب ورزشی در سازمان‌های ورزشی می‌پردازد، اما گندمانی و همکاران با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰) با استفاده از روش پژوهش ترکیبی، پنج مضمون اصلی نقش و حاکمیت قانون، مشارکت (اجماع)، شفافیت و پاسخگویی، کنترل و نظارت و سلامت را یافته‌اند. همینطور محمدی رئوف و همکاران (۱۴۰۱) در طراحی الگوی حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران، پارادایم‌های نداشتن امید به آینده، عدم عقلانیت معناداری و اکنون‌زدگی را به عنوان پدیده مرکزی شناسایی نمودند. بحرینی و همکاران (۱۴۰۰) هم به بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان پرداختند و نشان دادند که شش مؤلفه حکمرانی خوب یعنی نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفافیت و شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی بر توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان تأثیر مستقیم و معنادار دارد. جمشیدیان و همکاران (۲۰۲۰) عوامل حکمرانی بهینه در روابط بین‌الملل ورزش ایران را بررسی و شاخص‌های برآزش مدل را تایید نمودند. پورآتش و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با نقش میانجی پاسخگویی در وزارت ورزش و جوانان ایران» انجام دادند و دریافته‌اند حکمرانی خوب و پاسخگویی به طور مستقیم بر سلامت سازمانی مانند شفافیت و پاسخگویی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین حکمرانی خوب اثر مثبت و معناداری بر پاسخگویی دارد.

بر مبنای اظهارات زیتول^۱ (۲۰۲۳) شیوه‌های حکمرانی مطلوب به منظور به حداقل رساندن ناکارآمدی‌ها و فعالیت‌های غیرقانونی در هر رشته ورزش تبیین شده است. برای ارتقای کارایی ورزش در حکمرانی مطلوب چهار مولفه شفافیت و پاسخگویی، کنترل مالی، شایستگی منابع انسانی و اجرای مطلوب خط مشی‌های دولت شناسایی و ارائه شده است. از نظر آنها حکمرانی مطلوب دلالت بر این دارد که کارایی، پاسخگویی، قابل‌پیش‌بینی بودن، اثربخشی، مدیریت مالی خوب و شفافیت در راستای موضوع می‌تواند ارتقا یابد و ناکارآمدی را کاهش دهد. در بعد اجرای خط‌مشی‌ها، محققان سیاست‌های مختلفی را پیشنهاد کرده‌اند. آنان به مواردی مانند سیاستی که حکمران برای اجرای عملیات در نظر می‌گیرد، حکمرانی مطلوب، خط‌مشی حاکمیتی که در فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی منتشر می‌کند و میزان توانایی حکمران به اجرای خط‌مشی‌ها اشاره دارند. بعد شناسایی شایستگی منابع انسانی (نیروی انسانی

¹ Zaitul et al.

دارای سیاست‌هایی است که بر استخدام کارمندان حاکم است) به مکفی بودن منابع انسانی و در جذب نیرو به سیاست منابع انسانی پایبند است و به مهارت‌های لازم کارکنان در زمینه مدیریت ورزشی، انجام آموزش‌های منظم برای کارکنان، متعهد بودن کارکنان به مسئولیت‌های خود، مدیریت مهارت‌ها و در برداشتن دانش مدیریت اشاره دارد. همچنین در بعد کنترل مالی شاخص‌هایی مانند کمیته حسابرسی عینی، مستقل و فعال، بررسی به موقع گزارش‌های حسابرسی و رفع هرگونه عدم انطباق در گزارش‌های حسابرسی و سیستم کنترل داخلی در بخش‌های مالی به صورت دوره‌ای برای اطمینان از اثربخشی آن وجود دارد. بودجه و هزینه برای اجرا به سطوح پایین‌تر ابلاغ می‌شود. فرآیندهای مستقل، بررسی‌ها و ارزیابی فعالیت‌های کنترل مالی به طور مداوم وجود دارد. نظارت دقیق بر سیستم کنترل مالی داخلی انجام می‌شود. صورت‌های مالی و سایر گزارش‌های حسابرسی با سایر ذینفعان به اشتراک گذاشته می‌شود. برنامه‌ریزی مالی بلندمدت ایجاد کرده است. صورت‌های مالی خود را حسابرسی خارجی می‌کند. سیستم‌ها می‌توانند سیگنال اولیه مشکل را ارائه دهند. صورت‌های مالی خود را برای ارائه اطلاعات در مورد وضعیت مالی و عملکرد منتشر کنند. در تهیه و ارائه صورت‌های مالی به استفاده‌کنندگان خارجی، استانداردهای بین‌المللی حسابداری را رعایت کنند و فرآیند مشارکتی بودن بودجه‌بندی را بپذیرند. (آلن و همکاران^۱، ۲۰۲۳)

همچنین در بعد شفافیت شاخص‌هایی مانند چشم انداز، قوانین و مقررات است. وب‌سایت‌ها و رسانه‌های اجتماعی، اقدامات انضباطی نسبت به باشگاه‌ها به دلیل هرگونه تخلف، منصفانه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و همگی دارای کد رفتاری برای هدایت رفتار رهبران و کارکنان هستند، اعضای هیئت مدیره، مدیریت و کارکنان همگی به وظایف خود متعهد هستند، انجمن‌های منطقه‌ای به طور موثر وظایف خود را انجام می‌دهند، اطلاعات دقیق و مفید شناسایی و به موقع به اطلاع افراد می‌رسد تا افراد بتوانند مسئولیت‌های خود را انجام دهند و با تمام ذینفعان صادقانه و منصفانه برخورد کنند. در نهایت رویه‌های رسمی برای همه عملیات وجود دارد. خط مشی حاکمیتی از طریق وب‌سایت با ذینفعان به اشتراک گذاشته می‌شود. دارای مقررات داخلی است که به بازیکنان، مربیان، داوران و باشگاه‌ها اجازه می‌دهد علیه یک تحریم تجدیدنظر کنند. (بخش و همکاران^۲، ۲۰۲۳: ۷۱) شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی متعالی در حوزه فکری مدیریت دولتی و جامعه‌شناسی قرار می‌گیرد، اما در حوزه ورزشی شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها و طراحی مدل حکمرانی مطلوب و بومی که بیشترین اثربخشی را بر رتبه‌بندی و کسب افتخار ورزشی داشته باشد به همراه طراحی مدلی که به بهبود حکمرانی مطلوب کمک کند و متناسب با فرهنگ، اجتماع، اقتصاد و محیط داخلی کشور برای حکمرانی مطلوب ورزشی باشد، از اهمیت خاصی برخوردار است. براین اساس، این تحقیق به دنبال یافتن ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی مطلوب ورزشی می‌باشد و پرسش اصلی پژوهش این است:

حکمرانی مطلوب ورزشی در کشور ایران دارای چه الگویی می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

جدید بودن تحقیق درباره مفهوم حکمرانی مطلوب در ورزش ایران، استفاده از روش تحقیق توسعه‌ای را ضروری می‌نماید. روش‌شناسی این پژوهش ماهیتاً توصیفی و کیفی بود که در مرحله اول به شکل اسنادی و

¹ Allen et al.

² Bakhsh et al.

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

کتابخانه‌ای به گردآوری شاخص‌ها، ابعاد و معرف‌های در نظر گرفته شده حکمرانی ورزشی در سطوح بین‌المللی و ملی پرداخته شد؛ به این شکل که پس از واکاوی و شناسایی شاخص‌ها و ابعاد یادشده در اجلاس‌ها و مجامع رسمی بین‌المللی، گزارش‌ها، کتب، تحقیقات و مقالات مرتبط خارجی و داخلی و همچنین قوانین و برنامه‌های حکمرانی کشور، اقدام به گردآوری و تشکیل بانک اطلاعات ورزشی (ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها) گردید. در مرحله بعد با علم بر این موضوع که در دستیابی به هدف اصلی این مطالعه، کسب اطلاعات دقیق و طراحی مدل‌های ریاضی و آماری معتبر با محدودیت‌های جدی مواجه خواهد بود، از روش دلفی فازی استفاده شد. سپس با استفاده از روش D-ANP یا همان روش ترکیبی DEMATEL و ANP به ساخت مدل حکمرانی دست یافتیم. گفتنی است که این پژوهش رویکرد پیمایشی دارد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش آن مربوط به رویکرد کیفی پژوهش شامل متخصصان و صاحب‌نظران دو رشته مدیریت ورزشی و جامعه‌شناسی بود. بخش دوم برای آزمون مدل حکمرانی مطلوب در وزارتخانه ورزش و جوانان، ادارات کل وابسته به آنها در استان‌ها، روسای فدراسیون‌های ورزشی و روسای هیئت‌های استانی در نظر گرفته شده بود که مشارکت‌کنندگان آن شامل مسئولان ارشد وزارتخانه، خبرگان ادارات کل ورزش و جوانان استانی، روسای فدراسیون‌های ورزشی، روسای هیئت‌های ورزشی، افراد برتر ورزشی، مربیان ملی و سرپرستان تیم‌های ورزشی به تعداد ۵۴۲ نفر بود.

جدول ۱: طبقه‌بندی نسبت جمعیت طیف‌های جامعه مورد نظر

تعداد	جمعیت طیف‌های جامعه
۸۰	مسئولان ارشد وزارتخانه
۱۰۰	خبرگان ادارات کل ورزش و جوانان استانی
۵۳	روسای فدراسیون‌های ورزشی
۵۳	روسای هیئت‌های ورزشی
۱۵۰	افراد معروف ورزشی
۵۷	کارشناسان اداره کل ورزش
۵۰	سرپرستان تیم‌های ورزشی
۵۴۲	تعداد کل طیف‌های جمعیتی

با استفاده از فرمول کوکران، ۲۲۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. با بهره‌گیری از نظر تمامی افراد منتخب به عنوان خبرگان، جمع‌آوری اطلاعات با مراجعه مستقیم به آنها از طریق تکمیل پرسش‌نامه صورت گرفت. خبرگانی که برای شناسایی عوامل نظر دادند دارای ویژگی‌هایی چون حداقل مدرک دکتری تخصصی در یکی از رشته‌های مدیریت ورزشی، مدیریت استراتژیک و مدیریت دولتی، سابقه تدریس و مطالعه و پژوهش قبلی در زمینه های مدیریت توسعه، حکمرانی، حکمرانی ورزشی و مدیریت استراتژیک بودند. برای شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه در مدل حکمرانی مطلوب از روش دیمتل استفاده شد. در بخش کمی پژوهش، کلیه طبقه‌بندی‌ها طبق طیف لیکرت و براساس پرسش‌نامه حکمرانی مطلوب، برای سنجش حکمرانی مطلوب صورت گرفت. برای جمع‌آوری داده‌های اولیه و ورود داده‌های پرسش‌نامه از نرم افزار Excel و برای ترسیم مدل تحلیلی (تحلیل مسیر) از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد.

روایی و پایایی آزمون‌ها

در بخش کیفی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها در قالب پرسش‌نامه دلفی (فازی) طی سه مرحله در اختیار ۲۱ نفر از خبرگان قرار گرفت تا در مورد اعتبار و روایی این اجزا برای مدل حکمرانی مطلوب ورزشی در ایران نظر دهند. برای آزمون روایی اجزا از تکنیک‌های نسبت روایی محتوایی^۱ (CVR) و شاخص روایی محتوایی^۲ (CVI) استفاده گردید. در این تحقیق گویه‌هایی که مقدار شاخص روایی محتوایی آنها کمتر از ۰/۷۹ بودند، حذف گردیدند. هم‌بنابراین با توجه به اینکه حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVR در این مطالعه، برابر با ۰/۴۲ است، گویه‌هایی که مقدار شاخص روایی محتوایی آنها کمتر از ۰/۴۲ بودند، حذف گردیدند. در بخش کمی، روایی پرسش‌نامه به روش تحلیل اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و تحلیل عاملی (تاییدی) با استفاده از نرم‌افزار AMOS مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۲، وضعیت معیار KMO را برای تحلیل سازه‌ای متغیرها نشان می‌دهد:

¹ content validity ratio

² content validity index

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

جدول ۲: آماره KMO و نتایج آزمون بارتلت برای متغیرها

متغیر	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	میزان KMO	میزان بارتلت	درجه آزادی	سطح معنی داری	درصد واریانس تبیین شونده
موارد شفافیت و پاسخگویی	۱۲	۰/۸۶	۰/۸۵	۱۱۲۷/۸۰	۶۶	۰/۰۰	۷۱/۰۰
کنترل مالی	۱۲	۰/۸۲	۰/۷۸	۱۲۳۱/۳۷	۷۸	۰/۰۰	۹۳/۵
شایستگی منابع انسانی	۱۱	۰/۸۹	۰/۷۰	۲۰۳۱/۷۰	۵۵	۰/۰۰	۸۲۷/۶
اجرای سیاست و خط‌مشی	۸	۰/۸۴	۰/۸۵	۷۵۳/۸۱	۲۸	۰/۰۰	۷۸/۰۰

در جدول فوق مقدار سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ است (۰/۰۰ < ۰/۰۵) که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی برای کل متغیرها مناسب است و فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همچنین در مورد شاخص KMO با مقادیر ۰/۸۵، ۰/۷۸، ۰/۷۰ و ۰/۸۵ که در ابتدای این جداول آمده است، با توجه به نزدیکی این اعداد به عدد ۱ می‌توان نتیجه گرفت که تعداد نمونه‌ها (پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. در ادامه تک تک گویه‌های پرسش‌نامه‌ها تحلیل عاملی بررسی و روایی پرسش‌نامه‌های تحقیق تایید گردید. به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ با نرم‌افزار SPSS استفاده شد. مقدار آزمون آلفای کرونباخ در همه متغیرها نشان‌دهنده اعتبار گویه‌های پرسش‌نامه است.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول: حکمرانی مطلوب ورزشی شامل چه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی می‌باشد؟

طبق مطالعات انجام‌شده و پیشینه تحقیقاتی توسط دانشمندان زیر تعداد ۱۵ مدل حکمرانی مطلوب ارائه شده است. خلاصه این مدل‌ها وجود ۴ بعد، ۱۵ مولفه و ۴۱ شاخص را نشان می‌دهد. هدف آن است که تمام عوامل حکمرانی مطلوب از ادبیات موجود استخراج شود. از این رو، علاوه بر مطالعه آثار مربوط به حکمرانی مطلوب در بازه زمانی و مکانی مقاله، آثار دیگر هم مطالعه شدند. جدول ۴، خلاصه عوامل موثر در حکمرانی مطلوب را در ورزش نشان می‌دهد:

جدول ۳: جدول عوامل اصلی و شاخص‌های فرعی

شاخص‌های فرعی شفافیت و پاسخگویی	
چشم انداز	(گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
اقدامات انضباطی نسبت به باشگاه‌ها و بازیکنان	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)
هدایت رفتار رهبران و کارکنان	
ارزش‌های اخلاقی در تمام تصمیمات	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
متعهد بودن به وظایف	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
اطلاعات دقیق و مفید	(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
خطوط ارتباطی	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)

تبيين مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ايران با استفاده از ديمتل فازی

(گيريت و دريسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (آلن و فيصل، ۲۰۲۳)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرينی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	با تمام ذينفعان صادقانه و منصفانه برخورد نمودن
(گالدينو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هيليا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرينی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	وجود رويه‌های رسمی برای همه عمليات
(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ويراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرينی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	اشتراک گذاشته شدن خط‌مشی حاکميتی از طريق وب
(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماريک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرينی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)، ((۲۰۲۱)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسپچويت، ۲۰۲۲)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسپچويت، ۲۰۲۲)	سایت با ذينفعان
(آلن و فيصل، ۲۰۲۳)، (گيريت و دريسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسپچويت، ۲۰۲۲)	فعاليت‌ها بر اساس برنامه راهبردی مصوب

شاخص‌های فرعی کنترل مالی

(آلن و فيصل، ۲۰۲۳)، (گالدينو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هيليا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ويراکن و همکاران، ۲۰۱۶)	کميته حسابرسی عيني
(گيريت و دريسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ويراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرينی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)	انتشار وضعیت مالی
(گالدينو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هيليا و همکاران، ۲۰۱۴)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسپچويت، ۲۰۲۲)	عملکرد مستقل و فعال

بررسی به موقع گزارش‌های حسابرسی	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
سیستم کنترل داخلی در بخش‌های مالی به صورت دوره‌ای بودجه و هزینه	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
بررسی‌ها و ارزیابی فعالیت	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)
نظارت دقیق بر کنترل داخلی صورت‌های مالی و سایر گزارش‌های حسابرسی با سایر ذینفعان به اشتراک گذاشته می‌شود	(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
برنامه‌ریزی مالی بلندمدت	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
وجود حسابرسی خارجی	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)
سیگنال اولیه مشکل	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)
رعایت استانداردهای بین‌المللی حسابداری	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
شاخص‌های فرعی شایستگی منابع انسانی	
استخدام کارمندان کارمندان	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)
مکفی بودن نیروی انسانی	(گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
پایبندی به جذب نیرو به سیاست منابع انسانی	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هلیا و همکاران، ۲۰۱۴)

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

دارای طرح خدمات	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
داشتن مهارت‌های لازم کارکنان	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
برخورداري کارکنان از دانش کافی در زمینه مدیریت ورزشی	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
آموزش‌های منظم برای کارکنان	(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
با تجربه بودن کارکنان	(ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
کارکنان به مسئولیت‌های خود متعهد هستند	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)
رهبران تجربه رهبری خوبی دارند	(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
مدیریت دارای مهارت‌ها و دانش مدیریتی پیشرفته می‌باشد.	(گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)
شاخص‌های فرعی اجرای سیاست و خط‌مشی	
سیاستی دارد که بر عملیات آن حاکم است	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)، (مکلثود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)
قادر به اجرای سیاست خود است	(مونوز و همکاران، ۲۰۲۳)، (ماریک، ۲۰۲۳)، (باکشس و همکاران، ۲۰۲۳)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)
تاثیرسیاست بر حکمرانی مطلوب	(گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن و همکاران، ۲۰۱۶)

(اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)، (مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)؛

(مکلنود و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)،

(رسولی و همکاران، ۲۰۲۱)

(آلن و فیصل، ۲۰۲۳)، (گیریت و دریسکنس، ۲۰۱۹)،

(هنسفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، (گالدینو و همکاران، ۲۰۲۲)،

(می هیلیا و همکاران، ۲۰۱۴)، (اسلم و همکاران، ۲۰۲۳)،

(مورالس و اسچویت، ۲۰۲۲)

اثر سیاست منجر به نتیجه مثبت به خط‌مشی

حاکمیتی را در وب سایت و رسانه‌های

اجتماعی منتشر کرده است

سؤال دوم: رابطه بین اجزای مدل حکمرانی مطلوب ورزشی چگونه است؟

ابعاد، مولف‌ها و شاخص‌های به‌دست آمده از سؤال اول که توسط دانشمندان (آلن و فیصل^۱، ۲۰۲۳)، (گیریت^۲ و دریسکنس، ۲۰۱۹)، (هنسفورد و همکاران^۳، ۲۰۲۲)، (مونوز و همکاران^۴، ۲۰۲۳)، (ماریک^۵، ۲۰۲۳)، (باکشس^۶ و همکاران، ۲۰۲۳)، (گالدینو^۷ و همکاران، ۲۰۲۲)، (می هیلیا^۸ و همکاران، ۲۰۱۴)، (ساوفان^۹ و همکاران، ۲۰۲۳)، (ویراکن^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۶)، (مکلنود^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۲)، (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رسولی و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۱)، (اسلم و همکاران^{۱۳}، ۲۰۲۳) و (مورالس و اسچویت^{۱۴}، ۲۰۲۲) انجام شده بود، در قالب پرسش‌نامه دلفی (فازی) و در سه مرحله در اختیار ۲۱ خبره قرار گرفت تا در مورد اعتبار و روایی این اجزا برای مدل حکمرانی مطلوب ورزشی در ایران نظر دهند- برای آزمون روایی اجزا از تکنیک CVI و CVR استفاده گردید. چنانچه مقدار CVR (شاخص نسبت روایی محتوایی) بیشتر از ۰/۴۲ باشد، مورد تایید و در مورد شاخص CVI (شاخص روایی محتوایی)، حداقل مقدار قابل قبول برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه باید حذف شود. بعد از محاسبات و تحلیل‌های CVI و CVR، ۴ بعد، ۱۵ مولفه و ۴۱ شاخص به‌دست آمد. برای تعیین رابطه بین اجزا، از روش دیمتل فازی استفاده شد. گفتنی است که ماتریس حاصله از تکنیک دیماتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. همچنین معیارهای

¹ Mrindoko, A., & Issa, F. H.

² Geereat, A.

³ Hansford, J.; Harrison J; Cashin, Aidan G; Bagg, Matthew K; Wewege, Michael A; Ferraro, Michael C; et al.

⁴ Muñoz, Joshua; Solanellas, Francesc; Crespo, Miguel; Kohe, Geoffrey Z.

⁵ Marek Pavlík

⁶ Bakhsh, Jordan T; Taks, Marijke; Parent, Milena M.

⁷ Galdino, Matheus, Lara Lesch, Pamela Wicker

⁸ Mihaela, Ionomescu Teodora; Veronica, Mindrescu; Dana, Badau.

⁹ Safwan, N. S. Z., Ahmad, M. F., Tajri, A. A., Hussain, R. N. J. R., Adnan, M. A., Aznan, E. A. M., Pa, W. A. M. W., & Nadzalan, A. M.

¹⁰ Weerakoon, R.

¹¹ McLeod, Christopher M., Hongxin Li, and Calvin Nite

¹² Rasouli, M., Seyyed Nasrollah, S., Mosaffa, N., & Rasekh, N.

¹³ Islam, Y., Mindia, P. M., Farzana, N., & Qamruzzaman, M.

¹⁴ Nelson Morales 1 and Mathias Schubert

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

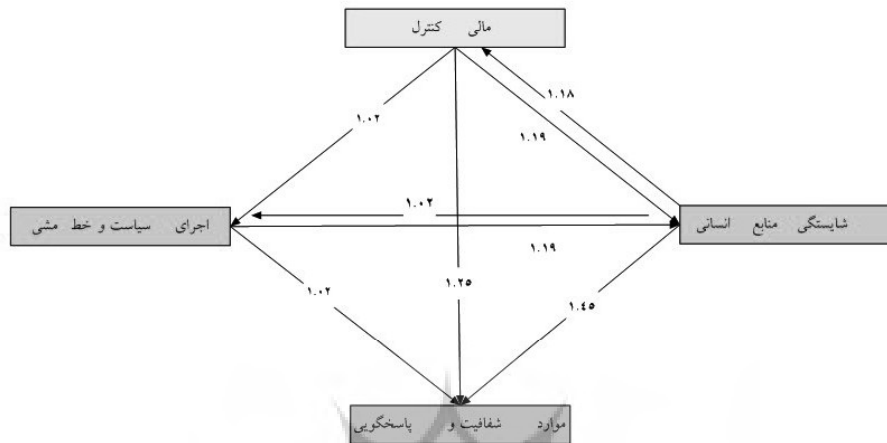
تحقیق با اندیس عددی نامگذاری شده‌اند تا در جریان تحقیق به سادگی قابل ردیابی و مطالعه باشند. همچنین برای دستیابی به ساختار حاکم بر معیارها و شاخص‌ها، ابتدا ماتریس تأثیر مستقیم با استفاده از نظر پنج تن از خبرگان تشکیل شد و پس از آن، از روش DANP برای ساختن ساختار حاکم بر معیارها و شاخص‌ها استفاده گردید. نتایج به شرح جدول ۴ می‌باشد:

جدول ۴: ماتریس ارتباط مستقیم M (تأثیر هریک از مولفه‌ها نسبت به یکدیگر)

نماد	نام مولفه اصلی	A	B	C	D	جمع سطرها	شاخص روایی محتوایی CVR	شاخص نسبت روایی محتوایی CVI
A	موارد شفافیت و پاسخگویی	۲/۲۰	۱/۰۰	۲/۰۰	۲/۶۰	۷/۸۰	۰/۴۳	۰/۸۱
B	کنترل مالی	۲/۶۰	۱/۲۰	۳/۴۰	۲/۰۰	۹/۲۲۰	۰/۴۴	۰/۸۲
C	شایستگی منابع انسانی	۳/۶۰	۳/۰۰	۱/۴۰	۲/۸۰	۱۰/۸۰	۰/۴۳	۰/۸۳
D	اجرای سیاست و خط‌مشی	۳/۲۰	۱/۸۰	۲/۸۰	۱/۲۰	۸/۰۰	۰/۴۲	۰/۸۰
	جمع ستون‌ها	۱۰/۶۰	۷/۰۰	۹/۶۰	۸/۶۰			

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

در نهایت نمودار مختصات دکارتی برونداد دیمتل برای معیارهای اصلی در نمودار ۱ قابل مشاهده است:



نمودار ۱: مدل حکمرانی مطلوب با مولفه‌های اصلی

برای یافتن مدل حکمرانی مطلوب با در نظر گرفتن شاخص‌های مربوط به مولفه‌ها از تکنیک DANP استفاده شد.

ابعاد متعلق به هریک از مولفه‌های اصلی به شرح جدول ۵ می‌باشد:

جدول ۵: مولفه‌ها و شاخص‌های مدل حکمرانی مطلوب ورزشی

ابعاد	A موارد شفافیت و پاسخگویی	B کنترل مالی	C شایستگی منابع انسانی	D اجرای سیاست و خط‌مشی
a11 وجود چشم انداز، قوانین و مقررات	a11 وجود چشم انداز، قوانین و مقررات	b11 گزارش‌های حسابرسی	c11 شیوه‌های استخدام کارمندان	d11 حاکم بودن بر عملیات
a12 نظم و انضباط در باشگاه‌ها و بازیکنان	a12 نظم و انضباط در باشگاه‌ها و بازیکنان	b12 سیستم کنترل داخلی	c12 مهارت‌های نیروی انسانی	d12 تاثیر بر حکمرانی
a11 متعهد بودن	a11 متعهد بودن	b13 نظارت دقیق بر کنترل داخلی	c13 تجربه رهبری	d13 وجود خط‌مشی‌های حکمرانی
a12 وجود خط‌مشی حاکمیتی	a12 وجود خط‌مشی حاکمیتی	b14 انتشار وضعیت مالی و عملکرد		

در جدول ۶ نیز جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن معیار بر دیگر معیارهای مدل است.

براین اساس، معیار اجرای سیاست و خط مشی با مقدار ۲/۳۷ از بیشترین تاثیرگذاری برخوردار است. جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. براین اساس، معیار اجرای سیاست و خط‌مشی از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. بردار افقی (D+ R)، میزان تاثیر و تاثر عامل

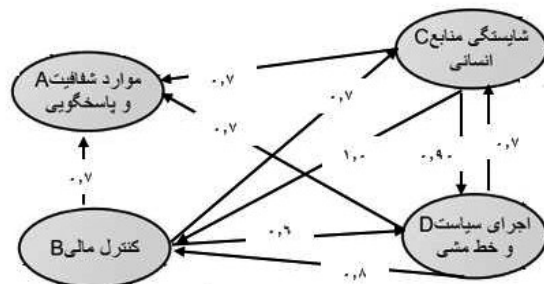
تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر، هرچه مقدار $(D + R)$ عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. براین اساس، معیار اجرای سیاست و خط‌مشی تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارد. در این دستگاه محور طولی مقادیر $D + R$ و محور عرضی براساس $D - R$ می‌باشد. موقعیت هر عامل با نقطه‌ای به مختصات $(D + R, D - R)$ در دستگاه معین می‌شود؛ به این ترتیب یک نمودار گرافیکی نیز به دست می‌آید. بردار عمودی $(D - R)$ ، قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر $D - R$ مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. لذا همه معیارهای مدل (معیارهای اجرای سیاست و خط‌مشی و موارد شفافیت و پاسخگویی کنترل مالی و شایستگی منابع انسانی) یک شاخص مثبت و علی هستند.

جدول ۶: الگوی روابط علی معیارهای اصلی مدل

معیار	D	R	D+R	D-R	معیار	D	R	D+R	D-R
A	۲/۲۹	۱/۴۰۰	۳/۶۱۰	۰/۸۰۹	a11	۱/۵۹	۰/۱۶	۱/۷۵	۰/۴۳
					a12	۱/۲۴	۱/۸۳	۴/۲۶	۰/۶۰
					a13	۲/۵۶	۱/۴۹	۴/۰۵	۱/۰۷
					a14	۲/۲۵	۲/۱۲	۳۷/۳	۰/۱۲
B	۲/۱۹۴	۱/۶۸۹	۳/۸۸۳	۰/۵۸۰۴	b11	۲/۴۴	۱/۸۵	۴/۲۹	۰/۶۰
					b12	۱/۹۵	۱/۰۲	۲/۹۷	۰/۹۳
					b13	۲/۲۶	۱/۴۵	۳/۷۱	۰/۸۰
					b14	۲/۱۳	۲/۴۴	۴/۵۷	۰/۳۲
C	۲/۳۵۳	۱/۶۷۱	۴/۰۵۲	۰/۶۸۲	c11	۲/۳۶	۱/۸۴	۴/۲۲۰	۰/۵۲
					c12	۲/۳۷	۱/۳۷	۳/۷۴	۰/۹۹
					c13	۲/۳۶	۱/۸۰	۴/۱۴	۰/۵۴
D	۲۲/۳۷۹	۱/۸۶۵	۴/۲۴۴	۰/۵۱۵	D11	۲/۶۹	۱/۹۳	۴/۶۲	۰/۱۶
					D12	۲۲/۲۶	۱/۶۱	۳/۸۷	۰/۶۵
					D13	۲/۱۸	۲/۰۵	۴/۲۴	۰/۱۳

در نهایت ماتریس حاصله از تکنیک دیمتل (ماتریس ارتباطات داخلی) هم رابطه علی و معلولی بین عوامل و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. لذا مدل نهایی ساختاری به صورت نمودار ۲ می‌باشد:



نمودار ۲: ساختار حاکم بر روابط معیارها

سئوال سوم: مدل حکمرانی مطلوب ورزشی در ایران چگونه است؟

مدل حکمرانی مطلوب به دست آمده در اختیار کارشناسان و خبرگان مدیریت ورزشی قرار گرفت. برای همین منظور پرسش نامه شماره ۴ به کمک اساتید محترم راهنما و مشاور طراحی و به کمک ۷ نفر از اساتید و خبرگان ورزشی ایران تایید گردید. به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ با نرم افزار SPSS استفاده گردید. نمودار ۳، مدل برازش شده را نشان می دهد. مدل نمودار مربوط به مدل کل ترسیمی برای چهار متغیر (موارد شفافیت و پاسخگویی، کنترل مالی، شایستگی منابع انسانی و اجرای سیاست و خط مشی) است. مقدار کای اسکوتر بر روی درجه آزادی χ^2/df برای مدل حاضر ($\chi^2/df=2.63$) است. همچنین مقدار $RMSEA=0.00$ می باشد که برازش بسیار خوبی است. این مدل نیز در حالت (Standard Solution) قرار دارد. همچنین در قسمت وزن رگرسیونی، نسبت بحرانی (CR) بیانگر مقدار آماره محاسبه شده است که چنانچه سطح خطای ۵ درصد را در نظر بگیریم، مقدار آماره Z در طیف (-۱/۹۶) تا (+۱/۹۶) است. چنانچه مقادیر CR هر متغیر در این طیف قرار بگیرد، بیانگر تاثیرگذاری آن متغیر بر متغیر وابسته معنادار نیست. ستون P هم احتمال ناشی از این آماره هاست که طبیعتاً چنانچه از سطح خطا کمتر باشد، به مفهوم معنی دار بودن تاثیر گذاری است.

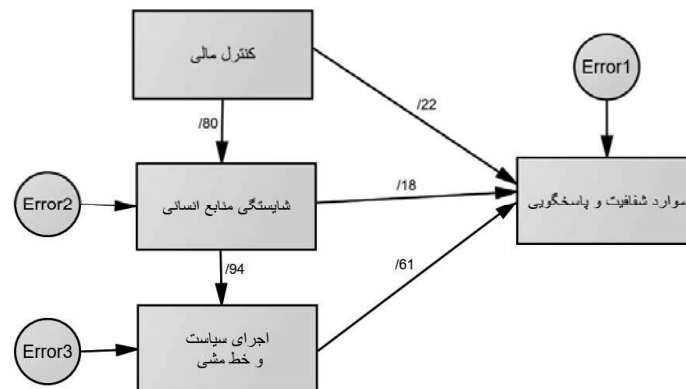
جدول ۷: خلاصه ضرایب مسیر معادلات ساختاری

مسیر (Formative- Reflective)			
مسیر	C.R نسبت	P سطح معنیداری	
کنترل مالی ← شایستگی منابع انسانی	۱۸/۳۰	۰/۰۰	
کنترل مالی ← موارد شفافیت و پاسخگویی	۷/۰۷	۰/۰۰	
شایستگی منابع انسانی ← اجرای سیاست و خط مشی	۳۰/۵۰	۰/۰۰	
شایستگی منابع انسانی ← موارد شفافیت و پاسخگویی	۲/۶۷	۰/۰۰	
اجرای سیاست و خط مشی ← موارد شفافیت و پاسخگویی	۱۰/۸۹	۰/۰۰	

لذا با توجه به مقادیر C.R های به دست آمده در جدول تحلیل مسیر می توان مدل حکمرانی مطلوب ورزشی

در بین سازمان های ورزشی ایران را به شکل زیر طراحی نمود:

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی



نمودار ۳: مدل حکمرانی مطلوب ورزشی (در حالت استاندارد)

بحث و نتیجه گیری

نظام ورزشی در کشور همواره با چالش‌ها و مسائل مختلفی در حوزه حکمرانی، تعامل میان نهادهای متعدد و برآورده ساختن انتظارات کلیه ذینفعان روبه‌رو بوده است. پژوهش حاضر باهدف دستیابی به الگوی مطلوب در حوزه حکمرانی ورزشی به منظور درک بهتر این پدیده و ارائه پیشنهادهای لازم صورت پذیرفت.

بعد شفافیت و پاسخگویی

هر فعالیتی در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد با قدرت، اختیار، مسئولیت، منفعت شخصی و غیره مرتبط باشد، مستعد فساد است و نوعی فعالیت حساس محسوب می‌شود. از این رو، شفافیت یکی از دقیقترین راه حل‌های مبارزه با فساد سازمان یافته اداری است و باعث می‌شود خطاهای اداری کم تر شود و قانونمداری بیشتر مورد لحاظ قرار گیرد. این امر سبب افزایش نظارت‌های مردمی بر رفتارها و تصمیم‌های کارگزاران بخش دولتی می‌شود و بدین صورت فرصت ارتکاب فساد محدود و اعمال قانونی مسئولان از لحاظ کیفی نیز به طور مطلوب انجام خواهد شد. این مسئله را ناشی از فساد و اعمال خلاف مدیران و احساس عدم کنترل شهروندان بر سازمان‌ها می‌دانند و بعضی دیگر این عدم اعتماد را به عدم پاسخگویی سازمان‌ها مربوط می‌کنند؛ به این معنا که چون سازمان‌های دولتی نمی‌توانند به مسئولیت اجتماعی خود عمل کنند و به انتظارات شهروندان در این زمینه پاسخ دهند، مورد بدگمانی قرار می‌گیرند. گاهی هم فعالیت سازمان‌ها با ارزش‌ها تطابق ندارد، مثل رفتار تبعیض آمیز که آن هم موجب سلب اطمینان مردم می‌شود. در هر حال برای جلب اعتماد شهروندان و ایجاد سرمایه اجتماعی و ارزش افزوده اجتماعی، لازم است که سازمان در مقابل شهروندان پاسخگو باشد و درعین حال به انتظارات و خواسته‌های آنها توجه کند. (معمارزاده طهران، ۱۴۰۰). پاسخگویی به وسیله قانون‌گذاری دولتی پایه‌ریزی شده و عبارت است از: وظایف رسمی افراد دولتی برای پاسخ دادن در مورد اعمالشان به وزیران، مجلس و دادگاه‌ها. هدف پاسخگویی به معنای عام آن همان

تصمیم، وجود چشم انداز، قوانین و مقررات، نظم و انضباط در باشگاه‌ها و بازیکنان، متعهد بودن، وجود خط‌مشی حاکمیتی، اقدام‌های مجریان و کارگزاران می‌باشد. «چگونگی» و «چرایی» اطلاع شهروندان از صاحب‌نظران پاسخگویی سه هدف عمده دارد: پاسخگویی به عنوان ابزار کنترل دولت، تضمین استفاده صحیح از منابع عمومی و ابزاری برای بهبود خدمات دولتی. مزیت اصلی شفافیت، خطوط ارتباطی، با تمام ذینفعان صادقانه و منصفانه برخورد نمودن، وجود رویه‌های رسمی برای همه عملیات‌ها، به اشتراک گذاشته شدن خط‌مشی حاکمیتی از طریق وب‌سایت با ذینفعان، مقررات داخلی، فعالیت‌ها بر اساس برنامه راهبردی مصوب، کاهش عدم‌تقارن اطلاعاتی بین بدنه حاکم بر ورزش و ذینفعان آن است- به طوری که فرصت کمتری برای پنهان کردن رفتار نامطلوب به وجود می‌آورد (مک کابینز و شوارتز، ۱۹۸۴) سیستم‌های یکپارچه به چهار نوع پاسخگویی نیاز دارند: مسئولیت‌پذیری عمودی، پاسخگویی افقی، مسئولیت‌پذیری متقابل و پاسخگویی اجتماعی. پاسخگویی عمودی مشابه اصل دموکراتیک برگزاری انتخابات منظم، آزاد، عادلانه و شفاف است (دی مارکو ۲۰۱۹). پاسخگویی عمودی به تنهایی برای پاسخگویی ناکافی تلقی می‌شود. پوپ (۲۰۰۸: ۱۹) استدلال کرد که مقامات از انتخاب مجدد توسط جامعه ناراضی «از طریق ترکیبی از رازداری (به طوری که رای‌دهندگان از آنچه در حال وقوع است، بی‌اطلاع باشند) و ایجاد سیستم‌های حمایتی» و همچنین «افراط در اقدامات پوپولیستی کوتاه‌مدت که ممکن است در درازمدت به ضرر عموم باشد». پاسخگویی افقی نشان‌دهنده تفکیک قواست و نهادهای رسمی را در بر می‌گیرد که دارای اختیار انجام کنترل و تعادل هستند (رودیمارلین اوردرتا، ۲۰۲۱) در تحقیق حاضر نیز از مبانی و تئوری‌های بالا استفاده شده است. شفافیت، از شاخص‌های چشم انداز، قوانین و مقررات، اقدامات انضباطی نسبت به باشگاه‌ها و بازیکنان، هدایت رفتار رهبران و کارکنان، ارزش‌های اخلاقی در تمام تصمیمات، متعهد بودن به وظایف، انجمن‌های منطقه‌ای، دقیق و مفید بودن اطلاعات، خطوط ارتباطی، با تمام ذینفعان صادقانه برخورد نمودن، وجود رویه‌های رسمی برای همه عملیات، به اشتراک گذاشته شدن خط‌مشی حاکمیتی از طریق وب‌سایت با ذینفعان، مقررات داخلی و در نهایت فعالیت‌ها بر اساس برنامه راهبردی مصوب در ورزش کشور تشکیل شده است. موارد شفافیت و پاسخگویی در نظر خبرگان با توجه به مدل به‌دست آمده بر سه عامل دیگر یعنی کنترل مالی، شاخص‌های منابع انسانی و سیاست و خط‌مشی دولتی تاثیر نمی‌گذارد، اما از این عوامل تاثیر می‌پذیرد. از عامل کنترل مالی به اندازه ۷۱ درصد و شایستگی منابع انسانی به اندازه ۷۷ درصد و سیاست و خط‌مشی‌ها به اندازه ۸۴ درصد تاثیر می‌پذیرد. نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش گرات و دریسکنس (۲۰۱۹)، هنسفورد و همکاران (۲۰۲۲)، ساوفان و همکاران (۲۰۲۳)، ویراکن و همکاران (۲۰۱۶)، آلن و فیصل (۲۰۲۳)، گالدینو و همکاران (۲۰۲۲)، می هلیا و همکاران (۲۰۱۴)، مک‌لئود و همکاران (۲۰۲۲)، بحرینی و همکاران (۱۴۰۰) و رسولی و همکاران (۲۰۲۱) همراستا و همسو بوده است.

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

بعد کنترل مالی

موضوع نظارت مالی همواره در مدیریت، حسابداری و اقتصاد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و استقرار نظام‌های کارآمد نظارتی مالی از اهداف اولیه و عمده مدیران در هر بخش به شمار می‌آمده است. با تحولاتی که امروزه در شرایط درونی و بیرونی سازمان‌ها ایجاد شده، مسئله کنترل سیستماتیک مالی در سازمان‌های دولتی و خصوصی و نیز حصولی دستخوش تغییر گردیده است و اگر بخواهیم نظام نظارتی مالی اثربخشی را سازمان‌دهی کنیم، باید ملاحظه خاصی را در نظر داشته باشیم. به منظور حصول حکمرانی خوب منسجم و قابل اعتماد در فدراسیون‌های ورزشی، نیاز به یک چارچوب کنترل مالی به خوبی تعریف شده وجود دارد که نحوه اجرای سیستم‌های مدیریت مالی را کنترل کند. (میراندو و ایسا، ۲۰۲۳).

سیستم‌های مدیریت مالی دولت، بخشی از مجموعه وسیع‌تر فرآیندهای سیاست‌گذاری ملی هستند که با تولید نقشه‌ها و رهنمودها، تخصیص منابع دولتی را جهت‌دهی می‌کنند. این اثرپذیری‌ها در کشورهای مختلف متفاوت است و این امر مدیریت مالی دولت را به موضوعی اختصاصی برای هر کشور تبدیل می‌کند. با وجود تفاوت‌های ناشی از ویژگی‌های خاص هر کشور، برخی از فرآیندهای نظام مدیریت مالی دولت در بسیاری از کشورها یکسان است. با وجود این، دو موضوع مهم نشان می‌دهد که در واقعیت شرایط پیچیده‌تر است. چرخه‌های بودجه‌ای متعدد به طور همزمان رخ می‌دهد. درحالی که فرآیندهای مدیریت منابع سال مالی جدید در حال اجراست، فرآیندهای نظارت خارجی و پاسخگویی سال گذشته نیز انجام می‌شود. در همین زمان بودجه‌ریزی راهبردی برای سال‌های آتی نیز آغاز شده است.

برای حکمرانی مطلوب مالی در سازمان‌های دولتی، کنترل‌های مالی باید به منظور حصول اطمینان از موارد زیر طراحی و اعمال شود: حفاظت وجوه و اموال متعلق به سازمان دولتی در مقابل سرقت، مفقود شدن، خسارت، اختلاس و استفاده نامطلوب؛ قابل استناد و اعتماد بودن اطلاعات مندرج در اسناد و مدارک مالی و اینکه آن اطلاعات سیاست دقیق و صحیحی برای تصمیم‌گیری‌های مالی ایجاد می‌نماید؛ اتخاذ تصمیمات مالی بعد از بررسی‌ها و مطالعات کافی و دور از تمایلات و تعصبات شخصی و گروهی؛ انجام شدن اقدامات سریع و به موقع جهت اجرای برنامه‌های مصوب و تصمیمات متخذه؛ کنترل سیستماتیک هر ثبت یا فعالیت مالی از طریق بررسی آن به وسیله فرد با افرادی غیر از انجام‌دهنده آن و کمیته حسابرسی عینی، مستقل و فعال و بررسی به موقع گزارش‌های حسابرسی، سیستم کنترل داخلی در بخش‌های مالی به صورت دوره‌ای؛ تبعیت از قوانین و مقررات مالی و بودجه‌ای و اصول و روش‌های متداول حسابداری دولت در انجام و ثبت فعالیت‌های مالی مربوط به وصول درآمدها، واریز درآمدها به حساب‌های بانکی مخصوص و انجام هزینه‌ها از محل اعتبارات مصوب. در بسیاری از کشورهایی که در امر ورزش پیشرو هستند،

سرمایه‌گذاری در ورزش توسط بخش خصوصی انجام می‌گیرد. همه دولت‌ها تلاش می‌کنند به جای شیوه‌هایی مانند باشگاه‌داری با وضع قوانین و تسهیلات تشویقی، شرایط حضور بخش خصوصی در ورزش را فراهم کنند. همچنین در حوزه توسعه زیرساخت‌های پشتیبانی ورزشی نیز نقش محوری بازی می‌کنند. اما در بسیاری از کشورهای درحال توسعه، دولت حمایت‌کننده و پشتیبان اصلی فعالیت‌های ورزشی است. وابستگی بیش از اندازه ورزش در کشورهای درحال توسعه به اموال، تجهیزات و... دولتی باعث شده است نه تنها سطح مشارکت افراد جامعه در ورزش پایین بیاید، بلکه مشارکت بخش خصوصی نیز به حداقل میزان خود برسد. در این تحقیق کنترل مالی از شاخص‌های گزارش‌های حسابرسی، سیستم کنترل داخلی، نظارت دقیق بر کنترل داخلی و انتشار وضعیت مالی و عملکرد تشکیل شده است که این بعد از متغیرهای کمیته حسابرسی عینی، مستقل و فعال، بررسی به موقع گزارش‌های حسابرسی، سیستم کنترل داخلی در بخش‌های مالی به صورت دوره‌ای بودجه و هزینه، فرآیندهای مستقل، بررسی‌ها و ارزیابی فعالیت، نظارت دقیق بر کنترل داخلی صورت‌های مالی، سایر گزارش‌های حسابرسی با سایر ذینفعان به اشتراک گذاشته می‌شود، برنامه‌ریزی مالی بلندمدت، وجود حسابرسی خارجی، سیگنال اولیه مشکل، انتشار وضعیت مالی و عملکرد، رعایت استانداردهای بین‌المللی حسابداری و انجام مشارکتی فرآیند بودجه‌بندی تشکیل شده است. در مدل حکمرانی مطلوب ورزشی به دست آمده، کنترل مالی به اندازه ۶۵ درصد بر اجرای سیاست و خط‌مشی و به اندازه ۷۴ درصد بر شایستگی منابع انسانی و در نهایت ۷۱ درصد بر موارد شفافیت و پاسخگویی تاثیر می‌گذارد. همچنین از عامل شایستگی منابع انسانی به اندازه ۱۰۰ درصد و از عامل اجرای سیاست و خط‌مشی به میزان ۸۴ درصد تاثیر می‌پذیرد. نتایج این پژوهش با یافته‌های تحقیق آلن و فیصل (۲۰۲۳)، گالدینو و همکاران (۲۰۲۲)، می‌هلیا و همکاران (۲۰۱۴)، ساوفان و همکاران (۲۰۲۳)، ویراکن و همکاران (۲۰۱۶)، گیریت و دریسکنس (۲۰۱۹)، هنسفورد و همکاران (۲۰۲۲)، ساوفان و همکاران (۲۰۲۳)، مک‌لئود و همکاران (۲۰۲۲)، بحرینی و همکاران (۱۴۰۰) و رسولی و همکاران (۲۰۲۱) همراستا و همسو بوده است.

بعد شایستگی منابع انسانی

در مورد منابع انسانی و حوزه مربوط به مدیریت منابع انسانی تئوری‌های زیادی وجود دارد. نیروی انسانی مهمترین سرمایه در ساختار یک باشگاه ورزشی است. یک باشگاه ورزشی بدون نیروی انسانی متخصص در پست‌های مختلف و بدون آموزش‌های لازم برای مدیریت کارآمد نمی‌تواند وجود داشته باشد. هر باشگاه ورزشی، صرف نظر از شکل سازمانی آن دارای تعداد معینی موقعیت برای سطوح مختلف سلسله مراتبی است. هر چه سطح سلسله مراتبی بالاتر باشد، وظایف سخت‌تر و به همان میزان، نیازمندی‌های آموزشی برای نیروی انسانی است. بنابراین منابع انسانی هم برای مدیریت یک باشگاه ورزشی و هم برای دستیابی به عملکرد در فعالیت ورزشی بسیار مهم است. نیروی انسانی اصلی که در دستیابی به مدیریت عملکرد مسئولیت دارد، تیمی متشکل از مدیر، مربیان و دستیار تیم است. این

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

تیم می‌تواند شامل مربیان، سایر پست‌های مربیگری (بسته به نوع ورزش)، روان‌شناس، پزشک، فیزیوتراپ و متخصص کامپیوتر باشد. بنابراین توسعه کارکنان، دستیابی به اهداف و نحوه پاداش کارکنان به یک اندازه برای رفاه کل سازمان ورزشی مهم است. اهمیت مدیریت منابع انسانی نیز به وسیله مجموعه کارکردها و فرآیندهای مرتبط با یکدیگر که هدف آنها جذب، اجتماعی کردن، انگیزش و حفظ کارکنان در یک سازمان است، داده می‌شود. این جنبه به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در یک سازمان در نظر گرفته می‌شود که نتایج آن به مرور زمان به طور فزاینده‌ای قابل مشاهده است. (هویه و همکاران^۱، ۲۰۲۰)

علاوه بر کارکردها و فرآیندهایی که مدیریت منابع انسانی بر آنها تمرکز دارد، تصمیمات مدیریتی از سخت‌ترین تصمیمات هستند، زیرا عوامل فردی، سازمانی و موقعیتی را به هم مرتبط می‌کنند که تأثیر زیادی دارند و در آن تصمیمات گنجانده می‌شوند و در عین حال، آنها باید الزامات مختلفی را برآورده کنند که به نوبه خود ممکن است در زمان متفاوت باشد. بسته به تغییرات عوامل یادشده در بالا منابع انسانی در هر سازمانی به همراه منابع مالی، مادی و اطلاعاتی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا با توجه به منابع انسانی می‌توان به اهداف و اهداف سازمان دست یافت و در نتیجه سازمان را توسعه بخشید و کسب سود کرد. در بخش منابع انسانی، مهم‌ترین فردی که کل فرآیند مدیریت به آن تکیه می‌کند، مدیر (مدیر، رئیس و غیره) است. شغل یک مدیر مستلزم کارکردهای خاصی است مانند مدیریت، سازماندهی، تصمیم‌گیری، کارکنان، رهبری، توضیح، هماهنگی، تأثیرگذاری، یکپارچه‌سازی، طبقه‌بندی، تأیید و توسعه. در ورزش، مدیران می‌توانند هم به عنوان رهبران سازمان‌های ورزشی و هم به عنوان سرپرست بخش‌ها یا تیم‌های مختلف عمل کنند. آنها در رده دوم مدیریت (مدیریت میانی) قرار می‌گیرند که مدیریت برای آنها اهمیت بیشتری دارد. در دستیابی به یک عملکرد تیمی یا ورزشی، مهم‌ترین فرد مدیر تیم یا ورزشکار است، زیرا او تیم کارشناسان را پشت سر تیم ورزشی یا ورزشکار هماهنگ می‌کند. وظیفه مدیر همراه با مربیان تیم، مربی فیزیکی، فیزیوتراپیست، پزشک، متخصص فناوری اطلاعات و روان‌شناس، هماهنگی و هدایت به عملکرد است (تریویدی و تریواستاوا^۲، ۲۰۲۱). مدیر ورزشی باید آموزش‌های خاص مورد نیاز عملکرد ورزشی را داشته باشد، زیرا بدون این نوع دانش یک مدیر ورزشی نمی‌تواند نیازها و نیازهای سایر اعضای تیم را درک کند. یک تیم با عملکرد بالا را نمی‌توان در سطح رقابتی بالا ساخت، آموزش داد و حفظ کرد مگر اینکه تمام زمینه‌های مدیریتی لازم فراهم شود: آموزش‌های ارائه شده توسط تکنسین‌های مجرب، منابع مالی، مادی و انسانی و اطلاعاتی، خدمات اداری، خدمات پزشکی-روانی، تحقیقات.، توسعه، روابط عمومی و بازاریابی، همه با هدف انرژی بخشیدن به تیم و شرکت موفق آن در مسابقات بزرگ مدیریت ورزش مستلزم تعهد جدی و مقدار زیادی انرژی است؛ اما اگر همه افراد در سازمان

¹ Hoye, R., Cuskelly, G., Auld, C., Kappelides, P., & Misener, K.

² Trivedi, K., & Srivastava, K. B. L.

مشارکت داشته باشند، می‌واند بسیار مفید باشد. مدیریت افراد در سازمان‌های ورزشی یک چالش برای سازمان در شرایط فعلی تغییرات مداوم فناوریانه، دانش نیروی کار، انتظارات، قوانین استخدامی و افزایش تاثیر رقابت جهانی است. در سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی به دلیل پیامدهایش بر تعهد و حفظ کارکنان در تمام سطوح ساختار، کارمندیابی به رویکردی راهبردی‌تر با تمرکز بر سرمایه‌گذاری در توسعه و رفاه همه‌جانبه کارکنان در حال تغییر است. جذب استخدام و حفظ افراد مستعدتر وظیفه دشوارتری است. بنابراین، ارائه مزایایی مانند کار منعطف یا از راه دور، بسته‌های مزایای همه‌جانبه فراوان و برنامه‌های سلامتی کارکنان با پرداخت مخارج راهبردهای جامع منابع انسانی^۱ هستند که می‌توانند به حفظ نیروی کار قدرتمند کمک کنند. به‌ویژه در صنعت ورزش، برنامه‌های رفاه و توسعه بازیکنان که برای تولید شهروندانی مسئولیت‌پذیر از نظر اجتماعی، اخلاقی و معنوی طراحی شده‌اند، نه تنها به نفع ورزشکاران است، بلکه یک راهبرد آگاهانه منابع انسانی برای ایجاد روابط عمومی بهتر و خدمات حامیان مالی است. ورزشکارانی که رفتارهای سالمی دارند و نقش مثبت الگودهی از خود نشان می‌دهند، می‌توانند شهرت تیم‌های ورزشی حرفه‌ای را افزایش دهند و این به معنای سودآوری بیشتر تیم‌ها (فرانشایزها) خواهد بود. در مقابل، از کارفرمایان انتظار می‌رود که روی خوب بودن شخصی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند و یک بستر مسئولیت اجتماعی شرکتی معنادار اتخاذ کنند که با علایق و ارزش‌های سازمان و کارکنان آن همسو باشد. سازمان‌های موفق، برنامه‌ریزی منابع انسانی را در برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت خود تلفیق می‌کنند. به عنوان راهی برای پیش‌بینی اینکه چگونه سرمایه انسانی می‌تواند به جهت‌گیری و اهداف آینده مطلوب سازمان کمک کند. این برنامه میزان رشد ادراک شده بازارهای هدف جدید محصولات و خدمات را در نظر می‌گیرد. بنابراین برنامه‌ریزی منابع انسانی باید با اهداف سازمانی مطابقت داشته باشد تا بتواند برنامه را عملیاتی سازد. در برخی موارد این موضوع ممکن است به سازمان‌هایی نیاز داشته باشد که مشاغل کاملاً جدیدی را برای سازگاری با رشد تغییر یا سرمایه‌گذاری‌های جدید در سازمان ایجاد کنند. تنوع در سازمان‌های ورزشی به دلایل مختلفی مهم است. مهم‌تر از همه اینکه همه سزاوار آزادی کار در محیطی عاری از تبعیض، تجربه رفاه و انسانیت کامل هستند. همچنین تحقیقات نشان داده است که مزایای بسیاری برای سازمان‌های دارای نیروی کار متنوع وجود دارد در واقع تنوع در محیط کار نیروی کار خلاق‌تر و نوآورتر را پرورش می‌دهد و برای ایجاد یک اقتصاد رقابتی در دنیای جهانی‌شده ضروری است. شایستگی منابع انسانی از شاخص‌های شیوه‌های استخدام کارمندان، مهارت‌های نیروی انسانی و تجربه رهبری تشکیل شده است. لذا متغیرهایی که این مولفه را تشکیل دادند عبارت است از: استخدام کارمندان، مکفی بودن نیروی انسانی، پایداری به جذب نیرو بنا به سیاست منابع انسانی، دارای طرح خدمات، کارکنان مهارت‌های لازم را دارند، کارکنان از دانش کافی در زمینه مدیریت ورزشی برخوردارند، آموزش‌های منظم برای کارکنان، با تجربه بودن کارکنان، کارکنان به مسئولیت‌های خود

¹ Comprehensive strategies of human resources | ۳۴

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

متعهد هستند، رهبران تجربه رهبری خوبی دارند، مدیریت دارای مهارت‌ها و دانش مدیریتی پیشرفته می‌باشد. نتایج تحقیق برای مدل مطلوب ورزشی نشان می‌دهد شایستگی منابع انسانی به اندازه ۷۷ درصد بر موارد شفافیت و پاسخگویی و به اندازه ۹۰ درصد بر اجرای سیاست و خطمشی و به اندازه ۱۰۰ بر کنترل مالی تأثیر دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که از مولفه کنترل مالی به اندازه ۷۴ درصد و از مولفه اجرای سیاست و خطمشی به اندازه ۷۸ درصد تأثیر می‌پذیرد. یافته‌های این تحقیق با نتایج پژوهش‌ساوفان و همکاران (۲۰۲۳)، ویراکن و همکاران (۲۰۱۶)، اسلم و همکاران (۲۰۲۳)، مورالس و اسچویت (۲۰۲۲)؛ مونوز و همکاران (۲۰۲۳)، ماریک (۲۰۲۳)، باکشس و همکاران (۲۰۲۳)، آلن و فیصل (۲۰۲۳)، گیریت و دریسکنس (۲۰۱۹) و هنسفورد و همکاران (۲۰۲۲) همراستا و همسو بوده است.

بعد اجرای سیاست و خطمشی

این رکن از حکمرانی امروزه در همه سطوح حکمرانی به‌خصوص مدیریت دولتی دارای اهمیت است. در عصر حاضر در تعیین خطمشی‌های عمومی اغلب شیوه‌های عقلایی تصمیم‌گیری به کار گرفته می‌شود. خطمشی گذار، با توجه به شرایط و امکانات با ترازوی عقل و منطق در عرصه سیاست به تصمیم‌گیری عقلایی و انتخاب و ارائه بهترین راه حل در قالب خطمشی عمومی می‌پردازد. ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های عقلایی در تعیین خطمشی‌های عمومی بیشتر بدان علت است که مردم و جامعه از مراجع حکومتی انتظار دارند که منطقی عمل کنند و منابع را به‌درستی مورد بهره‌برداری قرار دهند. آنها انتظار دارند دستگاه دولت، بهترین شیوه‌ها را برای رسیدن به اهداف نهایی جامعه برگزیند. سازمان‌ها زمانی که بر اساس برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های علمی عمل می‌کنند، در واقع بر تعقل‌گرایی تأکید دارند، زیرا به‌وسیله برنامه‌ریزی به پیش‌بینی آینده پرداخته، طرق رسیدن به هدف را ارزیابی می‌کنند و بهترین روش‌های نیل به مقصود را بر می‌گزینند. همانگونه که ملاحظه می‌شود این روش خود فرایندی منطقی و عقلایی است و وسیله‌ای برای استفاده کامل از منابع موجود به شمار می‌آید. البته در راه تصمیم‌گیری و تعیین خطمشی عمومی به طریق عقلایی، موانع و محدودیت‌هایی نیز وجود دارد، اما وجود این تنگناها و محدودیت‌ها نمی‌تواند مانع از دستیابی به بهترین و مطلوبترین راه‌ها گردد- بلکه همواره این اصل مهم مطرح است که خطمشی‌هایی انتخاب شوند که با اصول علمی و منطقی سازگار باشند. وجود کمیته‌ها و کمیسیون‌های مختلف تخصصی در کنار مجامع خطمشی‌گذاری، نشان‌دهنده لزوم بررسی‌های علمی و تخصصی در خطمشی‌گذاری عمومی است. وظیفه این کمیته‌ها و کمیسیون‌های تخصصی است که از دیدگاه علمی و به کمک نظریه‌ها و مدل‌های عقلایی، مسائل و موضوعاتی را که باید برای آنها راه حل‌هایی جستجو شود، بررسی و نتایج را در اختیار مقامات خطمشی‌گذار قرار دهند. (الوانی و شریف‌زاده، ۱۴۰۰)

به نظر یکی از صاحب نظران، خطمشی گذار باید با نظرخواهی از افراد، سازمان‌ها و گروه‌هایی که به نحوی تحت تأثیر مشکل قرار دارند و همچنین با تحقیق از طرق دیگر مشکل اصلی را تشخیص دهد. پس از این مرحله باید قلمرو و محدوده مشکل و کسانی که مشکل بر آنها مستقیماً اثر می‌گذارد، مشخص گردد تا مشکل با دقت بیشتری شناسایی شود. اهمیت و حساسیت مشکل از نظر ارزش‌ها و سنت‌های حاکم بر جامعه نیز بر انتقال و مطرح شدن آن تأثیر دارد. ارزش‌ها می‌توانند به مشکل حساسیت بخشیده، آن را به صورت مسئله‌ای حاد مطرح کنند و توجه خطمشی‌گذاران را به طرف آن جلب نمایند و یا برعکس ممکن است ارزش‌ها موجب شوند مشکلی نادیده گرفته شود و مطرح نگردد. عوامل فوق و عوامل بسیار دیگری در انعکاس و انتقال مشکل به خطمشی‌گذاران مؤثر واقع می‌گردد و اهمیت عوامل منتقل‌کننده مشکل زمانی روشن‌تر می‌شود که بدانیم اگر مشکلی به نظر خطمشی‌گذار نرسد و یا درست به وی منتقل نگردد، مستقیماً بر خطمشی‌گذاری اثر می‌گذارد. در فرآیند عقلایی خطمشی‌گذاری، کوشش بر آن است که در مرحله تشخیص مشکل تمامی مجاری و کانال‌های دریافت مشکل شناسایی شود و مورد استفاده قرار گیرد؛ به طوری که تا حد امکان تمامی مشکلات مهم کشف گردند و هیچ مشکلی، نادیده گرفته نشود. در تحقیق حاضر مولفه اجرای سیاست و خطمشی از شاخص‌های حاکم بودن بر عملیات، تأثیر بر حکمرانی و وجود خطمشی‌های حکمرانی تشکیل شده است که متغیرهای آن عبارت‌اند از: سازمان ورزشی سیاستی دارد که بر عملیات آن حاکم است، قادر به اجرای سیاست خود است و اثرسیاست بر حکمرانی و در نهایت اثر سیاست منجر به نتیجه مثبت به خطمشی حاکمیتی منتشر می‌شود. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اجرای سیاست و خطمشی به اندازه ۷۸ درصد بر شایستگی منابع انسانی، ۸۴ درصد بر کنترل مالی و ۷۳ درصد بر موارد شفافیت و پاسخگویی تأثیر می‌گذارد. همچنین به میزان ۹۰ درصد از شایستگی منابع انسانی و ۶۵ درصد از کنترل مالی تأثیر می‌پذیرد. نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش گالدینو و همکاران (۲۰۲۲)، می‌هیلیا و همکاران (۲۰۱۴)، ساوفان و همکاران (۲۰۲۳)، ویراکن و همکاران (۲۰۱۶)، اسلم و همکاران (۲۰۲۳)، مورالس و اسچویت (۲۰۲۲)، مک‌لنود و همکاران (۲۰۲۲)، بحرینی و همکاران (۱۴۰۰) و رسولی و همکاران (۲۰۲۱)، همراسنا و هم سو بوده است.

پیشنهادهای کلی

به مدیران ارشد کلیه دستگاه‌های ورزشی، نهادها و باشگاهها و مدیران دستگاه‌های اجرایی مستقر در استان‌ها که در امر ورزش فعالیت دارند، پیشنهاد می‌شود در جهت حکمرانی مطلوب با ابعاد اجرای سیاست و خطمشی، کنترل مالی، شایستگی منابع انسانی و موارد شفافیت و پاسخگویی گام بردارند. حکمرانی مطلوب به یک چارچوب هنجاری اشاره دارد که امکان قضاوت در مورد ساختارها، فرآیندها و یا محتوا و نتایج سیاست را فراهم می‌کند. پیشوند واجد شرایط «خوب» در واقع نشان می‌دهد که چارچوب‌های حکمرانی خوب هم به عنوان معیاری برای ارزیابی حکومت و هم به عنوان استاندارد تجویزی برای

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

حکمرانی استفاده می‌شوند. با این حال، از آنجایی که حکمرانی می‌تواند به بسیاری از عناصر مختلف حکومت منظم اشاره داشته باشد، حکمرانی خوب نیز می‌تواند. تدوین‌های حکمرانی خوب در واقع از سنت‌های مختلف دانشگاهی و بخش‌های اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. اگرچه تفکر هنجاری در مورد حکمرانی به چندین قرن پیش برمی‌گردد، کدگذاری‌های معاصر با عنوان «حاکمیت شرکتی» در بخش شرکت‌ها پدیدار شدند؛ جایی که در پی شکست‌های شرکتی، بینش‌های اقتصاد خرد طرح‌های مؤسسه‌ای را که در ابتدا بودند، نشان داد. استانداردهای حکمرانی خوب از آن زمان برای طیف وسیعی از سیاست‌ها و سازمان‌هایی که در سطوح بین‌المللی، ملی و محلی و در بخش‌های مختلف فعالیت می‌کنند، توسعه یافته است. آنها معمولاً ریشه در اصول انتزاعی مانند مسئولیت‌پذیری، شفافیت، اثربخشی، کارایی و رفتار اخلاقی دارند. به‌ویژه در چارچوب حاکمیت عمومی و سازمان‌های مبتنی بر اعضا، آنها اصول حکمرانی دموکراتیک مانند مشارکت، مشورت، انتخابات آزاد و رقابتی و برابری و تنوع را شامل می‌شوند. به مدیران پیشنهاد می‌شود شرایط و ویژگی‌های حکمرانی در ورزش را شناسایی کنند، تشخیص دهند و برای آن برنامه‌ریزی نمایند. ایستارهای کهنه و منسوخ از دلایل مهم و اساسی است که حکمرانی ورزشی در هر حوزه‌ای را متوقف می‌سازد و حکمرانی خوب «تأمین رفاه عمومی و ارتقای کیفیت ورزش» است. این مؤلفه به قدری حساسیت دارد که اولویت خاصی را در نظام جهانی (و حتی از بُعد سیاست خارجی کشورها) به عنوان «منافع ملی» احراز کرده است.

بعد شفافیت و پاسخگویی

با توجه به نتایج پژوهش به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود:

در محل ارگان ورزش برای سازمان و حوزه ورزشی چشم انداز طراحی کنند. اقدامات انضباطی نسبت به باشگاه‌ها و بازیکنان فراهم نمایند. برای کلیه نیروی انسانی، برنامه‌های هدایت کارکنان وجود داشته باشد و رفتار رهبران را به‌روزرسانی کنند. رعایت ارزش‌های اخلاقی در تمام تصمیمات متخذه توسط مدیران ارتقا یابد. کلیه افراد سازمان محل خدمت به وظایف متعهد باشند. کلیه اطلاعات در دسترس افراد سازمان و محل خدمت دقیق و مفید شوند. در سازمان خطوط ارتباطی شفاف وجود داشته باشد. با تمام ذینفعان صادقانه و منصفانه برخورد شود. رویه‌های رسمی برای همه عملیات و فرایندهای سازمانی در محل خدمت وجود داشته باشد. خط‌مشی حاکمیتی از طریق وب به اشتراک گذاشته شود. برای شفافیت و پاسخگویی عملکرد و نتایج عملکرد سازمانی در سازمان سایت اینترنتی وجود داشته باشد. بر اساس برنامه راهبردی مصوب در سازمان که معمولاً اوایل سال تدوین می‌شود، فعالیت‌های مرتبط تعیین شوند.

بعد کنترل مالی

با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود:

کمیته حسابرسی عینی برای بررسی کلیه فرایندهای مالی اداری و نظارت بر امور مالی وجود داشته باشد. وضعیت مالی سازمان به طور سالیانه در روزنامه‌ها، جراید و سایت‌های رسمی انتشار یابد. حسابرسان و ذیحسابان مستقر در موسسه ورزشی عملکرد مستقل و فعال داشته باشد. گزارش‌های حسابرسی توسط حسابرسان به طور دائم بررسی گردد و به موقع در دسترس باشد. سیستم کنترل داخلی در بخش‌های مالی به صورت دوره‌ای بوده و هزینه انعکاس یابد. کلیه رویدادهای مالی از مراحل خرید تا صدور چک توسط کارشناس مالی بررسی گردد و فعالیت‌ها ارزیابی باشد. نظارت دقیق بر کنترل داخلی صورت‌های مالی در سازمان وجود داشته باشد. سایر گزارش‌های حسابرسی با سایر ذینفعان به اشتراک گذاشته شود. در سازمان محل کار و فعالیت برنامه‌ریزی مالی بلندمدت وجود داشته باشد. در راستای ارتقای کیفیت عملکرد مالی حسابرسی خارجی وجود داشته باشد. مشکلات احتمالی در حیطه مالی توسط سیستم به کارشناسان مالی سیگنال شود. استانداردهای بین‌المللی حسابداری رعایت شود.

بعد شایستگی منابع انسانی

با توجه به نتایج پژوهش به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود: برای استخدام کارمندان از شیوه‌های نوین مانند آزمون‌های رقابتی و مصاحبه و کانون‌های ارزیابی استفاده شود. در محل خدمت عرضه و تقاضای نیروی انسانی رعایت شود و برای هر شغل نیروی انسانی کافی وجود داشته باشد. یکی از سیاست‌های منابع انسانی محل خدمت، پایداری به جذب نیرو به ازای خروج نیروی انسانی از سازمان و یا ایجاد کار و شغل جدید است. در این سازمان شرح وظایف کارمندان تدوین شده و کلیه پرسنل با توجه به پست سازمانی در چارت مصوب آنان دارای طرح خدمات هستند. برای توانمندی کارکنان برنامه‌های مدونی وجود داشته و داشتن مهارت‌های لازم برای کارکنان از ضروریات است. شرح شغل آموزش تعریف شود؛ به طوری که به شکل منظم آموزش‌های لازم در راستای شغل و شاغل ارائه شود. ترکیبی از دانش به همراه تجربه در مشاغل سازمانی توسط شاغلان وجود داشته باشد. کلیه کارکنان سازمانی محل خدمت به دو موضوع مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی پایبند و پیوسته به مسئولیت خود متعهد باشند. مدیران از ویژگی‌های رهبری برخوردار و دائماً در صدد اخذ و کسب تجربه باشند. مدیریت دارای مهارت‌ها و دانش مدیریتی پیشرفته باشد.

بعد اجرای سیاست و خط‌مشی

با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود: نهادها و سازمان‌های ورزشی سیاستی داشته باشند که بر عملیات آن حاکم شوند. سازمان ورزشی دارای رسالت و اهداف و اثر سیاست بر حکمرانی مطلوب قابل احساس باشد. اثر سیاست منجر به نتیجه مثبت خط‌مشی حاکمیتی شود و نتایج به طور دائم در وب‌سایت و رسانه‌های اجتماعی منتشر گردد. در ابعاد ساختار سازمان‌های ورزشی تمرکز، پیچیدگی و رسمیت ایجاد شود.

تبیین مدل حکمرانی مطلوب نظام ورزش ایران با استفاده از دیمتل فازی

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

در این پژوهش نقص‌هایی هم وجود داشت که به محققان پیشنهاد می‌گردد برای غنای الگوی ارائه‌شده در این تحقیق و افزایش قدرت تعمیم‌پذیری آن به تحقیقات بعدی موارد ذیل را انجام دهند. در این تحقیق با توجه به مدل حکمرانی مطلوب به‌دست آمده و تحلیل مسیر انجام گرفته، عامل اجرای سیاست و خط‌مشی با عامل کنترل مالی رابطه معنی‌داری نداشتند که رابطه این متغیرها را بررسی نمایند. ساختار حاکم بر روابط معیارها و شاخص‌ها (مدل حکمرانی) کمتر از ۹۰ درصد در بین متغیرهاست که پیشنهاد می‌شود به شناسایی ۱۰ درصد باقیمانده بپردازند. در نهایت نقش دولت در حکمرانی مطلوب ورزشی، یکی از موضوعاتی است که محققان آتی می‌توانند به بررسی آن بپردازند. در این پژوهش محدودیت‌هایی هم بود. یکی از محدودیت‌ها، عدم همکاری برخی نهادها در ارائه اطلاعات بوده است. برای مثال، آمار اطلاعات شفافیت و پاسخگویی و آمار استخدام نیروی انسانی در بررسی شاخص‌های نیروی انسانی و در نهایت اطلاعات حسابرسی برخی از موسسات ورزشی با گذر از موانعی به‌دست آمده است.

برای طراحی مدل حکمرانی مطلوب ورزشی سه پرسش‌نامه به جامعه خبرگان ارسال گردید که تنظیم نمودن آنها با اختلال‌هایی مواجه بوده است. برخی از خبرگان معتقد بودند سوالات باز و سوالانی که می‌بایستی نظرات خبرگان در آن تشریح می‌شد، در پرس لاین نمی‌توان ارائه نمود.

منابع

- بحرینی، الهام؛ میروسی، سیدجلیل و بیگلری، نسرين. (۱۴۰۰). «بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۳(۲)، صص ۶۵۹-۶۸۶.
- پورآتش، مهتاب و موحد محمدی، حمید. (۱۴۰۲). راهنمای گام به گام مدل‌سازی معادله ساختاری با استفاده از نرم افزار AMOS Graphic. تهران: انتشارات دانشگاه تهران
- جمشیدیان، م. ا.؛ میرسپاسی، محمد امین و دانش فرد، کرم‌اله. (۲۰۲۰). «طراحی الگوی شفافیت سازمانی در جهت سلامت نظام اداری». فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدیریت استاندارد و کیفی. صص ۴۱-۱۰۳.
- شفریتز، جی.ام. و راسل، ای.وی. (۱۴۰۰). مبانی مدیریت دولتی. غلامرضا معمارزاده طهران. چاپ سوم. تهران: اندیشه‌های گوهر بار
- عسگری گندمانی، روح الله؛ باقری، قدرت‌الله؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم و رحمتی، محمدحسین. (۱۴۰۰). «طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران». دوره ۱۲، شماره ۶۳، صص ۱۶۳-۱۸۶.
- کشاورز، لقمان (۲۰۲۰). «تدوین مدل حکمرانی ورزش همگانی ایران». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۵۰(۱۹)، صص ۱۳۱-۱۴۸.
- محمدی رنوف، مصطفی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ شجیع، رضا و ملکی، علی. (۱۴۰۰). «شناسایی عوامل موثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در صنعت ورزش ایران با رهیافت داده‌بنیاد». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۲۰(۵۲)، صص ۵۳-۱۳۴.
- Allen E. Mrindoko, Faisal H. Issa. (2023). "Factors That Influence Good Governance in The Tanzania Football Federation". Department of Administrative Studies Mzumbe University, Dar es Salaam Campus College, Tanzania.
- Bakhsh, J. T., Taks, M., & Parent, M. M. (2023). "RESIDENTS' MAJOR SPORT EVENT SOCIAL VALUE: A SYSTEMATIC REVIEW OF THEORY". Event Management.
- Geeraert, A. (2019). "The Limits and Opportunities of Self-Regulation: Achieving International Sport Federations' Compliance with Good Governance Standards". European Sport Management Quarterly, vol. 19, no. 4, pp. 520-38. Doi: 10.1080/16184742.2018.1549577

- Geeraert, A. (2022). **"Indicators of good governance in sport organisations: Handle with care"**. In A. Geeraert, & F. van Eekeren (Eds.), *Good governance in sport: Critical reflections* (pp. 152–166). Routledge.
- Guo, Ziyu; Chen, Gang; Ding, Yang. (2023). **"Innovation-Driven Policies, Corporate Governance Structure and Total Factor Productivity in Chinese Sports Sector: Evidence from Listed Sports Firms"**. Sustainability; Basel Vol. 15, Iss. 8, 6991. DOI:10.3390/su15086991.
- Hansford, H. J., Cashin, A. G., Wewege, M. A., Ferraro, M. C., McAuley, J. H., Jones, M. D., & TOP Sport Science Collaborators. (2022). **"Open and transparent sports science research: the role of journals to move the field forward. Knee surgery"**. sports traumatology, arthroscopy, 30(11), 3599-3601.
- Henry, I. & Lee, P. (2004). **"Governance and Ethics in Sport"**. In S Chadwick & J Beech (eds), *The Business of Sport Management*.
- Houlihan, B, Hanstad, DV, Loland, S & Waddington, I. (2019). **"The World Anti- Doping Agency at 20: Progress and Challenges"**. International Journal of Sport Policy and Politics, vol. 11, no. 2, pp. 193–201. doi:10.1080/19406940.2019.1617765.
- Hoye, R., Cuskelly, G., Auld, C., Kappelides, P., & Misener, K. (2020). **Sport volunteering**. London: Routledge.
- Islam, Y., Mindia, P. M., Farzana, N., & Qamruzzaman, M. (2023). **"Nexus between environmental sustainability, good governance, financial inclusion, and tourism development in Bangladesh: Evidence from symmetric and asymmetric investigation"**. Frontiers in Environmental Science, 10, 1056268.
- Morales, Nelson; Schubert, Mathias. (2022). **"Selected Issues of (Good) Governance in North American Professional Sports Leagues"**. Journal of Risk and Financial Management, Basel Vol. 15, Iss. 11: 515. DOI:10.3390/jrfm15110515.
- Morrow, S. (2013). **"Football club financial reporting: Time for a new model?"** Sports Bus. Manag., 3, 297–311
- Mulyana, Fegie Rizkia; Hidayat, Cucu; Hanief, Yulingga Nanda; Juniar, Dicky Tri; Millah, Haikal et al. (2022). **"Analysis of inhibiting factors in regional sports achievement development"**. Journal of Physical Education and Sport, Pitesti Vol. 22, Iss. 12, 3009-3015. DOI:10.7752/jpes.2022.12380.
- Muñoz, J., Solanellas, F., Crespo, M., & Kohe, G. Z. (2023). **"Governance in regional sports organisations: An analysis of the Catalan sports federations"**. Cogent Social Sciences, 9(1), 2209372.
- Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Naraine, M. L., & Séguin, B. (2022). **Good sport**.
- Rasouli, M., Seyyed Nasrollah, S., Mosaffa, N., & Rasekh, N. (2021). **"Good Governance Elements in Sport International Relations of Iran"**. Strategic Studies on Youth and Sports, 20(51), 97-112.
- Safwan, N. S. Z., Ahmad, M. F., Tajri, A. A., Hussain, R. N. J. R., Adnan, M. A., Aznan, E. A. M., ... & Nadzalan, A. M. (2023). **"Exploring the Role of Human Resource Management Practice: A Study of Employees' Perceptions at Johor State Sports Council"**. Revista de Gestão Social e Ambiental, 17(6), e03374-e03374.
- Teodora, T.I. (2020). **"Sports center management: competence structure model for sport managers"**. Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports, 20(2), pp.1-7
- Weerakoon, R. K. (2016). **"Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues"**. Physical Culture and Sport. Studies and Research, 69(1), 15-21.
- Weight, E., Taylor, E., Huml, M., & Dixon, M. (2021). **"Working in the sport industry: A classification of human capital archetypes"**. Journal of Sport Management, 35, 364–378.
- Zaitul, Desi Ilona, Neva Novianti. (2023). **"Good Governance in Rural Local Administration"**. Administrative Sciences, Basel Vol. 13, Iss. 1-19. DOI: 10.3390/admsci13010019.