

## نقش هیئت‌مدیره باشگاه‌های فوتبال از منظر حکمرانی

قاسم مهرابی<sup>۱</sup>، محمد نامور<sup>۲</sup>

۱. دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

۲. کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران (نویسنده مسئول)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۲۹

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش هیئت‌مدیره باشگاه‌های فوتبال از منظر حکمرانی انجام شده است. روش پژوهش به‌لحاظ هدف، کاربردی و به‌لحاظ روش، تحلیلی و توصیفی بود. همه اعضای هیئت‌مدیره، رئیس هیئت‌مدیره و کادر اداری باشگاه‌های ورزشی فوتبال حاضر در لیگ برتر در سال ۱۳۹۶ جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که ۱۶۵ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مقیاس خروجی مطالعه میویه و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد. از فرم‌های «ضریب نسبی روایی محتوا» برای بررسی روایی محتوایی استفاده شد و پرسش‌نامه در اختیار ۱۰ نفر از ارزیابان خبره قرار گرفت. مدل مفهومی پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. نسخه سه ارزیابی شد و نتایج در دو بخش مدل اندازه‌گیری و مطلوبیت مدل تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که داده‌های تجربی جمع‌آوری‌شده در این مطالعه از مدل نظری موجود حمایت کردند و نقش‌های بررسی‌شده در این مطالعه در هیئت‌مدیره باشگاه‌های ورزشی فوتبال کشور قابل استفاده هستند. با توجه به یافته‌های پژوهش، استفاده از ساختار دو لایه (راهبری و سرپرستی) در هیئت‌مدیره باشگاه‌های ورزشی فوتبال توصیه می‌شود.

**واژگان کلیدی:** نقش، هیئت‌مدیره، باشگاه فوتبال، حکمرانی.

1. Email: gh\_m1814@yahoo.com

2. Email: namvarlun@yahoo.com

## مقدمه

در یک سیستم حکمرانی، هیئت‌مدیره مسئولیتی حیاتی دارد تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌های سازمان بهترین منافع را برای ذی‌نفعان سازمان به‌همراه دارند (کمیسون ورزش‌های استرالیا، ۲۰۰۵). اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی (سازمان‌های غیردولتی) مسئولیت امانتداری در این سازمان‌ها را برعهده دارند. این مسئولیت که متشکل از وظایف متعدد است، مستلزم جهت‌گیری علمی است تا اطمینان حاصل شود که سازمان برای رسیدن به اهداف خود، درست و در محدوده قوانین قابل‌اجرا عمل می‌کند (اکسلورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در سطح توسعه‌یافته‌تر، صاحب‌نظران شیوه‌های اداری هیئت‌مدیره را به دو بخش تقسیم کرده‌اند: ۱- فعالیت‌هایی که در جلسه هیئت‌مدیره انجام می‌شوند؛ مانند نظارت مالی و برنامه‌ریزی راهبردی؛ ۲- اقداماتی نظیر؛ جمع‌آوری پول، ارتباطات اجتماعی مناسب و استخدام اعضای جدید هیئت‌مدیره که تنها به جلسه هیئت‌مدیره ختم نمی‌شود (برنستاین و دویدسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). گزارش استروئر<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) نیز نشان داد که توجه بیشتر به ترکیب هیئت‌مدیره و فرایندهای استخدام باعث ایجاد مشارکت هیئت‌مدیره می‌شود. با استفاده از تکنیک‌های استخدام راهبردی، برگزاری جلسه‌های رسمی هیئت‌مدیره و استفاده از اقدامات ارزیابی مؤثر، اعضای هیئت‌مدیره صلاحیت بیشتری به‌دست می‌آورند و حضور این هیئت‌مدیره باعث بهبود عملکرد هیئت‌مدیره خواهد شد (براون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). زیمرمن و استیونز<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه گسترده‌ای که در مورد حکمرانی هیئت‌مدیره در سطح ایالتی انجام دادند، خاطرنشان کردند که اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی که وظایف خود را آموزش دیده بودند، در جمع‌آوری کمک‌های مالی سازمان موفقیت بیشتری داشتند؛ باین‌حال، اوستروئر (۲۰۰۷) دریافت که تنها ۲۹ درصد از هیئت‌مدیره خود را «بسیار فعال» و ۳۵ درصد خود را «تاحدودی فعال» در جمع‌آوری پول و کمک‌های مالی برای سازمان معرفی کردند. کریتندن<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای ارتباط بین رفتارهای هیئت‌مدیره و برنامه‌ریزی و عملکرد مالی سازمان را بررسی کرد. وی اشاره کرد که فقدان برنامه‌ریزی راهبردی و منابع مالی سازمان به عملکرد مالی پایین‌تر منجر خواهد شد. این یافته از رفتار برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک متغیر کلیدی در پیش‌بینی عملکرد

- 
1. Australian Sports Commission
  2. Axelrod
  3. Bernstein & Davidson
  4. Ostrower
  5. Brown
  6. Zimmerman & Stevens
  7. Crittenden

مالی سازمان حمایت می‌کند. برادشاو<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۲) رابطه معناداری را بین ساختار هیئت‌مدیره و فرایندهای مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد سازمان غیرانتفاعی مشاهده کردند. مطالعه آن‌ها نشان داد که ارتباط بین هیئت‌مدیره در برنامه‌ریزی و وضعیت مالی سازمان غیرانتفاعی ارتباطی قوی است. کالن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در بررسی خود رابطه‌ای قوی بین ترکیب هیئت‌مدیره و کارایی سازمان غیرانتفاعی یافتند. مطالعه آن‌ها ارتباط معناداری را بین حضور اهداکنندگان عمده در هیئت‌مدیره و شاخص‌های کلیدی بازدهی سازمانی نشان داد. این ارتباط بینشی در مورد چگونگی تأثیر ساختار هیئت‌مدیره و ساختار سازمان بر ایجاد درک بهتر از اینکه چرا موفقیت یک سازمان در تأمین منابع مالی بر کارایی هیئت‌مدیره مؤثر است، فراهم کرد. پروان<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) اشاره کرد، هنگامی که یک سازمان غیرانتفاعی با محیطی بسیار نامطلوب مواجه می‌شود، بر نقش خارجی این هیئت‌مدیره تأکید شدید می‌شود. امروزه، بسیاری از سازمان‌های غیردولتی از رکود اقتصادی رنج می‌برند و برای منابع مختلف از جمله کمک‌های مالی، رقابت می‌کنند. برای به‌حداکثر رساندن توانایی سازمان غیرانتفاعی در جمع‌آوری پول، استخدام اعضای جدید و بهبود روابط اجتماعی، پیش‌بینی می‌شود که هیئت‌مدیره باید اقدامات حکمرانی اتاق‌های داخلی را تقویت کند (برنستاین، باس و سلاتن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). با توجه به این مسئولیت‌ها، تعجب برانگیز نیست که رابطه‌ای مثبت بین عملکرد کلی هیئت‌مدیره و اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی وجود دارد (کارور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). گرین و گریزینگر<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) ارتباطی قوی بین عملکرد هیئت‌مدیره و اثربخشی سازمانی یافتند؛ هنگامی که هیئت‌مدیره درگیر سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی راهبردی، نظارت بر برنامه، برنامه‌ریزی مالی و کنترل، توسعه منابع انسانی، توسعه هیئت‌مدیره و حل اختلاف‌ها بود. استروتر و استون<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) چهار ویژگی هیئت‌مدیره (ترکیب هیئت‌مدیره، ارتباط هیئت‌مدیره و کارکنان، نقش‌ها و مسئولیت‌ها و اثربخشی هیئت‌مدیره) را که تأثیری مثبت بر اثربخشی سازمانی دارند، شناسایی کردند. مطالعه کورن‌فورث<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که نقش هیئت‌مدیره بر اثربخشی هیئت‌مدیره تأثیر می‌گذارد و این اثر به اثربخشی کلی سازمان‌ها کمک می‌کند. به‌طور خلاصه، ادبیات پژوهش ارتباط معناداری را بین عملکرد هیئت‌مدیره و اثربخشی سازمان غیرانتفاعی داد؛

- 
1. Bradshaw, Murray & Wolpin
  2. Callen, Klein & Tinkelman
  3. Provan
  4. Buse & Slatten
  5. Carver
  6. Green & Griesinger
  7. Ostrower & Stone
  8. Cornforth

بنابراین، بررسی روش‌های عملی بهبود عملکرد هیئت‌مدیره به مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی و اعضای هیئت‌مدیره کمک شایانی خواهد کرد. ادبیات غیرانتفاعی مجموعه‌ای از نقش‌ها و مسئولیت‌ها که مشخصه حکمرانی در سازمان‌های مختلف اعم از ورزشی و غیرورزشی است را ارائه داده اند که در جدول شماره یک به اختصار بررسی شده است.

**جدول ۱ - مرور پیشینه نقش و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره**

<p>مسئولیت‌های اصلی اعضای هیئت‌مدیره برای مدیریت یک سازمان ملی غیرانتفاعی عبارت‌اند از: ۱- تعیین مأموریت و هدف؛ ۲- انتخاب مدیرعامل؛ ۳- حمایت و ارزیابی مدیرعامل؛ ۴- تضمین اثربخشی برنامه‌ریزی؛ ۵- تقویت و نظارت بر برنامه‌ها و خدمات؛ ۶- حصول اطمینان از منابع مالی مناسب برای انجام مأموریت سازمانی؛ ۷- مدیریت صحیح امور مالی؛ ۸- ساخت یک هیئت‌مدیره صالح؛ ۹- پیروی از استانداردهای قانونی و هنجارهای اخلاقی؛ ۱۰- توسعه وجهه عمومی سازمان.</p>	اینگرام <sup>۱</sup> (۲۰۰۹)
<p>مهم‌ترین نقش اعضای هیئت‌مدیره از نظر یک گروه تجربی عبارت است از: تدوین بودجه، برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد، نظارت مالی، روابط عمومی، عضویت در هیئت‌مدیره، نظارت بر سیاست و ارتباط با مدیر اجرایی/ کارکنان.</p>	براون و گوا (۲۰۱۰)
<p>نقش‌ها و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی عبارت‌اند از: ۱- تعیین مأموریت و سیاست‌های سازمان؛ ۲- برنامه‌ریزی راهبردی، نظارت/ ارزیابی برنامه‌ها و خدمات؛ ۳- مشخص کردن نحوه نظارت، ارزیابی، پاداش، جایگزین و کار اجرایی؛ ۴- حصول اطمینان از اینکه در سازمان تمام الزام‌های قانونی رعایت می‌شوند؛ ۵- تدارک منابع مالی امن و مدیریت امور مالی صحیح؛ ۵- مدیریت رابطه با محیط خارج؛ ۶- خودارزیابی.</p>	کادبری <sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، پوینتر و اورلیکف <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)
<p>نقش‌های هیئت‌ها برای اثربخشی هیئت‌مدیره سازمان‌های خیریه در انگلستان و ولز عبارت‌اند از: ۱- تعیین مأموریت/ ارزش‌های سازمان؛ ۲- کمک به جمع‌آوری منابع مالی یا سایر منابع؛ ۳- نظارت بر مدیریت مالی؛ ۴- بررسی/ تصمیم‌گیری راهبردی؛ ۵- بررسی عملکرد هیئت‌مدیره.</p>	کورن فورث (۲۰۰۱)
<p>تقسیم نقش هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی اسرائیل در چهار عامل است که عبارت‌اند از: مدیریت منابع انسانی، حفظ رابطه با محیط کاری، سیاست‌گذاری و مدیریت مالی، و جذب سرمایه.</p>	لکوویچ <sup>۴</sup> (۲۰۰۴)
<p>مسئولیت‌های هیئت‌مدیره در کتاب راهنمای رهبری و مدیریت غیرانتفاعی عبارت‌اند از: ۱- تعیین مأموریت و هدف سازمان، ۲- انتخاب و حمایت از مدیر اجرایی؛ ۳- بررسی عملکرد کمیته اجرایی؛ ۴- برنامه‌ریزی برای آینده؛ ۵- تأیید و نظارت بر برنامه‌ها و خدمات سازمان؛ ۶- مدیریت مالی صحیح؛ ۷- جذب منابع مالی؛ ۸- پیشبرد وجهه عمومی سازمان؛ ۹- تقویت اثربخشی خود به‌عنوان هیئت‌مدیره.</p>	هرمان <sup>۵</sup> ، رنز و همویکس (۱۹۹۶)

1. Ingram
2. Cadbury
3. Pointer & Orlikoff
4. Iecovich
7. Herman, Renz & Heimovics

ادامه جدول ۱ - مرور پیشینه نقش و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره

<p>وظایف هیئت‌مدیره یک سازمان غیرانتفاعی عبارت‌اند از: ۱- درک مأموریت سازمان؛ ۲- برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین راهبرد؛ ۳- آگاهی از برنامه‌های سازمان؛ ۴- نظارت بر عملکرد و تأثیرات سازمانی؛ ۵- نظارت قانونی و اخلاقی؛ ۶- نظارت مالی؛ ۷- ارزیابی مدیر اجرایی؛ ۸- راهنمایی و حمایت از مدیر اجرایی؛ ۹- درک نقش و مسئولیت هیئت‌مدیره.</p>	<p>برنستاین و همکاران (۲۰۱۵)</p>
<p>نقش‌های مدیران اجرایی، رؤسای هیئت‌مدیره و اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی کانادا عبارت‌اند از: ۱- مسئولیت اخلاقی مأموریت، پیروی از مقررات و حفظ سیاست‌ها در راستای مأموریت؛ ۲- برنامه‌ریزی مالی، بودجه‌بندی، منابع انسانی، برنامه‌ها و راهبردهای بلندمدت؛ ۳- استخدام و نظارت بر عملکرد کمیته اجرایی و نگرانی برای اجرای مسئولیت‌های قانونی؛ ۴- ارتباطات- توسعه و ارائه برنامه‌هایی برای خدمات خاص، نشان‌دادن علاقه به گروه‌های خاص، جمع‌آوری وجوه و حمایت از حمایت‌ها و روابط اجتماعی.</p>	<p>انگلیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)</p>
<p>نقش‌های هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی کانادا عبارت‌اند از: ۱- فعالیت‌های راهبردی؛ ۲- عملیات؛ ۳- برنامه‌ریزی منابع. فعالیت‌های راهبردی شامل تهیه و ارزیابی راهبردهای کلی، تضمین مأموریت و دیدگاه، تنظیم سیاست‌ها، ارزیابی مدیرعامل، پاسخ به نیازهای جامعه، ایجاد همکاری و ارزیابی خود هستند. توابع عملیاتی شامل تهیه و ارائه برنامه‌ها و خدمات، حمایت از منافع گروه‌های خاص و جمع‌آوری بودجه هستند. برنامه‌ریزی منابع شامل بودجه سالانه، استخدام کارمندان ارشد و تنظیم سیاست‌های مالی است.</p>	<p>انگلیس، الکساندر و ویور<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)</p>
<p>مهم‌ترین نقش هیئت‌مدیره در سازمان‌های ورزشی استرالیا عبارت‌اند از: تدوین راهبرد، سیاست‌های مالی و بودجه‌بندی.</p>	<p>شیلبری<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)</p>
<p>نقش‌های کلیدی هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی راهبردی؛ تدوین، راهبری و نظارت بر راهبردها، اولویت‌ها و دستاوردهای سازمان؛ ۲- مشارکت ذی‌نفعان؛ تعریف روابط کلیدی، تعامل با ذی‌نفعان برای اطلاع‌دادن از دستاوردها و اطمینان از اینکه ذی‌نفعان در تعیین اهداف و قواعد راهبردی دخیل هستند؛ ۳- بهبود وجهه عمومی سازمان؛ ترویج سازمان با چشم‌اندازی مثبت و انجام وظیفه سفیری؛ ۴- عملکرد سازمانی: بررسی، نظارت و تضمین مدیریت و عملکرد سازمانی؛ ۵- گزارش‌دهی: گزارش‌دادن به اعضا و ذی‌نفعان در نشست عمومی سالانه؛ ۶- سیاست‌گذاری: ایجاد چهارچوب سیاست‌های هیئت‌مدیره برای مدیریت سازمان که از این سیاست‌ها و اقدامات عملیاتی توسعه می‌یابد؛ ۷- مدیریت مدیرعامل: انتصاب، مدیریت و بازبینی، ارائه مشاوره و راهنمایی به مدیرعامل؛ ۸- انطباق قانونی: نظارت و انطباق عملیات سازمان با قوانین مرتبط با فدرال، ایالتی و محلی و اساسنامه سازمان؛ ۹- مدیریت منابع مالی: تصویب تخصیص بودجه از طریق بودجه سالانه، تلاش برای تأمین منابع موردنیاز و به‌دست‌آوردن اطمینان از مدیریت مالی مناسب سازمان؛ ۱۰- مدیریت خطر: اطمینان از شناسایی و ارزیابی خطرهای موجود در سازمان، به‌دست‌آوردن اطمینان از برنامه‌ریزی مدیریت خطر، بررسی منظم این طرح تا به‌دست‌آوردن اطمینان از کارایی آن؛ ۱۱- اثربخشی هیئت‌مدیره: انجام امور هیئت‌مدیره از طریق جلسه‌های مولد، مشارکت در ارزیابی و ارزیابی منظم و شروع کار هیئت‌مدیره.</p>	<p>کمپسیون ورزش استرالیا (۲۰۰۵)</p>

1. Inglis's
2. Alexander & Weaver
3. Shilbury

## ادامه جدول ۱ - مرور پیشینه نقش و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره

با بررسی ادبیات اثربخشی هیئت‌مدیره دریافتند، داشتن سیستم رسمی حساسی داخلی، مشارکت در برنامه‌ریزی راهبردی، به‌اشتراک‌گذاری چشم‌انداز مشترک، ارائه مدیریت صحیح مالی، برخورداری از یک سیستم اداری خوب، تاثیر مثبتی بر اثربخشی هیئت‌مدیره دارد.	براون و گوا (۲۰۱۰)
---	-----------------------

مبانی نظری گزارش‌شده در جدول شماره یک گویای این است که هیچ نظریه‌ای تمام نقش‌های هیئت‌مدیره سازمان غیرانتفاعی را در برنمی‌گیرد و یک مدل مناسب برای تمام هیئت‌مدیره‌ها وجود ندارد؛ زیرا، عوامل زمینه‌ای به‌طور قابل‌توجهی بر رفتار و نقش‌های هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی تأثیر می‌گذارند؛ باین‌حال، در این راستا مطالعاتی انجام شده‌اند که توانسته‌اند نظر صاحبان اندیشه را هم به‌لحاظ نظری و هم از حیث عملیاتی به خود جلب کنند و تا حدودی نقص‌های مطالعات قبلی را برطرف کنند؛ بنابراین، در این مطالعه پژوهشگران سعی دارند کاربست نقش دولایه‌ای هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی را که میویه، تیلو و هوئی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) آزمون و اجرا کرده‌اند، در باشگاه‌های فرهنگی ورزشی فوتبال کشور به‌صورت تجربی آزمون کنند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، میدانی است. محدوده مطالعاتی پژوهش باشگاه‌های فرهنگی ورزشی فوتبال بودند و همه اعضای هیئت‌مدیره، رئیس هیئت‌مدیره و کادر اداری باشگاه‌های ورزشی فوتبال حاضر لیگ برتر در سال ۱۳۹۶ جامعه آماری را تشکیل دادند. ۱۶۵ نفر (پنج برابر گویه‌ها یا متغیرهای قابل‌مشاهده) از نه باشگاه فرهنگی - ورزشی پدیده، استقلال تهران، تراکتورسازی تبریز، ذوب‌آهن اصفهان، سپیدرود رشت، سیاه‌جامگان مشهد، سایپای کرج، پیکان تهران و نفت مسجدسلیمان به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. در اساسنامه باشگاه‌های فرهنگی - ورزشی فوتبال کشور فقط یک لایه از نقش‌های هیئت‌مدیره پیش‌بینی می‌شود؛ کمتر به نقش‌های راهبری هیئت در هدایت باشگاه‌ها پرداخته می‌شود و لاجرم برخی نقش‌ها مسئولیت‌های آن بر دوش دیگر ارکان باشگاه‌های ورزشی از قبیل مجمع عمومی، مدیرعامل و غیره نهاده می‌شود؛ بنابراین، در این پژوهش سعی شده است چهارچوب نظری دقیق‌تری معرفی و تبیین شود؛ براین‌اساس، برای جمع‌آوری داده‌ها از مقیاس خروجی مطالعه میویه و همکاران (۲۰۰۷) با عنوان «نقش‌های دو لایه هیئت‌مدیره در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی تایوان» استفاده شد. این ابزار به‌صورت اکتشافی در یک مطالعه میدانی روی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی کشور تایوان با

1. Mu Yeh, Taylor & Hoye

بازنگری در مقیاس انگلیس (۱۹۹۷) با عنوان «نقش‌های هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزشی آماتور» طراحی و توسعه یافته است. این ابزار ۲۹ گویه دارد که نقش‌های هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی را در ابعاد مدیریت چشم‌انداز و هدف<sup>۱</sup>، وظایف هیئت‌مدیره<sup>۲</sup>، منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه<sup>۳</sup>، تمرکز بر ذی‌نفعان<sup>۴</sup> برای نقش راهبری<sup>۵</sup> و ابعاد، نظارت بر نتایج<sup>۶</sup> و وظیفه و فرایند هیئت‌مدیره<sup>۷</sup> برای نقش سرپرستی<sup>۸</sup> اندازه‌گیری می‌کند. از فرم‌های ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۹</sup> برای بررسی روایی محتوایی استفاده شد و پرسش‌نامه در اختیار ۱۰ نفر از ارزیابان خبره قرار گرفت (چهار متخصص که محتوای بحث مورد نظر را به لحاظ نظری می‌شناختند و در مورد موضوع‌های مرتبط با پژوهش، مطالعه انجام داده بودند. پنج نفر از نمونه تحقیق و یک نفر متدولوژیست که در زمینه ابزارهای اندازه‌گیری کار کرده بود و مباحث نظری و علمی اندازه‌گیری آن را می‌شناخت) و نظرهای تخصصی آن‌ها درباره محتوای پرسش‌نامه، براساس پیشنهاد لاوشه (۱۹۷۵) دریافت شد. با توجه به اینکه داده‌های این پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه طیف لیکرت (از کاملاً مخالفم = یک تا کاملاً موافقم = پنج) جمع‌آوری شده بود، از شاخص چولگی و کشیدگی برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها استفاده شد. به علت طبیعی نبودن توزیع داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس<sup>۱۰</sup> نسخه سه برای تحلیل مسیر، مدل‌سازی و روابط بین سازه‌های مدل استفاده شد.

## نتایج

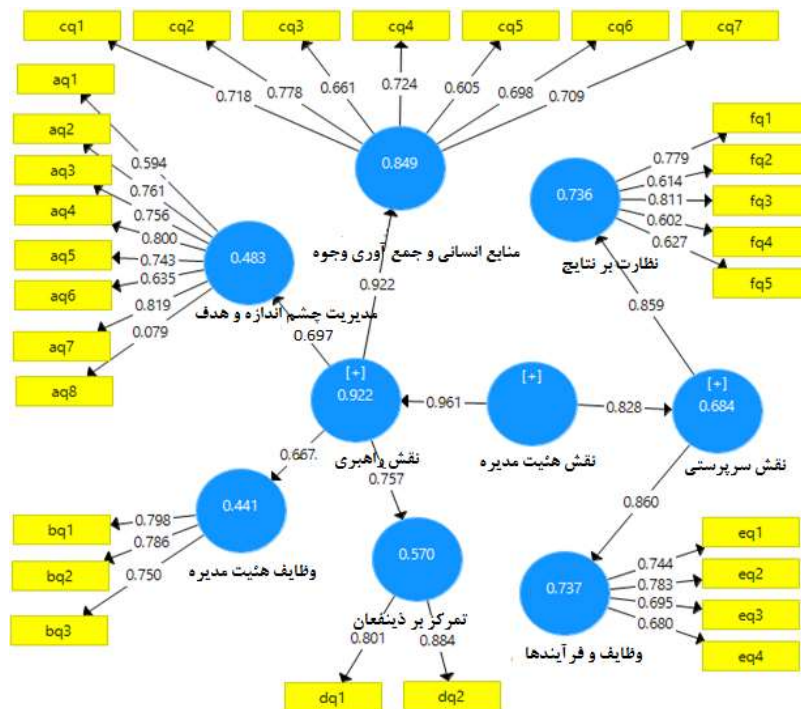
در این مطالعه، مدل مفهومی پژوهش با استفاده از معادله ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی ارزیابی شد و نتایج در دو بخش؛ یعنی مدل اندازه‌گیری و مطلوبیت مدل تحلیل شد. نتایج جدول شماره دو نشان می‌دهد که ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱۱</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۱۲</sup> همه متغیرها بالای ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱۳</sup> همه سازه‌های پژوهش بالاتر از ۰/۵ هستند که این

1. Manage Vision and Purpose
2. Board Duty
3. Human Resource and Fundraising
4. Stakeholder Focus
5. Roles of Directors
6. Monitoring Results
7. Board Duty and Process
8. Roles of Supervisors
9. Content validity ratio (CVR)
10. Smart PLS
11. Cronbach's Alpha
12. Composite Reliability (CR)
13. Average Variance Extracted (AVE)

مطلب نشانگر تأمین روایی همگرا و پایایی پرسش‌نامه است. همچنین، تمام مقادیر پایایی ترکیبی از ضرایب میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگ‌تر هستند و شرط چهارم روایی همگرا نیز تأمین شده است.

جدول ۲- بررسی روایی همگرا با ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج‌شده
مدیریت چشم‌انداز و هدف	۰/۸۰۷	۰/۸۶۴	۰/۵۷۲
وظایف هیئت‌مدیره	۰/۷۸۰	۰/۸۲۲	۰/۶۰۶
منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه	۰/۸۲۶	۰/۸۷۱	۰/۵۹۱
تمرکز بر ذی‌نفعان	۰/۷۹۹	۰/۸۳۱	۰/۷۱۱
نظارت بر نتایج	۰/۷۳۷	۰/۸۱۹	۰/۵۷۹
وظیفه و فرایند هیئت‌مدیره	۰/۷۰۴	۰/۸۱۷	۰/۵۲۸



شکل ۱- مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد



شکل شماره یک آزمون تجربی مدل مدل مفهومی پژوهش است که در محیط نرم‌افزار پی‌ال‌اس. براساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از نمونه آماری طراحی شده است. همان‌طور که شکل شماره یک نشان می‌دهد، نقش هیئت‌مدیره باشگاه‌های فرهنگی ورزشی فوتبال به دو نقش اصلی؛ یعنی سرپرستی و راهبری تقسیم می‌شود و هرکدام از این نقش‌ها نیز خود به نقش‌های جزئی‌تر دیگری تقسیم می‌شوند. در ادامه، از نتایج آزمون روایی سازه برای بررسی مدل اندازه‌گیری استفاده شد و شاخص‌هایی که شرایط لازم برای ماندن در مدل اندازه‌گیری را داشتند، به‌عنوان نقش و مسئولیت هیئت‌مدیره معرفی شدند. بدین‌منظور از بارهای عاملی کسب‌شده هر سؤال در هر سازه یا آزمون روایی عرضی<sup>۱</sup> استفاده شد.

نتایج جدول شماره سه نشان می‌دهد که بارهای عاملی تمام سؤال‌ها بزرگ‌تر از نقطه برش (۰/۵۰) است؛ بنابراین، تمام سؤال‌ها در مدل اندازه‌گیری باقی می‌مانند و همچنین، سؤال‌های هر عامل حداقل ۰/۱ بزرگ‌تر از بارهای گزارش‌شده در زیر سازه‌های دیگر است و این شرایط نشان می‌دهند که هر سؤال درست به سازه خودش چسبیده است و از نظر آماری آزمون بارهای عرضی مورد تأیید است. در روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود که این کار در سطح سازه‌ها از طریق آزمون فارنل و لارکر<sup>۲</sup> یا مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌شود. در صورتی که سازه‌ها با شاخص‌های مربوط به خود نسبت به سازه‌های دیگر همبستگی بیشتری داشته باشند، روایی واگرا مناسب ارزیابی می‌شود.

جدول ۳- آزمون روایی عرضی و بررسی بارهای عاملی هر سؤال

کدها	نقش‌ها	مدیریت چشم‌انداز و هدف	وظایف هیئت مدیره	منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه	تمرکز بر ذی‌نفعان	وظیفه و فرایند	نظارت بر نتایج
۱Aq	ترسیم چشم‌انداز	۰/۵۹۴	-۰/۰۲۱	۰/۱۶۱	۰/۱۳۷	۰/۰۴۹	۰/۳۵۸
۲Aq	تدوین مأموریت	۰/۷۶۱	۰/۰۸۱	۰/۲۲۸	۰/۱۹۱	۰/۱۹۸	۰/۳۷۳
۳Aq	بررسی راهبردهای کلی	۰/۷۵۶	۰/۲۹۸	۰/۴۱۸	۰/۲۸۰	۰/۲۹۱	۰/۱۳۳
۴Aq	بررسی برنامه سالانه	۰/۸۰۰	۰/۰۳۵	۰/۲۳۷	۰/۲۳۰	۰/۲۱۷	۰/۴۰۹
۵Aq	بررسی سیاست مالی	۰/۷۴۳	۰/۱۱۵	۰/۴۵۹	۰/۲۵۶	۰/۲۲۷	۰/۴۳۱
۶Aq	تخصیص بودجه سالانه	۰/۶۳۵	۰/۱۴۹	۰/۳۱۷	۰/۳۰۸	۰/۱۲۴	۰/۱۱۷
۷Aq	ارائه خدمات ورزشی به اعضا / جامعه	۰/۸۱۹	۰/۰۷۷	۰/۲۸۵	۰/۱۱۷	۰/۰۹۸	۰/۳۳۵

1. Cross Loading
2. Fornell-Larcker

ادامه جدول ۳- آزمون روایی عرضی و بررسی بارهای عاملی هر سؤال

کدها	نقش‌ها	مدیریت چشم‌انداز و هدف	وظایف هیئت مدیره	منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه	تمرکز بر ذی‌نفعان	وظیفه و فرایند	نظارت بر نتایج
۸Aq	ارائه برنامه‌ها و خدمات ویژه و خاص	۰/۰۷۹	۰/۳۸۵	۰/۲۲۳	۰/۱۷۱	۰/۱۳۰	۰/۱۵۷
۱Bq	انتخاب رئیس هیئت‌مدیره	۰/۱۲۳	۰/۷۹۸	۰/۳۹۱	۰/۴۶۴	۰/۵۵۲	۰/۱۴۷
۲Bq	انتخاب اعضای کمیته اجرایی	-۰/۰۵۶	۰/۷۸۶	۰/۴۵۲	۰/۳۳۷	۰/۳۵۴	-۰/۰۶۷
۳Bq	حضور منظم در جلسه‌های هیئت‌مدیره	۰/۳۳۳	۰/۷۵۰	۰/۵۲۹	۰/۳۰۹	۰/۵۱۳	۰/۳۰۴
۱Cq	استخدام مدیرعامل	۰/۴۱۹	۰/۵۸۵	۰/۷۱۸	۰/۴۴۶	۰/۴۹۱	۰/۲۴۷
۲Cq	محول کردن کار به مدیرعامل	۰/۴۸۷	۰/۳۹۴	۰/۷۷۸	۰/۵۰۶	۰/۵۲۰	۰/۳۵۴
۳Cq	تصویب تصمیم‌های مدیرعامل در استخدام کارمندان حقوق‌بگیر	۰/۲۴۳	۰/۳۹۶	۰/۶۶۱	۰/۳۷۸	۰/۲۷۹	۰/۳۱۱
۴Cq	ارزیابی عملکرد مدیرعامل	۰/۳۰۱	۰/۳۵۴	۰/۷۲۴	۰/۶۴۵	۰/۳۴۵	۰/۲۹۶
۵Cq	ارزیابی عملکرد کمیته‌ها	۰/۱۴۳	۰/۳۸۸	۰/۶۰۵	۰/۶۳۱	۰/۴۳۹	۰/۲۶۳
۶Cq	قبول استعفاى مدیران	۰/۲۹۹	۰/۳۲۲	۰/۶۹۸	۰/۴۶۲	۰/۳۹۳	۰/۳۰۶
۷Cq	جمع‌آوری بودجه	۰/۲۵۰	۰/۴۷۶	۰/۷۰۹	۰/۳۸۰	۰/۲۶۰	۰/۰۶۷
۱Dq	شناسایی نیازهای اعضا / جامعه	۰/۲۴۰	۰/۳۰۰	۰/۵۰۱	۰/۸۰۱	۰/۴۸۰	۰/۳۴۶
۲Dq	رفع نیازهای اعضا / جامعه	۰/۲۹۵	۰/۴۸۰	۰/۶۶۷	۰/۸۸۴	۰/۵۵۶	۰/۳۸۲
۱Eq	گزارش‌شدن نتایج عملکرد سازمانی در مجمع عمومی	۰/۲۶۱	۰/۵۰۵	۰/۵۷۴	۰/۵۹۳	۰/۷۴۴	۰/۲۴۶
۲Eq	گزارش‌شدن نتایج عملکرد سازمانی در جلسه هیئت‌مدیره	۰/۱۲۳	۰/۵۹۵	۰/۳۹۷	۰/۵۲۰	۰/۷۸۳	۰/۳۰۳
۳Eq	برگزارشدن منظم جلسه‌های هیئت‌مدیره	۰/۳۵۲	۰/۲۵۸	۰/۴۳۵	۰/۴۰۱	۰/۶۹۵	۰/۵۶۶
۴Eq	انتخاب سرپرستان اجرایی	-۰/۰۴۷	۰/۴۸۲	۰/۱۹۳	۰/۲۵۷	۰/۶۸۰	۰/۲۰۰
۱Fq	بررسی بودجه سالانه	۰/۲۲۳	۰/۰۱۰	۰/۱۷۴	۰/۲۵۱	۰/۲۷۸	۰/۷۷۹
۲Fq	نظارت دقیق بر استفاده درست از وجوه	۰/۳۷۸	-۰/۳۰۸	-۰/۰۵۸	۰/۰۰۴	-۰/۰۰۳	۰/۶۱۴
۳Fq	بررسی حساب‌های نهایی	۰/۳۳۲	۰/۳۳۴	۰/۴۲۶	۰/۴۳۵	۰/۵۹۸	۰/۸۱۱
۴Fq	نظارت بر تصمیم‌های خرید عمده	۰/۳۵۳	۰/۳۳۲	۰/۴۲۴	۰/۴۷۸	۰/۴۴۰	۰/۶۰۲
۵Fq	تصویب استعفاى سرپرستان	۰/۱۸۱	-۰/۰۲۴	۰/۱۰۳	۰/۰۹۷	-۰/۰۱۰	۰/۶۲۷

در جدول شماره چهار، مقادیر قطر اصلی ماتریس که با رنگ خاکستری نشان داده شده‌اند، جذر ضرایب میانگین واریانس استخراج شده هر سازه هستند و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب

همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد که جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است.

جدول ۴- نتایج آزمون فارنل و لارکر و بررسی روایی واگرا در سطح سازه‌ها

متغیر	تمرکز بر ذی‌نفعان	نظارت بر نتایج	مدیریت چشم‌اندازه و هدف	منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه	وظیفه و فرایند هیئت‌مدیره	وظایف هیئت‌مدیره
وظایف هیئت‌مدیره						۰/۷۷۸
وظیفه و فرایند هیئت‌مدیره					۰/۷۲۷	۰/۶۱۹
منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه				۰/۷۰۱	۰/۵۶۲	۰/۵۹۶
مدیریت چشم‌اندازه و هدف			۰/۶۸۷	۰/۴۵۰	۰/۲۶۰	۰/۱۹۹
نظارت بر نتایج		۰/۶۹۲	۰/۴۲۲	۰/۳۷۸	۰/۴۷۷	۰/۱۹۱
تمرکز بر ذی‌نفعان	۰/۸۴۳	۰/۴۳۲	۰/۳۱۹	۰/۷۰۱	۰/۶۱۷	۰/۴۷۳

$R^2$  معیاری است که نشان‌دهنده تأثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیر درون‌زا است و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی آن در نظر گرفته می‌شوند. آخرین معیاری که لازم است بررسی گردد، معیار قدرت پیش‌بینی مدل یا  $Q^2$  است. در صورتی که مقدار  $Q^2$  یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب کند، به ترتیب نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زا است.

جدول ۵- نتایج آزمون‌های  $R^2$  و  $Q^2$  و بررسی مطلوبیت مدل

متغیر	$R^2$	$Q^2$
وظایف هیئت‌مدیره	۰/۲۴۵	۰/۴۴۱
وظیفه و فرایند هیئت‌مدیره	۰/۳۵۶	۰/۷۳۷
منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه	۰/۳۸۶	۰/۸۴۹
مدیریت چشم‌اندازه و هدف	۰/۱۹۶	۰/۴۸۳
نظارت بر نتایج	۰/۲۹۷	۰/۷۲۶
نقش راهبری	۰/۲۶۳	۰/۹۲۲
نقش سرپرستی	۰/۲۱۹	۰/۶۸۴
تمرکز بر ذی‌نفعان	۰/۳۸۶	۰/۵۷۰

مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  مشاهده شده در جدول شماره پنج و مقایسه آن‌ها با مقادیر ملاک ذکر شده بیانگر مناسب بودن کیفیت مدل پژوهش هستند؛ یعنی در مجموع، مدل پی.ال.اس. از کیفیت مناسبی در تبیین متغیرهای پژوهش برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

ساختار حکمرانی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی، به‌طور کلی متشکل از سه عنصر است: شورا، هیئت حکمرانی و یک یا چند کمیته فرعی. شورا متشکل از افراد یا سازمان‌هایی است که به‌عنوان اعضا تعیین شده‌اند و از حق رأی بر مبنای وضعیت عضویت خود برخوردار هستند. اعضای سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی ممکن است شامل بازیکنان یا قهرمانان حرفه‌ای، مربیان، کارکنان، مدیران و سایر افراد باشند. این افراد یا اعضای سازمانی همان چیزی را تشکیل می‌دهند که به‌عنوان شورا (انجمن) نامیده می‌شود. اعضای یک شورا معمولاً مسئول انتخاب، انتصاب یا عضویت افراد در هیئت‌مدیره هستند. درحقیقت، هیئت‌مدیره مسئول اتخاذ تصمیم‌های مختلف در طی سال برای شورا یا سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی است (مهرابی و سجادی، ۲۰۱۹). اظهارات متعددی در مورد نسخه‌ای از مجموعه فعالیت‌های ضروری برای یک هیئت حکمرانی سازمان غیرانتفاعی ارائه شده‌اند. در پژوهش حاضر تلاش شد تا مدلی برای تبیین نقش و مسئولیت هیئت‌مدیره باشگاه‌های ورزشی فوتبال که به‌عنوان سازمان ورزشی غیرانتفاعی زیر نظر فدراسیون فوتبال فعالیت‌های خود را پیگیری می‌کنند، ارائه شود. براساس یافته‌های این پژوهش، به‌صورت کلی نقش و مسئولیت هیئت‌مدیره باشگاه‌های ورزشی را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد که شامل نقش راهبری و نقش سرپرستی است. لازم است یادآوری شود که در برخی از کشورها این سیستم دولایه وجود ندارد و تنها به نقش راهبری بسنده شده است؛ به‌عنوان مثال، نقش و مسئولیت‌هایی که انگلیس در مطالعات خود در سال‌های ۱۹۹۷ و ۱۹۹۹ برای هیئت‌مدیره سازمان‌های کانادا ارائه کرد، در این دسته قرار می‌گیرد؛ اما در کشورهایی از قبیل چین، آلمان، ژاپن، تایوان و هلند سیستم دولایه حاکم است و علاوه بر نقش راهبری، نقش سرپرستی نیز از وظایف هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی است (میویه و همکاران، ۲۰۰۷)؛ هرچند از لحاظ تجربی مطالعات اندکی درباره نقش هیئت‌مدیره در سازمان‌های غیرانتفاعی که با سیستم هیئت‌مدیره دوگانه یا دولایه کار می‌کنند، انجام شده ولی مطالعه پیش‌رو در این راستا انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داد که نقش راهبری هیئت‌مدیره باشگاه‌های ورزشی در چهار مؤلفه مدیریت چشم‌انداز و هدف ( $R^2 = ۰/۴۸$ )، وظایف هیئت‌مدیره ( $R^2 = ۰/۴۴$ )، منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه ( $R^2 = ۰/۸۴$ ) و تمرکز بر ذی‌نفعان ( $R^2 = ۰/۵۷$ ) انعکاس می‌یابد و نقش سرپرستی هیئت‌مدیره در دو مؤلفه نظارت بر نتایج

( $R^2 = 0/73$ ) و وظیفه و فرایند هیئت‌مدیره ( $R^2 = 0/73$ ) منعکس می‌شود و مدل توسعه‌یافته در این خصوص از کیفیت قابل‌قبولی برخوردار است؛ بنابراین، داده‌های تجربی این پژوهش از مدل نظری موجود حمایت می‌کند. دیگر یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه مدیریت چشم‌انداز و هدف در هشت نقش؛ ترسیم چشم‌انداز، تدوین مأموریت، بررسی راهبردهای کلی، بررسی برنامه سالانه، بررسی سیاست‌های مالی، تخصیص بودجه سالانه، ارائه خدمات ورزشی به اعضا / جامعه و ارائه برنامه‌ها و خدمات ویژه و خاص انعکاس می‌یابد که این نقش‌ها با یافته‌های مطالعات انگلیس، الکساندر و ویور (۱۹۹۹)، میویه و همکاران (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارند و در سایر مطالعات نظیر هرمان و همکاران (۱۹۹۶)، کورن‌فورث (۲۰۰۱)، کادبری (۲۰۰۲)، پوینتر و اورلیکف (۲۰۰۲)، اینگرام (۲۰۰۹)، براون و گوا (۲۰۱۰)، برنستاین و همکاران (۲۰۱۵) که در این حوزه انجام شده‌اند، این نقش‌های فرعی کم‌وبیش توصیه شده‌اند. شیلیبری (۲۰۰۱) با بررسی هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزش استرالیا نشان داد که تدوین راهبرد، سیاست‌های مالی و بودجه‌بندی که از نقش‌های فرعی این مؤلفه مدیریت چشم‌انداز و هدف است، به‌عنوان مهم‌ترین نقش هیئت‌مدیره در سازمان‌های ورزشی در نظر گرفته شده است. در مطالعه کریتندن (۲۰۰۰) نیز اشاره شده است که فقدان برنامه‌ریزی راهبردی به عملکرد مالی پایین‌تر منجر خواهد شد و این یافته از رفتار برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان متغیری کلیدی در پیش‌بینی عملکرد مالی سازمان حمایت می‌کند. یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که مؤلفه وظایف هیئت‌مدیره در سه نقش انتخاب رئیس هیئت‌مدیره، انتخاب اعضای کمیته‌های اجرایی و حضور منظم در جلسه‌های هیئت‌مدیره انعکاس می‌یابد که این یافته با یافته‌های میویه و همکاران (۲۰۰۷) در یک‌راستا است و سایر پژوهشگران نظیر هرمان و همکاران (۱۹۹۶)، انگلیس (۱۹۹۷)، کمیسیون ورزش‌های استرالیا (۲۰۰۵)، اینگرام (۲۰۰۹)، برنستاین و دویسون (۲۰۱۲)، برنستاین و همکاران (۲۰۱۵) نیز این نقش‌ها را کم‌وبیش پیشنهاد داده‌اند. در سیستم دولایه‌ای سازمان‌های غیرانتفاعی تایوانی، مدیران و سرپرستان توسط اعضای سازمانی انتخاب می‌شوند. به‌عبارت‌دیگر، یک مدیر یا یک سرپرست باید یک عضو سازمانی باشد؛ باین‌حال، یک عضو سازمان تنها می‌تواند به‌عنوان یک مدیر یا ناظر انتخاب شود. یک مدیر نمی‌تواند توسط رئیس هیئت‌مدیره عزل شود و این امر تنها توسط هیئت‌مدیره یا مجمع عمومی انجام می‌شود (میویه و همکاران، ۲۰۰۷). یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که مؤلفه منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه در هفت نقش استخدام دبیرکل، محول کردن کار به دبیرکل، تصویب تصمیم‌های دبیرکل در استخدام کارمندان حقوق‌بگیر، ارزیابی عملکرد دبیرکل، ارزیابی عملکرد کمیته‌ها، قبول استعفای مدیران و جمع‌آوری بودجه انعکاس می‌یابد که این یافته با یافته‌های انگلیس (۱۹۹۷)، میویه و همکاران (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد و در سایر پژوهش‌های این حوزه نظیر هرمان و همکاران (۱۹۹۶)، انگلیس و

همکاران (۱۹۹۹)، کورن فورث (۲۰۰۱)، کادبری (۲۰۰۲)، پوینتر و اورلیکف (۲۰۰۲)، لکوچ (۲۰۰۴)، برنستاین و همکاران (۲۰۱۵)، برنستاین، باس و سلاتن (۲۰۱۵) نیز به برخی از این نقش‌های فرعی اشاره شده است. گزارش استروتر (۲۰۰۷) نیز نشان می‌دهد که توجه بیشتر به ترکیب هیئت‌مدیره و فرایندهای استخدام و منبع انسانی باعث ایجاد مشارکت بیشتر در هیئت‌مدیره می‌شود. همچنین، با استفاده از تکنیک‌های استخدام راهبردی، برگزاری جلسه‌های رسمی هیئت‌مدیره و استفاده از اقدام‌های ارزیابی مؤثر، اعضای هیئت‌مدیره صلاحیت بیشتری را به دست می‌آورند و حضور این هیئت‌مدیره باعث بهبود عملکرد هیئت‌مدیره خواهد شد (براون، ۲۰۰۷). لازم است یادآوری شود که افزایش بودجه یکی از نقش‌هایی است که مدیران در سازمان‌های غیرانتفاعی انجام می‌دهند. این نقش شاید با توجه به غیرانتفاعی بودن سازمان‌های ورزشی نامتعارف به نظر برسد؛ اما به‌طور کلی، مأموریت سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی ارائه خدمات به اعضا/جامعه با قیمت پایین یا بدون هیچ‌گونه هزینه است؛ بنابراین، برای اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی دسترسی به منابع مالی و نگهداری آن اهمیت ویژه‌ای دارد. براساس دیگر یافته‌های پژوهش، مؤلفه منابع انسانی و جمع‌آوری وجوه در دو نقش شناسایی نیازهای اعضا/جامعه و رفع نیازهای اعضا/جامعه انعکاس می‌یابد که با این یافته با یافته‌های میویه و همکاران (۲۰۰۷) دریک‌راستا است و در دیگر پژوهش‌های این حوزه نظیر انگلیس و همکاران (۱۹۹۹) و کمیسیون ورزش‌های استرالیا (۲۰۰۵) نیز به این نقش‌های فرعی پرداخته شده است. درمورد اهمیت شناسایی و برطرف کردن نیازهای اعضا لازم است اشاره شود که در تمام نظریه‌های حکمرانی سازمان‌های غیرانتفاعی؛ یعنی نظریه نمایندگی<sup>۱</sup>، نظریه مباشرتی<sup>۲</sup>، نظریه نهادی<sup>۳</sup>، نظریه وابستگی به منبع<sup>۴</sup>، نظریه شبکه<sup>۵</sup>، نظریه ذی‌نفعان<sup>۶</sup>، نظریه چشم‌انداز دموکراتیک<sup>۷</sup> و نظریه برتری مدیریتی<sup>۸</sup> که صاحب‌نظران این حوزه پیشنهاد کرده‌اند، برطرف‌شدن نیازهای اعضا و جامعه که سازمان‌ها در آن فعالیت دارند، مهم‌ترین عامل است و هدف سازمان‌های غیرانتفاعی برطرف‌کردن نیازهای اعضا و جامعه است (مهرابی و سجادی، ۲۰۱۹). سازمان‌های ورزشی مختلف نظیر باشگاه‌های عمومی محلی، مؤسسات و لیگ‌های منطقه‌ای، مراکز حکمرانی ایالتی یا استانی و سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی عموماً بر مبنای

- 
1. Agency Theory
  2. Stewardship Theory
  3. Institutional Theory
  4. Resource Dependence Theory
  5. Network Theory
  6. Stakeholder Theory
  7. Democratic Perspective
  8. Managerial Hegemony Theory

اصول سازمان‌های غیرانتفاعی عمل می‌کنند و تمرکز اصلی آن‌ها بر توسعه فرصت‌های مختلف برای افراد، جامعه و تیم‌های ورزشی، با هدف مشارکت در ورزش از طریق افزایش تسهیلات و خدمات مختلف برای اعضا است. به عبارت دیگر، یک سیستم حکمرانی متناسب با عملکرد، به اعضا و جامعه این اطمینان را می‌دهد که سازمان پول، زمان و تلاش خود را در جهت کسب اعتبار هرچه بیشتر برای آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده است و از کنترل و توازن کافی برخوردار است. هیئت‌مدیره باید مقید به حفظ تمام اعضای آگاه از مسائل مهم سازمان باشد؛ رابطه کاری مثبتی با رئیس کمیته اجرایی ایجاد کند؛ با رعایت حقوق متساوی و به صورت شفاف به رسیدگی امور بپردازد و منافع تمام اعضای ورزش به صورت یک کل، بدون مرجع قرارداد یک یا چند گروه خاص از ذی‌نفعان را در نظر بگیرد (کمیته ورزش‌های استرالیا، ۲۰۰۵). دیگر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه وظیفه و فرایند هیئت‌مدیره در چهار نقش گزارش‌شدن نتایج عملکرد سازمانی در مجمع عمومی، گزارش‌شدن نتایج عملکرد سازمانی در جلسه هیئت‌مدیره، برگزاری منظم جلسه‌های هیئت‌مدیره و انتخاب سرپرستان اجرایی انعکاس می‌یابد که این یافته با یافته‌های میویه و همکاران (۲۰۰۷) همسو است و در دیگر مطالعات این حوزه نظیر هرمان و همکاران (۱۹۹۶)، کادبری (۲۰۰۲)، پوینتر و اورلیکف (۲۰۰۲)، کمیسیون ورزش‌های استرالیا (۲۰۰۵)، براون (۲۰۰۷)، برنستاین و همکاران (۲۰۱۵) نیز به این نقش‌های فرعی هیئت‌مدیره اشاره شده است. در انتصاب رئیس کمیته اجرایی، این هیئت‌مدیره مسئولیت دارد تا تضمین کند شخص منتخب مهارت‌های لازم را در این زمینه دارد و از درک کامل سازمان برخوردار است و با فرهنگ سازمانی سازگاری دارد. همچنین، این هیئت مسئول است تا تضمین کند نقش رئیس کمیته اجرایی به روشنی تعریف می‌شود و فرد منتخب مسائل راهبردی کلیدی سازمان، چهارچوب خط‌مشی‌های درونی‌ای که باید مبنای کار باشند و چشم‌داشت‌های گزارش‌دهی و استخدام را درک کرده است (کمیته ورزش‌های استرالیا، ۲۰۰۵). صاحب‌نظران رابطه هیئت‌های مدیره و بخش اجرایی را به صورت پارادوکس<sup>۱</sup> (متناقض) می‌بینند؛ در حالی که هیئت‌های مدیره مسئول تصمیم‌گیری نهایی هستند و مبنای این تصمیم‌گیری‌ها بسته به اطلاعات ارائه‌شده توسط بخش اجرایی تعیین می‌شود، در حالیکه خود بخش اجرایی توسط هیئت حکمرانی استخدام شده‌اند. کارکنان رسمی ممکن است اطلاعات اجرایی و تخصصی و نیز مشکلات خود را به چند دلیل با هیئت‌مدیره در میان نگذارند که این دلایل عبارت‌اند از: تلاش برای حفظ قدرت با محدود کردن میزان دسترسی اعضای هیئت‌مدیره به اطلاعات مختلف، حفظ زمان و ذخیره وقت با این فرض که هیئت‌مدیره ممکن است به این مباحث خاص علاقه‌مند نباشد یا با این تصور که این به حوزه کاری هیئت‌مدیره مربوط نمی‌شود. وجود رابطه همکاری ضعیف میان هیئت‌مدیره و

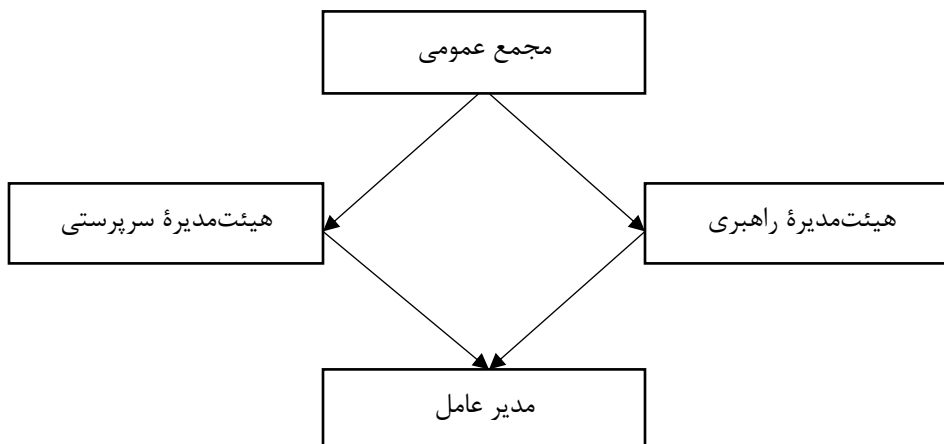
#### 1. Paradoxical

بخش اجرایی بدین معنی است که اعضای هیئت مدیره فرصت مشارکت کامل را از دست داده‌اند و درک کاملی از مباحث پیش روی خود ندارند؛ در نتیجه، اعضای هیئت قادر به درک کامل مباحث کلیدی سازمان نخواهند بود و متعاقب آن، بدون داشتن اطلاعات کافی در مورد مباحث مختلف تصمیم‌گیری می‌کنند (مهراپی و سجادی، ۲۰۱۹). هریس<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۹ تأکید کرد که کمیته اجرایی ممکن است عامل تعیین‌کننده اصلی موفقیت در هر ساختار حکمرانی باشد و این بر مبنای دسترسی و کنترل اطلاعات جاری در هر دو گروه است. دیگر یافته‌های این پژوهش نشان داد که مؤلفه نظارت بر نتایج در پنج نقش بررسی بودجه سالانه، نظارت دقیق بر استفاده درست از وجوه، بررسی حساب‌های نهایی، نظارت بر تصمیم‌های خرید عمده و تصویب استعفای سرپرستان انعکاس می‌یابد که با این یافته با یافته‌های میویه و همکاران (۲۰۰۷) همسو است و در مطالعات کورن‌فورث (۲۰۰۱)، کمیسیون ورزش‌های استرالیا (۲۰۰۵)، اینگرام (۲۰۰۹)، براون و گوا (۲۰۱۰)، برنستاین و همکاران (۲۰۱۵) نیز به نقش نظارتی هیئت مدیره در سازمان‌های ورزشی اشاره شده است.

در جمع‌بندی بحث می‌توان بیان کرد که بیشتر مطالعات بر هیئت مدیره و اعضای آن (مطالعات انگلیس (۱۹۹۷، ۱۹۹۹) در کشور کانادا، شیلپوری (۲۰۰۱) در استرالیا، کمیسیون ورزش‌های استرالیا (۲۰۰۵)، سازمان ورزش و سرگرمی نیوزلند<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) و ورزش انگلستان<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بر سیستم‌های یکپارچه و یک‌لایه هیئت مدیره متمرکز بوده‌اند؛ اما مطالعات اندکی از لحاظ تجربی نقش هیئت مدیره را در سازمان‌های غیر انتفاعی که با سیستم هیئت‌مدیری دوگانه یا دولایه کار می‌کنند، بررسی کرده‌اند؛ به‌عنوان مثال، در کشورهایایی نظیر چین، آلمان، ژاپن، تایوان و هلند سیستم هیئت مدیره دولایه دارد که از هیئت مدیره و هیئت مدیره نظارت تشکیل می‌شود (میویه و همکاران، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، با توجه به اینکه داده‌های تجربی جمع‌آوری شده در این مطالعه از مدل نظری موجود حمایت می‌کنند، نقش‌های بررسی شده در این مطالعه برای هیئت مدیره باشگاه‌های ورزشی فوتبال کشور که ساختار آن در شکل شماره دو ارائه شده است، توصیه می‌شوند.

- 
1. Harris
  2. Sport and Recreation New Zealand (SPARC)
  3. UK Sport





شکل ۲- ساختار هیئت‌مدیره دولایه و نحوه ارتباط آن با مجمع عمومی و مدیرعامل (میویه و همکاران، ۲۰۰۷، ۳۱)

## References

1. Australian Sports Commission. (2005). Governing sport. Canberra: Australian Sports Commission.
2. Axelrod, N. R. (2005). Board leadership and development. In R. D. Herman (Ed), The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management (2nd ed.) (131-52). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
3. Bernstein, R. S. & Davidson, D. (2012). Exploring the link between diversity, inclusive practices, and board performance: An analysis of the national boardSource nonprofit governance index. Paper presented at the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) Conference, Indianapolis.
4. Bernstein, R., Buse, K., & Slatten, L. A. (2015). Nonprofit board performance: Board members' understanding their roles and responsibilities. American Journal of Management, 15(1), 24-35.
5. Brown, W. A. (2007). Board Development Practices and Competent Board Members: Implications for Performance. Nonprofit Management and Leadership, 17, (3), 301-7.
6. Bradshaw, P, Murray, V and Wolpin, J (1992) Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 21(3): 227-49
7. Brown, W. A., & Guo, C. (2010). Exploring the key roles for nonprofit boards. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(3), 536-46.
8. Cadbury, A. (2002). Corporate governance and chairmanship: A personal view. Oxford: Oxford University Press.

9. Callen, J. L., Klein, A. & Tinkelman, D. (2010). The Contextual Impact of Nonprofit Board Composition and Structure on Organizational Performance: Agency and Resource Dependence Perspectives. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21, (1), 101-25.
10. Carver, J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
11. Cornforth, C. (2001). What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations. *Corporate governance: An international review*, 9, (3), 217-27.
12. Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1116-35.
13. Crittenden, P. M. (2000). Attachment theory, information processing, and psychiatric disorder. *World Journal of Psychiatry*, 1, 72-5.
14. Green, J. C., & Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 381-402.
15. Harris, M. (1989). The governing body role: Problems and perceptions in implementation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18, 317-33.
16. Herman, R. D., Renz, D. O., & Heimovics, R. D. (1996). Board practices and board effectiveness in local nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(4), 373-85.
17. Iecovich, E. (2004). Responsibilities and roles of boards in nonprofit organisations: The Israeli case. *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 5-24.
18. Inglis, S. (1997). Roles of the board in amateur sport organisations. *Journal of Sport Management*, 11, 160-76.
19. Inglis, S., Alexander, T., & Weaver, L. (1999). Roles and responsibilities of community nonprofit boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 10, 153-67.
20. Ingram, R. T. (2009). *Ten basic responsibilities of nonprofit boards* (2nd ed.). Washington, DC: BoardSource.
21. Mehrabi, G H., & Sajadi, SN. (2019). *Sport governance*. Tabriz: Tanindanesh. [www.tanindanesh.ir](http://www.tanindanesh.ir)
22. Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521-47.
23. Mu Yeh, Ch., Taylor, T., & Hoye, R. (2007). Board roles in organisations with a dual board system: Empirical evidence from Taiwanese nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 12, 91-100.
24. Ostrower, F. (2007). *Nonprofit governance in the United States*. Washington, DC: Urban Institute.
25. Ostrower, F., & Stone, M. M. (2006). Governance: Research trends, gaps, and future prospects. In W. Powell., R. Steinberg, R. (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook* (612-28). New Haven, CT: Yale University Press.
26. Pointer, D. D., & Orlikoff, J. E. (2002). *The high-performance board: Principles of nonprofit organisation governance*. San Francisco: Jossey-Bass.

27. Provan, K. G. (1980). Board power and organizational effectiveness among human service agencies. *Academy of Management Journal*, 23(2), 221-36.
28. Shilbury, D. (2001). Examining board member roles, functions and influence: A study of Victorian sporting organisations. *International Journal of Sport Management*, 2, 253-81.
29. Sport and Recreation New Zealand (2004). *Nine steps to effective governance: Building high performing organisations*. Wellington, New Zealand: Sport and Recreation New Zealand.
30. UK Sport (2003). *Investing in change: High level review of the modernization programme for governing bodies of sport*. London: UK Sport.
31. Zimmermann, J. A. M., & Stevens, B. W. (2008). Best practices in board governance: Evidence from South Carolina. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(2), 189-202.

#### استناد به مقاله

مهرابی، قاسم، و نامور، محمد. (۱۳۹۸). نقش هیئت‌مدیره باشگاه‌های فوتبال از منظر حکمرانی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۱ (۵۶)، ۴۰-۱۲۱. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.6131.2233

Mehrabi, Gh., & Namvar, M. (2019). The Role of Directors' Board of Football Clubs from a Governance Perspective. *Sport Management Studies*. 11 (56):121-40. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.6131.2233

**The Role of Directors' Board of Football Clubs from a Governance Perspective**

**Gh. Mehrabi<sup>1</sup>, M. Namvar<sup>2</sup>**

1. Ph.D. in Sports Management, Tehran University

2. M.Sc. in Sports Management, Mazandaran University (Corresponding Author)

**Received: 2018/07/20**

**Accepted: 2019/01/19**

---

**Abstract**

The present study was conducted to investigate the role of directors' board of football clubs from a governance perspective. The study was of an applied purpose and of an analytical and descriptive methodology. The study population, totaling a number of 165 individuals, was comprised of all board members, chairpersons as well as all administrative staff of the current football clubs in the Premium League of 2017. The index yielded by Mueh, Taylor, & Hoyer (2007) was employed for data collection. CVR forms were also utilized for assessment of content validity for which a questionnaire was submitted to 10 expert assessors. The conceptual model of the study was evaluated through the Structural Equation Modeling as per the Partial Least Squares method using Smart PLS (V 3). The obtained results were then analyzed in two parts: the measurement model, and appropriateness of the model. The yielded findings of the study exhibited that the collected experimental data supports the theoretical model of the study, and thus, the roles evaluated in this study can be employed in the directors' board of Iranian football clubs. As yielded by the study, the two-tier structure of leadership-supervision is recommended for the directors' board of football clubs.

**Keywords:** Role, Board, Football Club, Governance.

---

---

1. Email: gh\_m1814@yahoo.com

2. Email: namvarlun@yahoo.com