

## تعیین شاخص‌های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی

قاسم مهرابی<sup>۱\*</sup>، سید نصرالله سجادی<sup>۲</sup>، مجید جلالی فراهانی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران ۲- استاد دانشگاه تهران ۳- دانشیار دانشگاه تهران

دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۲۴

## Determination of the Evaluative Indicators Dedicated to Managers' Behavior for Appropriate Governance in Sports Federations

Ghasem Mehrabi<sup>1\*</sup>, Seyed Nasrolah Sajadi<sup>2</sup>, Majid Jalali Farahani<sup>3</sup>

1- Ph. D. Student of Sport Management, Tehran University 2. Professor of Sport Management, Tehran University 3. Assistant Professor of Sport Management, Tehran University

Received: (2017/04/12)

Accepted: (2017/05/14)

### Abstract

The purpose of this study was to determine the evaluative indicators dedicated to managers' behavior for appropriate governance in sports federations. This research was carried out in quantitative & qualitative steps, C-OAR-SE Procedure used in order to design the questionnaire and identify indicators. In the first step, appropriate governance indicators were identified through review of literature as well as interview with 29 raters through which 114 indicators were identified. In the second step, 11 expert raters expressed their ideas about the content validity of the questionnaire with CVI & CVR and 9 indicators were removed in this step. The reliability of the questionnaire was confirmed by using Comunalilty test and then handed out among 305 raters and the stakeholders of 8 selected federations. SPSS and SMART-PLS(SEM) was used to analyze the data. According to the results of this study, extracted indicators were stood in eight dimensions: transparency and accountability, participation, rule-oriented, responsibility, fight against corruption, ethic principal, control and monitoring and effectiveness. They could predicted 0.773 percent of managers' behavior for appropriate governance. Results showed that Transparency and accountability dimensions were the most important one ( $\beta=4.886$ ) and ethic principal was the least important ( $\beta=2.966$ ) in explanation of appropriate governance concept in sport federations.

### Keywords

Appropriate Governance, Indicator, Sport Federation.

### چکیده

این پژوهش با هدف تعیین شاخص‌های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی انجام گرفت. فرایند انجام پژوهش در دو مرحله کمی و کیفی صورت گرفت و از رویه کورس برای ساخت پرسش‌نامه و شناسایی شاخص‌ها استفاده شد. در مرحله اول، شناسایی شاخص‌های حکمرانی خوب از طریق بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، مصاحبه با ۲۹ ارزیابان مستقل انجام گرفت که ۱۱۴ شاخص شناسایی شد. در مرحله بعد ۱۱ تن از ارزیابان خبره در خصوص روایی محتوایی شاخص‌ها با فرم‌های CVI و CVI اظهار نظر کردند و ۹ شاخص در این مرحله حذف شد. پایایی پرسش‌نامه نهایی به روش پایایی اشتراکی تأیید و در اختیار ۳۰۵ نفر ارزیاب گروهی از ذینفعان ۸ فدراسیون منتخب قرار گرفت. از نرم‌افزار اس پی اس نسخه ۲۳ و اسمارت پی ال اس نسخه ۳ برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، شاخص‌های استخراج شده در ۸ بعد شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل، اثربخشی قرار گرفتند که توانستند ۰/۷۷۳ درصد رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی را پیش‌بینی کنند. میزان اهمیت ابعاد از دیدگاه آزمودنی‌ها نشان داد، بعد شفافیت و پاسخگویی با اهمیت‌ترین بعد ( $\beta=4/886$ ) و بعد موازین اخلاقی کم‌اهمیت‌ترین ( $\beta=2/966$ ) در تبیین مفهوم حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی بود.

### واژه‌های کلیدی

ورزش، شاخص، حکمرانی خوب، فدراسیون.

\* نویسنده مسئول: قاسم مهرابی

E-mail: gh.mehrabii@ut.ac.ir

\*Corresponding Author: Ghasem Mehrabi

## مقدمه

از هنگام ظهور علم اقتصاد در سال های پس از جنگ جهانی دوم، سیاستگذاری توسعه اقتصادی به سه دوره متمایز قابل تفکیک است. دوره نخست از پایان جنگ جهانی دوم شروع می شود و تا اواخر دهه ۱۹۷۰ ادامه می یابد. این دوره مقارن با بازسازی ویرانی های جنگ در اروپا بود لذا نظریه پردازان و سیاستگذاران اعتقاد به دولتی بزرگ داشتند که زمام امور را در دست بگیرد و شرکت های دولتی به مثابه «قهرمانان ملی» تصور می شدند. در کشورهای در حال توسعه نیز استدلال بر این بود چون بخش خصوصی توان و سرمایه مورد نیاز را ندارد پس دولت از طریق شرکت های دولتی، منابع لازم را تامین کند (۲۰). این دوره تا اواخر دهه ۷۰ ادامه یافت. اما شرکت های دولتی در عمل نشان دادند که کارایی و انعطاف پذیری لازم را نداشته، در معرض فشارهای سیاسی و تورم نیروی کار قرار دارند و اکثریت آنها زیان ده اند. در چنین شرایطی دیدگاه طرفداران اقتصاد بازار که خصوصی سازی را یک غایت و کمال مطلوب می دانستند و خواهان کاهش سهم دولت در تولید ناخالص داخلی و محدود کردن نقش دولت در اقتصاد بودند به شدت رواج یافت. این رویکرد از اواخر دهه ۷۰ توسعه یافت و کارآمدی رقابت و قیمت بازار جای تخصیص منابع دولتی را گرفت. در این زمان بود که نگاه به دولت از «عامل توسعه»، به جدی ترین «مانع توسعه» تغییر یافت و تاکید شد، هرچه دولت کوچکتر باشد بهتر است (۲۳). این دوره که از اواخر دهه ۷۰ آغاز شده بود در اواخر دهه ۹۰ پایان یافت و از آن پس رویکرد تازه ای آغاز شد. اگر شعار دوره اول را «دولت، موتور توسعه» و دوره دوم را «دولت کوچک» بدانیم، شعار دوره سوم «حکمرانی خوب» است. در این دوره، دولت و بازار هر دو نهادی اجتماعی هستند که از نقایص و کاستی های مختلفی رنج می برند و توسعه در گرو رفع نقایص و عیوب نهاد بازار و دولت است. در واقع در دوره سوم ماهیت مساله تغییر یافت. در دوره های پیشین مساله ابعاد دولت (بزرگی و کوچکی آن) مطرح بود، اما در این دوره مساله کمیت جای خود را به کیفیت مداخله دولت داده است (۱۸). یکی از حوزه هایی که به طور مستقیم از اعمال حکمرانی خوب تاثیر می پذیرد، حوزه ورزش است (۲۴). از آغاز قرن ۲۱، موارد زیادی از فساد اداری، دوپینگ، و تبانی در ورزش، به عنوان سوء مدیریت و عدم بهره وری در نهادهای اداره کننده ورزش محرض شده که با حکمرانی خوب در ارتباط است. این مفهوم به سرعت در نقاط

مختلف جهان، با فرهنگ های متفاوت، با تأثیرپذیری از مبانی تئوری مختلف (مانند حکمرانی صنفی و یا حکمرانی دموکراتیک)، و با عناوین متفاوتی از جمله «بهترین شیوه<sup>۲</sup>»، «اصول اداره کردن<sup>۳</sup>» و یا به طور ساده «حکمرانی» رشد کرده است (۲۳). از زمان انتشار اعلامیه انجمن اتحادیه اروپا<sup>۴</sup>، در دسامبر سال ۲۰۰۰ و اولین کنفرانس بین المللی حکمرانی در ورزش در فوریه سال ۲۰۰۱ در بروکسل، بسیاری از سازمان های دولتی، سازمان های ورزشی و محققان تلاش کرده اند برای تعریف حکمرانی خوب در ورزش مجموعه ای از اصول مشخص در سطوح متفاوت محلی، ملی و بین المللی ارائه نمایند (۹). حکمرانی سیستمی است که توسط آن سازمان ها مدیریت و اداره می شوند. آن بر روی اینکه سازمان چگونه قرار است به اهدافش برسد، نوشتن قوانین و مقررات، فرایندهای تصمیم گیری سازمانی، تعیین ابزارهای بهینه سازی و نظارت بر عملکرد، چگونگی نظارت و ارزیابی ریسک اثرگذار است (۲۰). کمیسیون ورزش های استرالیا<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) تصدیق کرده که حکمرانی اثربخش در ورزش به رهبری، صداقت و قضاوت صحیح نیاز دارد. علاوه بر این حکمرانی اثربخش، تصمیم گیری موثرتر، شفافیت سازمانی، پاسخگویی و مسئولیت پذیری در قابل منابع صرف شده و فعالیت های انجام شده را تضمین خواهد کرد. از نظر عموم پذیرفته شده است که ساختارهای حکمرانی تاثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمان های ورزشی دارد (۵). حکمرانی ضعیف علت های متنوعی دارد، از جمله بی تجربگی مدیر، سلاقی متعارض، شکست مدیریت ریسک، کنترل مالی ناکافی یا نامناسب، و به طور کلی ضعیف داخلی سیستم کسب و کار را نشان می دهد. شیوه حکمرانی غیر موثر نه تنها تاثیر منفی بر ورزش که در آن فعالیت می کند، دارد، بلکه بطور کلی ضعیف اعتماد به صنعت ورزش را به همراه خواهد داشت (۲). در این راستا محققین، سازمان های ورزشی انتفاعی و غیر انتفاعی تلاش کرده اند با توجه به شرایط و پتانسیل های خاص خود (اهداف استراتژیک، ساختار سازمانی و هیات مدیره خود، مشتریان خاص) اصول حکمرانی ویژه ای را از سال ۲۰۰ توصیه نموده اند به عنوان مثال، اصول بنیادی حکمرانی خوب در ورزش و جنبش المپیک<sup>۶</sup>، از سوی کمیته

۲. Best practice

۳. principles of conduct

۴. Council of the European Union

۵. Australian Sports Commission

۶. Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement

۱. good governance

بین المللی المپیک<sup>۱</sup> در کنگره المپیک سال ۲۰۰۸ تصویب شد (۱۴) و کدهای اخلاق الزام آوری «به ویژه شفافیت، مسئولیت پذیری و پاسخگویی» در سال ۲۰۱۰ ارائه شد، و در نهایت در سال ۲۰۱۱ یک اصل اساسی پنجمی توسط کمیته بین المللی المپیک به منشور المپیک اضافه شد: سازمان های ورزشی در جنبش المپیک باید حقوق و تعهدات به کارگیری اصول حکمرانی خوب را تضمین نمایند (۶). در سومین نشست گروه کارشناسان حکمرانی خوب انجمن اتحادیه اروپا که در تاریخ ۶ ژوئن ۲۰۱۲ تشکیل جلسه دادند، اعضاء جلسه بر روی موضوع اصول حکمرانی خوب در ورزش بر اساس اسناد قوانین ملی و ارزش های موجود در کشورهای عضو اتحادیه اروپا بحث و تبادل نظر کردند و در نهایت بر روی ۱۰ اصول اساسی حکمرانی خوب در ورزش اروپا توافق کردند (۱۳). یک گروه کاری حکمرانی ورزشی در بلژیک (۲۰۱۴) ۹ اصل (۱- نقش بدنه حاکمان، ۲- ساختار، مسئولیت و پاسخگویی، ۳- عضویت و اندازه بدنه حاکمان، ۴- دموکراسی، انتخابات و انتصاب ها، ۵- شفافیت و ارتباطات، ۶- تصمیم گیری و تجدید نظر، ۷- تضاد منافع، ۸- تشریک مساعی، و ۹- شناخت دیگر منافع) حکمرانی خوب در سازمان های ورزشی را توسعه داده است (۱۷). آکتان و اوزلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، شاخصه هایی مانند نمایندگی، مشارکت و بازرسی، جامعه مدنی کار آمد، قانون مداری، مدیریت غیرمتمرکز، شفاف و وضوح، مسئولیت پذیری، کیفیت و اخلاق، قوانین و محدودیت ها و سرانجام سازگاری با انقلاب دیجیتال را مولفه های حکمرانی خوب می دانند (۱). لام<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) معتقد است، هرچند که حکمرانی مفاهیمی از قبیل مسئولیت پذیری، سیاست و قوانین، ارتباط، شفافیت را در بر می گیرد، مولفه اصلی آن تصمیم گیری می باشد (۱۷). کمیسیون ورزش استرالیا (۲۰۱۲) شش اصل اساسی؛ الف) ترکیب هیئت مدیره، نقش ها و قدرت، ب) فرآیندهای هیئت مدیره، ج) سیستم های حاکمرانی، د) گزارش و عملکرد هیئت مدیره، ه) گزارش و رابطه ذینفعان، و) اخلاق و مسئول تصمیم گیری را معرفی کرده است (۲). چپلت و ام آر کانجیک در سال ۲۰۱۳ هفت بعد؛ شفافیت سازمانی، شفافیت گزارشات، نمایندگی ذینفعان، فرایند دموکراتیک، مکانیزم کنترل، امانتداری و یکپارچگی و اتحاد را برای حکمرانی بهتر سازمان

های ورزشی بین المللی یادآور می شوند (۶)، کارول<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) با برشمردن ارزش هایی چون مشارکت، شفافیت، پاسخگویی و عقلانیت به عنوان شاخص های حکمرانی خوب، بر این باور پایبند است که این نوع حکمرانی به طور گسترده ای، متأثر از الگو های ساختاری اروپایی مثل قانون اداری فرانسه، حقوق عرفی انگلیس، اصل تناسب آلمان و دادگاه اداری اسکاتلندی می باشد که تنها برای کشورهای توسعه یافته مناسب به نظر می رسد (۳). اما هنگامی که تمام اصول حکمرانی منتشر از سال ۲۰۰۰، در حوزه ورزش را مورد ملاحظه قرار دهید روشن است که آنها اغلب به هم وابسته، با هم تداخل و هم پوشانی دارند و به راحتی قابلیت اجرا ندارند (۶). علاوه بر این، ساختار حکمرانی سازمان های ورزشی به ندرت همسان است و فرهنگ سازمانی و منابع حکمرانی سازمان های ورزشی نیز متنوع است (۱۲). در ایران، فدراسیون های ورزشی ماهیت غیرانتفاعی دارند و حیات آنها بسیار وابسته به منابع مالی است که به صورت سالانه و به وسیله دولت تامین می شود. از طرف دیگر، بخش ناچیزی از درآمدهای فدراسیون ها نیز از طریق حامیان مالی و کمک های مردمی به دست می آید. تامین این منابع متعدد و ذینفعان اصلی فدراسیون های ورزشی مانند ورزشکاران و مربیان، محیط داخلی پیچیده ای را برای فدراسیون ها ایجاد می کند (۵). ابهام در اهداف و اهداف متناقض از دیگر ویژگی های ذاتی فدراسیون های ورزشی است. در عمل اکثر فدراسیون های ورزشی دو هدف اصلی یعنی پرورش ورزشکاران سطح نخبه و توسعه ورزش مورد نظر در سطح جامعه را پیگیری می کنند (۴). در حالیکه هدف اصلی و اولیه فدراسیون های ورزشی ترویج و ارتقاء رشته ورزشی خود در درون کشور است و به همین دلیل تربیت ورزشکار نخبه ممکن است به طور دقیق انعکاس دهنده فلسفه وجودی آنها نباشد و از طرف دیگر، سنجش میزان تحقق هدف اولیه در درون جامعه بسیار دشوار و پیچیده است. عامل دیگری که موجب ایجاد ابهام در فدراسیون های ورزشی می شود، موضوع منابع انسانی است. ذینفعان مختلف یعنی هیئت مدیره، کارکنان داوطلب و رسمی، داوران، کادر فنی و ورزشکاران باید با همدیگر همکاری و مشارکت داشته باشند تا این که فدراسیون ها بتوانند در ارائه خدمات موفق باشند. ضمناً ذینفعان دیگری نیز با فدراسیون های ورزشی همکاری می کنند که فعالیت هایشان شامل تامین منابع و دریافت کننده خدمات است و انتظارات قانونی نیز دارند

۱. International Olympic Committee

۲. Aktan & Ozler

۳. Lam

۴. Carol

خوب در فدراسیون‌های ورزشی کمک می‌کند را بیان نمایند. بر اساس پاسخ‌های آنها به سوالات، به‌علاوه یافته‌های اضافی در بررسی پیشینه تحقیق، محقق به یک لیست اولیه با ۱۱۴ شاخص از جنبه‌های حکمرانی در ورزش رسید. پس از آن لیست توسط محقق بازننگری شد، شاخص‌های که با هم همپوشانی یا تداخل داشتند حذف گردید و یک مجموعه ۸۱ شاخصی با جنبه‌های متمایز ایجاد شد. در مرحله دوم لیست ۸۱ شاخصی مجدد به پانل متخصصان ارائه شد و از آنها خواسته شد تا نظر خود را در مورد هر جنبه که آیا واقعاً اعتقاد دارند به ایجاد حکمرانی خوب در فدراسیون‌ها کمک می‌کند، بیان نمایند. برای این، منظور نظر آنها از طریق یک مقیاس سه نقطه‌ای (۱ = قطعاً به ایجاد حکمرانی خوب کمک نمی‌کند)، (۲ = ممکن است به ایجاد حکمرانی خوب کمک کند) و (۳ = به ایجاد حکمرانی خوب کمک می‌کند) جمع‌آوری شد. بر اساس پاسخ آنها، میانگین نمره برای هر یک از شاخص محاسبه شد. در دور سوم، دوباره شاخص به متخصصان ارائه شد و به منظور بازخورد از دور دوم؛ میانگین و توزیع پاسخ دور قبلی برای هر شاخص به متخصصان ارائه شد. هدف از دادن بازخورد اطمینان از پاسخ متخصصان بود، و آنها در این مرحله مجبور شدند پاسخ خود را ارزیابی و بازننگری کنند. در ادامه، شاخص‌های که میانگین نمره کمتر از ۲/۰ کسب کردند به-عنوان "قطعاً به ایجاد حکمرانی خوب کمک نمی‌کند" در نظر گرفته شد و از روند تحلیل در کنار گذاشته شد (در مجموع ۱۳ شاخص). با استفاده از روش اکتشافی ذهنی که برای طبقه‌بندی داده‌های کیفی به‌کار می‌رود (کلانینگ، ۱۹۹۵) ۶۸ شاخص در ۸ بعد اولیه قرار گرفت (۱۵). این ۸ بعد محتوای مفهومی بخش‌های شکل دهنده رفتار حکمرانی خوب در ورزش را نشان می‌داد. هدف از این طبقه‌بندی کاهش مقدار داده‌ها نبود، بلکه شناسایی شاخص‌های که از لحاظ محتوا به هم نزدیک بودند و به‌دست آوردن درک درستی از ابعاد اولیه شکل‌گیری حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی بود. ابعاد مشخص شده نشان داد که شفافیت و پاسخگویی<sup>۶</sup> (۹ شاخص)، مشارکت جویی<sup>۷</sup> (۹ شاخص)، قانون‌مداری<sup>۸</sup> (۹ شاخص)، مسئولیت‌پذیری<sup>۹</sup> (۸ شاخص)، کنترل فساد<sup>۱۰</sup> (۹

که برون داده‌های فدراسیون‌های ورزشی برایشان قابل قبول باشد (۲۲). علاوه بر این، رقابت‌های نخبگان ورزشی، تغییر سبک زندگی و دیگر ابتکارات به ترغیب مشارکت مردمی در ورزش کمک کرده است و تعداد فزاینده‌ای از مردم می‌خواهند با پتانسیل‌های متفاوت در تمام سطوح در ورزش درگیر شوند. ذینفعان ورزش علاقه (و انتظار) زیادی برای مشارکت در فعالیت‌های سیاست‌گذاری و جهت‌دادن به آینده ورزش دارند و متمایلند دیدگاه‌های آنها شنیده و بطور مناسب در تصمیم‌گیری بدنه ورزش انعکاس یابد و همچنین دسترسی زنان به موقعیت‌های رهبری در سازمان‌های ورزشی افزایش یابد. بنابراین، قضاوت در خصوص حکمرانی سازمان‌های ورزشی وابسته به این موضوع است که روابط بین چنین گروه‌های متعدد سازمانی تاچه میزان موفق است و چگونه هیات مدیره قوانین را تصویب و فعالیت‌های رهبری را هدایت می‌کند (۱۲). به همین دلیل در تحقیق حاضر تلاش شده شاخص‌های حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی که به‌عنوان یکی از جدیدترین رویکردهای هدایت سازمان‌های ورزشی است و سازمان‌های ورزشی بین‌المللی متعددی چون کمیته بین‌المللی المپیک، سازمان ورزش و سرگرمی نیوزلند، کمیسیون ورزش‌های استرالیا و غیره در این حوزه پیش قدم بوده و زمینه‌تئوریک بحث را فراهم نموده‌اند شناسایی و معرفی شود.

### روش تحقیق

روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بود. در این مطالعه از روش تکوین مقیاس روسیتر<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) یا رویه کورس<sup>۳</sup> به‌منظور ساخت پرسش‌نامه و شناسایی شاخص‌ها استفاده شد. در این رویه به منظور تعریف سازه مبانی نظر تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد و از طریق مصاحبه از خبرگان (ارزیابان مستقل) سنجه‌ها شناسایی می‌شود و در نهایت به روش شناختی سنجه‌ها دسته‌بندی و ابعاد شکل می‌گیرد. لذا در این مطالعه، در مرحله اول ۲۹ نفر از متخصصان (اساتید دانشگاه) و افراد دارای سابقه مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی (نایب رئیس، دبیر، روسای کمیته‌های تخصصی) به-عنوان ارزیاب مستقل<sup>۴</sup> انتخاب و از آنها خواسته شد تا تمام اجزای ممکن که بر رفتار مدیران برای شکل‌گیری حکمرانی

۵. Kleinig

۶. Transparency & Accountability

۷. participation

۸. Rule of Law

۹. Responsibility

۱۰. Control of Corruption

۱. Sport and Recreation New Zealand

۲. Rossiter

۳. Construct Definition, Object classification, Attribute classification, Rater Entity, Scale Formation and Enumeration (C-OAR-SE)

۴. Individual rater

شاخص پایایی اشتراکی<sup>۱۵</sup> استفاده شد که ضرایب تمام عاملها بالاتر از ۰/۵ بود. از ۲۸۷ پرسشنامه جمع آوری شده ۷ مورد به علت نداشتن شرایط مناسب (مخدوش، ناخوانا و حذف آدم های بی تفاوت) از تحلیل کنار گذاشته شد و در نهایت ۲۸۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. با توجه به اینکه داده های این پژوهش با استفاده از پرسشنامه طیف لیکرت جمع آوری شده بود از چولگی<sup>۱۶</sup> و کشیدگی<sup>۱۷</sup> به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها استفاده شد. به علت طبیعی نبودن توزیع داده ها، ترکیبی بودن ساختار مقیاس اندازه گیری و همچنین تعداد زیاد گویه ها (پیچیدگی مدل اندازه گیری) از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳ برای تحلیل مسیر و مدل سازی و روابط بین سازه های مدل استفاده شد.

### یافته های تحقیق

یافته های توصیفی تحقیق نشان داد، از کل نمونه مورد بررسی ۶۷٪ مرد و ۳۱٪ زن بودند. ۲۸٪ در دامنه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۴٪ در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۱٪ در دامنه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، ۱۲٪ در دامنه سنی ۵۱ تا ۶۰ سال، ۳٪ در دامنه سنی ۶۱ تا ۷۰ سال قرار داشتند. همچنین یافته ها نشان داد، ۲۳٪ دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۵٪ دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۳۱٪ دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۱۵٪ دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس، ۴٪ دارای مدرک دکتری بودند. به منظور بررسی روایی سازه مقیاس، داده های جمع آوری شده در نرم افزار اسمارت پی ال اس وارد و مدل اندازه گیری آن با ۵۹ شاخص ترسیم شده که چهار شاخص به علت نداشتن همگرایی لازم (وزن کمتر از  $\pm 1/64$ ) با سازه خود از مدل حذف شد و مدل اصلاح شده با ۵۵ شاخص مجدد ترسیم شد که خوشبختانه تمامی شاخص ها از شرایط مناسبی برخوردار بودند و روایی سازه تامین شد.

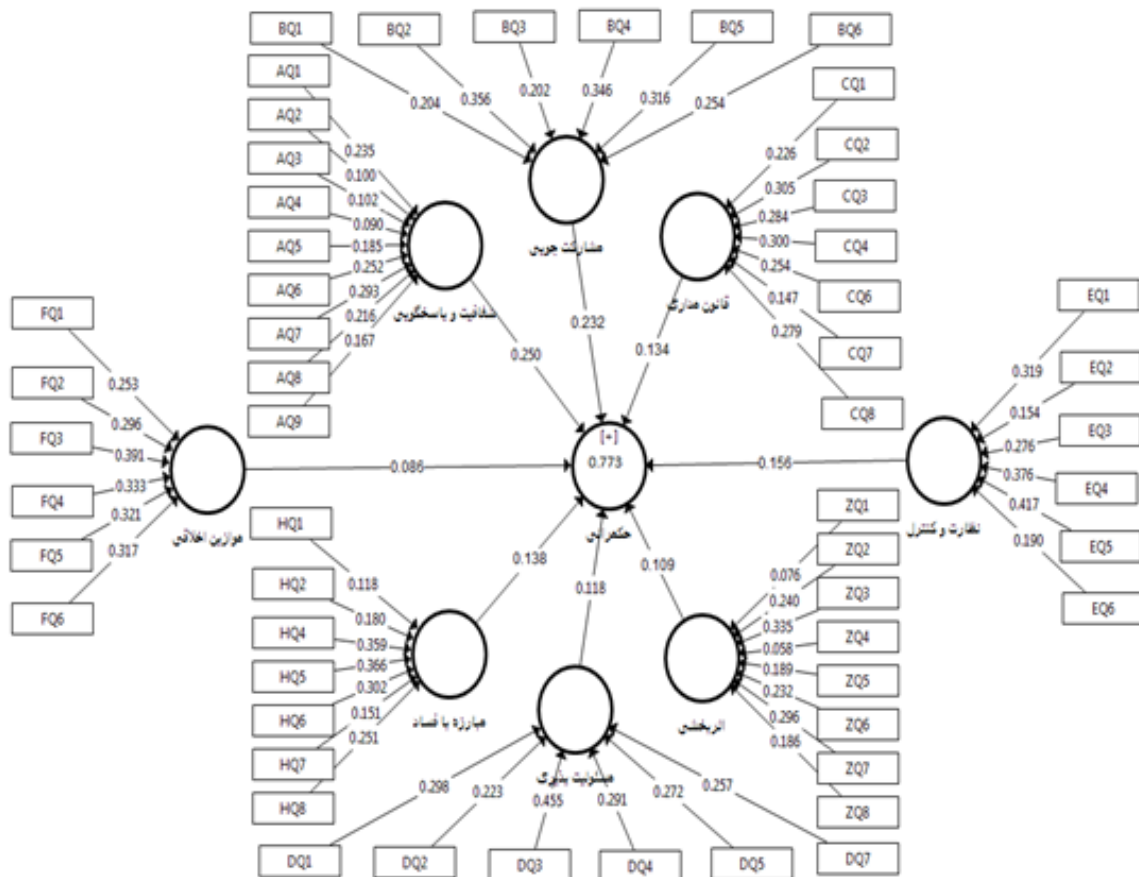
شاخص، رعایت موازین اخلاقی<sup>۱</sup> (۹ شاخص)، کنترل و نظارت<sup>۲</sup> (۷ شاخص) و اثربخشی<sup>۳</sup> (۸ شاخص) منابع کلیدی حکمرانی خوب در فدراسیون های ورزشی است. در مرحله بعد، از شاخص های استخراج شده فرم های CVR<sup>۴</sup> و CVI<sup>۵</sup> تهیه در اختیار ۱۱ نفر از ارزیابان خبره<sup>۶</sup> قرار گرفت (۵ نفر متخصص<sup>۷</sup> که محتوای بحث مورد نظر را به لحاظ نظری می شناختند و در مورد موضوعات مرتبط با تحقیق، پژوهش انجام داده بودند. ۵ نفر آگاه<sup>۸</sup> از نمونه ای که ابزار برای آنها طراحی شده بود و ۱ نفر متدولوژیست که در زمینه طراحی پرسشنامه کار کرده بود و مباحث نظری و علمی اندازه گیری آن را می شناخت) و نظرات تخصصی آنها درباره محتوای پرسشنامه، براساس پیشنهاد لاوشه<sup>۹</sup> (۱۹۷۵) با طیف ۳ ارزشی لیکرت «گویه ضروری است»<sup>۱۰</sup>، «گویه مفید است ولی ضروری نیست»<sup>۱۱</sup> و «گویه ضرورتی ندارد»<sup>۱۲</sup> دریافت شد (۱۹) و بر اساس پیشنهاد والتز و باسل<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۱) نظر آنها در مورد «مربوط بودن»، «واضح بودن» و «ساده بودن» هر گویه بر اساس یک طیف ۴ ارزشی لیکرت دریافت شد (۲۸) و شاخص های که نمره لازم را کسب نکردند کنار گذاشته شدند (در مجموع ۹ شاخص). پرسشنامه نهایی با ۵۹ گویه براساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) تنظیم و در اختیار ۳۰۵ نفر ارزیاب گروهی<sup>۱۴</sup> از ذینفعان ۸ فدراسیون ورزشی منتخب فوتبال، والیبال، بسکتبال، هندبال از ورزش های تیمی و کشتی، تکواندو، وزنه برداری و جودو از ورزش های انفرادی قرار گرفت. این فدراسیون ها به صورت غیر تصادفی هدف دار انتخاب شدند و ملاک انتخاب فدراسیون های ورزشی، وجود لیگ های منظم داخلی و شرکت فعال در رقابت های بین المللی بود. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از

۱. Ethic principal
۲. control & monitoring
۳. Effectiveness
۴. content validity ratio
۵. content validity index
۶. Expert raters
۷. Content expert
۸. Lay expert
۹. Lawshe
۱۰. Essential
۱۱. Useful but not essential
۱۲. Not necessary
۱۳. Waltz & Bausell
۱۴. Group raters

۱۵. Comunalilty

۱۶. skewness

۱۷. kurtosis



شکل ۱. مدل اندازه گیری اصلاح شده در حالت تخمین استاندارد

۰/۲۲۷ درصد واریانس باقی مانده مربوط به متغیرها و شاخص‌های است که در متغیر آزمون تاثیر داشته ولی از طریق این پژوهش شناسایی نشده است.

شکل ۱. نشان می دهد، شاخص‌های مورد مطالعه می-توانند بیش از ۰/۷۷ درصد رفتار حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی را پیش‌بینی کنند ( $R^2 = ۰/۷۷۳$ ). به عبارت دیگر هشت بعد (متغیرهای برونزا) در مجموع می توانند ۰/۷۷۳ درصد از کل واریانس متغیر آزمون (حکمرانی خوب) را تبیین و

جدول ۱. معادلات اندازه گیری و بررسی روایی سازه

عامل‌ها	شاخص‌ها	وزن شاخص‌ها	سطح معناداری	نورم واریانس	نتیجه گیری
شفافیت و پاسخگویی	انتشار اساسنامه و چارت سازمانی فدراسیون از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی	۴/۷۰۳	۰/۰۰۰	۳/۲۷۳	***
	انتشار قوانین و مقررات، نقش‌ها و مسئولیت‌های فدراسیون از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی	۲/۵۱۳	۰/۰۱۲	۱/۹۰۱	**
	انتشار رسالت، ماموریت، ارزش‌ها، اهداف استراتژیک فدراسیون از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی	۲/۷۹۶	۰/۰۰۵	۱/۴۲۶	***
	انتشار گزارش کلی فعالیت‌های سالیانه فدراسیون از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی	۲/۶۳۳	۰/۰۰۹	۱/۱۱۳	***
	انتشار گزارشات سالیانه کمیته‌های دائمی فدراسیون (فنی، آموزش و غیره) از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی	۴/۰۴۴	۰/۰۰۰	۱/۴۰۶	***
	انتشار مصوبات جلسات (مجمع عمومی، هیئت رئیسه و غیره) در صورتجلسات و در صورت لزوم رسانه‌ها (نشست خبری و غیره)	۷/۲۸۷	۰/۰۰۰	۱/۱۶۴	***
	انتشار بیوگرافی و اطلاعات نحوه ارتباط با اعضاء هیئت رئیسه و مجمع عمومی از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی	۶/۳۰۱	۰/۰۰۰	۳/۵۷۸	***
	داشتن برنامه تکریم ارباب رجوع، و پاسخ به آنها بصورت حضوری یا سایر مجاری ارتباطی	۴/۹۹۴	۰/۰۰۰	۱/۸۳۶	***
	وجود نظام جمع آوری انتقادات و پیشنهادات و به کارگیری آن	۳/۷۳۳	۰/۰۰۰	۲/۲۶۹	***
	نماینده داشتن ورزشکاران در کمیته‌های مختلف تصمیم گیری و قانون گذاری فدراسیون	۳/۰۵۵	۰/۰۰۲	۱/۱۲۸	***

تعیین شاخص های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون های ورزشی

***	۱/۱۰۶	۰/۰۰۰	۴/۹۶۷	نماینده داشتن همراهان ورزشکاران (مربیان، کارگزاران، و غیره) در کمیته‌های مختلف تصمیم گیری و قانون گذاری
***	۱/۱۶۲	۰/۰۰۱	۳/۳۷۸	نماینده داشتن داوران در کمیته‌های مختلف تصمیم گیری و قانون گذاری فدراسیون
***	۱/۰۹۶	۰/۰۰۰	۵/۳۱۱	نماینده داشتن باشگاه‌ها در کمیته‌های مختلف تصمیم گیری و قانون گذاری فدراسیون
***	۱/۷۲۱	۰/۰۰۰	۵/۰۰۷	نماینده داشتن لیگ‌ها در کمیته‌های مختلف تصمیم گیری و قانون گذاری فدراسیون
***	۱/۶۱۶	۰/۰۰۰	۳/۶۴۵	نماینده داشتن هواداران، دواطلبان و دیگر ذینفان در کمیته‌های مختلف تصمیم گیری و قانون گذاری
***	۱/۱۹۰	۰/۰۰۰	۴/۲۲۶	برگزاری منظم جلسه مجمع عمومی (حداقل یکبار در سال)، هیئت رئیسه و کمیته اجرایی (چند مورد در سال)
***	۱/۴۰۶	۰/۰۰۰	۵/۴۲۰	انتصاب یا انتخاب اعضاء کمیته‌ها (اجرایی و قانون گذاری) براساس فرایند پیش‌بینی شده در اساسنامه و بدون دخالت عوامل خارجی
***	۱/۱۳۱	۰/۰۰۰	۵/۴۸۹	داشتن آئین نامه مفصل (با جزئیات) برای کاندیداتوری سرپرستی‌ها
***	۱/۱۵۶	۰/۰۰۰	۵/۴۶۶	تصمیم گیری کمیته‌ها (اجرایی و قانون گذاری) با استقلال اندیشه و آزادی رای (محرمانه) اعضاء
***	۱/۱۲۰	۰/۰۰۰	۴/۰۰۵	قابل حمایت بودن تصمیم‌های اتخاذ شده کمیته‌ها (اجرایی و قانون گذاری) بر مبنای گزارشات مکتوب و سنجه- های مشخص
***	۱/۴۷۱	۰/۰۰۳	۳/۰۰۱	انتصاب اعضاء کمیته‌ها برای یک دوره مشخص و محدود (محدودیت در دوره تصاحب پست؛ مثلاً ۴ ساله)
***	۱/۱۵۸	۰/۰۰۰	۵/۶۸۱	انتصاب اعضاء کمیته‌ها در یک دوره سنی مشخص و محدود (محدودیت سن؛ مثلاً بین ۲۵ تا ۶۰ سال)
***	۱/۱۱۴	۰/۰۰۰	۶/۱۹۰	فراهم نمودن فرصت‌هایی مناسب برای توسعه ورزش خود در سطح پایه و حرفه ای
***	۱/۲۰۰	۰/۰۰۰	۴/۰۹۱	تشکیل کمیته فنی یا گروه کاری (کمیسیون‌های موضوعی و یا مطالعه‌ای، هیات‌های مشاوره و غیره) برای دریافت مشاوره در مورد مسائل و امور تخصصی
***	۱/۲۱۴	۰/۰۰۰	۸/۲۱۴	تدارک برنامه‌های آموزشی برای ذینفان اصلی خود و اطلاع رسانی صحیح در این خصوص
***	۱/۱۶۰	۰/۰۰۰	۵/۹۵۳	تلاش در جهت توسعه اصول و ارزش‌های انسانی (انصاف، بازی جوانمردانه و غیره) و جلوگیری از رواج ضد ارزش- ها (تبانی، تقلب و غیره)
***	۱/۱۳۳	۰/۰۰۰	۴/۱۱۲	تلاش در جهت جهان عاری از دوپینگ و تبعیض نژادی
***	۱/۰۳۲	۰/۰۰۰	۴/۳۰۱	محترم شمردن اصول توسعه پایدار و متعهد بودن به سیستم مدیریت محیطی (مانند ایزو ۱۴۰۰۰) در رویدادهای ورزشی بزرگ
**	۲/۴۷۱	۰/۰۳۱	۲/۱۶۷	انتشار گزارشات سالیانه حسابرسی مالی (دارایی‌ها، بدهی‌ها، درآمدها و هزینه‌ها) بر اساس شاخص‌های استاندارد بین المللی (IFRS <sup>۱</sup> )، (IAS <sup>۲</sup> ) و امثال آن
***	۱/۰۴۵	۰/۰۰۳	۲/۹۶۹	برخورداری از رویه‌ای روشن و مشخص در عملیات کاری و تجاری
***	۱/۹۹۸	۰/۰۰۰	۵/۲۹۱	انجام تمام عملیات مالی فدراسیون فقط از طریق حساب‌های قانونی بانکی
***	۱/۱۴۵	۰/۰۰۰	۶/۲۱۱	برگزاری مناقصه، مزایده یا ترک تشریفات برای عقد قرار دادهای خرید و فروش
***	۱/۱۳۰	۰/۰۰۰	۴/۲۲۷	انتشار دریافتی‌های (پاداش و غیره) سالیانه رئیس و اعضاء هیئت رئیسه فدراسیون (دبیرکل، خزانه دار و غیره)
***	۱/۰۳۱	۰/۰۰۲	۳/۰۶۴	انتشار دریافتی‌های (پاداش و غیره) سالیانه اعضاء کمیته اجرایی فدراسیون (هیئت اجرایی، کمیته‌ها و غیره)
***	۲/۴۴۷	۰/۰۰۰	۴/۲۰۱	داشتن فرآیندی روشن برای دریافت هدایا و بخشش افراد یا سازمان‌ها به فدراسیون
***	۱/۰۷۶	۰/۰۰۵	۲/۷۹۶	متعهد بودن فدراسیون به جلوگیری از تجمل گرایی، اسراف و تبذیر و گسترش فرهنگ قناعت
***	۱/۱۶۰	۰/۰۰۰	۳/۶۸۴	در نظر داشتن حریم خصوصی افراد هنگام نشست خبری و رسانه‌ای کردن برنامه‌ها و گزارشات
***	۱/۹۹۷	۰/۰۰۲	۳/۱۰۵	تلاش در راستای تقویت و توسعه تفکر جهادی به منظور صیانت از ارزش‌های انقلاب
***	۱/۰۶۰	۰/۰۰۰	۴/۰۸۷	تلاش و اهتمام به رعایت ظواهر اسلامی (حجاب و ...) در راستای منشور اخلاقی و رفتاری
***	۱/۱۱۹	۰/۰۰۰	۳/۸۷۴	حفظ حرمت ماه مبارک رمضان، عاشورا حسینی و سایر مناسبت‌های دینی در برنامه ریزی‌ها
***	۱/۹۲۰	۰/۰۰۹	۲/۶۴۱	کاهش هزینه‌های غیر ضرور و بازنگری مداوم فرآیندهای انجام کار
***	۱/۱۷۵	۰/۰۰۰	۴/۸۳۲	مشخص بودن مقاماتی(اشخاص حقوقی) که رسماً حق امضاء دارند و می‌توانند توافق نامه‌ها و قراردادهای را امضاء کنند
**	۱/۰۷۹	۰/۰۲۰	۲/۳۳۵	برخورداری از یک سیستم مدیریت ریسک (مثل COSO <sup>۳</sup> ) و کنترل یکپارچه داخلی
***	۱/۱۲۹	۰/۰۰۰	۳/۶۶۱	برخورداری از یک نظام ممیزی اسناد ( مثل، بازرسی، دیوان محاسبات یا عناوین مشابه)، به منظور بررسی اسناد مالی فدراسیون در پرداخت حق الزحمه و سایر هزینه‌ها
***	۱/۲۷۲	۰/۰۰۰	۴/۷۷۵	وجود نظام رسیدگی به شکایات (کمیته انضباطی، کمیته اخلاق یا عناوین مشابه) در راستای انجام وظایف
***	۱/۲۳۳	۰/۰۰۰	۵/۵۱۲	داشتن چارچوبی مشخص برای درخواست تجدید نظر شکایات و احقاق حق
***	۱/۰۹۴	۰/۰۰۶	۲/۷۵۰	همکاری تمام و کمال با بازرسان قانونی (مجلس شورای اسلامی، بازرسی کل کشور و غیره)

۱ . International Financial Reporting Standard

۲ . International Accounting Standard

۳ . Common internal control model

*	۱/۶۸۷	-۰/۰۷۱	۱/۸۰۹	برخورداری فدراسیون از یک وجهه عمومی مناسب و توان حفظ آن
***	۱/۲۹۰	-۰/۰۰۰	۶/۱۴۷	تدارک منابع مالی خوب و هزینه اثربخش آن
***	۱/۳۶۴	-۰/۰۰۰	۶/۴۷۸	دست یابی به نتایج مطلوب در کسب مدال و افتخار آفرینی
*	۱/۲۲۴	-۰/۰۷۸	۱/۷۶۴	داشتن کرسی‌های بین المللی مناسب و تلاش در جهت حفظ و توسعه آن
***	۱/۲۴۷	-۰/۰۰۰	۴/۹۳۰	تعامل و ارتباط مناسب با دولت و در حین حال حفظ استقلال خود
***	۱/۵۲۵	-۰/۰۰۰	۵/۴۲۷	ارائه خدمات مناسب و برآورده کردن انتظارات ذینفعان
***	۱/۹۱۵	-۰/۰۰۰	۷/۲۶۵	برخورداری اعضای فدراسیون از تخصص و تجربه لازم برای اداره و انجام امور
***	۲/۲۰۴	-۰/۰۰۰	۴/۱۲۱	برخورداری فدراسیون از یک سیستم مناسب شناسایی، جذب و پرورش استعدادها

و مسئولیت هر یک از کارکنان، رسالت، ماموریت و اهداف فدراسیون، گزارش کلی فعالیت های سالانه و مصوبات جلسات مجمع عمومی و هیئت رئیسه خود را از طریق وب سایت، نشست خبری و سایر مجاری ارتباطی به اطلاع ذینفعان خود برسانند. از سوی دیگر پاسخگویی یک امر حیاتی برای حکمرانی خوب است و این عامل در کنار عامل شفافیت، عنصر مهم مشروعیت بخشی به حکمرانی و مشوق همکاری و مشارکت مردم و گروه ها با حکومت است (۸). در حالت کلی هر سازمانی باید در قبال کسانی که به واسطه کارهای انجام شده در سازمان از آن تاثیر می‌پذیرند، پاسخگو باشد (۱۸). در اندیشه حکومتی امام علی(ع) پاسخگویی به مثابه ضرورت و یک شاخص جاویدان و همیشگی برای ایجاد و استمرار حکمرانی خوب است؛ به گونه ای که نبود آن را منشاء تباهی حکمرانی می‌داند (۲۷).

پاسخگویی در نهج البلاغه به دو صورت بیان می‌شود: (۱) پاسخگویی کارگزاران در برابر خداوند، (۲) پاسخگویی آنها در قبال مردم. در نگرش امیرالمومنین (ع) آگاهی از امور کشور حق مردم است و پاسخ به پرسش ها و شبهات مردم وظیفه حاکم شمرده می‌شود. در همین راستا امام علی (ع) در بخشی از نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «... برای کسانی که به تو نیاز دارند، زمانی معین کن که در آن فارغ از هر کاری به آنان بپردازی. برای دیدار با ایشان به مجلس عام بنشین، مجلسی که همگان در آن حاضر توانند شد. در برابرشان فروتنی نمایی و بفرمای تا سپاهیان، یاران، نگهبانان و پاسپانان به یک سو شوند تا سخنگویشان بی‌هراس و بی‌لکنت زبان سخن خویش بگویند که من از رسول الله (ص) بارها شنیدم که می‌گفت: «... پاک و آراسته نیست امتی که در آن، زبردست نتواند بدون لکنت زبان حق خود را از قوی بستاند».

پس تحمل نمای و تنگ حوصلگی و خودپسندی را از خود دور ساز» (۲۱). براساس یافته‌های تحقیق به منظور ارتقاء پاسخگویی فدراسیون‌های ورزشی باید بیوگرافی و نحوه ارتباط ذینفعان با اعضای هیئت رئیسه و مجمع عمومی خود را از طریق وب سایت و سایر مجاری ارتباطی منتشر نمایند. به منظور تکریم ارباب رجوع برنامه داشته باشند و نظامی به

جدول ۱. نشان می‌دهد، مقدار وزن تمام شاخص‌ها از بازه ۱/۶۴ الی ۱/۶۴- خارج است ( $\alpha=0/10$ )؛ آزمون دو دامنه). لذا شرط اول روایی همگرایی تامین شده است. همچنین مقدار تواریم واریانس (VIF) تمام شاخص‌ها کوچکتر از ۰/۵ است لذا هیچ یک از شاخص‌های باهم همخطی ندارند و هر یک از سوال‌ها از دیگر سوالات مجزا است و شرط دوم روایی سازه در اندازه گیری ترکیبی نیز برقرار است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف نهایی این پژوهش شناسایی شاخص‌های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی بود که مطالعه در سال ۱۳۹۵ انجام گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد، شفافیت و پاسخ گویی مهمترین عامل بهبود رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی است ( $\beta=0/250$ ). هدف اصلی از شفافیت، افزایش آگاهی ها و اطلاعات ذینفعان از تصمیمات و سازوکارهای فدراسیون است، بدین معنی که ذینفعان فدراسیون‌های ورزشی می‌بایست از سیاست ها و اقدامات فدراسیون آگاهی داشته باشند (۱۴). شفافیت یعنی؛ امکان دسترسی به اطلاعات به‌صورت آزادانه برای عموم و جلوگیری از هرگونه ابهام و پنهان کاری است (۱). برای ایجاد رابطه مطلوب بین دولت و مردم و برای تحقق هدف فوق رعایت اصل "حق آگاه شدن" و "آزادی اطلاعات" ضروری است (۱۴). وقتی سیاست ها و تصمیم گیری ها شفاف و روشن نباشد کسانی که پشت پرده در تصمیم گیری ها و گفتگو های میان رهبران و احزاب نقش دارند. بستری برای ورود عناصر ناسالم در حوزه قدرت فراهم می‌کنند (۵). امیر المومنین (ع) در توصیه های خود به مالک اشتر می‌فرماید: «... هرگاه مردم تصور کردند که تو از راه حق منحرف شده و ظلمی به آنان روا داشته‌ای آشکارا با آنان سخن بگو، عذر خویش را درباره آنچه که باعث بدبینی شده با آنان در میان بگذار و با حاضر شدن در میان مردم، آنان را از بدگمانی برهان» (۲۱). لذا براساس یافته‌های تحقیق به منظور ارتقاء شفافیت فدراسیون‌های ورزشی باید اساسنامه و چارت سازمانی، قوانین و مقررات، نقش



نظارت پذیری و اصلاح، پویایی و کارآمدی هر سیستم ارتباط و پیوندی مستقیم وجود دارد (۴). در دنبای پیچیده امروز، هیچ نظامی نمی‌تواند بی‌توجه به نظارت باشد. هرچه نظارت پذیری بیشتر باشد، اصلاحات و رفع خطاها بیشتر می‌شود و سیستم می‌تواند مقتدرانه و با کارآمدی بیشتر به پیش رود (۶). امام علی (ع) در نامه ای به مالک اشتر می‌فرماید: «... رفتار کارگزاران را بررسی کن و خبررسانان راستگو و وفا پیشه بر آنان بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان سبب امانت داری و مهربانی با رعیت خواهد بود. از همکاران نزدیک سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش خبررسانان تو هم آن خیانت را تأیید کرد به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را کیفر کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر و او را خوار دار» (۲۱).

در این راستا مشخص بودن مقاماتی که رسماً حق امضاء دارند، برخورداری فدراسیون‌های ورزشی از نظام ممیزی اسناد، وجود نظام رسیدگی به شکایات و سیستم مدیریت ریسک یکپارچه کمک کننده خواهد بود و همکاری تمام و کمال با بازسان قانونی این فرآیند را تسهیل خواهد کرد. مبارزه با فساد عامل دیگر موثر بر حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی است (۱۳۸/β=). فساد به معنای سوء استفاده از قدرت عمومی یا حکومت در جهت منافع فردی، گروهی یا طبقاتی است. عدم سوء استفاده از قدرت عمومی و مبارزه قاطع با تمامی ظواهر فساد از مؤلفه های حکمرانی خوب بشمار می‌رود (۲۴). فساد باعث تخریب حکومت، بی اعتمادی سیاسی و بحران مشروعیت، شکاف و جدایی مردم و جامعه از دولت، ضعف و بی انسجامی یا واگرایی شدید در جامعه می‌شود (۲۳). در ساحت هستی‌شناختی و فلسفی دین اسلام نیز سلامت اخلاقی و دوری از فساد و فسق از ویژگی‌ها و الزامات مهم حکمرانان است (۱۶).

امام علی (ع) در بسیاری از خطبه‌ها و نامه‌هایشان خطاب به حاکمان بر مسئله مقابله با فساد، عدم سوء استفاده از اموال عمومی و برخورد قاطع با افراد فاسد تأکید داشتند و خطاب به یکی از کارگزاران خود می‌فرماید: «... همانا من، به راستی به خدا سوگند می‌خورم که اگر به من گزارش کنند در اموال عمومی خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم بهره شده و در هزینه عیال، درمانده و خوار و سرگردان شوی» (۲۱). در این راستا اقداماتی چون برخورداری فدراسیون‌های ورزشی از رویه ای روشن در عملیات کاری، انجام عملیات مالی از طریق حساب های قانونی، داشتن فرآیندی روشن برای دریافت هدایا، انتشارات گزارشات سالیانه

منظور جمع آوری و بکارگیری انتقادات و پیشنهادات پیش‌بینی‌کننده. عامل دیگر به منظور بهبود رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی مشارکت جویی است (۲۳۲/۰=β). مشارکت سنگ بنای اصلی حکمرانی خوب به شمار می‌رود. منظور از مشارکت، قدرت تاثیر گذاردن بر تصمیم‌گیری‌ها و سهم‌شدن ذینفعان در قدرت است (۹).

مشارکت فقط به حمایت مردم از تصمیم‌گیران و تأیید سیاست‌های آنان محدود نمی‌شود. بلکه فرآیندی است که در آن ذینفعان و مسئولان در تصمیم‌گیری و اجرا سهم‌می‌شوند (۱۸). مشارکت مردم می‌تواند به صورت مستقیم و یا از طریق نهادهای مشروع، واسط میان دولت و آنها یا نمایندگان منتخب باشد (۱۰). البته باید دقت کرد که ایجاد دموکراسی، الزاماً به معنای دخیل ساختن توقعات و انتظارات افشار آسیب‌پذیر و عوام در اتخاذ سیاست‌ها به منظور کسب محبوبیت بیشتر نیست بلکه مشارکت باید سازماندهی شده باشد و از طریق ابزارهای تعریف شده محقق شود (۱۷). حکمرانی خوب مستلزم مشارکت فراگیر و حضور نماینده همه گروه‌ها در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها و نیز مستلزم پاسخگویی، سلامت و شفافیت در تصمیمات، کنش‌ها و دنبال کردن اهداف مشترک است (۷).

در نگرش امیرالمومنین (ع)، مشارکت شهروندان دارای مفهوم عمیق است و بیانگر مبنای نظری اعتقاد امام به لزوم برخورداری حکومت از پشتوانه مردمی است (۲۶). ایشان حضور و مشارکت مردم را یکی از عوامل اساسی در پذیرش حکومت می‌دانست. خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «... با دانشمندان، فراوان گفتگو کن و با حکیمان فراوان بحث کن که مایه آبادانی و اصلاح شهرها و برقراری نظم و قانون است» (۲۱). به منظور بهبود مشارکت در فدراسیون‌های ورزشی می‌بایست ورزشکاران، همراهان (مربیان و غیره)، داوران، باشگاه‌ها، لیگ‌ها، هواداران، داوطلبان و کمیته‌های برگزاری رویدادهای ورزشی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند تا علاوه بر اطلاع از سیاست‌ها انگیزه لازم برای اجرایی کردن آنها هم داشته باشند.

براساس یافته‌های تحقیق، عامل دیگر بهبود رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی افزایش نظارت و کنترل می‌باشد (۱۵۶/β=). یکی از شاخص‌های دموکراسی و حکمرانی خوب، سطح بالای نظارت پذیری است و بین

کردن زمینه توسعه ورزش خود، تشکیل کمیته های تخصصی و آموزش ذینفعان پاسخگو باشند و در راستای مسئولیت های اجتماعی خود چون توسعه ارزش های انسانی، پیشگیری از دوپینگ و تبعیض نژادی و محترم شمردن اصول توسعه پایدارا گام بردارند. براساس یافته های تحقیق، عامل دیگر موثر بر حکمرانی خوب در فدراسیون های ورزشی، اثربخش سازمانی است ( $\beta=0/109$ ). حکمرانی خوب، مشروط به خروجی خوب و مستمر برای مردم یا کارآمدی است. در حکمرانی خوب، هدف حکومت به حداکثر رساندن رفاه عمومی، جلب رضایت مادی و معنوی شهروندان و حمایت از حقوق بنیادین شهروندان است (۴).

هر حکومتی که موفق به تحقق این اهداف شود آن حکومت کارا و اثربخش تلقی خواهد شد. کارایی و اثربخشی به توانایی حکومت در قانونگذاری، قضاوت و تصمیمات مدیریتی در باب عدالت و قانونمندی متکی است، علاوه بر این چگونگی ارائه خدمات عمومی به همگان، نشان دهنده صلاحیت و شایستگی کارگزاران است (۱۰). کارایی و اثربخشی حکمرانی خوب، به معنای آن است که فرآیندها و نهادها در راستای نیاز جامعه عمل کنند و بهترین استفاده را از منابع ببرند (۸). از جمله مولفه های لازم و ضروری دیگر برای اثربخشی و کارایی حکومت در نهج البلاغه عبارتند از: تامین امنیت فراگیر، نگرش ویژه به رشد و بالندگی شهروندان به لحاظ مادی و معنوی و همچنین تامین رفاه عمومی است (۱۶).

در این راستا فدراسیون های ورزشی می بایست منابع مالی لازم را جذب و به صورت اثربخش هزینه کنند، برای دست یابی به کرسی های بین المللی تلاش کنند، استعداد های ورزشی را شناسایی و آنرا پرورش دهند و در حین حفظ استقلال خود ارتباط سازنده ای با دولت داشته باشند و تمام تلاش خود را به منظور توسعه ورزش و کسب مدال به کار گیرند. رعایت موازین اخلاقی آخرین عاملی است که فدراسیون های ورزشی باید به آن توجه نمایند ( $\beta=0/086$ ). با توجه به اسلامی بودن کشور ما فدراسیون های ورزشی در این زمینه می بایست فرآیند های انجام کار را به صورت مداوم بازنگری و هزینه های غیر ضروری را کاهش دهند، در برنامه ریزی های خود مناسب های دینی را در نظر داشته باشند و ظواهر اسلامی و توسعه تفکر جهادی را به منظور سیانت از ارزش های انقلاب در اولویت امور خود قرار دهند و همچنین در نشست های خبری و گزارشات خود حریم خصوصی افراد را در نظر داشته باشند.

حسابرسی مالی و دریافتی های اعضای هیئت رئیسه و کمیته ها می تواند زمینه جلوگیری از فساد را در فدراسیون ها فراهم نماید. براساس یافته های تحقیق عامل دیگر به منظور بهبود حکمرانی در فدراسیون های ورزشی قانون مداری یا حاکمیت قانون است ( $\beta=0/134$ ). قانونمندی و حاکمیت قانون، جوهره و روح حکمرانی خوب است و بدون آن، حکمرانی کالبدی بی روح، فاقد پاسخگویی و کارآمدی خواهد بود (۶). اما این مفهوم، متأسفانه ملعبه دست عوام فریبان و قدرت جویان فاقد عواطف انسانی شده است، آنان با ظاهری قانون گرا، اهداف تنگ نظرانه فردی و گروهی خود را با زد و بندها، توجیه های ظاهراً منطقی و تفسیرهای تنگ نظرانه در پس نقاب قانون گرایی پنهان می سازند (۲۷). حاکمرانی خوب نیازمند چارچوب های قانونی بی طرفانه است که غیر مغرضانه اجرا شود (۱۰). خصوصاً باید حقوق افراد و در رأس آن حقوق اقلیت ها حفظ شود و اجرا قانون باید بی طرفانه باشد. قانون گرایی مهمترین و بنیادی ترین عنصر در یک جامعه مدنی با ثبات است و زمانی که یک مقام سیاسی در موقعیتی قرار گیرد و رفتار متأثر از قانون را نپذیرد، قانون را به شیوه مطابق میل خود تفسیر کند، هرج و مرج روی خواهد داد (۲۶).

امیرالمومنین (ع) وجود حکومت جائز را بر نبود حکومت و نبود قانون ترجیح می دهد و بر لزوم حکومت و قانونمندی در بستر یک جامعه توحیدی تأکید می کند. همچنین در راستای قانونمندی و حق طلبی در نامه خود به مالک اشتر می فرماید: «... حق و قانون را درباره کسی که لازم است اجرا کن، بدون توجه به اینکه آن شخص از نزدیکان به شمار آید» (۲۱). لذا به منظور بهبود قانون مداری در فدراسیون های ورزشی می بایست جلسات مجمع عمومی، هیئت رئیسه و کمیته ها بطور منظم برگزار گردد. انتصابات ها برای یک دوره زمانی محدود و براساس فرایندهای پیش بینی شده در اساسنامه باشد و همچنین تمام تصمیم کمیته ها با استقلال اندیشه و رای محرمانه انجام پذیرد. مسئولیت پذیری عامل دیگری است که برای حکمرانی بهتر فدراسیون ها باید به آن توجه شود (۱۱۸/۰). در حکمرانی خوب سازمان ها و نهادها باید در خدمت ذینفعان باشند و در قبال وظایف محوله مسئول باشند (۱۲). هر مشکلی یا بحرانی می بایست در بخش مربوطه مدیریت شود و هیچ معضلی وجود نداشته باشد که کسی در قبال آن خود را مسئول نداند (۱۷). براساس یافته های تحقیق، فدراسیون های ورزشی باید در قبال مسئولیت های قانونی خود از قبیل فراهم

## منابع

1. Aktan C, Ozler H. Good Governance: A New Public Managerialism. *Review of International Law and Politics*. 2008; 4(14): 165-187.
2. Australian Sports Commission. Sports Governance Principles. Retrieved November 26, 2012, from <http://www.ausport.gov.au>.
3. H. Global Administrative Law: The Quest for Principles and Values. *The European Journal of International Law*. 2006; 17(1): 187-214.
4. Chelladurai P, Haggerty TR, Campbell L, Wall S. a factor analytic study of effectiveness criteria in intercollegiate athletics. *Canadian Journal of Applied Sport Science*. 1981; 6(1): 81-86.
5. Chappelet J, Kübler-Mabbott B. *The International Olympic Committee and the Olympic System The governance of world sport*. Routledge Global Institutions the CUNY Graduate Center. New York. 2008; p: 1-230.
6. Chappelet JL, Mrkonjic M. Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies. *Institute de hautes etudes en Administration publique Working Paper*. 2013; 1: 1-55.
7. Council of the European Union. Principles of good governance in sport. Under the EU Work Plan for Sport for 2011-2014. Brussels. 1 October 2013; p: 1-32.
8. Devaney L. Good governance? Perceptions of accountability, transparency and effectiveness in Irish food risk governance". *Food Policy*. 2016; 62: 1-10.
9. Ferkins L, Shilbury D. Developing board strategic capability in sport organizations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*. 2010; 13: 235-254.
10. Freeburn L. National sporting organizations and the good governance principles of the Australian sports commission. *Australian and New Zealand Sports Law Journal*. 2010; 5: 43-80.
11. Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. *Multivariate data analysis (5th Ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 2006; P: 1-75.
12. Hoye R, Cuskelly G. *Sport governance*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. Linacre House. Jordan Hill.UK. 2007; p: 1-204.
13. Hoye R, Nicholson M. Sport stadia governance. *Sport Management Review*. 2010; 13: 171-178.
14. International Olympic Committee. Basic universal principles of good governance of the Olympic and sports movement. Documents Seminar Autonomy of Olympic and Sport Movement, 11- 12 February 2008. P: 1-12.
15. Kleinig G. *Qualitativ-heuristische Sozialforschung*. Hamburg, DE: Rolf Fechner Verlag. *Qualitative-heuristic social research*. 1995; P: 1-101.
16. Kordbache H, Mirzai F, Ebadi, Zahra. The development of good governance theory using the Nahj al-Balagha. Conference Nahj al-Balagha. 1391. Hamedan, Bu-Ali Sina University Press. [Persian]
17. Lam ETC. The Roles of Governance in Sport Organizations. *Journal of Power, Politics & Governance*. 2014; 2(2): 19-31.
18. laugblin FL, andringa RC. Good governance for nonprofits: developing principles and policies for an effective board. *American Management Association*. New York. 2007. P: 1-207.
19. Lawshe CH. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*. 1975; 28: 563-575.
20. Mydry A. Introduction to the theory of good governance. *Quarterly Scientific Journal Journal of Social Welfare*. 1395; 6(22): 261-286. [Persian]
21. Nahj al-Balagha.(1385). Translated by Mohammad Dashti, Qom, Cultural Research Institute of Amir Almomenin. 1385. P: 30-500. [Persian]
22. Parent MM. Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. *Sport Management Review*. 2016; 19, 402-416.
23. Sameti M, Ranjbar H, Mohsen F. Analysis of the Effects of Good Governance on the Human Development Index: A Case Study of Southeast Asian Nations (ASEAN). *Journal of Economic Growth and Development*. 1390; 1(4): 183-223. [Persian]
24. Shilbury DA, Ferkins Lb, Smythe L. *Sport governance encounters: Insights from lived experiences*.

- Sport Management Review. 2013; 16: 349–363.
25. Shilbury DA, O'Boyle IA, Ferkins Lb. Towards a research agenda in collaborative sport governance. Sport Management Review. 2016; 367: 1–13.
  26. Srdarnya KhU. Indicators and religious legitimacy of the people's government in Nahj al-Balagha, Pajohesh Namh Nahj al-Balagha. 1392; 1(1): 17-41. [Persian]
  27. Srdarnya KhU, Shakeri H. Good governance explanation in Nahj field-oriented approach method, Pzhvsh-Namh Nahj al-Balagha. Journal of Legal Studies, University of Shiraz. 1392; 4: 3-21. [Persian]