

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۷
دوره ۱۰، شماره ۴، ص: ۷۹۳ - ۷۷۵
تاریخ دریافت: ۲۴ / ۱۱ / ۹۵
تاریخ پذیرش: ۱۲ / ۰۶ / ۹۶

تحلیل آمیخته از نماگرها و شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی

بهشت احمدی^۱ - بهرام یوسفی^{۲*} - حسین عیدی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران ۲. دانشیار، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران ۳. استادیار، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

چکیده

هدف دیدبان حکمرانی ورزشی آگاهی دادن به فدراسیون‌های ورزشی است که چگونه فعالیت‌های خود را به شیوه مؤثر سازماندهی کنند و بر فعالیت‌های خود نظارت داشته باشند. هدف این پژوهش، شناسایی نماگرها و تعیین شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی فدراسیون‌ها بود. روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی متوالی؛ و جامعه آماری در بخش کیفی خبرگان (۱۵ نفر) و در بخش کمی ۲۲۴ نفر از رؤسای هیأت‌های ورزشی استان‌های همدان، کرمانشاه و کردستان بودند. ابزار در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه‌ای مطابق با عوامل شناسایی شده طراحی شد. بررسی روایی و اگرچه پرسشنامه، با تحلیل عامل اکتشافی (چرخش واریانس) چهار عامل شفافیت، دموکراسی، نظارت و همبستگی (۵۸٪) درصد تبیین واریانس) و ۲۵ نماگر را در ساختار شاخص آشکار کرد. در بررسی روایی همگرا، تحلیل عاملی تأییدی وجود چهار عامل را تأیید کرد و پایایی شاخص نیز با بررسی آلفای کرونباخ (۰/۹۱) بالا بود. یافته‌ها نشان داد امتیاز شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی در ابعاد شفافیت ۲/۶۷، دموکراسی ۲/۵۶، بازرسی ۲/۴۲ و همبستگی ۲/۴۳ و امتیاز نهایی شاخص ۳۸ درصد و پایین‌تر از متوسط بود. نتایج این مطالعه به شناسایی عوامل حکمرانی ورزشی به منظور اولویت‌بندی و تنظیم اقدامات در فدراسیون‌های ورزشی منجر شد.

واژه‌های کلیدی

بازرسی و توازن، حکمرانی خوب، دموکراسی، شفافیت، همبستگی.

مقدمه

نزدیک به دو دهه است که در دوره‌های زمانی مختلف در مورد اینکه استانداردهای حکمرانی در ورزش چه باید باشد و چه عواملی در ارتقای آن مؤثر است، سؤالات مهمی در محافل عمومی و ورزشی مطرح است، اما در سال‌های اخیر انبوه فزاینده‌ی رسوایی‌ها در ورزش آنقدر زیاد بوده که اعتبار ورزش و سازمان‌های ورزشی را به‌طور بنیادین مورد تردید قرار داده و اعتماد به ورزش به‌عنوان یک اهرم مثبت ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی در جوامع دموکراتیک مورد سؤال است (۱). به‌طوری‌که امروزه مفهوم حکمرانی و نیاز به ارتقای آن موضوع دستور جلسات بسیاری از سازمان‌های ورزشی و ذی‌نفعان آنهاست. برای مثال از سال ۲۰۱۱، اتحادیه‌ی باشگاه‌های اروپا (ECA) و لیگ فوتبال حرفه‌ای اروپا (EPFL)، موضوع حکمرانی خوب را در رأس برنامه‌های خود قرار داده‌اند (۲). شرکت‌کنندگان در کنفرانس (پلی دِ گیم، ۲۰۱۱)، نیز بر این مسئله تأکید کردند که مشکلات در زمینه‌ی سوء مدیریت و افزایش فساد در ورزش در حال گسترش است، مشارکت‌کنندگان در کنفرانس شامل کارشناسانی از بیش از ۴۰ کشور دنیا عقیده داشتند که اعتبار و تمامیت ورزش به‌طور بنیادی در خطر است و نقش ورزش به‌عنوان محرکی مثبت در جوامع تقلیل یافته است و قوانین موجود، مکانیزم‌ها و سازمان‌ها ورزشی در اجرا و ارتقای حکمرانی خوب به اندازه‌ی کافی کارآمد نیستند (۱).

در سیستم حکمرانی خوب مجموعه‌ای از توافقات، رویه‌ها، قراردادهای و سیاست‌ها مشخص می‌کند که قدرت در دست چه کسی باشد؛ تصمیمات چگونه اتخاذ گردد و وظایف چگونه ادا شوند (۳). از دیدگاه انستیتو حکمرانی اوتاوا، حکمرانی ترکیبی از سنت‌ها (قواعد، آداب و رسوم)، نهادها و فرایندهایی است که تعیین می‌کنند چگونه باید قدرت اعمال شود؛ چگونه شهروندان حق مشارکت و اعتراض دارند و چگونه تصمیمات در زمینه‌ی مباحث عمومی اتخاذ شود (۴). در واقع حکمرانی خوب می‌کوشد تا شاخص‌هایی را برای تشخیص درجه‌ی خوبی حکمرانی یک جامعه تعیین و این شاخص‌ها را از طریق نماگرها یا معیارهایی چند قابل سنجش کند. از این رو نهادها و پژوهشگران مختلف شاخص‌های متعددی را برای حکمرانی خوب در سطح جهان عنوان کرده‌اند، برای مثال سازمان ملل حکمرانی را تضمین‌کننده‌ی کمینه شدن فساد، احترام به نظر اقلیت‌ها و اقشار آسیب‌پذیر در انجام تصمیم‌گیری‌ها برمی‌شمارد و بر این اساس هشت

-
1. European Club Association
 2. European Professional Football Leagues
 3. play the game

شاخص مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، اجماع‌محوری، عدالت، حق اظهارنظر، کارایی و اثربخشی آن را معرفی می‌کند (۵). در اغلب پژوهش‌ها از شاخص‌های این نهاد به‌عنوان مرجع اصلی در محاسبه و بررسی حکمرانی استفاده شده است. با وجود این پژوهشگران و نهادهای مختلف شاخص‌های دیگری را نیز ارائه کرده‌اند، مثلاً نال و زلوکزیستی^۴ (۲۰۱۱)، دو مفهوم کیفیت و بعد مشارکتی در حکمرانی خوب را به‌عنوان ابعاد جدید مطرح کرده‌اند (۶). در زمینه حکمرانی خوب در ایران محمودی، رونقی و رونقی (۱۳۹۲)، در تعیین وزن و رابطه شاخص‌های حکمرانی خوب، نه شاخص را بررسی کردند که براساس نظر خبرگان کشور در حوزه حکمرانی خوب سه شاخص پاسخگویی، حق اظهارنظر و عدالت اجتماعی دارای بیشترین وزن از بین شاخص‌های نه‌گانه پژوهش بود (۷).

اما سؤال اصلی این است که در حوزه حکمرانی خوب ورزشی چه شاخص‌هایی باید مدنظر باشد و چه تفاوتی با دیگر حوزه‌ها دارد؟ همان‌طور که اشاره شد، کدهای مختلفی توسط سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی مانند سازمان ملل برای بررسی حکمرانی خوب در حوزه‌های سیاست، اقتصاد و مدیریت پیشنهاد شده است، اما به‌نظر می‌رسد که در حوزه ورزش این کدها باید به‌طور ویژه مشخص شوند. دلیل اصلی چنین کاری این است که سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ویژگی‌های منحصربه‌فردی دارند، آنها ویژگی هر دو نوع سازمان‌های دولتی و غیردولتی را تا حدودی دارا هستند. مشخص است که فدراسیون‌های ورزشی به لحاظ ساختاری غیرانتفاعی ولی مبتنی بر ارائه خدمات‌اند، بنابراین کدهایی که برای سازمان‌های دولتی و غیردولتی تعریف شده، به‌طور کامل برای سازمان‌های ورزشی قابل اجرا نیست. به‌علاوه برخلاف اغلب صنایع و شرکت‌ها، سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی زیر ذرهبین رسانه‌ها قرار دارند. همچنین فدراسیون‌های ورزشی به‌دلیل وجود سیستم‌های قانونی موازی، با قوانین مبهم زیادی مواجه‌اند، که برای عملکرد مؤثر ناگزیر به اجرای آن‌اند (۸). در این زمینه محققان مختلفی به بررسی و ارائه کدهای حکمرانی خوب ورزشی پرداخته‌اند. برای مثال هنری و لی^۵ (۲۰۰۴)، شفافیت، پاسخگویی، دموکراسی، برابری، مسئولیت‌پذیری، اثربخشی و کارایی را به‌عنوان کدهای حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی مطرح کردند (۹). چپ‌پیل و کابلر موبیت^۶ (۲۰۰۸)، چارچوبی را برای حکمرانی خوب در کمیته بین‌المللی

-
1. Consensus
 2. Efficiency
 3. Effectiveness
 4. Knoll & Zloczysi
 5. Henry & Lee
 6. Chappelet & Mabott

المپیک^۱ (IOC) و سازمان‌های ورزشی که زیر نظر این کمیته فعالیت دارند، ارائه کردند. این چارچوب شامل اصول شفافیت، پاسخگویی، دموکراسی، استقلال و مسئولیت‌های اجتماعی بود (۱۰). اصول حکمرانی خوب برای ورزش انگلستان شامل سه معیار وضعیت هیأت اجرایی و کمیته‌ها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت ذی‌نفعان تعیین شده است (۱۱). معاهده ورزش و فعالیت تفریحی^۲ (۲۰۱۱)، کدهای حکمرانی خوب در ورزش و فعالیت‌های تفریحی برای فدراسیون‌های ملی انگلستان را شامل یکپارچگی، ارزیابی نقش هیأت اجرایی، چشم‌انداز، مأموریت، بی‌طرفی (توازن، شمولیت و مهارت هیأت اجرایی)، استانداردها، کنترل، پاسخگویی و شفافیت، فهمیدن و تعهد داشتن به چشم‌اندازهای ورزش اعلان کرده است، البته باید خاطرنشان کرد این پژوهش در سطح ملی بوده و بیشتر بر نقش هیأت اجرایی در فدراسیون‌ها تأکید شده است (۱۲). در ادامه این تلاش‌ها چیپلت و مرکونجیک^۳ (۲۰۱۳a)، در پژوهشی، ادبیات مرتبط با اصول حکمرانی ورزشی ارائه شده توسط سازمان‌های بین‌المللی دولتی مثل اتحادیه اروپا، سازمان‌های بین‌المللی غیردولتی، سازمان‌های ورزشی و محققان را گردآوری و به تفکیک دسته‌بندی کرده‌اند. براساس این پژوهش حداقل ۳۳ اصل برای حکمرانی ورزشی پیشنهاد شده بود.

با توجه به تعدد شاخص‌های معرفی شده در بررسی حکمرانی ورزشی به نظر می‌رسد از جمله موانع دستیابی و ارتقای حکمرانی خوب ورزشی فقدان پذیرش عمومی مجموعه جامع و عملی شاخص‌های حکمرانی خوب است (۱۳)، بنابراین بحث در مورد اینکه این اصول تا چه به واقعیت‌ها نزدیک‌اند و چگونه می‌توان به شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تبدیل کرد، در محافل علمی و ورزشی بالا گرفت. از این رو در یک پروژه تحقیقاتی در فاصله سال‌های ۲۰۱۲ و ۲۰۱۳ با همکاری چند سازمان، چک‌لیستی در چهار شاخص شفافیت و ارتباطات عمومی، دموکراسی، تعادل و توازن و همبستگی به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی حکمرانی خوب در فدراسیون‌های بین‌المللی معرفی شد (۱۴). بعد از این پروژه، شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی^۴ (SGO)، براساس چک‌لیست موردنظر ارائه شد، در واقع هدف دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO)، برداشتن گامی کوچک در پر کردن خلأ موجود در ارزیابی حکمرانی ورزشی بود. همچنین این شاخص می‌تواند به‌عنوان ابزاری عملی در ارزیابی حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی به کار رود (۱۵). همچنین در پژوهشی، وضعیت ۳۵ فدراسیون بین‌المللی المپیک براساس شاخص دیدبان حکمرانی بررسی شد و نتایج

-
1. International Olympic Committee (IOC)
 2. Sport and Recreation Alliance (SRA)
 3. Mrkonjic
 4. Sports Governance Observer (SGO)

نشان داد، حکمرانی فدراسیون‌های بین‌المللی در این چهار شاخص در حد متوسط قرار داشت (۱۵). همچنین جریریت، الم و گرو^۱ (۲۰۱۴)، کیفیت خودحکمرانی در سازمان‌های حاکم بر ورزش‌های المپیک را در ابعاد فرایندهای دموکراتیک، بازرسی و توازن، و انگیزه برای تغییر وضع موجود، مشارکت ذی‌نفعان و برابری جنسیتی تجزیه و تحلیل کردند، که شواهد تجربی از تلاش‌های اخیر برای بهبود حکمرانی در ورزش حمایت می‌کرد (۱۶). میسکا و هانو^۲ (۲۰۱۵)، با الهام از اصول حکمرانی شرکتی و بررسی اصول ارائه‌شده در ادبیات، چهار اصل وضوح نقش دولت در حکمرانی ورزشی، کارایی، اثربخشی و تعهد به ارتقای حکمرانی را جزء اصول اصلی حکمرانی سازمان‌های ورزشی معرفی کردند (۱۷). به‌علاوه جریریت (۲۰۱۶)، شفافیت، دموکراسی، بازرسی و توازن، مسئولیت‌های اجتماعی، برابری و تنوع در اعضای هیأت حاکمه فدراسیون را از اصول اصلی حکمرانی بر سازمان‌های ورزشی برمی‌شمارد (۱۳).

در برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی نیز اصول حکمرانی بررسی شده است. پرن^ت و مک‌دونالد^۳ (۲۰۱۶)، با انجام مصاحبه‌های مختلف در جریان برگزاری سه رویداد بزرگ ورزشی، عملکرد همراه با برنامه‌ریزی استراتژیک، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت را به‌عنوان اصول حکمرانی دموکراتیک برگزاری رویداد ورزشی معرفی کرده‌اند (۱۸). در همین زمینه اصول دیگری مثل شفافیت، حاکمیت قانون، پاسخگویی، مشارکت عادلانه، ساختارها و فرایندها و مسئولیت‌پذیری (۱۹)؛ همچنین ارزش‌های عمومی، شفافیت، دموکراسی و بازرسی و توازن پیشنهاد شده است (۲۰).

با توجه به آنچه بیان شد، در راستای دستیابی به الگوی حکمرانی خوب مطالعات و اقدامات گسترده‌ای انجام گرفته و نظریه‌پردازان به‌طور شخصی یا سازمانی به تحقیق در خصوص آن پرداخته‌اند، اما با توجه به نبود ادبیات در زمینه حکمرانی خوب در ورزش کشور و مباحث در مورد آن و اینکه در ادبیات حکمرانی بر این موضوع تأکید شده است، که حکمرانی خوب اصطلاحی هنجاری است که باید به اقتضای بستر تعریف شود و آنچه برای ارزیابی و سنجش حکمرانی انتخاب می‌شود براساس نوع اداره عمومی و چارچوب‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشورها متفاوت است (۲۱). مقاله حاضر از حیث امکان ارزیابی حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی کشور با ارجاع به داده‌های میدانی موضوع جدیدی محسوب می‌شود، چراکه الگوی حکمرانی خوب به‌دلیل ماهیت و بدیع بودن دارای پیشینه تجربی زیادی نیست و

1. Geeraert, Alm, & Groll
 2. Miscă & Hanu
 3. Parent & MacDonald

بیشتر ادبیات مرتبط با این موضوع نظری است، پس تلاش برای جمع‌آوری ادبیات حکمرانی خوب ورزشی و اطلاعات میدانی به غنای موضوع کمک خواهد کرد. به لحاظ کاربردی نیز تعیین کدهای حکمرانی خوب در ورزش منافع زیادی برای سازمان‌های ورزشی جهت بازنگری در فرایندهای سازمانی و دستیابی به توسعه همه‌جانبه به‌همراه خواهد داشت.

بنابراین این پژوهش به‌عنوان مطالعه مقدماتی در نظر دارد از دیدگاه مسئولان هیأت‌های ورزشی به بررسی وضعیت حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی کشور با استفاده از شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO) بپردازد، اما پیش از آن مؤلفه‌ها و نماگرها حکمرانی ورزشی بررسی می‌شود. از این رو سؤالات اصلی پژوهش این بود که براساس وضعیت و چارچوب اجتماعی و فرهنگی کشور چه شاخص‌هایی برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی کشور باید مدنظر باشد؟ وضعیت فدراسیون‌های ورزشی کشور براساس شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO) چگونه است؟

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق آمیخته و از نوع اکتشافی متوالی بود. از آنجا که موضوع حکمرانی موضوع هنجاری است و باید به اقتضای بستر فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جامعه تعریف و عملیاتی شود، با توجه به سؤالات اصلی پژوهش باید آمیخته‌ای از دو روش کیفی و کمی به‌کار گرفته می‌شد.

در مرحله کیفی دو بخش اصلی در جمع‌آوری اطلاعات وجود داشت؛ بخش اول مرور ادبیات حکمرانی و بخش دوم مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. در بخش اول به مطالعه کتاب‌ها، مقالات و اسناد موجود به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر در حکمرانی خوب در حوزه‌های مدیریت، سیاست، اقتصاد و به‌طور اخص مدیریت ورزشی پرداخته شد، و فهرست اولیه‌ای از عواملی که می‌توانست در حکمرانی خوب ورزشی مؤثر باشد تهیه گردید، اما به‌دلیل تعدد شاخص‌های ارائه‌شده در این زمینه، الگوی الم (۲۰۱۳) مدنظر قرار گرفت (۱). در بخش دوم محققان به انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق با اعضای نمونه تحقیق پرداختند. با توجه به ماهیت تحقیق در این مرحله، روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. در این تکنیک یک گروه اولیه به‌منظور مصاحبه انتخاب، سپس گروه‌های بعدی توسط همین گروه معرفی شدند. در انتخاب افراد برای انجام مصاحبه، داشتن آگاهی و دانش در زمینه حکمرانی خوب و سابقه مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی مدنظر قرار گرفت، بدین ترتیب جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان (مجموع ۱۵ مصاحبه)، تارسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این افراد

شامل ۵ نفر از استادان مدیریت، ۷ نفر از مسئولان ارشد و باتجربه فدراسیون‌های مختلف ورزشی (رئیس، نایب‌رئیس و دبیر) و ۳ داور، ورزشکار و مربی مطرح ملی بودند. همه مصاحبه‌ها به صورت رودررو انجام گرفت و زمان انجام مصاحبه‌ها از ۴۵ دقیقه تا ۲ ساعت متفاوت بود. همچنین با توجه به مبانی نظری پژوهش، همزمان با انجام مصاحبه‌ها تحلیل و کدگذاری آنها انجام گرفت، به طوری که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی راهنمای مصاحبه بعدی بود. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در فرایند شش مرحله‌ای با تبعیت از رویه معمول در این زمینه انجام گرفت (۲۲).

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، پرسشنامه‌ای تدوین و برای بررسی روایی صوری و محتوایی به تأیید افراد مصاحبه‌شونده (۹ نفر) و تعدادی از استادان متخصص مدیریت (۷ نفر) رسید. در نهایت چهار مؤلفه اصلی شفافیت، دموکراسی، بازرسی و توازن و همبستگی و ۲۷ نماگر برای توصیف عوامل اصلی حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. در ادامه پایایی و روایی سازه مقیاس (بررسی تحلیل عامل اکتشافی) در میان کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کردستان، کرمانشاه و همدان (۲۱۱ نفر) بررسی شد، که نتایج در قسمت یافته‌ها ارائه شده است. در مرحله بعدی به منظور تعیین پایایی و تحلیل عامل تأییدی پرسشنامه و بررسی وضعیت فدراسیون‌های ورزشی کشور در حکمرانی خوب براساس شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO)، دیدگاه رؤسای هیأت‌های استانی بررسی شد. جامعه آماری پژوهش در این مرحله شامل تمامی رؤسا و نواب رئیس هیأت‌های ورزشی استان‌های غربی کشور بود. فدراسیون‌های ورزشی دارای ذی‌نفعان متعددی شامل کارکنان هیأت‌های استانی، مربیان، ورزشکاران، داوران، رسانه‌ها، پژوهشگران، صاحبان باشگاه‌ها و... هستند. در این پژوهش مسئولان هیأت‌های ورزشی استانی به دلایل ارتباط مستمر با فدراسیون، آگاهی از سیاست‌ها و رویه‌های کلان فدراسیون‌ها، دارا بودن تخصص و همچنین به عنوان گروهی از ذی‌نفعان فدراسیون به عنوان جامعه آماری پژوهش در این مرحله انتخاب شدند. کل جامعه آماری به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد و پرسشنامه محقق ساخته حکمرانی خوب ورزشی براساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تهیه شد و به صورت حضوری در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. در نهایت از ۲۳۷ پرسشنامه توزیع شده ۲۲۴ پرسشنامه به طور کامل تکمیل شده بود که در تحلیل اطلاعات استفاده شد. در تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی استفاده شد. پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ و روایی سازه با تحلیل عامل اکتشافی و تحلیل عامل تأییدی بر پایه نرم‌افزار لیزرل انجام پذیرفت. به منظور

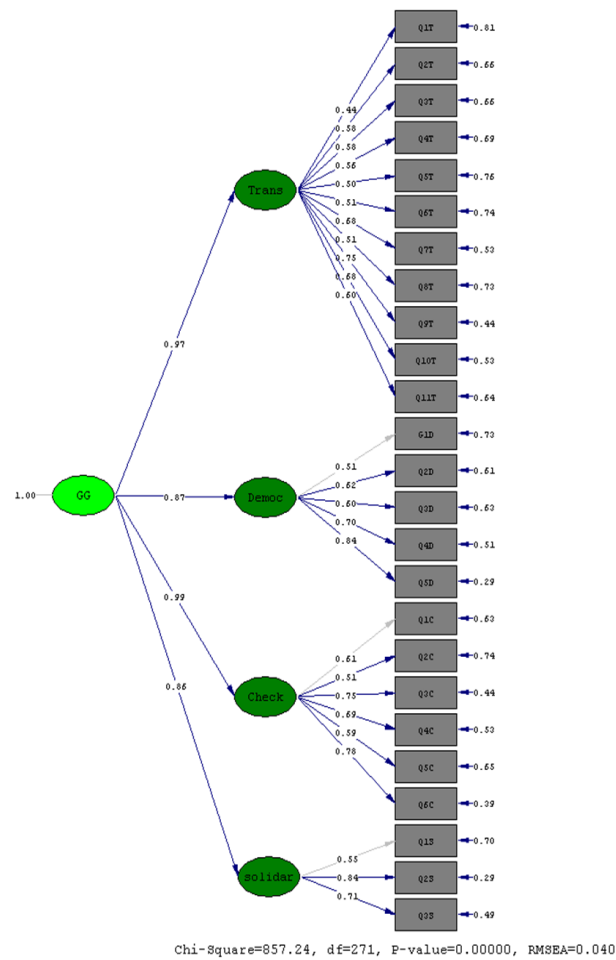
شناسایی ارتباط بین مؤلفه‌های حکمرانی خوب از ضریب همبستگی پیرسون و در ادامه وضعیت حکمرانی خوب فدراسیون‌های ورزشی کشور با استفاده از شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO) تحلیل شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

روایی سازه شاخص حکمرانی خوب از طریق تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس در میان ۲۱۱ نفر از کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کرمانشاه، کردستان و همدان انجام گرفت. نتایج بررسی نشان داد دترمینان ماتریس همبستگی عددی غیر صفر و برابر $0/016$ ، بیش از $(P=0/001)$ ، مقدار شاخص کایزر-مایر-اولکین^۱ (KMO) برابر با $0/826$ و بزرگ‌تر از $0/70$ بود. این شاخص کافی بودن یا نبودن آیتم‌هایی را که توسط هر عامل پیش‌بینی می‌شود، نشان می‌دهد. همچنین نتیجه آزمون گرویت بارلت معنادار بود. بدان معنا که متغیرها به اندازه کافی همبستگی بالا داشتند تا پایه منطقی برای تحلیل عاملی فراهم آورند. بنابراین بر پایه این ملاک‌ها می‌توان نتیجه گرفت، که اجرای تحلیل عاملی در گروه نمونه مورد مطالعه توجیه‌پذیر بود. در ادامه با تحلیل مؤلفه‌های اساسی به روش واریماکس الگوی چهارعاملی تأیید شد. این چهار عامل در مجموع $58/45$ درصد از واریانس کل را تبیین کرد، عامل اول شفافیت و ارتباطات عمومی با 11 نماگر $33/45$ درصد واریانس مشترک را بعد از چرخش تبیین کرد و همه نماگرهای این عامل در دامنه $0/624$ تا $0/811$ از بارهای معنادار برخوردار بودند. عامل دوم دموکراسی شامل 7 نماگر بود که $12/84$ درصد از واریانس مشترک را بعد از چرخش تبیین می‌کرد. از 7 نماگر در این عامل 5 نماگر در دامنه $0/550$ تا $0/843$ از بار معنایی برخوردار بودند و دو نماگر با بار معنایی کمتر از $0/30$ دیده شد. عامل سوم بازرسی و توازن 6 نماگر با بار معنایی بین $0/448$ تا $0/765$ بود که $6/75$ درصد از واریانس مشترک را تبیین کرد و در نهایت عامل چهارم یعنی همبستگی با 3 نماگر با $5/41$ درصد واریانس و با داشتن بارهای $0/503$ تا $0/731$ معنادار بود. باید توجه داشت با حذف دو نماگر با بار عاملی کمتر از مقدار گفته شده در بُعد دموکراسی به منظور بهبود شفافیت، 25 نماگر پرسشنامه در تحلیل عاملی اکتشافی تأیید شد.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم برای مقیاس حکمرانی خوب

مدل	χ^2/df	RSME A	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
قابل قبول	< ۵	< ۰/۰۸	> ۰/۸۵	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰
مرتبه اول	۲/۸	۰/۰۵۹	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۶
مرتبه دوم	۳/۱	۰/۰۴۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۵



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم شاخص حکمرانی خوب ورزشی (GG = حکمرانی خوب؛ Trans = شفافیت؛ Democ = دموکراسی؛ Check = بازرسی، و Solidar = همبستگی)

جدول ۲. مؤلفه‌ها، نماگرها، میانگین، و انحراف معیار نماگرهای حکمرانی ورزشی

مؤلفه‌ها	نماگرها	میانگین	انحراف معیار
شفافیت و ارتباطات عمومی	۱. اطلاع‌رسانی مناسب فدراسیون‌های ورزشی در مورد اهداف، استراتژی و برنامه‌ها به ذی‌نفعان	۲/۸۳	۰/۷۲
	۲. اطلاع‌رسانی فدراسیون‌های ورزشی در مورد قوانین، آیین‌نامه‌ها، مسائل فنی، و گزارش مهم‌ترین رویدادها	۳/۱۹	۰/۹۰
	۳. اطلاع‌رسانی مناسب فدراسیون‌های ورزشی در مورد تصمیمات اخذشده در مورد ذی‌نفعان و دلایل اخذ تصمیم‌ها	۲/۶۵	۰/۷۷
	۴. وضوح نقش‌ها و مشخص بودن اینکه چه کسی/کسانی و به چه تصمیماتی در فدراسیون‌ها پاسخگو هستند.	۲/۵۶	۰/۸۸
	۵. در دسترس بودن جزئیات تماس (تلفن / ایمیل و...) با هیأت رئیسه، رؤسای کمیته‌ها و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی از طرق مختلف (مثل وبسایت)	۲/۶۳	۱/۰۷
	۶. انتشار گزارش سالیانه از اثربخشی سیستم مدیریت و اداره فدراسیون ورزشی	۲/۸۷	۰/۸۷
	۷. دسترسی آسان به اطلاعات برای تأمین نیازهای اطلاعاتی و پاسخگو بودن فدراسیون‌های ورزشی	۲/۶۵	۰/۸۳
	۸. امکان دسترسی و کنکاش رسانه‌ها در مورد فعالیت‌های فدراسیون‌های ورزشی	۳/۰۰	۱/۰۶
	۹. انتشار گزارش سالیانه مالی حسابرسی شده و شفاف فدراسیون‌های ورزشی از طرق مختلف مثل وبسایت و ...	۱/۹۶	۰/۸۸
	۱۰. داشتن دستورالعمل روشن و شفاف برای انجام پرداخت‌ها، قراردادهای (مربیان، ورزشکاران و ...) و اعطای پاداش در فدراسیون‌های ورزشی	۲/۵۳	۰/۸۹
	۱۱. اطلاع‌رسانی شفاف و به‌موقع در مورد واگذاری‌ها در فدراسیون‌های ورزشی	۲/۵۳	۰/۹۵
فراآیندهای دموکراتیک	۱۲. انجام انتخابات فدراسیون‌ها براساس رأی‌گیری محرمانه و شیوه‌های روشن مقررشده در اسناد	۲/۸۳	۰/۹۰
	۱۳. تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های اصلی فدراسیون از طریق رأی‌گیری مخفی در مجمع عمومی، کنگره‌ها	۲/۵۰	۰/۹۴
	۱۴. داشتن سیاست‌های روشن برای برابری جنسیتی در انتخاب مقامات ارشد فدراسیون‌های ورزشی	۲/۴۶	۰/۹۱
	۱۵. فراهم آوردن فرصت کافی برای ذی‌نفعان به‌منظور طرح نظر و پیشنهاد در فدراسیون‌های ورزشی	۲/۴۹	۰/۹۱
	۱۶. حد نصاب برای رأی‌گیری در مجمع بر طبق اسناد	۲/۵۲	۰/۹۳

ادامه جدول ۲. مؤلفه‌ها، نماگرها، میانگین، و انحراف معیار نماگرهای حکمرانی ورزشی

مؤلفه	نماگرها	میانگین	انحراف معیار
بازرسی و توازن	۱۷. توانمند بودن کمیته بازرسی داخلی فدراسیون‌ها	۲/۴۴	۰/۹۶
	۱۸. بازرسی و نظارت بر کار فدراسیون‌ها از طریق استانداردهای بین‌المللی شناخته‌شده توسط کمیته ارزیاب خارجی	۲/۳۸	۰/۷۹
	۱۹. ایجاد کانال‌هایی برای ذی‌نفعان جهت اعتراض و شکایت به تصمیمات اخذشده در فدراسیون‌های ورزشی	۲/۳۴	۰/۷۶
	۲۰. تعریف و مشخص کردن کدهای اخلاقی، صداقت و درستی برای مقامات و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی	۲/۴۴	۰/۹۱
	۲۱. وجود قوانین روشن به‌منظور دفاع از حقوق کارکنان، مربیان، ورزشکاران و... در هنگام تضاد منافع در فدراسیون‌های ورزشی	۲/۴۱	۰/۸۹
	۲۲. وجود مکانیزم‌های کنترل حسابداری و حسابرسی خسب مورد در فدراسیون‌های ورزشی	۲/۵۲	۰/۸۸
همبستگی	۲۳. داشتن سیاست روشن برای عدم تبعیض (جنسیتی، قومی، نژادی و...) در برنامه‌ها و ارائه خدمات به ذی‌نفعان فدراسیون‌های ورزشی	۲/۵۱	۰/۹۴
	۲۴. داشتن برنامه‌های مشخص در فدراسیون‌های ورزشی برای اجرای مسئولیت‌های اجتماعی	۲/۴۲	۰/۹۱
	۲۵. داشتن برنامه و اختصاص منابع خاص برای توسعه یکپارچه فعالیت‌های ورزشی در مناطق محروم و روستاها	۲/۳۸	۰/۹۳

میانگین، انحراف معیار و آلفای کرونباخ حکمرانی خوب در جدول ۳، نشان داده شده است. ضریب آلفا در چهار مؤلفه بالاتر از ۰/۷ بود که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه و مؤلفه‌های آن بود.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ، میانگین، انحراف معیار و همبستگی پیرسون ابعاد حکمرانی خوب

میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	۱	۲	۳	۴	۵
۲/۶۷	۰/۵۲	۰/۷۹	-	-	-	-	-
۲/۵۶	۰/۵۳	۰/۷۲	۰/۶۴**	-	-	-	-
۲/۴۲	۰/۶۵	۰/۷۸	۰/۴۵**	۰/۶۶**	-	-	-
۲/۴۳	۰/۶۰	۰/۷۱	۰/۵۵**	۰/۶۸**	۰/۵۹**	-	-
۲/۵۸	۰/۸۱	-	۰/۹۱**	۰/۸۱**	۰/۸۸**	۰/۷۶**	-

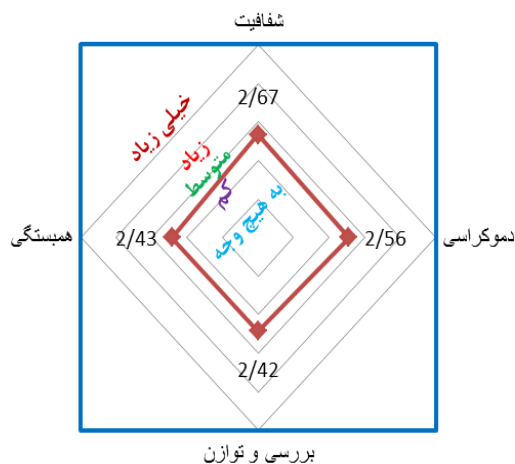
** (P= ۰/۰۰۰۱) و * (P= ۰/۰۰۱)

در ادامه امتیاز شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO)، محاسبه شد. حاصل امتیاز شاخص دیدبان حکمرانی (SGO) برحسب درصد، میانگین درصدی از چهار بُعد شفافیت، دموکراسی، بازرسی و توازن و همبستگی است. شایان ذکر است که با توجه به تعداد نماگرهای پرسشنامه که ۲۵ نماگر (۱۱ نماگر شفافیت، ۵ نماگر دموکراسی، ۶ نماگر بازرسی و توازن و ۳ نماگر همبستگی) بود، شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO)، براساس فرمول زیر محاسبه شد (۱۵)؛ نتایج این بخش در جدول ۴ و شکل ۲، نشان داده شده است.

$$SGO index_{feds} = \frac{\left(\frac{\sum_{i=1}^{11} Trans_i}{11} + \frac{\sum_{j=1}^5 Dem_j}{5} + \frac{\sum_{k=1}^6 Check_k}{6} + \frac{\sum_{l=1}^3 Sol_l}{3} \right)}{4} \times 100$$

جدول ۴. شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی

ابعاد	امتیاز SGO در مقیاس (۱ تا ۵)	شاخص SGO برحسب درصد
شفافیت	۲/۶۷	٪۴۱/۵۷
دموکراسی	۲/۵۶	٪۳۹/۰۰
بازرسی و توازن	۲/۴۲	٪۳۵/۵۰
همبستگی	۲/۴۳	٪۳۵/۷۵
مجموع	-	٪۳۸/۰۰



بررسی و توازن

شکل ۲. نمودار مؤلفه‌های حکمرانی خوب براساس شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO)

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به شناسایی معیارهای مرتبط با حکمرانی خوب در ورزش براساس چارچوب‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور پرداخته شد و در ادامه نیز وضعیت فدراسیون‌های ورزشی براساس شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO) بررسی شد.

به‌منظور تحقق این اهداف ابتدا ادبیات حکمرانی خوب (کتاب‌ها، مقالات و اسناد موجود) بررسی و در ادامه با انجام مصاحبه از خبرگان این حوزه، ۲۵ نماگر در چهار بُعد شفافیت، دموکراسی، بازرسی و توازن و همبستگی به‌عنوان ابعاد حکمرانی خوب شناسایی شد. هم در ادبیات حکمرانی و هم مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش، موضوع شفافیت نسبت به سه مؤلفه دیگر مورد تأکید بیشتری قرار گرفت. شفافیت به‌عنوان اولین عامل مبارزه با فساد دیده شده است (۲۳). همچنین شکست و ناتوانی در ارائه تصویری روشن از سازمان ممکن است با عدم موفقیت در حکمرانی خوب مرتبط باشد (۲۴). در دنیای ورزش نیز، به‌دنبال رسوایی‌های اخلاقی متعدد افزایش تمایل به شفافیت در میان همگان نشان می‌دهد که برای سازمان‌های ورزشی بیش از این امکان ندارد ناشناخته باقی بمانند (۲۵).

برای بهبود شفافیت، مهم‌ترین آیتم‌هایی که در مصاحبه‌های مختلف مطرح شد، حول چهار موضوع اصلی یعنی اهداف، استراتژی و برنامه‌ها؛ فرایندها؛ موضوعات مالی و تصمیم‌گیری‌های اصلی بود. در این زمینه (اتحادیه فوتبال اروپا، به نقل از فیلیپس، ۲۰۱۱) فهرستی از موارد شفاف‌سازی را برای اعضای خود منتشر کرده است. این فهرست با جزئیات مفصل شامل شفاف‌سازی در مورد اساسنامه، چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی، چارت سازمانی، ترکیب هیأت اجرای و کمیته‌ها، تصمیمات اخذشده در مجمع عمومی، تصمیمات هیأت اجرایی و کمیته‌ها، گزارش مالی سالانه، گزارش فعالیت‌ها و کدهای اخلاقی است. البته بهینه کردن شفافیت تابع اندازه سازمان است، به‌طوری‌که یک فدراسیون با بودجه و درآمد سالیانه بیشتر نسبت به فدراسیون با درآمد کمتر، به شفافیت بیشتری نیاز خواهد داشت (۲). همچنین توصیه شده است همه اطلاعاتی که می‌تواند بر تصمیمات کاربران آن اطلاعات اثرگذار باشد، باید افشا شود. اما چگونگی افشاسازی این اطلاعات سؤال دیگری است که بی‌شک در دسترس بودن اطلاعات در وبسایت سازمان حداقل کاری است که می‌تواند انجام بگیرد (۲۴).

1 . Union of European Fottball Associations

2 . Phillips

البته باید توجه داشت که حوزه‌های حکمرانی خوب مجزا نیست، به طوری که با افزایش شفافیت، کدها و معیارهای اخلاقی بهبود می‌یابد. به علاوه پاسخگویی بیشتری را به همراه خواهد داشت، زیرا وقتی اعضا و ذی‌نفعان اطلاعات بیشتری دریافت کنند، بهتر می‌توانند از مقامات فدراسیون تقاضای پاسخگویی داشته باشند (۲۳). به عبارت دیگر، پاسخگویی نیازمند اطلاع اعضای سازمان از تصمیمات اخذ شده و اینکه تصمیمات چگونه گرفته می‌شوند است، یعنی سازمان در عمل باید دارای رویه‌های اطمینان‌بخشی برای شفافیت و جریان آزاد اطلاعات باشد (۲۶). از این رو باید سیستم پاسخگویی منظمی که ذی‌نفعان بتوانند تصمیمات، اعمال و نتایج فدراسیون را قضاوت کنند، ایجاد شود. به علاوه فدراسیون خود را ملزم به پاسخگویی به افرادی که به این موارد اعتراض دارند، کند (۲۳). بنابراین به منظور بهبود شفافیت در فدراسیون‌ها باید شرایط لازم برای شفاف‌سازی فراهم شود که گزارش‌های مالی و ایجاد زمینه برای ارتباطات کافی عموم را شامل شود.

عامل مورد توجه دیگر در حکمرانی خوب فدراسیون‌های ورزشی فرایندهای دموکراتیک بود. دموکراسی به معنای مشارکت در سیاست‌گذاری توسط آنهاست که از آن سیاست‌ها تأثیر می‌پذیرند. در واقع فرایندهای دموکراتیک، پاسخگویی و اثربخشی را در سازمان افزایش می‌دهند. به علاوه، دموکراسی در فدراسیون‌های ورزشی بحث کلیدی در ادعای مشروعیت هیأت رئیسه فدراسیون است و میزان مشروعیت ایشان به میزان و درجه فرایندهای دموکراتیک که به کار می‌گیرند، بستگی دارد (۱۵). البته همیشه دموکراسی کامل و بی‌عیب نیست و امکان ندارد یک شیوه را برای همه تجویز کرد، اما همیشه این امکان وجود دارد که سیستم دموکراتیک سازمان را ارتقا داد و در عین حال منافع کسب‌شده گذشته را نیز حفظ کرد (۲). اصول اساسی که در مصاحبه‌ها تأکید و از بررسی ادبیات به دست آمد شامل نیاز به روشنی، شفافیت و بی‌طرفی قواعد رقابت و فرایندهای اجرایی در انتخاب و انتصاب اعضای هیأت حاکمه در فدراسیون بود (۲۳).

مؤلفه بعدی حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی بازرسی و توازن است، در واقع وجود سیستم نظارتی در هر سازمانی، یک قانون پذیرفته شده توسط همگان است، حتی بحث بازرسی به منزله حکمرانی خوب نیز تلقی شده است (۲۷). به علاوه از منظر حکومت‌داری، یکی از اصول اساسی دموکراسی وجود سیستم نظارتی در هیأت حاکمه است، که قدرت مطلق سه قوه مقننه، مجریه و قضاییه یک کشور را محدود می‌کند. در واقع نبود سیستم بازرسی موجب ایجاد مسائلی مانند فساد، تمرکز قدرت، فقدان دموکراسی می‌شود و در نهایت فقدان اثربخشی در سازمان را به دنبال خواهد داشت (۲۸). در فدراسیون‌ها

نیز، طراحی سیستمی که به وسیله آن قدرت بین رئیس، هیأت اجرایی، دبیر، کمیته‌ها و ذی‌نفعان تقسیم شود، از سوی مصاحبه‌شوندگان و هم در ادبیات پیشنهاد شده است، چراکه توزیع قدرت از شیوه‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های غیردولتی و حتی دنیای تجارت است (۲۴). بنابراین سیستم بازرسی و نظارت در فدراسیون‌های ورزشی، بزرگ‌ترین عامل در جلوگیری از تمرکز قدرت است و این اطمینان را ایجاد خواهد کرد که تصمیمات محکم، مستقل و فارغ از سلطه نایجا گرفته شود. اما معمولاً به‌روز کردن سیستم نظارتی که از مهم‌ترین عوامل پیشگیری از فساد، تمرکز قدرت و فقدان دموکراسی و اثربخشی در دنیای ورزش است، در فدراسیون‌های ورزشی دیده نمی‌شود (۲). بنابراین باید تعدادی ناظر خارج از فدراسیون در کمیته اخلاق فدراسیون‌های ورزشی حضور داشته باشند و کمیته از طریق مجمع عمومی انتخاب و مقامات فدراسیون در انتخاب آنها نقشی نداشته باشند. علاوه بر وجود کمیته اخلاق و پذیرش کدهای اخلاقی در فدراسیون‌های ورزشی، کمیته اخلاق باید مستقل باشد و طبق قوانین قدرت اجرایی برای ورود و داوری در مورد رفتار مقامات ارشد فدراسیون را نیز داشته باشد.

همبستگی، هسته مرکزی فعالیت سازمان‌های ورزشی معرفی شده است و مستقیماً به توسعه ورزش ارتباط دارد. کمیته بین‌المللی المپیک (۲۰۰۸) یک سری توصیه عمومی دارد که عواید و منافع ورزش باید به ورزش بازگردد، که شامل توزیع عادلانه و کارآمد منافع و عواید ورزش و روشن و شفاف بودن سیاست تخصیص منابع است (۲۷). در این زمینه اتحادیه فوتبال اروپا (۲۰۱۱)، نیز به اعضا توصیه می‌کند مکانیسم همبستگی مالی و برنامه‌های اجرای کمک مالی را بپذیرند (۲). در این پژوهش نیز خبرگان بر سه عامل داشتن برنامه مشخص برای اختصاص منابع لازم برای توسعه ورزش در مناطق محروم و روستاها؛ پذیرش برنامه‌های مسئولیت اجتماعی؛ و داشتن سیاست روشن عدالت (جنسیتی، قومی، نژادی و...)، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل برای توسعه همبستگی در ورزش تأکید کردند. در پژوهش‌های دیگری نیز شاخصه‌های همبستگی: توزیع عادلانه منابع، برابری و توسعه معرفی شده است (۲۶).

در قدم بعدی به بررسی وضعیت حکمرانی فدراسیون‌های ورزشی کشور براساس شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO)، پرداخته شد، و نتایج براساس دیدگاه شرکت‌کنندگان در همه ابعاد تعیین شد. در مؤلفه شفافیت بیشترین امتیاز (۲/۶۷) و در مؤلفه بازرسی و توازن کمترین امتیاز (۲/۴۲) کسب شد. همچنین امتیاز نهایی شاخص ۳۸ درصد بود که پایین‌تر از حد متوسط قرار داشت. همراستا با این یافته‌ها در پژوهشی که در فدراسیون‌های بین‌المللی انجام گرفت، شاخص شفافیت بالاترین و شاخص بازرسی و توازن کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده بودند. به‌علاوه امتیاز نهایی ۳۵ فدراسیون بین‌المللی ۴۵/۴

درصد بود و در این میان امتیاز ۲۶ فدراسیون کمتر از ۵۰ درصد بود (۱۵). از آنجا که شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی (SGO) بازتابی از معیارهای اصلی حکمرانی خوب است، انتظار می‌رود که امتیاز این شاخص در فدراسیون‌هایی با اندازه متوسط نزدیک به ۷۵ درصد و در فدراسیون‌های بزرگ امتیاز این شاخص بیشتر از ۷۵ درصد باشد (۱۵).

حکمرانی خوب فی‌المنه در تعریف چیز خوبی است، چراکه در وهله اول اجرای قواعد حکمرانی خوب، به فرض اینکه درست تعریف شده باشند، می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا در اهداف خود اثربخش‌تر باشند. به عبارت دیگر، حکمرانی خوب نه تنها یک سری کدهای درست اخلاقی است، بلکه می‌تواند رسیدن به اهداف را در سازمان‌های ورزشی تسهیل کند؛ دوم اینکه درک عامه مردم و ذی‌نفعان این است که بخش‌های مختلف ورزشی حکمرانی ضعیفی دارند. به علاوه حتی اگر رسوایی‌های بزرگ در ورزش مستقیماً به فدراسیون‌های ورزشی دلالت نکند، اما چنین رسوایی‌هایی می‌تواند اثر منفی بزرگی بر تصورات عموم مردم داشته باشد، چراکه ذی‌نفعان و به خصوص عامه مردم بین سازمان‌های ورزشی تفکیکی قائل نیستند و حتی گاهی موارد رسوایی را تعمیم می‌دهند. بنابراین اگر قواعد حکمرانی خوب به درستی اجرایی شوند، کمک خواهد کرد تا این دیدگاه‌های منفی که به ورزش آسیب می‌رساند، بی‌اثر شوند (۱). نتایج این پژوهش بر چهار مؤلفه اصلی شفافیت، دموکراسی، بازرسی و توازن، و همبستگی برای حکمرانی خوب ورزشی تأکید داشت. نتایج بررسی نیز حاکی از این بود که حکمرانی ورزشی از دیدگاه شرکت‌کنندگان در حد پایین‌تر از متوسط (۳۸ درصد) قرار دارد، البته شایان ذکر است که نمی‌توان ادعا کرد کسب امتیاز بالا در این شاخص حتماً مانع بروز فساد می‌شود، اما می‌توان گفت در نبود شاخص‌های حکمرانی خوب، احتمال فرصت‌طلبی و رفتارهای غیراخلاقی افزایش یابد. به علاوه همواره فشار از سوی حامیان، انجمن باشگاه‌ها و بازیکنان، اسپانسرها، رسانه‌ها، دولت، سازمان‌های بین‌المللی ورزش و در نهایت به دلیل عمومیت ورزش از سوی کل جامعه برای بهسازی و اصلاحات، بر روی هر کسی که در حوزه ورزش درگیر است، وجود دارد (۲۳).

نظر به اینکه کمیته بین‌المللی المپیک (۲۰۱۷) در بیانیه نشست لوزان، مهم‌ترین راه مقابله با فساد در ورزش را ترویج اصول شفافیت، یکپارچگی و حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزش می‌داند و پیروی از بالاترین استانداردهای اصول حکمرانی خوب توسط سازمان‌های درون جنبش المپیک را خواستار است (۲۹)، به نظر می‌رسد فدراسیون‌های ورزشی کشور باید با قبول و اجرای کدهای حکمرانی ورزشی زمینه پیشگیری، تشخیص و مقابله با فعالیت‌های مرتبط با فساد در ورزش را فراهم آورند.

همچنین اقدامات دیگری که می‌تواند سازمان‌های ورزشی کشور از جمله فدراسیون‌ها را در مسیر حکمرانی خوب قرار دهد، پیشنهاد می‌شود. این اقدامات عبارت‌اند از: تهیه طرح جامع و نقشه راه برای عملیاتی شدن حکمرانی خوب؛ تبیین اهداف و ارزش‌های حاکم بر موضوع حکمرانی خوب؛ تعیین شاخص‌ها و معیارهای سنجش موقعیت و میزان موفقیت اصول حکمرانی؛ ایجاد بسترهای لازم به‌منظور اعمال حق اظهارنظر و اتخاذ روش‌هایی به‌منظور تشویق ذی‌نفعان به اظهارنظر؛ برنامه‌ریزی مناسب به‌منظور بهبود ارتباطات بیرونی با ذی‌نفعان؛ ایجاد رویه‌هایی برای استقلال کمیته اخلاق و قدرت اجرایی در کمیته اخلاق؛ تدوین برنامه‌های دقیق و اختصاص منابع برای توسعه ورزش در مناطق محروم و روستاها، پذیرش برنامه‌های مسئولیت اجتماعی؛ پشتیبانی مالی و ایجاد گروه‌ها و شبکه‌هایی که با همکاری و مشارکت دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف از جمله کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش به تحقیقات میان‌رشته‌ای و بین‌فرهنگی به‌منظور تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های حکمرانی خوب بپردازند.

منابع و مأخذ

1. Alm, J. (2013). "Action for Good Governance in International Sports Organisations". Final report. Copenhagen : Play the Game/ Danish Institute for sports studies, PP: 6- 22
2. Phillips, Alex. (2011). "What should be in a 'Good Governance Code' for European Team Sport Federations?". Master's thesis, PP: 5-20.
3. Saneei, M. (1385). "Good governance is a new concept in governmental management". Tadbir mountly magazine on management. 17(178):26-34. [In Persian].
4. Weiss, T, G. (2000). "Governance, Good Governance and Global Governance, Conceptual and Actual Challenges". Third World Quarterly, 21(5): 795-815.
5. UNDP. (2007). "Governance Indicators– A User's Guide". P: 18-20, www.undp.org/execbrd/pdf/dp08-45_AnnexIII.pdf
6. Knoll M. and Zloczysti P. (2011) "The Good Governance Indicators of the Millennium Challenge Account: How Many Dimensions are Really Being Measured". World Development, 40(5), 900- 915
7. Mahmoudi, J., Ronaghi, M.H. & Ronaghi, M. (1392). "Determining the weight and relationship between good governance indicators in Iran". Risstudies quarterly. 16(62): 59-87. [In Persian].
8. Forster, J. & Pope, N. (2004). "The Political Economy of Global Sporting Organisations". Abingdon: Routledge, p: 72-73
9. Henry, I. & Lee, P. C. (2004). "Governance and ethics in sport". In: Beech, J. and Chadwick, S. (eds) The Business of Sport Management. London: Pearson, PP.25-42.
10. Chappelet, J, L. & Kübler-Mabbott, B. (2008). "The International Olympic Committee and the Olympic System: The governance of world sport". Abingdon: Routledge, pp: 177-181.

11. Walters, G., Trenberth, L. & Tacon, R. (2010). "Good Governance in Sport: A Survey of UK National Governing Bodies of Sport". London: Birkbeck Sport Business Centre. PP: 3-5.
12. Sport and Recreation Alliance the UK confederation of sports federations. (2011) "Voluntary Code of Good Governance for the Sport and Recreation Sector". London: SRA. PP: 68.
13. Geeraert, A. (2015a). "Indicators and benchmarking tools for sports governance". In: Transparency International (Ed), Global corruption report: corruption in sport. London: Routledge.
14. AGGIS group. (2013). "AGGIS Sports Governance Observer". In J. Alm (Ed), Action for Good Governance in International Sports Organisations. Final report (PP: 218-221). Copenhagen: Play the Game/ Danish Institute for sports studies.
15. Geeraert, A. (2015b). "Sports governance observer. The legitimacy crisis in international sports governance". Report / October 2015, Pp: 5-37.
16. Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). "Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies". International journal of sport policy and politics, 6(3), 281-306.
17. Miscă, F., & Hanu, E. (2015). "Governance in sport-a necessity in the management of the sports organizations". DISCOBOLUL, 2(40), 63-67.
18. Parent, M. M., & MacDonald, D. (2016). "Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events". Sport Management Review, 19(4), 402-416.
19. Whitford, M., Phi, G. T., & Dredge, D. (2014). "Principles to practice: Indicators for measuring event governance performance". Event Management, 18(3), 387-403.
20. Hover, P., Dijk, B., Breedveld, K., & van Eekeren, F. (2016). "Integrity & sport events.": WJH Mulier Institute & Utrecht University.pp:5-7.
21. Thomas M. (2009). "What Do the Worldwide Governance Indicators Measure"? Journal of Public Administration Research and Theory, J-PART 16(1): 5-22
22. Bazargan, A. (1395). "Introduction to qualitative and mixed research methods". Didar publication. 3rd edition. P: 48-55. [In Persian].
23. Transparency International. (2011). "Safe Hands: building integrity and transparency at FIFA". Berlin: Transparency International, p: 5-8
24. OECD (2004). "Principles of Corporate Governance". Paris: OECD. Pp: 12-50
25. Robinson, L. (2012). "Contemporary issues in the performance of sports organisations". In L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet and P. Downward, Routledge handbook of sport management (Pp: 3-15), New York: Routledge.
26. Woods, N. (1999). "Good Governance in International Organizations". Global Governance, 5(1), 39- 61.
27. International Olympic Committee. (2008). "Basic universal principles of good governance of the Olympic and sports movement". Lausanne: Pp: 3-12
28. Bovens, M. (2007). "Analysing and assessing accountability: a conceptual framework". European Law Journal, 13 (4), 447-468.

-
29. International Olympic Committee. (2017). "International forum for sports integrity". Declaration Lausanne, 15 February., Pp, 1-2.