



فصلنامه مدیریت دانش در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجند دوره ۱ شماره ۱ صص ۶۷-۵۵ زمستان ۱۴۰۰

حکمرانی در ورزش ایران: مرور مفهومی

مصطفی محمدی رئوف

دانش آموخته دکترای تخصصی مدیریت ورزشی

*rauf1998@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۱ * تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۷/۲۵

چکیده

با توجه به چالش‌های موجود در صنعت ورزش، این صنعت نیاز به مدیریت بهینه و مطلوب دارد. رویکرد جدیدی که می‌تواند به این امر کمک نماید حکمرانی است. بنابراین، هدف از مقاله حاضر بررسی وضعیت فعلی پژوهش‌های حوزه حکمرانی در ورزش ایران است. این مقاله مطابق با چارچوب آرکسی و اومالی^۱، به صورت توصیفی و کتابخانه‌ای و مبتنی بر تحلیل و مطالعه اسناد و منابع به جستجوی جامع همه پژوهش‌های منتشر شده در قالب مقالات و پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها به مرور مفهومی این موضوع می‌پردازد. در این جستجوها ۲۴ پژوهش (۲۰ مقاله و ۴ پایان‌نامه) تا شهریور ۱۴۰۰ شناسایی شد که موضوعات مربوط به حکمرانی ورزشی را مورد بررسی قرار داده بودند. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس تکرار و آنالیز تم بود. نتایج نشان داد؛ پژوهش در حوزه حکمرانی در ورزش از سال ۱۳۹۵ به دغدغه پژوهشگران مدیریت ورزشی تبدیل شده است که عمده این تحقیقات شامل مطالعات پیمایشی و کمی است و به بخش دولتی توجه داشته‌اند. همچنین یافته‌ها نشان داد؛ از میان سه شکل حکمرانی (سازمانی، سیستمی و سیاسی) بیشتر پژوهش‌ها به حکمرانی سازمانی اختصاص پیدا کردند. به نظر می‌رسد با توجه به چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های ورزشی داخل کشور مانند بحث تحریم و تعلیق فدراسیون‌ها به پژوهش در دو حوزه حکمرانی سیاسی و حکمرانی نظام‌مند نیاز است.

کلمات کلیدی: حکمرانی ورزشی، حکمرانی خوب در ورزش، مرور مفهومی.

مقدمه

در چند دهه گذشته، حکمرانی در ورزش به عنوان موضوعی متداول برای تحقیقات تبدیل شده است و توجه بسیاری از محققان ورزشی و مدیریتی و تجاری را به خود جلب کرده است. واضح‌ترین دلیل افزایش علاقه به این موضوع، ظهور مستمر موارد مربوط به سوءمدیریت و ناسازگاری اخلاقی، از جمله رسوایی‌های مربوط به رشوه‌خواری، تبانی در مسابقات و فساد به ویژه در بین نهادهای بین‌المللی حاکم بر ورزش مانند کمیته بین‌المللی المپیک و فدراسیون بین‌المللی فدراسیون فوتبال است. این تخلفات منجر به زیر سوال بردن مشروعیت حاکمیت فعلی ورزش شده است (Isosomppi, 2020). بنابراین پرسشی که مطرح می‌شود این است که حکمرانی ورزشی و یا حکمرانی در ورزش چیست؟ و چگونه به رفع این چالش‌ها در محیط ورزش کمک می‌کند؟ حکمرانی ورزشی، در ساده‌ترین حالت، قدرت و نحوه تصمیم‌گیری است. شناسایی اینکه قدرت در دست چه کسانی است؟ و چه تصمیمی توسط آنها گرفته می‌شود؟ و چرا؟ بهترین راه برای شناخت اهداف فعلی و آتی و ساختار سازمان‌های ورزشی است. حکمرانی ناکارآمد و فقدان رهبری صحیح در سازمان‌های ورزشی، فساد گسترده در این صنعت را تشویق، و بنابراین بررسی فعال و اقدامات واکنشی برای ایجاد یا احیاء رفتار اخلاقی و بی‌نقص در این صنعت را ایجاب می‌کند (Tiell and Cebula, 2021). به طور کلی، مفهوم حکمرانی در زمینه ورزش، ما را حساس می‌کند که سازمان‌های ورزشی چگونه هدایت و کنترل می‌شوند. جان کلام حکمرانی، مفهوم قدرت است، جایی که قدرت در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی قرار دارد و مؤید آن است که میزان تغییر آن تا چه حد است. هر چند هیچ تلاش نظام‌مندی برای تعیین حدود و وسعت این مفهوم در حال رشد توسط نهادهای اداری، مدیران و یا محققان مدیریت ورزشی صورت نگرفته است با این حال، در صنعت ورزش جایگاهی واقعی خودش را پیدا کرده است (Grix and Phillpots, 2011). همچنین علیرغم علاقه محققان و مدیران ورزشی به مفهوم حکمرانی، توافق بر سر تعریف آن در ادبیات مدیریت مشکل به نظر می‌رسد. از حکمرانی به عنوان مفهومی گیج‌کننده، سخت معنی، با معانی متعدد و کاربرد نادرست از آن تا به امروز یاد شده است (Dowling and et al, 2018). علاوه بر ابهام در تعاریف و مباحثاتی که در رابطه با ادبیات عمومی این مفهوم موجود است، رویکردی وجود دارد که در آن مفهوم حکمرانی در ادبیات مدیریت ورزشی استفاده شده و افراد دانشگاهی بحث‌های زیادی در مورد مسائل ورزش مربوط به مدیریت ورزشی اعم از نگرانی‌های خاص در (سطح میکرو) مانند عملکرد هیئت‌مدیره و تحریم ورزشکاران تا بحث‌های کلان (سطح ماکرو) درباره تغییرات پیوسته نهادهای حاکمیتی و دولت، مدنی و جامعه ورزش کرده‌اند. وسعت پوشش موضوعات مرتبط با حکمرانی، از تنوع تعاریف به کار رفته توسط پژوهشگران و محققان ورزشی مشخص است. برای مثال؛ طبق تعریف کمیسیون ورزش استرالیا، حکمرانی، سیستمی است که توسط آن سازمان‌ها هدایت و مدیریت می‌شوند. این امر در چگونگی تنظیم و دستیابی به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد، قواعد و مراحل تصمیم‌گیری سازمانی را بیان می‌کند و ابزار بهینه‌سازی و نظارت بر عملکرد، از جمله نحوه نظارت و ارزیابی ریسک را تعیین می‌کند (Australian Sport Commission, 2015). و یا طبق نظر هومس و مکین حکمرانی، اعمال قدرت و اقتدار در سازمان‌های ورزشی، از جمله سیاست‌گذاری جهت تعیین مأموریت سازمانی، عضویت، صلاحیت و قدرت تنظیم‌گری، با توجه به محلی، ملی یا بین‌المللی بودن سازمان است (Hums and Maclean, 2017). کینگ نیز در این رابطه می‌گوید؛ تمایز بین حکمرانی سیاسی و اداری در این است که حکمرانی سیاسی بر سؤال‌هایی نظیر قدرت چطور اعمال می‌شود؟ چه کسی تأثیر می‌گذارد؟ چه کسی تصمیم می‌گیرد؟ و چه کسی از تصمیمات و اقدامات سود می‌برد؟ متمرکز است، در حالیکه حکمرانی اداری به طور اساسی با مواردی نظیر: تنظیم قوانین و رویه‌ها جهت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تسهیل‌گری مؤثر، مدیریت کارآفرینانه، تعیین ابزار بهینه‌سازی عملکرد، حصول اطمینان از انطباق قانونی، نظارت و ارزیابی ریسک و معیارهای اخلاقی سر و کار دارد (King, 2017). شناخت این اختلافات از این رو مهم است که نه تنها به جلوگیری از تکرار تلاش‌ها می‌انجامد، بلکه به کسب دانش بیشتر در مورد حکمرانی در ورزش و نحوه تأثیر آن بر سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند. این امر باعث می‌شود که صاحب‌نظران از آنچه در حال حاضر در مورد حکمرانی ورزشی انجام شده آگاهی پیدا کرده و مناطق بالقوه برای تحقیقات بیشتر را شناسایی کنند. بنابراین، هدف از این مطالعه مروری بررسی وضعیت فعلی تحقیقات حوزه حکمرانی ورزشی داخل کشور، از طریق بررسی مفهومی ادبیات حکمرانی ورزشی است. به طور مشخص، هدف از این بررسی مروری مفهومی:

(الف) شناسایی چگونگی کاربرد و استفاده از مفهوم حکمرانی ورزشی در تحقیقات و پژوهش‌ها،
(ب) و مشخص کردن سیر حرکت ادبیات حکمرانی ورزشی در ایران است.

بنابراین برای دستیابی به این اهداف نخست به مرور پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه حکمرانی ورزشی از طریق سازمان‌دهی و ترکیب ادبیات این حوزه تحقیقاتی که در حال حاضر متنوع و پراکنده است می‌باشد می‌پردازیم و در ادامه با استفاده از تعریف هنری و لی^۱ (۲۰۰۴) پژوهش‌های حکمرانی ورزشی داخل کشور را دسته‌بندی خواهیم کرد. به اعتقاد ما، با ترکیب و جمع‌آوری ادبیات موجود در حوزه حکمرانی ورزشی که در داخل کشور انجام شده است مطابق با نظر هنری و لی، نگاه جامع‌تر و ظریف‌تری به حکمرانی ورزشی می‌شود. شناسایی دقیق مفهوم حکمرانی در ورزش می‌تواند منجر به شناخت بیشتر برای محققان حوزه مدیریت ورزش شود.

روش‌شناسی

این پژوهش مروری و از نوع مفهومی است که به روش مطالعه توصیفی - کتابخانه‌ای انجام شده است. هدف این نوع پژوهش مرور سریع پیرامون مفاهیم کلیدی در یک موضوع پژوهشی خاص و یافتن منابع اصلی و انواع شواهد موجود است. آرکسی و اومالی (۲۰۰۵)، چهارچوب یک مرور مفهومی را با در نظر گرفتن چهار دلیل اصلی برای انجام آن مشخص کردند. این چهار دلیل عبارتند از: مشخص کردن وسعت، محدوده و طبیعت فعالیت‌های پژوهشی، معین کردن ارزش انجام یک مرور نظام‌مند، خلاصه‌کردن و انتشار نتایج پژوهش‌های به عمل آمده و مشخص کردن شکاف‌های پژوهشی در ادبیات موجود پیرامون یک موضوع خاص. اتخاذ روش تحقیق مروری مفهومی، بر خلاف روش فراتحلیل و مطالعه نظام‌مند، مخصوصاً برای این موضوع مناسب است و ابهاماتی که در بحث حکمرانی ورزشی وجود دارد را آشکار می‌سازد. برخلاف مطالعات نظام‌مند، مطالعات مروری ادعایی مبنی بر جامع‌بودن و همچنین ارزیابی کیفیت سایر پژوهش‌ها ندارند. در عوض، این نوع مطالعات اطلاعات گسترده‌ای را نسبت به یک موضوع فراهم می‌کنند (متمرکز نمی‌شوند). این پژوهش بر اساس مراحل زیر انجام خواهد شد: (الف) شناسایی سؤال تحقیق، (ب) تعیین مطالعات مربوطه؛ (ج) انتخاب مطالعه؛ (د) ترسیم داده‌ها یا استخراج داده‌ها و (ه) جمع‌آوری، جمع‌بندی و گزارش نتایج.

الف - شناسایی سؤال تحقیق

بنابر اظهارات آرکسی و اومالی (۲۰۰۵)، یک سؤال تحقیق باید طوری طراحی شود که استراتژی جستجو را هدایت کند. در نتیجه، مطابق با اهداف، سؤالات تحقیق زیر طراحی شد.

الف) نحوه استفاده از مفهوم حکمرانی ورزشی در ادبیات مربوطه چگونه بوده است؟
ب) چه زمینه‌هایی از مفهوم حکمرانی ورزشی در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی قرار گرفته است؟

ب - تعیین مطالعات مربوطه

برای اطمینان از جامعیت ادبیات مرتبط با حکمرانی ورزشی در کشور، مقالات موجود در چهار منبع؛ بانک اطلاعاتی الکترونیکی شامل؛ (جهاد دانشگاهی، مگ ایران، علوم انسانی، ایرانداک)، جستجوی دستی مجلات مدیریت ورزشی (شامل ۱۷ نشریه)؛ بررسی سایت کتابخانه‌های مرکزی کلیه دانشگاه‌های کشور و کتابخانه ملی ایران؛ و جستجو در منابع بانک اطلاعاتی الکترونیکی شامل؛ (اسپورت دیسکوز، اسکوپوس،^۳ وب آف ساینس^۴ و ساینس دایرکت^۵) برای یافتن مقالات حکمرانی ورزشی با جامعه آماری ایران تا تاریخ شهریور ۱۴۰۰ مورد بررسی قرار گرفت. جستجو پژوهش‌ها بر اساس اصطلاحات "حکمرانی ورزشی"، "حکمرانی در ورزش"، "حکمرانی مطلوب در ورزش" و "حکمرانی خوب در ورزش" بود.

1. Henry & Lee
2. SPORTDiscus
3. Scopus
4. Web of Science
5. ScienceDirect

ج- انتخاب مطالعه

برای اطمینان از مطابقت مقالات با معیارهای ورود به مطالعه، عنوان و چکیده مقالات بررسی شد و مطالعاتی وارد مطالعه می‌شدند که در عنوان و یا کلمات کلیدی واژه‌های "حکمرانی"، "حکمرانی خوب"، "حکمرانی ورزشی" وجود داشت و مطالعه در حوزه ورزش انجام شده بود. در غیر این صورت مقالات و پایان‌نامه‌های گردآوری شده از گردونه مطالعه حذف می‌شدند.

د- استخراج داده‌ها

مرحله بعدی، استخراج داده‌ها از ۲۰ مقاله و ۴ پایان‌نامه به دست آمده در مرحله فرآیند جستجو است. فرآیند استخراج داده‌ها و ترسیم نمودار را با استفاده از نرم‌افزار اکسل انجام داده و اطلاعات زیر را در مورد تمام اسنادها جمع‌آوری کردیم: نویسنده، سال انتشار، چکیده، نوع حکمرانی، نوع تحقیق (بر اساس هدف، براساس زمان گردآوری داده‌ها، بر اساس ماهیت داده‌ها، بر اساس روش جمع‌آوری داده‌ها)، جمعیت مورد مطالعه (به عنوان مثال، سازمان‌های ورزشی ملی، باشگاه)، بخش صنعت ورزش؛ نوع ورزش (به عنوان مثال، فوتبال، بسکتبال)؛ هدف مطالعه؛ یافته‌های کلیدی و کلمات کلیدی مورد بررسی قرار گرفتند.

ه- جمع‌آوری، جمع‌بندی و گزارش نتایج

در جهت اهداف این مطالعه مروری، متغیرهای استخراج‌شده برای تجزیه و تحلیل فراوانی عبارتند از: سال انتشار، مجله، روش-شناسی، مطالعه جمعیت و نوع ورزش. در این حالت، از طریق روش استقرایی و قیاسی و فرایند کدگذاری باز به دنبال تکرار مضامین مرتبط با آنچه در حال حاضر در مورد حکمرانی ورزش است در ادبیات موجود بودیم.

یافته‌ها

یافته‌های مربوط به تحلیل فراوانی

ویژگی‌های توصیفی مطالعه به صورت فراوانی در جدول شماره (۱) نمایش داده شده است. اکثر مطالعات (۶۸٪) در حوزه حکمرانی سازمانی (شرکتی) انجام شده است (۱۷ مورد). بیشتر جامعه آماری مربوط به سازمان‌های ورزشی حاکمیتی مانند ادارت کل و وزارت ورزش و جوانان است (۱۰ مورد). در مورد نوع ورزش نیز باید گفت؛ با موضوع اختصاصی در مورد فوتبال (۱ مورد) و در مورد ورزش دو و میدانی (۱ مورد) پژوهش رصد شد. سایر پژوهش‌ها یا به بررسی حکمرانی در نهادهای حاکمیتی پرداخته بودند و یا همه فدارسیون‌های ورزشی جزء جامعه آماری آنها بودند. ۱ مورد از مقالات شناسایی شده، با جامعه آماری ایران (کمیته ملی المپیک) خارج از کشور در سال ۲۰۱۵ در نشریه بین‌المللی تاریخ ورزش^۱ (۱ مورد) چاپ شده بود. از بین نشریات داخل کشور که مقاله با موضوع حکمرانی ورزشی چاپ کرده‌اند؛ نشریه مدیریت ورزشی (۴ مورد)، نشریه مطالعات راهبردی ورزش (۳ مورد)، نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی (۳ مورد)، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی (۱ مورد)، مطالعات مدیریت ورزشی (۴ مورد)، پژوهش در ورزش تربیتی (۱ مورد)، نشریه مدیریت رفتار سازمانی در ورزش (۲ مورد)، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی (۱ مورد)، چاپ شدند. ۴ مورد پایان‌نامه در رابطه با موضوع پژوهش نیز انجام شده بود. لازم به توضیح است که از کل ۲۰ مورد مقاله یافت شده به جزء دو مقاله کشاورز (۲۰۱۸) و زارعیان (۲۰۱۹) سایر مقالات نیز مستخرج از پایان‌نامه و رساله بود، اما ۴ مورد پژوهشی که تحت عنوان پایان‌نامه طبقه بندی شدند، هیچگونه مقاله مستخرجی نداشتند.

جدول ۱- پژوهش های با موضوع حکمرانی در ورزش در ایران

ردیف	نویسندگان	عنوان مقاله	سال انتشار	نوع حکمرانی
۱	بهشت احمدی	تحلیل آمیخته از نماگرها و شاخص دیدبان حکمرانی ورزشی	۱۳۹۷	سازمانی
۲	بهشت احمدی	حکمرانی خوب در ورزش: نقش سرمایه اجتماعی در ارتقای آن	۱۳۹۷	سازمانی
۳	مجتبی کرمی	ارائه مدل توسعه حکمرانی داده محور در ورزش ایران	۱۴۰۰	سازمانی
۴	سیدجلیل میریوسفی	بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان	۱۴۰۰	سازمانی
۵	لقمان کشاورز	تدوین مدل حکمرانی ورزش همگانی ایران	۱۳۹۷	سازمانی - مند
۶	اصغر غلامی	شناسایی عوامل موثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور	۱۴۰۰	سازمانی - مند
۷	روح اله عسگری	طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران	۱۳۹۹	سازمانی
۸	قاسم مهرابی	نقش هیئت مدیره باشگاه های فوتبال از منظر حکمرانی	۱۳۹۸	سازمانی
۹	بهزاد سلیمی	حکمرانی مشارکتی مدیریت بحران ویروس کرونا در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی	۱۳۹۸	نظام مند
۱۰	قاسم مهرابی	مقایسه مدل حکمرانی در فدراسیون های ورزشی رشته های تیمی و انفرادی	۱۳۹۸	سازمانی
۱۱	قاسم مهرابی	تعیین شاخص های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون های ورزشی	۱۳۹۷	سازمانی
۱۲	نادر رستم زاده	ارائه مدل حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان	۱۳۹۸	سازمانی - مند
۱۳	حسین زارعبان	اعتباریابی و هنجاریابی پرسشنامه حکمرانی خوب در وزارت ورزش و جوانان ایران	۱۳۹۸	سازمانی
۱۴	عزت اله جمشیدی	اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل کنندگی اعتماد سازمانی	۱۳۹۹	سازمانی
۱۵	فاطمه شیخی دلفان	تبیین اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران	۱۳۹۹	سازمانی
۱۶	مصطفی محمدی رئوف	شناسایی عوامل موثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در صنعت ورزش ایران با رهیافت داده بنیاد	۱۴۰۰	نظام مند
۱۷	مصطفی محمدی رئوف	مطالعه تطبیقی وضعیت حکمرانی ورزشی در ایران و کشورهای منتخب	۱۴۰۰	نظام مند
۱۸	مهدی قدمی	Developing Culturally Specific Tools for the Evaluation of Good Governance in Diverse National Contexts: A Case Study of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran	۲۰۱۵	سازمانی

۱۹	ماندانا رسولی	عوامل حکمرانی بهینه در روابط بین الملل ورزش ایران	۱۴۰۰	سازمانی نظام مند
۲۰	عزت اله جمشیدی	تبیین اثر ظرفیت جذب، حکمرانی سازمانی و سایش اجتماعی بر رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران	۱۳۹۸	سازمانی
۲۱	سید محمد هاشمی	مقایسه نقش سرمایه اجتماعی و حمایت اجتماعی بر حکمرانی خوب مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان و خراسان جنوبی	۱۳۹۶	سازمانی
۲۲	سمیه نطقی مقدم	مقایسه ی نقش سرمایه انسانی و سرمایه فرهنگی بر حکمرانی خوب مدیران و کارشناسان اداره ورزش و جوانان خراسان جنوبی و خراسان رضوی	۱۳۹۷	سازمانی
۲۳	معیاد قاسم زاده	بررسی ارتباط بین ظرفیت سازی و حکمرانی خوب در سازمان های ملی ورزش ایران	۱۳۹۹	سازمانی
۲۴	شیرین احمدی	تاثیر ابعاد حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری: نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی	۱۳۹۷	سازمانی

نتایج تحلیل موضوعی

تجزیه و تحلیل موضوعی برای شناسایی و گزارش مضامین اتخاذ شد. این فرایند شامل بررسی مستقل مجموعه داده جهت تهیه لیست اولیه کدها است. تولید کد از طریق فرایند استقرایی و قیاسی انجام شد. در مرحله بعدی فرآیند تحلیل مضامین، مشخص شد که مضامین مستخرج شروع به همبستگی پیرامون انواع حکمرانی، زمینه های تحقیق و زمینه های مرتبط با آن کردند.

جدول ۲- ویژگی‌های توصیفی مطالعه (تعداد پژوهش با موضوع حکمرانی ورزشی، ۲۴ مورد)

نوع حکمرانی	N	نوع صنعت ورزش	N	جامعه آماری	N	روش تحقیق (بر اساس گردآوری داده)	N	روش تحقیق (بر اساس هدف)	N	روش تحقیق (ماهیت داده ها)	N
سازمانی	۱۷	بخش خصوصی	۱	ورزشکاران	۱	موردی	۱	کاربردی	۲۳	کمی	۱۲
سیاسی	۰	دولتی - حاکمیتی	۱۱	هیئت‌رئیس	۲	عمل‌نگر (اقدام پژوهی)	۰	بنیادی	۱	کیفی	۲
نظام‌مند	۳	جامعه مدنی	۳	باشگاه	۳	مروری	-			آمیخته	۱۰
سازمانی - نظام مند	۴	مشترک	۶	دانشگاه	۷	پس‌رویدادی	۰				
		دولتی-مدنی	۳	هیات ورزشی	۲	همبستگی	۶				
				ادارات کل	۱۰	پیمایشی	۱۷				
				فدراسیون‌ها	۵						

انواع حکمرانی

مطالعه حاضر مشابه با چارچوب (2018) Dowling, Leopkey and Smith و پژوهش Henry & Lee (2004) طبقه‌بندی اولیه برای تقسیم و مشخص نمودن حوزه مطالعاتی پژوهش‌های داخل کشور در حوزه حکمرانی در ورزش را بر اساس سه رویکرد کلی یا نوع حکمرانی یعنی؛ حکمرانی سازمانی (یا شرکتی)^۱، حکمرانی سیستمی^۲ و حکمرانی سیاسی^۳ قرار داد. این تقسیم‌بندی در طول مطالعه حاضر جهت انتخاب معیارهای ورود به مطالعه، طی فرآیند انتخاب مقالات و اسناد و نیز سازمان‌دهی و طبقه‌بندی داده‌ها به عنوان مبنا قرار گرفته است.

حکمرانی سازمانی (یا شرکتی):

این نوع حکمرانی مربوط به استانداردهای هنجاری و اخلاقی رفتار مدیریتی است (Henry & Lee, 2004). این نوع از حکمرانی به هنجارها، ارزش‌ها و فرآیندهای پذیرفته‌شده پیرامون کسب و کار و مدیریت سازمان‌های ورزشی و شیوه‌های حکمرانی مربوط می‌شود که شامل هدایت سازمان‌های ورزشی است. در این مطالعه مروری مفهومی ۱۷ مورد مقاله و پایان‌نامه شناسایی کردیم که ذیل این نوع حکمرانی انجام شده است. این مطالعات را می‌توان به زیر تم‌های ذیل تقسیم کرد: تعیین شاخص دیدبان حکمرانی، تصمیم‌گیری، شاخص‌ها و اصول عملکرد، توسعه منابع انسانی، رفتار نوآورانه، اعتماد سازمانی، نقش هیات مدیره و رهبری. به عنوان مثال؛ کرمی و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی نقش حکمرانی داده محور در ورزش کشور پرداختند و نشان دادند، توسعه حکمرانی داده محور در ورزش دارای پیامدهای مدیریتی، ورزشی و اطلاعاتی می‌باشد. آنها جنبه‌های حمایتی، مسائل

1. Organizational (or corporate)
2. Systemic
3. Political

فردی، جنبه‌های قانونی، زیرساخت‌های فنی و مسائل امنیتی را نیز به عنوان شرایط زمینه‌ای مهم و کلیدی در مسیر بهبود حکمرانی داده محور معرفی کردند. میر یوسفی و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که شش مؤلفه حکمرانی خوب یعنی نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی بر توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان تأثیر مستقیم و معنادار دارد. زارعیان و راسخ (۲۰۱۹) شاخص‌های تلاش تا حصول نتیجه، تأکید بر اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای رفتار حرفه‌ای و مبتنی بر قانون، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و کارگروهی، بازخورد و پاسخگویی و تأکید بر دانش‌افزایی را به‌عنوان هفت اصول حکمرانی خوب در وزارت ورزش و جوانان شناسایی کردند. که براساس آنها می‌توان از همه توانمندی‌ها و ظرفیت‌های وزارت برای ارائه خدمات عمومی و تخصصی کارآمد و رشد و توسعه ورزش و همچنین رشد نیروی انسانی در سازمان استفاده کرد. احمدی و همکاران (۲۰۱۸) به شناسایی عوامل حکمرانی ورزشی به‌منظور اولویت‌بندی و تنظیم اقدامات در فدراسیون‌های ورزشی بر اساس آنها پرداخت. شیخی دلفان و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که بین رهبری اخلاقی به‌صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی حکمرانی خوب بر عملکرد نوآورانه اثر دارد. به بیانی دیگر متغیر حکمرانی خوب میانجی‌گر مثبت بین متغیر رهبری اخلاقی و عملکرد نوآورانه است. جمشیدی و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین نقش متغیر تعدیل‌گر اعتماد سازمانی در رابطه بین ابعاد حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه مورد تأیید است. بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی در کنار اقدامات لازم برای بهبود شاخص‌های حکمرانی سازمانی، باید تلاش کنند با ایجاد تغییر در ساختارها، فرآیندها، فرهنگ، تکنولوژی و استراتژی‌های خود، اعتماد را در فضای سازمانی تقویت و زمینه اعتماد ذی‌نفعان به سازمان را فراهم سازند، تا باعث بروز رفتار نوآورانه کارکنان شوند. سیدعامری و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تبیین اثر ظرفیت جذب، حکمرانی سازمانی و سایش اجتماعی بر رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران پرداختند و نشان دادند بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه تأثیر مثبت بسیار ضعیفی وجود دارد. عسگری گندمانی (۲۰۱۹) به طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران پرداختند و نشان دادند مدل حکمرانی مطلوب در این فدراسیون شامل پنج مضمون اصلی حاوی نقش و حاکمیت قانون، مشارکت (اجماع)، شفافیت و پاسخگویی، کنترل و نظارت و سلامت سیستم بود. مهرابی و نامور (۲۰۱۹) به بررسی نقش هیئت‌مدیره باشگاه‌های فوتبال از منظر حکمرانی پرداختند و اظهار داشتند ساختار دو لایه (راهبری و سرپرستی) در هیئت‌مدیره باشگاه‌های ورزشی فوتبال توصیه می‌شود.

حکمرانی سیستمی یا نظام‌مند:

این نوع حکمرانی مربوط به رقابت، همکاری و ارتباط متقابل بین سازمان‌ها در سیستم‌های تجاری و یا سیاسی است (Henry & Lee, 2004). بنابراین حکمرانی نظام‌مند به همکاری، رقابت یا ارتباط متقابل بین ذینفعان در سیستم‌های حاکمیتی اشاره دارد. این نوع از حکمرانی روی تغییرات اساسی در راه سازمان‌دهی و کنترل ورزش متمرکز است. این نوع حکمرانی اغلب نیاز به ارتباطات دوسویه بین سازمان‌های ورزشی و ذینفعان دارد. بنابراین، حکمرانی نظام‌مند یا سیستمی بیشتر بر روابط بین سازمان‌ها تمرکز دارد تا مستقیماً بر روی آن‌ها (همان منبع). در این پژوهش مروری، نوع مطالعه ۳ مقاله از ۲۴ پژوهش از نوع حکمرانی نظام‌مند بود (محمدی رئوف و همکاران، ۲۰۱۹؛ محمدی رئوف و همکاران، ۲۰۲۱؛ سهیلی و همکاران، ۲۰۲۰). پژوهش‌های محمدی رئوف با محوریت چگونگی تعامل بخش‌های مختلف ورزش صنعت و ورزش کشور با هدف توسعه ورزش انجام شده است. برای مثال، او در مقاله‌ای با عنوان "شناسایی عوامل موثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در صنعت ورزش ایران با رهیافت داده بنیاد" هشت عامل اصلی «حکمرانی توسعه‌گرا»، «ساختار اداری کارآمد»، «دانش - محوری نهادی»، «حاکمیت قانون»، «اخلاق‌گرایی»، «تعالی‌سازی نهاد ورزش»، «اقتصاد مقاوم» و «برهم‌کنش نهادی» بر تحقق حکمرانی مطلوب و توسعه ورزش کشور موثر دانست. همچنین در پژوهشی دیگر که با رویکرد تطبیقی انجام شد به نحوه ارتباط و تعامل نهادهای مختلف صنعت ورزش ۱۱ کشور در راستای توسعه ورزش در یک جدول دو بعدی پرداخت. سهیلی و همکاران (۲۰۱۹) نیز به بررسی حکمرانی مشارکتی مدیریت بحران ویروس کرونا در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی پرداخت و هفت عامل اصلی رویکرد سیستمی، راهبرد

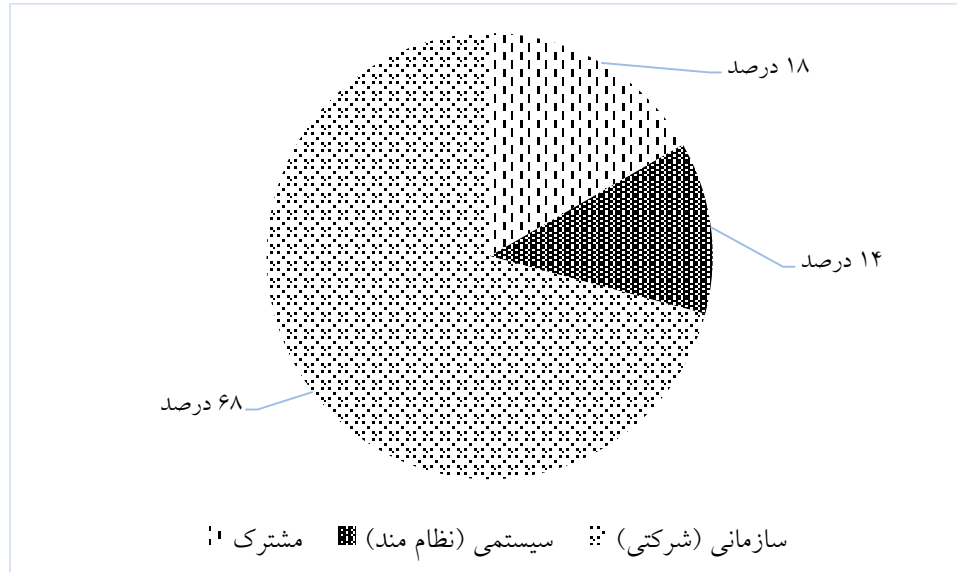
جبرانی، دولت الکترونیک، سازمان‌های مردم‌نهاد، سیاست‌گذاری مقابله با بحران، حکمرانی بحران و حمایت رسانه‌ای را در این راستا ضروری دانست.

از نمونه مقالات خارج کشور که در حوزه حکمرانی نظام‌مند انجام شده می‌توان به پژوهش، Girginov (2012) که با اتخاذ رویکرد حکمرانی به بررسی چگونگی مدیریت و اداره میراث و باقی‌مانده بازی‌های المپیک لندن ۲۰۱۲ پرداخت اشاره کرد. به همین ترتیب، Phillips and Newland (2014) به بررسی مدل‌های جدید ارائه رویدادهای سه‌گانه در ایالات متحده و استرالیا پرداختند. Wagner (2011) تشکیل آژانس جهانی مبارزه با دوپینگ^۱ و نقش فدراسیون‌های بین‌المللی مثل فیفا و فدراسیون بین‌المللی دو و میدانی^۲ را در شکل دادن به این ترتیبات جدید حکمرانی مورد تحلیل قرار داد. در مقابل، Nite (2017) فعالیت نهادی انجمن ملی ورزش دانشگاهی^۳ را در حوزه سازمانی ورزش دانشگاهی آمریکا بررسی کرد. Van den Hurk and Verhoest (2016)، استفاده از قراردادهای استاندارد در مشارکت‌های دولتی و خصوصی در بخش ورزش بلژیک را مورد بررسی قرار دادند.

حکمرانی سیاسی:

حکمرانی سیاسی به چگونگی هدایت نهاد ورزش (رفتار سازمان‌های ورزشی و ...) توسط دولت یا نهادهای حاکمیتی مربوط می‌شود که این هدایت به منزله کنترل مستقیم نیست (Henry & Lee, 2004). بنابراین مفهوم حکمرانی سیاسی؛ اشاره به اجماع رو به افزایش در میان (به‌طور معمول مدیریت عمومی) دانشمندی که حداقل دولت و جامعه هستند دارد. اگرچه این مفهوم تا چه حد مربوط به قدرت و کنترل است، همچنان به شدت در حال بحث است (Bevir & Rhodes, 2008). از طریق این تغییر و تحولات گسترده در بحث نحوه مدیریت و حکمرانی، دولت‌ها به طور فزاینده‌ای به دنبال یادگیری این مزیت هستند (Osborne & Gaebler, 1992). طبق اظهارات Henry & Lee (2004)، حکمرانی سیاسی شامل؛ دستیابی وسیع به اهداف اجتماعی و سیاسی از طریق اقدام استراتژیک شامل مکانیسم‌های مستقیم و غیرمستقیم مداخله و کنترل است. با توجه به اینکه یکی از شرایط اولیه پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور و یا خارج کشور با جامعه آماری ایران برای ورود به مطالعه مروری حاضر، وجود کلمه "حکمرانی" در عنوان، کلیدواژه و متن مقالات و یا پایان‌نامه‌های حوزه ورزش بود. لذا به پژوهشی با این شروط برخورد نکردیم که جزء حکمرانی سیاسی طبقه‌بندی کنیم، اما با توجه به تعاریف حکمرانی سیاسی و نمونه مقالات خارجی مانند؛ Geeraert & Drieskens (2015)، که به محدودیت‌های اتحادیه اروپا در کنترل استقلال فیفا و اتحادیه فوتبال اروپا (یوفا) اشاره کردند. و یا Craven (2014)، که در حوزه فوتبال به بررسی سیاست‌های اتحادیه اروپا در قبال ورزش پرداخت. همچنین Garcia & Weatherill (2012) به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه نهادهای ورزشی حاکمیتی به اتحادیه اروپا متعهد می‌شوند تا تأثیرات آن را به حداقل برسانند. همچنین Brand, Niemann, and Spitaler (2013)، به بررسی اروپایی سازی ورزش از طریق فوتبال اتریش و آلمان پرداختند. قطعاً مقالاتی مشابه با موارد بالا در داخل کشور وجود دارد که نیاز به بررسی بیشتر است و جزء اهداف پژوهش حاضر نیست. برای مثال؛ یک نمونه از این نوع مقالات، پژوهش Dousti & et al (2013) است با این عنوان "سیاست ورزش در ایران". این نویسندگان در این مقاله سیاست ورزش در ایران را مورد بررسی قرار دادند و به طور خاص بر سیستم اداری دولت‌های ملی برای اجرای سیاست ورزش، تلاقی سیاست ورزش با ساختار دولت در ایران تمرکز کردند.

-
1. World Anti-Doping Agency
 2. FIFA and the International Association of Athletics Federations
 3. National Collegiate Athletics Association (NCAA)



شکل ۱- وضعیت نوع مطالعات حکمرانی ورزشی پژوهش های داخل کشور

بحث و نتیجه گیری

در این مطالعه با الگوگیری از روش پیشنهادی آرکسی و اومالی (۲۰۰۵) برای مطالعات مروری مفهومی به جستجوی مطالعات حوزه حکمرانی در ورزش پرداخته شد و سپس با استفاده از الگوی هنری و لی (۲۰۰۴) نحوه استفاده از حکمرانی ورزشی در پژوهش های حکمرانی ورزشی داخل کشور را طبقه بندی کردیم. بدین منظور، این پژوهش اولین بررسی علمی در راستای سازمان دهی ادبیات حکمرانی ورزشی داخل کشور است. همچنانکه در حوزه مدیریت ورزشی داخل کشور این پژوهش، اولین پژوهشی است که از روش مرور مفهومی استفاده کرده است. هر چند یکی از محدودیت های روش مرور مفهومی برخلاف (بررسی سیستماتیک یا متا سنتز) این است که مطالعاتی که از این روش استفاده می کنند سعی نمی کنند کاملاً جامع باشند ولی با این حال با توجه به تعداد اندک پژوهش های حکمرانی ورزشی در کشور نویسندگان این مقاله به تمامی این پژوهش ها دست یافته و آن ها را مورد تحلیل قرار دادند.

بر اساس نتایج بدست آمده مشاهده شد؛ بیشتر پژوهش ها به حکمرانی سازمانی اختصاص یافته و در رتبه بعدی تحقیقات حکمرانی سیستمی (نظام مند) قرار داشته و هیچ گونه پژوهشی در حوزه حکمرانی سیاسی انجام نشده است. این در حالی است که در نمونه پژوهش خارجی مشابه با پژوهش حاضر که توسط داوولینگ و همکاران (۲۰۱۸) انجام شده، پژوهش های مربوط به حکمرانی سیستمی بیشتر از تحقیقات نوع حکمرانی سازمانی و سیاسی است. از این منظر نتایج این پژوهش با پژوهش مذکور ناهمسو است. علت این امر را می توان به عبور پژوهش های خارج کشور از مسائل داخلی سازمان های ورزشی و حل آنها در دهه های گذشته و تلاش برای حل چالش های موجود میان ذینفعان ورزش و کشف روش های جدید برای ارتباط بین آنها نسبت داد. البته این نتیجه گیری را با توجه به عمر سازمان های ورزشی کشورهای توسعه یافته و مقایسه آن با سازمان های ورزشی داخل کشور قابل توجیه دانست. برای مثال؛ سال تاسیس کمیته های ملی المپیک در کشورهای ایالات متحده ۱۸۹۴، بریتانیا ۱۹۰۵، آلمان ۱۸۹۵، فرانسه ۱۸۹۴ و ایران ۱۹۴۷ است. یعنی به طور میانگین از منظر سازمانی و تشکیلات حوزه ورزش ۵۰ سال از کشورهای توسعه یافته عقب تر هستیم و یا اگر آنها در مرحله بلوغ سازمانی قرار داشته باشند سازمان های ورزشی ما در مرحله جنینی هستند. همراستا و مشابه با عقب ماندگی سازمانی، در حوزه دانشی نیز دچار عقب ماندگی هستیم، کما اینکه دانشگاه ها و دانشکده های تربیت بدنی و و محققان حوزه ورزش داخل کشور در مقایسه با خارج کشور بسیار جوان تر است. بنابراین منطقی به نظر می رسد که چالش هایمان و دغدغه محققان تفاوت داشته باشد.

یافته بعدی، نوع جامعه آماری است. جمع بندی داده های مربوط به پژوهش های داخل کشور نشان داد که بیشتر پژوهش ها در حوزه دولت و حاکمیت و یا به عبارتی بهتر در حوزه عمومی مثل وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون ها و هیات های ورزشی

انجام شده است. در حالیکه داوولینگ نشان داد پژوهش های خارج کشور بیشتر به بخش خصوصی ورزش اختصاص یافته است. به طور کلی ورزش توسط سه بخش مجزا سازماندهی و مدیریت می شود. بخش دولتی- عمومی که از زیرساخت های ورزشی حمایت مالی و سیاسی می کند. بخش مدنی- غیر انتفاعی، که فعالیت ها و خدمات ورزشی را برای شهروندان در قالب و توسط باشگاه های ورزشی ارائه می دهد. و بخش خصوصی، که شامل شرکت های خصوصی سودآور و تیم های حرفه ای است که محصولات و خدمات ورزشی را تولید و به فروش می رسانند (laine and vehmas, 2017). در تبیین این یافته می توان گفت، اندازه این سه بخش در ایران به سود بخش عمومی و دولت است. در واقع بزرگ بودن اندازه دولت در ایران به طور عام و در حوزه ورزش دولتی بودن و یا به نوعی وابسته بودن به بودجه دولتی، جایی برای رشد بخش خصوصی و مدنی ورزش باقی نگذاشته است. بنابراین طبیعی به نظر می رسد که پژوهش ها در بستر نهادهای دولتی انجام شده باشد.

هر چند یکی از محدودیت های روش مرور مفهومی این است که هیچ گونه ارزیابی از کیفیت تحقیقات انجام شده نمی دهند. و بنابراین در پژوهش حاضر نیز در مورد کیفیت تحقیقات انجام شده قضاوت نشده است. اما با توجه به یافته های این پژوهش و مشاهده خلاء های پژوهشی در حوزه حکمرانی ورزشی پیشنهاد می شود، محققان علاقه مند به این حوزه به پژوهش در دو حوزه حکمرانی سیاسی و حکمرانی نظام مند و چالش های این حوزه مثل؛ ارتباط سازمان های ورزشی داخل کشور با نهادهای ورزشی بین المللی، بحث تحریم و تعلیق فدراسیون ها توسط فدراسیون های بین المللی و ... نیز بپردازند. همچنین توجه به بخش خصوصی ورزش و شناسایی مسئله و ارائه راهکار جهت توسعه این بخش از پیشنهادات دیگر محقق است.

منابع

- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8, 19–32. doi:10.1080/1364557032000119616.
- Bevir, M., & Rhodes, R.A.W. (2008). The differentiated polity as narrative. *British Journal of Politics and International Relations*, 10, 729– 734. doi:10.1111/j.1467-856x.2008.00325.x.
- Brand, A., Niemann, A., & Spitaler, G. (2013). The two-track Europeanisation of football: EU-level pressures, transnational dynamics and their repercussions within different national contexts. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5, 95–112. doi:10.1080/19406940.2012.665381.
- Craven, R. (2014). Football and state aid: Too important to fail? *The International Sports Law Journal*, 14, 205–217. doi:10.1007/s40318- 014-0049-1.
- Dousti, M; Goodarzi, M; Asadi, H & Khabiri, M (2013) Sport policy in Iran, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5:1, 151-158, DOI:10.1080/19406940.2013.766808.
- Dowling, M; Leopkey, B and Smith, L (2018). Governance in Sport: A Scoping Review, *Journal of Sport Management*, 32(5): 438-451.
- García, B., & Weatherill, S. (2012). Engaging with the EU in order to minimize its impact: Sport and the negotiation of the Treaty of Lisbon. *Journal of European Public Policy*, 19, 238–256. doi:10.1080/13501763.2011.609710.
- Geeraert, A., & Drieskens, E. (2015). The EU controls FIFA and UEFA: A principal-agent perspective. *Journal of European Policy*, 22, 1448–1466. doi:10.1080/13501763.2015.1022206.
- Girginov, V. (2012). Governance of the London 2012 Olympic Games legacy. *International Review for th Sociology of Sport*, 47, 543–558. doi:10.1177/1012690211413966
- Grix, J., & Phillpots, L. (2011). Revisiting the 'governance narrative': 'Asymmetrical network governance' and the deviant case of the sports policy sector. *Public Policy and Administration*, 26, 3–19. doi:10.1177/0952076710365423
- Henry, I., & Lee, P.C. (2004). Governance and ethics in sport. In S. Chadwick & J. Bech (Eds.), *The business of sport management* (pp. 25–41). Harlow, UK: Pearson Education.
- Isosomppi, S (2020) Research handbook on sport governance, *European Journal for Sport and Society*, 17:3, 285-288, DOI: 10.1080/16138171.2020.1792088 .
- King, N.A. (2017). *Sport governance: An introduction*. London, UK: Routledge.

- Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K.K. (2010). Scoping studies: Advancing the methodology. *Implementation Science*, 5, 69. PubMed doi:10.1186/1748-5908-5-69.
- Nite, C. (2017). Message framing as institutional maintenance: The National Collegiate Athletic Association's institutional work of addressing legitimate threats. *Sport Management Review*, 20, 338–351. doi:10.1016/j.smr.2016.10.005.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York, NY: Plume.
- Phillips, P., & Newland, B. (2014). Emergent models of sport development and delivery: The case of triathlon in Australia and the US. *Sport Management Review*, 17, 107–120. doi:10.1016/j.smr.2013.07.001.
- Tiell, B; Cebula, K(2021). *Governance in sport : analysis and application*, Human Kinetics pub.
- Van Den Hurk, M., & Verhoest, K. (2016). The challenge of using standard contracts in public-private partnerships. *Public Management Review*, 18, 278–299. doi:10.1080/14719037.2014.984623.
- Wagner, U. (2011). Towards the construction of the World Anti-Doping Agency: Analyzing the approaches of FIFA and the IAAF to doping in sport. *European Sport Management Quarterly*, 11, 445–470. doi:10.1080/16184742.2011.624107.
- Laine, A; Vehmas, H (2017). *The Private Sport Sector in Europe: A Cross-National Comparative Perspective*, Springer International Publishing.
- Australian sport commission (20120, *Sport governance principle*.
- Hums, M; Maclean, J (2017). *Governance and Policy in Sport Organizations*, Published by Routledge.

Sports Governance in Iran: A Scoping Review

Mostafa Mohammadi Raouf

PhD in Sports Management

rauf1998@yahoo.com

Received: 2021-09-12

Accepted: 2021-10-17

Abstract

Given the challenges in the sports industry, this industry needs optimal management. A new approach that can help is governance. So the purpose of this paper is to review the current state of governance research in Iranian's sport. This paper, In adopting Arksey and O'Malley's framework, descriptively and library-based and based on the analysis and study of documents and sources, a comprehensive search of all published research in the form of articles, dissertations and dissertations reviews the concept. In these searches, 24 studies (20 articles and 4 dissertations) were identified by September 2021 that examined issues related to sports governance. Data analysis was based on repetition and theme analysis. Results show; Research in the field of governance in sports has become a concern of sports management researchers since 2016. Most of these researches include survey and quantitative studies and have paid attention to the public sector. The findings also showed; of the three forms of governance (organizational, systemic, and political), most research was devoted to organizational governance. It seems that due to the challenges facing sports organizations in the country, such as the discussion of sanctions and suspension of federations, research in the two areas of political governance and systematic governance is needed.

Keywords: Sports governance, Good governance in sports, Scoping review.