



## شناسایی عوامل موثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در صنعت ورزش ایران با رهیافت داده بنیاد

مصطفی محمدی رئوف<sup>۱</sup>  
ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>  
رضا شجیع<sup>۳</sup>  
علی ملکی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۲/۳۰

مطالعه حاضر با هدف شناسایی عوامل علی موثر بر تحقق رویکرد حکمرانی مطلوب در ورزش ایران انجام شده است. روش تحقیق این پژوهش از منظر ماهیت دادها از نوع کیفی نظریه داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸)، از منظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و از منظر هدف بنیادی است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۲۵ نفر افراد متخصص و آگاه فعال در سه حوزه دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی صنعت ورزش بود. نتایج پژوهش، توسط خبرگان بازمینی شد و روایی آن مورد تایید قرار گرفت. پایایی پژوهش نیز با استفاده از روش توافق درون موضوعی ۰/۷۷ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس سه روش کدگذاری مورد باز، محوری و انتخابی انجام شد. نتایج نشان داد که هشت عامل اصلی «حکمرانی توسعه‌گرا»، «ساختار اداری کارآمد»، «دانش - محوری نهادی»، «حاکمیت قانون»، «اخلاق گرایی»، «تعالی‌سازی نهاد ورزش»، «اقتصاد مقاوم» و «برهم‌کنش نهادی» بر تحقق حکمرانی مطلوب و توسعه ورزش کشور موثر هستند.

**واژگان کلیدی:** توسعه ورزش، سیاست‌گذاری عمومی، حکمرانی مطلوب و صنعت ورزش

۱. دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران (نویسنده مسئول) E-mail: Rauf1998@yahoo.com

۲. استاد تمام، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

۳. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

۴. استادیار، پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

## مقدمه

ورزش، یکی از ارکان اساسی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است و به عنوان مقول‌های فرهنگی یک پدیده مفید اجتماعی محسوب می‌شود که تأثیرگذاری بسیار عمیقی در توسعه کشورها دارد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱ و قائدی و همکاران، ۱۳۹۵). بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که توسعه ورزش از دغدغه‌های اصلی هر کشوری از جمله جمهوری اسلامی ایران باشد. اما پدیده انقلاب و سپس جنگ تحمیلی همه نهاد‌های جامعه از جمله ورزش را تحت تأثیر خود قرارداد و عملاً فرصتی را برای رسیدگی عمیق به این موضوع باقی نگذاشت. بعد از پایان جنگ و شروع بازسازی کشور، بخش ورزش هم مانند سایر بخش‌های اجتماعی برنامه‌های توسعه مورد توجه قرار گرفت. در برنامه پنج‌ساله اول توسعه (۱۳۷۲-۱۳۶۸)، بر همگانی کردن ورزش و گسترش فعالیت‌های تربیت‌بدنی بین مردم و به‌ویژه جوانان تأکید شده بود. برنامه پنج‌ساله دوم توسعه (۱۳۷۸-۱۳۷۴) نیز همانند برنامه اول دارای یک ماده واحد بود، اما برخلاف برنامه اول در این برنامه توجه بیشتری به توسعه ورزش و فعالیت بدنی شد. در بخش سیاست‌های کلی برنامه پنج‌ساله سوم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۷۹)، ورزش و تربیت‌بدنی هیچ جایگاهی نداشت، اما در قانون برنامه توسعه در چند مورد به این حوزه توجه شد و حتی در فصل ۲۱ این قانون بخشی به تربیت بدنی و ورزش اختصاص یافت. برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۸-۱۳۸۴) مشتمل بر مضامین ۱۲ گان‌های بود، اما متأسفانه هیچ‌یک به‌طور مستقل و مجزا به ورزش و تربیت بدنی اختصاص نداشت. به‌عبارت‌دیگر، فصل یا بخشی به‌عنوان فصل ورزش و تربیت بدنی برای این برنامه در نظر گرفته نشده و برنامه‌های توسعه ورزش و تربیت بدنی در بخش‌های مختلف به‌ویژه در بخش توسعه فرهنگی و به‌صورت بخشی ارائه گردید. در سیاست‌های کلی ابلاغی برنامه پنجم توسعه کشور (۱۳۹۴-۱۳۹۰)، در بخش امور اجتماعی به بخش ورزش و تربیت بدنی تأکید و توجه شده است؛ به‌طوری‌که در بند ۱۸ این سیاست آمده است: «اهتمام به توسعه ورزش و حمایت از گسترش فعالیت‌های گردشگری با تأکید بر سفرهای زیارتی.....».

این امر هرچند کافی به نظر نمی‌رسد، ولی خود یکی از نقاط قوت برنامه پنجم توسعه است و نشان از درک ضرورت توسعه ورزش کشور و برنامه‌ریزی در جهت آن دارد. همچنین در بسته‌های اجرایی برنامه پنجم و در اجرای سیاست‌های کلی و احکام برنامه، دولت در بخش بسته اجرایی فرهنگی و اجتماعی به‌طور مشخص به اهتمام به ورزش و اوقات فراغت تأکید نموده است. در نظام تشکیلاتی برنامه‌ریزی برنامه پنجم، ذیل کارگروه مشترک فرهنگ اسلامی - ایرانی کارگروه‌هایی تخصصی پیش‌بینی شده که یکی از آن‌ها، «کارگروه تخصصی تربیت بدنی» است (گزارش راهبردی وزارت ورزش و جوانان، ۱۳۹۴). در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) به‌پیش‌بینی تمهیدات قانونی لازم در مورد نحوه تقسیم درآمدهای تبلیغاتی ناشی از پخش مسابقات ورزشی، اختصاص ۰/۲۷ درصد از کل ۹ درصد مالیات بر ارزش افزوده برای توسعه ورزش و واگذاری اراضی ملی غیر کشاورزی به بخش دولتی و تعاونی اشاره شده است (برنامه ششم توسعه در ورزش، ۱۳۹۶). در این میان، «طرح جامع ورزش کشور» در سال ۱۳۸۲ به‌عنوان اولین سند توسعه ورزش تنظیم شد. این سند ۱۱ مؤلفه حمایتی برای هر یک از سطوح ورزش نشان داد که مبنای نظری طراحان، توسعه همه‌جانبه و

متوازن سطوح ورزش برای ایران بود- اما با شرایط موجود کشور همخوانی نداشت. به همین دلیل این طرح از منظر تئوریک و عملیاتی ناکام ماند (گزارش راهبردی وزارت ورزش، ۱۳۹۴). با این حال، هرچند در اجرای سیاست‌های برنامه اول تا پنجم توسعه بهبود نسبی در بعضی از ابعاد ورزش کشور حاصل شد، ولی وجود مشکلات و چالش‌هایی اساسی مانند فساد در ورزش (رزاقی، ۱۳۹۳؛ گودرزی و همکاران، ۱۳۹۰ و محمودی، ۱۳۹۷)، عدم شفافیت مالی در باشگاه‌های حرفه‌ای (امیرتاش، ۱۳۹۳)، حق پخش تلویزیونی (علی دوست قهفرخی، ۱۳۹۸؛ رضائی و همکاران، ۱۳۹۵ و زارع و همکاران، ۱۳۹۳)، عدم موفقیت در خصوصی سازی باشگاه‌های ورزشی (زارع و همکاران، ۱۳۹۳؛ علی دوست قهفرخی، ۱۳۹۸؛ محمدی مغانی، ۱۳۹۷ و امیری و همکاران، ۱۳۹۲)، توسعه ناکافی ورزش همگانی و پایین بودن سهم ورزش در تأمین سلامت عمومی مردم (نسترن بروجنی و همکاران، ۱۳۹۷ و آصفی و همکاران، ۱۳۹۷)، تراز مالی منفی باشگاه‌ها (رمضانی، ۱۳۸۶ و الهی، ۱۳۸۷) به نقل از دلدار و همکاران، ۱۳۹۵)، خطر تعلیق ورزش کشور (روزنامه دنیای اقتصاد، ۱۳۹۸)، تغییرات مداوم ساختار وزارت و فدراسیون‌ها (سجادی و همکاران، ۱۳۹۵)، نظام ارزیابی عملکرد ناکارآمد در سازمان‌های ورزشی (زنجرچی و همکاران، ۱۳۹۴ و کشاورز و همکاران، ۱۳۹۳)، همکاری بین بخشی ناکافی نهاد‌های تأثیرگذار حوزه ورزش (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۷) و تعلق در تشکیل «شورای عالی ورزش کشور» (گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۷)، محدود بودن رشته‌های صاحب مدال و ناپایداری در کسب مدال و رتبه (سایت دولت، ۱۳۹۶)، تعداد زیاد پروژه‌های نیمه‌تمام و کمبود فضاهای ورزشی و عدم مدیریت آن (سایت خبری همشهری آنلاین، ۱۳۹۸ و رضایی، ۱۳۹۷)، دسترسی نابرابر بانوان به تسهیلات و فرصت‌های متناسب و متوازن (عابدی و همکاران، ۱۳۹۷)، ضعف دیپلماسی ورزشی کشور (جوادی پور، ۱۳۹۸؛ پیمان فر و همکاران، ۱۳۹۸) و ... نشان می‌دهد که متأسفانه در کشور ما نهاد ورزش هنوز نتوانسته نقش شایسته خود را در رسیدن به اهداف متعالی ایفا نماید و جایگاه بایسته خویش را به دست آورد- در حالی که انتظار می‌رود پس از گذشت بیش از ۴۰ سال از پیروزی انقلاب اسلامی و تغییر و تحولاتی که در ساختار و سیاست‌های کلان نهاد متولی ورزش کشور انجام شده است، تشکیلات ورزشی کشور منسجم و مشخص و فعالیت‌ها و اهداف در حال اجرای آن از استحکام و دلیل منطقی برخوردار باشد.

بنابراین لزوم تبیین عوامل مؤثر در توسعه این ابزار و بازنگری، تغییر و تحول اساسی در اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و روش‌های اجرایی ورزش می‌تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های استراتژیک کشور مؤثر واقع گردد. از نظر هولیهان و وایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) توسعه ورزشی اصطلاح بحث‌برانگیزی است و مجموعه‌ای از اهداف سیاسی و اجتماعی را در برمی‌گیرد، چون برخی عقیده دارند از توسعه ورزشی باید در برآورده ساختن اهداف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی استفاده شود. البته مباحث منطقی مختلفی برای چنین عقیده‌های در قوانین و سیاست‌های ورزشی وجود دارد. مهم این است که چه چیزی باید در توسعه ورزشی روی دهد یا توسعه ورزشی باید شبیه چه چیزی باشد، البته تبیین و تفسیر چگونگی شکل‌گیری توسعه ورزشی در عمل مهم‌تر از هر چیز دیگری است. مسئله مبهم دیگر این است که چه کسی مسئولیت این فعالیت را بر عهده دارد و کجا و چگونه باید

1. Houlihan and White

آن را انجام دهد؟ به دلیل روشن نبودن حدود و مرزبندی‌های توسعه ورزشی و نقش‌ها و مسئولیت‌های مجریان توسعه ورزشی، بهتر و شایسته‌تر است که این کار را وظیفه گروه گسترده‌تری از مسئولان ورزش دانست. البته، دولت‌ها و انجمن‌های ورزشی باید تلاش کنند تا شیوه‌های برای شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلف افرادی تعیین کنند که در حوزه توسعه ورزشی از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطح فعال هستند. در این میان سازمان‌های مختلف باید پیوستگی منطقی میان برنامه‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای ورزشی‌شان برقرار سازند (رمضانی نژاد و هژبری، ۱۳۹۶). تاکنون، چند رویکرد نظری و میدانی برای توسعه ورزش معرفی شده است، اما هیچ‌کدام از این رویکردها دارای جامعیت نبوده است (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین، عدم کامیابی نهاد ورزش کشور در انجام وظیفه‌های حاکمیتی خود ما را ناچار می‌سازد به دنبال الگویی جدید جهت کمک به توسعه ورزش کشور باشیم. بر این اساس در این پژوهش محقق، پارادایم حکمرانی مطلوب را به‌عنوان راهکاری جامع جهت توسعه ورزش کشور معرفی خواهد کرد. طی یک فرآیند طولانی ولی رضایت‌بخش، توافق گسترده‌ای هم از طرف نهادهای بین‌المللی در مورد بازتعریف وظایف حاکمیتی دولت شکل گرفت. مجموعه این تلاش‌ها به این نتیجه منجر شد که برای آنکه یک دولت مشخص بتواند وظایف اصلی خود را در زمینه اصلاحات نهادی به‌درستی انجام دهد باید از چندین ویژگی برخوردار باشد که در قالب حکمرانی خوب تعریف می‌شود (آدینه‌وند، ۱۳۹۱). نظریه حکمرانی خوب<sup>۱</sup> از دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان یک الگوی مطلوب توسعه و مدیریت جوامع مورد توجه قرار گرفته است (حشمت زاده، ۱۳۹۶). این الگو مربوط به فرایندهای سیاسی و نهادی است که نتایج لازم برای دستیابی به اهداف توسعه فراهم می‌کند. بنابراین تعجب‌آور نیست که در حوزه ورزش نیز تأثیرگذار باشد. به این ترتیب، حکمرانی خوب، به‌عنوان یک پیش‌نیاز برای ورزش، به این ابزار کمک می‌کند تا بتواند به‌طور کامل نقش خود را به‌عنوان وسیل‌های برای ارتقای ارزش‌های مثبت ایفا نماید و از این طریق به توسعه شخصی و انسجام اجتماعی یاری رساند. به‌رحال در این تئوری، تغییر پارادایم نقش دولت و حکومت‌ها بیان می‌شود و زمینه برای مشارکت یکسان و برابر جامعه مدنی، بخش خصوصی و دولت در فرایند تصمیم‌گیری فراهم می‌آید و بیان‌کننده این واقعیت است که حکمرانی متعلق به مردم است و توسط مردم شکل می‌گیرد (مقیمی و اردکانی، ۱۳۹۰). دولت محیط سیاسی و حقوقی بارور، بخش خصوصی اشتغال و درآمد و جامعه مدنی نیز تعامل سیاسی و اجتماعی گروه‌های فعال برای مشارکت در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را تسهیل می‌کند (نصیرخانی، ۱۳۹۴). هانا ایتکونین<sup>۲</sup> و سالمیکاگنز<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) به تغییرات به وجود آمده در سه بخش دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی طی صد سال اخیر اشاره و اظهار داشتند توسعه در بخش مدنی ورزش و فعالیت بدنی به دنبال تغییرات بزرگ در جامعه و سایر سازمان‌های مدنی به وجود آمده است. همچنین از اواخر دهه ۱۹۶۰ اداره عمومی (بخش عمومی یا دولتی) فنلاند شروع به گسترش کرد. نگاه ویژه، در آن زمان دسترسی به ورزش بود. بر این اساس جهت پوشش نیازهای کلیه گروه‌ها تمرکز

1. Good Governance  
2. Hannu Itkonen  
3. Anna-Katriina Salmikangas

روی شهرداری‌ها پر رنگ شد. فرینکز<sup>۱</sup> و شیلبری<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) به بررسی ورزش در بخش غیرانتفاعی پرداختند و به دنبال آن بودند که چگونه سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی می‌توانند وضعیت حکمرانی خود را توسعه دهند. مجموعه اطلاعات غنی که حاصل این مطالعه دو ساله در یک سازمان ورزشی استرالیا بود، نشان داد که عدم مشارکت ذینفعان، ناشی از سردرگمی مسئولیت ذینفعان به‌عنوان مسائل اصلی در توسعه توانایی حکمرانی است. در این زمینه کرفت<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، با توجه به رسوایی‌ها و فسادهای اخیر در محیط ورزش نشان داد این‌گونه حوادث در سطح بالای نهاد‌های حاکمیتی ورزشی اتفاق می‌افتد. به همین دلیل است که فقط تبلیغات و آگاهی بخشی برای جلوگیری از آن کافی نیست. ضروری است که توزیع قدرت را تغییر دهیم، مدل‌های کنترل قدرت سیاسی در ورزش را اصلاح کنیم و کل سیستم حکمرانی در ورزش را بازنویسی نماییم. جدلیکا<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) به بررسی تاریخی تلاش‌های اولیه یونسکو برای مشارکت در مدیریت بین‌المللی ورزش می‌پردازد و به ردیابی ارتباط یونسکو با سازمان‌های بین‌المللی ورزشی به ویژه کمیته بین‌المللی المپیک و حکمرانی ورزش بین‌المللی اشاره می‌کند. با این حال، به دلایل سیاسی و ایدئولوژیک، یونسکو مستقیماً اقتدار IOC را به چالش نمی‌کشد و روش‌های متمایز محدود کردن قدرت سیاسی در ورزش بین‌المللی را نشان می‌دهد. ما و کورشنت<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) به بررسی حکمرانی در سوپر لیگ چین و حل چالش و اختلاف بین کنترل دولت و جهت‌گیری بازار این لیگ پرداختند و اظهار داشتند این لیگ هنوز هم با مشکلات قابل توجهی در مدیریت روبروست که ناشی از واگرایی در تعیین اهداف و ناکارآمدی سازمانی است. مطالعات انجام شده در داخل کشور پیرامون موضوع پژوهش حاضر، شامل سه بخش است: بخشی از این پژوهش‌ها مانند پژوهش‌های آهوایی (۱۳۹۶)، جمشیدی (۱۳۹۶)، مهربانی (۱۳۹۶) و قدمی (۲۰۱۵) به بررسی وضعیت شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی کشور پرداخته‌اند. بخش دوم این پژوهش‌ها مربوط به پژوهش‌های حوزه حکمرانی است که خارج از محیط ورزش انجام شده است. برای مثال می‌توان به مطالعه رفیعی (۱۳۹۱) اشاره کرد که سازمان‌های مردم‌نهاد را در زمره مهم‌ترین بخش جوامع مدنی به حساب آورد و اظهار داشت توانایی‌ها و تأثیرگذاری این سازمان‌ها در حدی است که به جد می‌توان سازمان‌های مردم‌نهاد را بازوان دولت‌ها و عاملان توسعه و پیشرفت جامعه قلمداد نمود. بخش سوم مطالعات، مربوط به پژوهش‌هایی است که در حوزه ورزش انجام شده و به بررسی مسائل و دغدغه‌های حکمرانی پرداخته‌اند، اما با عنوان حکمرانی انجام نشده‌اند. برای مثال، پژوهش سجادی (۱۳۹۵) به بررسی اصول ساختار تشکیلات ورزش کشور و توسعه ورزش پرداخته و کاهش تصدی‌گری دولت و توانمندسازی بخش غیردولتی، را از مهمترین این اصول دانسته است. فراهانی و همکاران (۱۳۹۷) نیز از سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به عنوان نیروهای پنهانی برای کمک به دولت در جهت توسعه ورزش یاد کردند. بنابراین با توجه به چالش‌های یاد شده که نهاد ورزش کشور

1. Lesley Ferkins
2. Shilbury
3. Lev Kreft
4. Jedlicka
5. Ma and Kurscheidt

با آن روبروست، توسعه این نهاد نمی تواند یک هدف صرفاً بخشی قلمداد شود و مسئولیت پذیری یک دستگاه اجرایی یا وزارتخانه کفایت نمی کند. اساساً توسعه ورزش کشور محصول روابطی پویا و پیچیده است و در نتیجه حل مسائل پیچیده، مستلزم رویکردهای سازمان یافت‌های است که طیف وسیعی از بازیگران و ذینفعان را در بر می گیرد. بدین ترتیب، بر اساس الگوی حکمرانی مطلوب به دنبال شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سازوکار ارتباط و همکاری سه رکن مهم توسعه ورزش کشور یعنی نهاد های دولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی هستیم.

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از منظر ماهیت داده‌ها از نوع کیفی نظریه داده بنیاد یا زمینه‌یابی<sup>۱</sup> با رویکرد اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) از منظر هدف بنیادی و از منظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه افراد خبره و فعال در سه بخش دولتی و عمومی، خصوصی و مدنی صنعت ورزش کشور تشکیل می دهند که با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شده اند. روش جمع آوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد (بخش ورزش برنامه‌های توسعه کشور، برنامه جامع توسعه ورزش، اساسنامه‌های فدراسیون‌های ورزشی، گزارش‌های مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، برنامه‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان، مصاحبه‌های افراد خبره با رسانه‌ها با موضوع پژوهش) و مصاحبه‌های زنده عمیق و باز با افراد نمونه آماری است. در این راستا ابتدا سوالات مصاحبه و ابزار اولیه گردآوری داده‌ها طراحی و راهنمای مصاحبه تدوین شد. پژوهشگر قبل از انجام مصاحبه با هر یک از صاحب‌نظران آگاه، راهنمای مصاحبه را برای آنان ارسال کرد. در مرحله بعد، مصاحبه‌های کیفی عمیق و نیمه ساختارمند با صاحب‌نظران از موضوع پژوهش، به عمل آمد. شایان ذکر است به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر نکته برداری، از دستگاه ویژه ضبط صدا نیز استفاده شد. به دلیل مسائل اخلاقی پژوهشگر قبل از شروع هر مصاحبه، برای ضبط مصاحبه از مصاحبه شونده‌گان اجازه گرفته بود. مدت زمان مصاحبه‌ها متفاوت و مکان مصاحبه در مکان مورد توافق مصاحبه شونده و پژوهشگر بود.

در این پژوهش، با ۲۵ نفر مصاحبه اکتشافی و مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد. همچنین علاوه بر مصاحبه، رفتار واقعی آن‌ها از طریق مشاهده عملکرد آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت تا حتی الامکان از بروز اطلاعات غیر واقعی جلوگیری شود. مقوله‌های نظری اولیه تحقیق در پایان مصاحبه هفدهم ساخته شدند و از مصاحبه هفدهم به بعد، از مصاحبه‌ها به عنوان معیار ارزیابی مفاهیم و مقوله‌های قبلی استفاده گردید و و از آن جایی که در مصاحبه‌های جدید داده‌های با ارزش مشاهده نگردید، در مصاحبه بیست و پنجم به اشباع نظری دست یافته شد. اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در مورد مقوله پدید نیاید و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشد. جهت اعتبار بخشی به نتایج تحقیق، به بررسی روایی و پایایی یافته‌ها

1. Grounded theory (GT)

2. Strauss & Corbin

پرداخته‌ایم. در این پژوهش، از منابعی نظیر مصاحبه با اساتید و دانشجویان دکتری و خبرگان حوزه ورزش استفاده شده است. این پژوهش توسط ۲ نفر از اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه بیان شده است. با حساسی دقیق صاحب نظران از تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقولات، فرایندها، اهداف اولیه و سؤالات، پایایی داده‌ها و درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، در تحقیق کنونی از روش توافق درون موضوعی - برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته - استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک کارشناس خبره درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در کدگذاری‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، شاخص ثبات برای آن تحقیق محاسبه می‌شود. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده و نتایج حاصل از آن در جدول ۱ نشان داده شده است. چنان که در این جدول مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای ثبت شده برابر ۲۴۵، تعداد کل توافقات بین این کدها ۹۸ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۴۱ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۷ درصد است و به دلیل اینکه از میزان تأیید شده در مطالعات کیفی یعنی ۶۰ درصد بالاتر بوده، بنابراین پایایی پژوهش مورد تأیید است.

$$\%۱۰۰ * \frac{\text{تعداد توافقات} * ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

جدول ۱: نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	P1	۱۱۵	۴۲	۲۱	۷۳
۲	P5	۸۶	۳۷	۱۲	۸۶
۳	P12	۵۳	۱۹	۸	۷۱
	کل	۲۵۴	۹۸	۴۱	۷۷

با توجه به استفاده از روش کیفی نظریه داده بنیاد در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فرایند کدگذاری سیستماتیک شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. در طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها علامت گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. مفاهیم شامل کلمه‌ها و عبارت‌هایی بود که در حوزه حکمرانی ورزشی از نظر نمونه‌های پژوهش منعکس می‌شد. کدگذاری

و بررسی مفاهیم تکرار شده تا رسیدن به اشباع ادامه پیدا کرد. در مرحله بعد کدگذاری محوری مفاهیم در قالب مقوله شرایط علی طبقه بندی شدند. در کدگذاری انتخابی، ارتباط مقولات با پدیده محوری در قالب نظریه روایت می شود.

### یافته‌های پژوهش

#### الف- یافته‌های توصیفی: مشخصات فردی مصاحبه شوندهگان

جدول ۲ فراوانی و درصد ویژگی‌های فردی مصاحبه شوندهگان را نشان می دهد.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شوندهگان

سابقه کار		تخصص			سطح تحصیلات			جنسیت		حوزه فعالیت			تعداد
بیش از ۲۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	زیر ۱۰ سال	پژوهشگر	استاد دانشگاه	مدیر	دکتری	ارشد	لیسانس	مرد	زن	مدنی	تخصصی	
۸	۱۴	۳	۳	۱۳	۹	۱۷	۶	۲	۲۰	۵	۱۳	۷	۵
۳۲	۵۶	۱۲	۱۲	۵۲	۳۶	۶۸	۲۴	۸	۸۰	۲۰	۵۲	۲۸	۲۰

۱۲۰

#### ب- یافته‌های استنباطی

برای شناسایی عوامل علی موثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در ورزش کشور به کمک نتایج مصاحبه‌های عمیق با مصاحبه شونده‌ها، کدگذاری‌ها به شرح زیر استنباط شد. این مرحله از روش نظریه داده بنیاد، بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام شده است. به عبارت دیگر، در فرایند مصاحبه، ضمن تشریح مفهوم حکمرانی ورزشی مطلوب و اهمیت آن، سوالات زیر مطرح گردید:

- به نظر شما وضعیت موجود حکمرانی ورزشی کشور چگونه است؟
- به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری حکمرانی ورزشی مطلوب می تواند موثر باشد؟

سپس پس از هر مصاحبه، شروع به پیدا کردن کدها، مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آن‌ها و ترکیب مفاهیم مرتبط کرده ایم. در مرحله بعد، کدهای اولیه که از دل متن مصاحبه‌ها استخراج شد (جدول ۳) به علت تعداد فراوان آن‌ها به کدهای ثانویه و سپس چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شدند (جدول ۴). در ادامه نیز کدهای مفهومی تبدیل به مفاهیم و مقولات شد (جدول ۵).



جدول ۳: نمونه مصاحبه

کدهای اولیه (خام)	متن مصاحبه با مصاحبه شونده ۳
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رسمیت بخشیدن به شکل های بخش های اجتماعی</li> <li>- تمایز قائل شدن بین بخش انتفاعی و غیرانتفاعی و غیردولتی</li> <li>- افزایش حس اعتماد بین سه رکن</li> <li>- تعریف به رسمیت شناختن بر مبنای حقوق مالکیت</li> <li>- تضمین حقوق مالکیت</li> <li>- تسهیل بهره مندی از خدمات</li> <li>- تعیین چارچوب مالیات در ورزش</li> <li>- تعیین ساختار مناسب برای احقاق حقوق مالکیت در ورزش</li> <li>- کاهش هزینه های حقوق مالکیت</li> <li>- تعیین چارچوب برای مالکیت های غیر ملموس</li> </ul>	<p>به نظر من در رابطه با این مطلبی که اشاره کردید، اگر بخواهیم بین دولت به معنای حاکمیت، بخش خصوصی یعنی بخش خصوصی انتفاعی و بخش اجتماعی یعنی بخش خصوصی غیرانتفاعی کنار همدیگر قرار بگیرند، اولین شرط آن که دولت شکل های بخش اجتماعی را به رسمیت بشناسد. اکنون در کشور ما دولت ها به علل مختلف شکل های مردمی را به رسمیت نمی شناسند. برای مثال، دولت فکر می کند شکل های اجتماعی، قدرت دولت را کاهش می دهند و یا می توانند برای دولت نامنی ایجاد کنند و یا می توانند رقیب بخش خصوصی تلقی شوند و بخشی از بازار را از بخش خصوصی بگیرند. به هر علتی دولت می تواند مخالف تشکیل بخش اجتماعی (غیردولتی غیرانتفاعی) باشد. به نظر من اولین شرط تعامل این سه بخش این است که دولت بخش غیردولتی متشکل را، چه انتفاعی و چه غیرانتفاعی باید به رسمیت بشناسد. یعنی حقوق مالکیت اینجا مهم است. یعنی بخش غیر دولتی بتواند از فوائد مالکیت فردی استفاده کند و کسی قدرت نداشته باشد آن را بگیرد. پس اولین شرط به رسمیت شناختن بخش غیردولتی و بخصوص غیرانتفاعی و مسبق بر این، به رسمیت شناخته شدن و تضمین حقوق مالکیت است.</p>

حاصل تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها، ۲۵۴ کد اولیه یا باز بود. بعد از ادغام این کدها براساس همپوشانی، ۱۵۵ کد باقی ماند. با مقایسه مداوم کدها و داده های خام براساس تشابه و تفاوت، کدهای مشابه در قالب ۲۲ کد مفهومی، کنار هم قرار گرفتند و دسته بندی اولی های از کدها به دست آمد. مصادیق و مفاهیم به دست آمده در ۸ مقوله اصلی دسته بندی شدند.

جدول ۴: بخشی از نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط علی

کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	ردیف
حکمرانی بی ابهام	فقدان ابهام در نقش دستگاه‌های دولتی	۱
	عدم حاکمیت دوگانه و هرج و مرج در تصمیمات نهاد‌های دولتی	۲
دولت توسعه‌گرا	نیاز به مشارکت و وجود عزم ملی برای توسعه	۳
	توجه به ترکیب سه عامل نیروی کار، سرمایه، اندیشه به عنوان پیش نیازهای توسعه	۴
اعتماد	حرکت دولت به سمت پوشش‌های حمایتی بخش غیردولتی (خصوصی و مدنی)	۵
نظام اداری کارآمد	مدیریت دقیق و اجرای قراردادها	۶
	توجه به اقتصاد سیاسی به عنوان عامل بحران اقتصادی در شرایط فعلی	۷
ساختار مطلوب	جلوگیری از تشکیل واحدهای مجزا در هریک از سازمان‌ها	۸
	کاهش و حذف تشکیلات عریض و طولیل اداری	۹
دانش محوری	همخوانی سیاست‌ها با محیط اجرا	۱۰
	انسجام در سیاستگذاری و اجرا	۱۱
هم‌شناختی نهادی	همخوانی دانش و تجربه افراد در سه بخش دولت/جامعه مدنی/بازار	۱۲
	کاهش تفاوت سن نهادی در بخش دولت/جامعه مدنی/بازار	۱۳
	یکسان سازی پارادایم معرفتی	۱۴
قانون محوری	کاهش تغییرات پی در پی قوانین و عدم پایداری قوانین	۱۵
	جلوگیری از بی حرمت شدن و ضایع شدن قانون توسط خود قانونگذار	۱۶
کیفیت قوانین	پیش بینی ضمانت اجرای قانون هنگام تدوین قانون	۱۷
	وجود قوانین پخته و کارشناسی	۱۸
فقدان تبعیض	نبود تبعیض در تصمیم‌ها، انتخاب‌ها و...	۱۹
	جلوگیری از انتخاب افراد بر اساس وابستگی به اشخاص	۲۰
اخلاق مداری	عدم سوء استفاده از ارزش‌های اخلاقی	۲۱
	تامین عدالت از سوی دولت	۲۲
	افزایش احترام به مردم	۲۳
اولویت‌سازی امر ورزش	شکل‌گیری مساله ورزش به مساله عمومی	۲۴
	توجه به جنبه سلامت محور بودن فعالیت بدنی در نزد سیاستمداران	۲۵

بازار پیشران	کاهش هزینه مبادله	۲۶
	کارایی داشتن سازوکارهای مبادله سریع، ارزان و راحت	۲۷
	آزادسازی نرخ ارز	۲۸
نشاط بازار	حذف عوامل رکود ساختاری موثر بر بازار	۲۹
	حذف عوامل رکود نهادی موثر بر بازار	۳۰
رقابت صحیح	عدم رقابت دولت با بازار و جامعه مدنی	۳۱
	عدم مالکیت و دخالت دولت بر تمام حوزه های ورزش	۳۲
هماهنگی نهادی	وجود مرجع خاصی برای هماهنگی نهادها	۳۳
	عدم وجود نگاه جزیره ای	۳۴
همکاری بین بخشی	ضرورت آگاهی بخشی به تولیدکنندگان جزء در رابطه با سازوکار مشارکت در تولید	۳۵
	شناخت ویژگی های تعامل و همکاری بین بخشی	۳۶
	التزام متولیان و سیاستگذاران ورزش به مشارکت ذینفعان	۳۷
حافظه جمعی	وجود تغییرات پی در پی و عدم شکل گیری حافظه جمعی	۳۸
	عدم شکل گیری قراردادهای بلند مدت است	۳۹
دست درازی دولت	مداخله حق انحصاری دولت	۴۰
	افزایش چند برابری سهم مخارج حفاظت از حقوق مالکیت نسبت به نرخ رشد اقتصادی	۴۱
	وجود فشارهای بیرونی برای توزیع منابع	۴۲
مناسبات ناکارآمد	بازتولید مناسبات ناکارآمد در دستگاه های دولتی	۴۳
	عدم چابکی نهادهای مدنی و اقتصادی	۴۴
	عدم وجود یک نگاه متوسط به نهاد دولت	۴۵
منفعت گزینی	نبود تعهد نسبت به از بین بردن زمینه های تحریم	۴۶
	وجود نگرش نخبه گرایی از سوی مسئولان	۴۷
چشم انداز مشترک	ابهام در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت	۴۸
	فعالیت های جزیره ای دستگاه های دولتی	۴۹

پس از تعیین کدهای مفهومی، مرحله ساخت مقولات کلی شرایط علی است که در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵: شکل دهی مقولات اصلی شرایط علی (کدگذاری گزینشی)

مقولات اصلی	کدهای مفهومی
حکمروایی توسعه گرا	حکمروایی بی ابهام
	دولت توسعه گرا
	چشم انداز مشترک
ساختار اداری کارآمد	اعتماد
	نظام اداری کارآمد
	ساختار مطلوب
	حافظه جمعی
	دست درازی دولت
	مناسبات ناکارآمد
	دانش محوری
حاکمیت قانون	هم شناختی نهادی
	قانون محوری
	قوانین با کیفیت
اخلاق گرایی	فقدان تبعیض
	جمع گزینی
	عدالت مداری
تعالی سازی نهاد ورزش	اولویت سازی امر ورزش
اقتصاد مقاوم	بازار پیشران
	نشاط بازار
	رقابت صحیح
برهم کنش نهادی	هماهنگی نهادی
	همکاری بین بخشی

مطابق با جدول ۵، شرایط علی مورد مطالعه در این پژوهش، حاکی از وجود ۲۲ کد مفهومی شامل «حکمروایی بی ابهام»، «دولت توسعه گرا»، «چشم انداز مشترک»، «اعتماد»، «ساختار مطلوب»، «نظام اداری کارآمد»، «حافظه جمعی»، «عدم دست درازی دولت»، «مناسبات ناکارآمد»، «دانش محوری»، «هم شناختی نهادی»، «قانون محوری»، «قوانین با کیفیت»، «فقدان تبعیض»، «جمع گزینی»، «عدالت محوری»، «اولویت سازی امر ورزش»، «بازار پیشران»، «نشاط بازار»، «رقابت صحیح»، «هماهنگی نهادی» و «همکاری بین بخشی» می باشد. همچنین این کدهای مفهومی در قالب ۸ مقوله اصلی «حکمروایی توسعه

گرا»، «ساختار اداری کارآمد»، «دانش محوری نهادی»، «حاکمیت قانون»، «اخلاق گرایی»، «تعالی سازی نهاد ورزش»، «اقتصاد مقاوم» و «برهم کنش نهادی» خلاصه گردید.

### بحث و نتیجه گیری

مقوله حکمروایی وسعه گرا، شامل کدهای مفهومی حکمروایی بی ابهام، دولت وسعه گرا و چشم انداز مشترک است. در واقع این گونه فرض شد که اگر در بخش دولتی و عمومی ورزش شاهد حاکمیت دوگانه نباشیم و وزارت ورزش و جوانان به عنوان نماینده دولت ویژگی های یک دولت وسعه گرا که پیش نیاز تحقق حکمرانی مطلوب و توسعه است را داشته باشد و همچنین سه رکن توسعه صنعت ورزش کشور دولت (وزارت ورزش و جوانان)، بازار (باشگاه ها، تولید کنندگان ورزشی) و جامعه مدنی (هیات های ورزشی، انجمن های هواداری، رسانه های ورزشی) دارای هدف و چشم انداز مشترک و مشخصی باشند، آنگاه باید منتظر ظهور علائم و نشانه های توسعه ورزش شد. یافته های پژوهش کرمی و علییگی (۱۳۹۴) وجود رابطه معنی دار بین چشم انداز مشترک از آینده و شاخص های سرمایه اجتماعی (اعتماد اجتماعی، هنجارها و شبکه ها) در توسعه کارآفرینی کشاورزی و همچنین رابطه معنی داری بین اعتماد اجتماعی، هنجارها و شبکه ها در توسعه کارآفرینی کشاورزی را تایید کرد. همچنین حشمت زاده (۱۳۹۶) بیان کرد در مقابل هر شاخص حکمرانی خوب، مؤلفه هایی از فرهنگ سیاسی قرار دارد که مانع از تحقق آن شاخص ها می شوند و برای رفع این موانع، باید به مقوله فرهنگ سیاسی بیش از گذشته توجه شده و اقداماتی عملی در راستای اصلاح فرهنگ سیاسی با تمرکز بر نقش دولت صورت گیرد. همچنین باید با صراحت نقش دولت را در عدم تحقق حکمرانی خوب پذیرفت و انتظار داشت که به عنوان بازیگر اصلی، زمینه تحقق حکمرانی خوب را فراهم نماید. فرینکز و شیلبری<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند عدم مشارکت ذینفعان، ناشی از سردرگمی مسئولیت ذینفعان به عنوان مسائل اصلی در توسعه توانایی حکمرانی است. کدهای «اعتماد»، «نظام اداری کارآمد»، «ساختار مطلوب»، «شکل گیری حافظه جمعی»، «دست درازی دولت» و «مناسبات کارآمد» در قالب مقوله ساختار اداری کارآمد طبقه بندی شدند. در این زمینه مظفری و همکاران (۱۳۹۱) بیان کردند ورزش ایران به دلیل مالکیت گسترده دولتی و ساختار انحصاری بازار متحمل لطمه های فراوانی شده است. انگرام و اوبویل<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) پیرامون وضعیت کنونی حکمرانی ورزش در استرالیا به ویژه در مورد ساختار هیئت مدیره در سطح سازمان های ملی ورزش این کشور و چالش های عمده ای که بر سر راه حکمرانی این نوع سازمان ها وجود دارد اظهار داشتند: «چالش های عمده ای در مورد ترکیب هیئت مدیره، استقلال، عملکرد و ارزیابی وجود دارد. این موضوعات انعکاسی از فشارهای ناشی از نهادهای دولتی و اعضای این سازمان ها در میان سایر ذینفعان است. در واقع این مقاله به نوعی به دست درازی دولت (نهادهای دولتی و عمومی متولی ورزش) در مدیریت نهادهای غیردولتی ورزش اشاره دارد». همچنین کرف<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نشان داد برای پیش گیری از فساد در ورزش فقط مجازات کافی نیست، بلکه لازم است توزیع قدرت،

1. Ferkins & Shilbury

2. Ingram & O'Boyle

3. Krefth

اصلاح مدل‌های کنترل بر روی قدرت سیاسی در ورزش و در کل سیستم حکمرانی در ورزش را مورد بازنگری قرار دهیم. همچنین سجادی (۱۳۹۵) نشان داد عوامل ساختار بوروکراتیک، ابهام در وظایف، تداخل وظایف و پراکندگی وظایف به عدم انسجام و یکپارچگی ساختار ورزش کشور منجر می‌شود. نتایج پژوهش رضوی (۱۳۸۴) نیز بر تداخل وظایف و موازی کاری در ورزش کشور اذعان دارد. یافته‌های مطالعه جوادی پور (۱۳۹۴) بر روشن نبودن تقسیم‌کار ملی بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف مرتبط با ورزش قهرمانی و عدم همکاری سازمان‌ها و نهادهای موجود در ورزش قهرمانی و دخالت سازمان‌های سیاست‌گذار در ورزش قهرمانی در امور اجرا اشاره کرد. محمدزاده و همکاران (۱۳۹۶) نیز بر این باورند که با وجود توافق عمومی در مورد نقش دولت در اقتصاد در مباحثی نظیر توزیع مجدد درآمد و کالاها و خدمات عمومی، هنوز در زمینه میزان دخالت دولت در اقتصاد توافقی وجود ندارد. تئوری‌های متناقض متعددی در این مورد بسط یافته‌اند که تنها از طریق بررسی‌های تجربی می‌توان درباره آن‌ها قضاوت نمود. در این راستا این سؤال مطرح می‌شود که اثر اندازه دولت، بر عملکرد اقتصادی و حکمرانی خوب چیست؟ در این مطالعه با هدف بررسی رابطه اندازه دولت با حکمرانی خوب و عملکرد اقتصادی، از داده‌های آماری ۵۰ کشور منتخب جهان برای دوره زمانی سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۱۳ استفاده شده و با رویکرد داده‌های تابلویی پویا به برآورد مدل اقدام گردیده است. نتایج نشان داد که اندازه دولت اثر منفی و معنی‌داری بر روی شاخص‌های حکمرانی خوب دارد. همچنین بر اساس برآورد مدل رشد، اندازه دولت تأثیر منفی و معنی‌دار و حکمرانی خوب تأثیر مثبت و معنی‌دار بر روی رشد اقتصادی دارد. بررسی اثرات متقاطع اندازه دولت و حکمرانی خوب نیز نشان می‌دهد که اندازه دولت از کانال تأثیر منفی بر روی حکمرانی، روند رشد اقتصادی را تضعیف می‌کند. کاهش حجم دولت و محدود کردن حوزه دخالت آن در اقتصاد، از پیشنهاد‌های سیاستی مطالعه حاضر است. یالغوز آغاجی و محسنی زنونزی (۱۳۹۳) نیز اظهار داشتند که به طور کلی نظام اداری هر حکومتی نشان‌دهنده نگرش دولت به نحوه اداره و مدیریت آن کشور می‌باشد و نقش نظام اداری در ساختارهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و تأثیر آن در تحقق اهداف نظام‌های کلان جامعه به قدری حائز اهمیت است که بدون داشتن نظام اداری کارآمد و اثربخش دستیابی به اهداف مدنظر عملی نیست. در سال‌های اخیر اصلاح نظام اداری و بهبود مدیریت به عنوان پیش‌نیاز اصلی رشد و توسعه کشور و یک هدف اساسی پیگیری می‌گردد؛ به طوری که کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی به عنوان عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه‌های توسعه و کامیابی و رفاه ملت‌ها ضروری به نظر می‌رسد. چاپلت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در مورد دولت کارآمد اظهار می‌دارد که اینک مفهوم حکمرانی در محافل ورزشی روز به روز فراگیرتر می‌شود، با این حال این مفهوم به‌تئاهی از عهده درمان بیماری‌های صنعت ورزش برنمی‌آید. برای صحه‌گذاری بر این واقعیت می‌توان به فساد و تبانی در ساختار فیفا و کمیته بین‌المللی المپیک اشاره کرد. وی اضافه می‌کند برای حل مسئله نیاز به یک قانون گسترده‌تر است که این امر با همکاری بین یک دولت توسعه‌گرا تحقق می‌یابد. پیرنت و هوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در زمینه تأثیر اصول حکمرانی بر عملکرد سازمان‌های

1. Chappelet

2. Parent &amp; Hoye

ورزشی در یک پژوهش مروری، مطالعات موردی در این زمینه را مورد بررسی قرار دادند و اظهار داشتند از بین تمامی اصول و شاخص‌های حکمرانی فقط بین ساختار هیئت مدیره و عملکرد سازمانی ارتباط وجود دارد و بین سایر اصول حکمرانی و عملکرد سازمانی ارتباطی مشاهده نشد. مقوله علمی دانش-محوری نهادی، شامل دو کد «دانش-محوری» و «هم‌شناختی نهادی» است. منظور از این مقوله آن است که با توجه به محیط دائماً در حال تغییر و دگرگون‌آمیزی و لزوم نوآوری برای توسعه، دانش و مدیریت دانش می‌تواند این معضل را حل نماید. هم‌شناختی نهادی نیز به این معنی است که ذینفعان موجود در هر سه رکن توسعه هم باید به مدیریت دانش مجهز شوند و علاوه بر آن نسبت به یکدیگر نیز دانش و شناخت کافی داشته باشند. این دانش نهادی به این امر کمک می‌کند که از تصمیمات آتی یکدیگر اطلاع پیدا کنند و واکنش معقولی را نشان بدهند. در این راستا یافته‌های تحقیق سعیدپور و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که اعمال عناصر و مؤلفه‌های مدیریت دانش به بهبود عملکرد سازمان میانجامد. هیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز بر نقش دانش در بخش مدیریت کلان ورزش صحنه گذاشته و در مورد حکمرانی ورزشی بیان داشته که ادبیات نظری این حوزه در مباحث دانشگاهی کم است. همچنین فریکنز و شیلبری<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نشان دادند که بین نظام حکمرانی و رهبری اشتراکی هیئت‌رئیس به‌ویژه در سازمان‌های غیردولتی ارتباط وجود دارد. فرضیه اصلی آن‌ها این بود که رشته مدیریت ورزشی در زمینه موضوع رهبری و حکمرانی ادبیات کمی دارد و رهبری جمعی و مشارکتی موضوعی است که در تقاطع حکمرانی و رهبری قرار دارد و باعث پیشرفت هر دو حوزه کاری می‌شود. در صنعت ورزش «حاکمیت قانون» حدی است که نمایندگان (عاملین) به قوانین و اساسنامه‌های فدراسیون‌ها اطمینان داشته و همچنین نهاد‌های ناظر به برخورد با تخلفات و تخطی از قوانین و مقررات پایبند باشند. مقاله کامسا و ام‌بج<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نشان داد اجرای ضعیف حاکمیت قانون، فساد، ضعف مدیریت، فقدان یک جامعه مدنی قوی و دخالت‌های سیاسی مهم‌ترین عوامل بازدارنده در توسعه این کشورها بودند. والتر و تاکون<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نیز بیان کردند با اینکه اصول حکمرانی در سال‌های اخیر گسترش یافته، با این حال تحقیقات دانشگاهی در مورد اینکه چرا هیئت مدیره‌ها مقررات را اتخاذ و اجرا می‌کنند محدود است. آن‌ها در این تحقیق بر بخش غیرانتفاعی ورزش انگلستان تمرکز کردند و به این مسئله توجه نمودند که چرا قوانین توسط هیات مدیره یک سازمان ورزشی غیرانتفاعی پذیرفته شده‌اند. در پایان پژوهش آن‌ها تشخیص دادند که تصویب اولیه یک قانون، راهی برای ایجاد مشروعیت خارجی است و پس از تصویب، قانون می‌تواند مشروعیت داخلی را تقویت کند و نگرش اعضای هیئت مدیره را نسبت به اینکه هیئت مدیره به خوبی کنترل شده است را نیز بهبود ببخشد. مقوله مهم دیگری که به عنوان شرط علمی مهم بر تحقق حکمرانی ورزشی مطلوب کشور عمل می‌کند، بحث «اخلاق‌گرایی» به منزله فقدان تبعیض و منفعت‌گزینی و عدالت‌محوری است. حشمت زاده و همکاران (۱۳۹۶) اشاره کردند که بخش عمده‌ای از موانع فرهنگ سیاسی تأثیرگذار بر حکمرانی خوب ناشی از نگرش‌های فردی و رفتاری ایرانیان بوده که در طول تاریخ

1. Hill
2. Ferkins & Shilbury
3. Kumssa & Mbeche
4. Walters & Tacon

در نهاد جامعه به وجود آمده است. از آنجا که هیچ برنامه منسجمی تاکنون برای پرداختن به رفع این نوع مشکلات و اصلاحات رفتاری وجود نداشته و از طرفی بی‌نظمی‌های موجود در جامعه و ناکارآمدی‌های موجود در سطح نظام سیاسی اجازه پرداختن دولت به این نوع مشکلات را نداده است، لذا ضرورت دارد این موضوع در چارچوب برنامه‌های منسجم برای تحقق حکمرانی خوب مورد توجه قرار گیرد و به عنوان یک عامل زیربنایی و تأمین‌کننده شرایط حضور مردم در عرصه تحقق حکمرانی خوب از اهمیت مناسب برخوردار باشد. مهم‌ترین اقدام در این زمینه، آموزش عمومی به جامعه است که باید در چارچوب یک نظام مشخص و هدفمند به صورت رسمی و برای سطوح مختلف جامعه به مورد اجرا گذاشته شود. در این زمینه باید از ظرفیت آموزه‌های دینی و نیز ظرفیت‌های معقول فرهنگ سیاسی ایران استفاده شود تا نظام تربیت انسان‌های خلاق، مشارکت‌جو و جمع‌گرا پایه‌گذاری شود. همچنین بقائی سرابی (۱۳۹۴) می‌گوید جوامعی که در آن‌ها شهروندان در صورت وجود تضاد بین بهترین گزینه منافع فردی و بهترین گزینه منافع جمعی، تقدم را به ارضای بهترین گزینه فردی قائل می‌شوند، با صفاتی نظیر فردگرایی خودخواهانه، ناامن، قطعه‌ای، ناکارآمد و غیره، مورد تشخیص قرار می‌گیرند. در چنین جوامعی شهروندان تنها به عنوان ماشین نیاز تصور می‌شود. منابع جمعی صرف پاسخگویی به نیازهای سیری‌ناپذیر افراد می‌شود. در این حالت هر چه تعداد شهروندان مقیم در یک ناحیه شهری بیشتر می‌شود و هر چه زمان بیشتر می‌رود، هزینه‌های جمعی کنشگران جمعی نظیر شهرداری‌ها، به طور سرسام‌آوری فزونی می‌گیرند. شهروندانی پرتوقع، تبیل، سودجو و بی‌تفاوت حاصل بالندگی چنین نظامی است؛ نظامی که در آن کنترل‌های رسمی هم از لحاظ حجم و هم از لحاظ عمق افزایش می‌یابد و دولت و شهرداری‌ها مورد بی‌مهری قرار می‌گیرند، چرا که هم در برآوردن توقعات شهروندان و هم در کنترل سودجویی‌ها و هنجارشکنی‌های شهروندان مورد بحث دچار شکست می‌شوند و لقب دولت‌های ناکارآمد را به خود می‌گیرند. علاوه بر آن، جامعه تکه پاره می‌شود. همچنین یافته‌های پژوهش طاهری عطار و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد ابعاد رهبری اخلاقی با جنبه‌های متفاوت حکمرانی خوب رابطه معناداری دارد و همواره تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، صداقت و درستی، اعتماد و تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، مبین برخی از جنبه‌های حکمرانی خوب نظیر شفاف‌سازی، ارتقای ارزش‌ها و پاسخگویی خواهد بود. موسوی و همکاران (۱۳۹۷) نیز اظهار داشتند اخلاق انسان را به تکامل روحی و درونی می‌رساند و حکمرانی عین سیاست است که با مدیریت و حکومت جامعه، به اداره جامعه انسانی می‌پردازد. چگونه اخلاق که عمدتاً یک مقوله فردی و نوعی تزکیه نفس است و ارتباط با خداست و درون‌گرایی در آن متجلی است با حکمرانی مدیریت جامعه که به امور مردم در همه ابعاد می‌پردازد در هم تنیده و به هم پیوسته باشند و اساساً چگونه است که در دل حکومت و حاکمیت سیاسی، حکمت عملی اخلاق نقش‌آفرین باشد؟ با بررسی شاخص‌های حکمرانی مطلوب به‌خوبی متوجه می‌شویم که اساس همه آن‌ها بر اخلاق اسلامی متمرکز است. لذا اخلاق و حاکمیت، هیچ تنازع و تعارضی با همدیگر ندارند و اتفاقاً همه شاخص‌های حکمرانی خوب مبتنی بر اخلاق هستند. خاندوزی (۱۳۸۵) نیز بیان کرد روش‌شناسی اجمالی تحقق‌الگوی توسعه اقتصادی با بیشترین نزدیکی به مؤلفه‌های اخلاق اسلامی ارائه می‌شود. بخشوده (۱۳۸۵) اظهار می‌کند توسعه مفهومی



والا تر از رشد اقتصادی، یعنی درآمد سرانه است و کشورهایی که از درآمد سرانه بالاتری برخوردارند، الزاماً در رده کشورهای توسعه یافته تلقی نمی شوند. این امر دلالت بر آن دارد که مفهوم توسعه دربرگیرنده اجزای دیگری مثل کاهش فقر، توزیع عادلانه درآمدها و ... هم هست که در یک نگاه کل تر به دنبال دستیابی به اموری است که مدنظر توسعه می باشد. از لابه لای سخنان مصاحبه شوندهگان و مشاهده رفتار مدیران حوزه ورزش استنباط گردید، یکی از دلایل عدم توسعه یافتگی ورزش، اولویت نداشتن امر ورزش برای مسئولان سیاسی ارشد کشور است. در مورد این متغیر، پژوهشی در کشور انجام نشده است، اما با توجه به شواهد و قرائن می توان پی برد که در جمهوری اسلامی ایران علی رغم تأکید در قانون اساسی کشور، کماکان ورزش جزو الویت های کشور نیست:

شاهد ۱: گزارش مرکز پژوهش های مجلس (۱۳۹۷) مبنی بر عدم کامل اجرای قوانین بالاسری مانند اصل ۳ قانون اساسی و اصل ۴۴ در ارتباط با تربیت بدنی رایگان و خصوصی سازی ورزش.

شاهد ۲: تغییرات زیاد در مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و انتخاب مدیران ارشد بخش ورزش از سایر حوزه ها.

شاهد ۳: فقدان قانون جدید- قانون فعلی ورزش ایران مصوب سال ۱۳۵۰ است و جدیداً لایحه اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان در مجلس شورای اسلامی منتظر رأی اعتماد است.

شاهد ۴: بودجه کم وزارت ورزش و جوانان در مقایسه با رسالت و مأموریتی که برای آن تعریف شده است. در این مورد مرکز پژوهش های مجلس (۱۳۹۷) در گزارشی به این واقعیت اشاره می کند که ورزش ایران طی سالیان متمادی از جهت گیری، اولویت و بایدها و نبایدهای مستدل و مدون برخوردار نبوده است و نگاه سلیقه ای، کلیشه ای و ژورنالیستی و بعضاً سیاسی و نیز عدم برنامه ریزی و سرمایه گذاری درازمدت ضربات مهلکی بر پیکره این پدیده مهم فرهنگی- اجتماعی وارد ساخته است (گزارش مرکز پژوهش های مجلس، ۱۳۹۷).

عامل موثر بعدی از نگاه مصاحبه شونده ها «اقتصاد مقاوم» است که شامل ابعاد بازار پيشران، نشاط بازار و رقابت صحیح است. با توجه به شرایط سیاسی کشور و عامل تحریم، اقتصاد مقاومتی گفتمان و الگویی است که ضمن مقاوم سازی اقتصاد ملی در برابر تهدیدات و توان تحریم شکنی، با رویکرد عقب راندن نظام سلطه، پیشرو، فرصت ساز، مولد، درونزا و برون گرا است (حسین پور، ۱۳۹۵). سجادی و همکاران (۱۳۹۵) تقویت بخش خصوصی را از مهم ترین اصولی می دانند که باید برای انسجام و یکپارچگی ساختار تشکیلات ورزش ایران رعایت شوند. خداد کاشی (۱۳۸۸) نیز بیان می کند نظریه نئوکلاسیک، رقابت را یک موقعیت تعادلی می پندارد و آن را بر اساس ساختار بازار و تعداد بنگاه ها و شباهت آن ها تعریف می کند. از سوی دیگر، منتقدان این نظریه همچون هایک، شو پیتر و روژن معتقدند رقابت فرایندی است که با تغییر دائمی، ابداع و نوآوری همراه است و اساساً تعادل و ویژگی رقابت نیست. رقابت، فرایندی است پویا برای کشف ناشناخته ها که در طی آن روش های تولید و محصولات برتر معرفی می شوند. مخالفان نظریه نئوکلاسیک رقابت به جای تأکید بر همگنی محصول و شباهت بنگاه ها معتقدند هر بنگاه در بازار برای کسب مزیت رقابتی می باید قادر به تغییر ویژگی های خود باشد و محصول و خدمات خود را به شکلی متفاوت از سایر رقبای ارائه دهد. همچنین

طاهرپور و رجبی (۱۳۹۴) اظهار داشتند طی دو دهه اخیر، مطالعات حوزه اقتصاد سیاسی بر تبیین چگونگی اثرگذاری ساختار سیاسی بر برونداهای اقتصادی تمرکز بیشتری داشته‌اند. استدلال می‌شود هر چه درجه رقابت سیاسی بالا باشد، احتمال اتخاذ سیاست‌های کارشناسی شده و پخته افزایش می‌یابد و مجلس نقش اصلی خود که کنترل و نظارت بر عملکرد دولت است را به نحو بهتری بازی می‌کند و این تأثیر مثبتی بر رشد اقتصادی دارد. ایتکوین<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز بر چالش رقابت و ایجاد فضای تضاد بین دولت و بخش خصوصی در ورزش اشاره و پیشنهاد می‌کند با توجه به فرهنگ متمایز ورزش‌های مختلف نقش دولت و بخش خصوصی نیز باید مطابق با آن‌ها باشد.

یکی دیگر از مقولات در بخش شرایط علی «برهم کنش نهادی» است. این مفهوم به معنی همکاری و هماهنگی ذینفعان صنعت ورزش کشور است. اساساً در الگوی حکمرانی خوب نظام سیاسی با ماهیت کیفی و راهبردی در عرصه اجتماعی حضور پیدا می‌کند. وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک نقش مزاحم و انحصاری خود را به نقشی راهبردی و تسهیل‌کننده تغییر می‌دهند. وزارت ورزش و جوانان سطوح گوناگون اداره و سازمان‌دهی خود را بر پایه تسریع‌کنندگی و تسهیل‌دهی، بنیان‌گذاری و هدایت می‌کند. نیروها و گروه‌های اجتماعی ورزش مثل باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی و ... با تعامل و تقابل اصولی شکل‌دهنده صنعتی همساز و هماهنگ برای حرکت در جهت توسعه هستند. بدین‌سان اعتماد و همکاری و ساختار شبکه‌های بر مبنایی سازمان‌یافته در تمام سطوح زمینه را برای شکل‌گیری و گسترش سرمایه اجتماعی فراهم می‌کند و ورزش کشور با این سرمایه اجتماعی مسیر توسعه را آسان‌تر طی می‌کند. در این زمینه مارتین جی. استاپ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) خاطر نشان می‌کند شاخص‌های اقتصادی نشان می‌دهد در کشورهایی که دولت ارتباط مداوم و تعاونی‌گونه با بخش خصوصی دارد موفقیت اقتصادی بیشتری دارند. علاوه بر این، کشورهایی که ارتباط دوستانه-شغلی بین بخش عمومی و خصوصی دارند تمایل به پاسخ مثبت به اصلاحات سیاسی بیشتر است. در بیشتر کشورهای در حال توسعه-جایی که ارتباط بین بخش عمومی و خصوصی بیشتر بر اساس بدگمانی مشخص شده تا همکاری و مشارکت-همکاری بیشتری برای تحریک رشد اقتصادی لازم است. در رابطه باثبات و مشارکت، کالیوپی سوتیریادو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نیز نشان داد در مواجهه با ناپایداری و وابستگی به منابع مالی دولتی، ذینفعان ورزش به دنبال منابع دیگری هستند. ساختار ورزش استرالیا انعطاف‌پذیر و توانایی سازگاری با هرگونه تغییرات محیطی را به‌واسطه همکاری ذینفعان دارد.

در پایان باید یادآور شد با توجه به تغییرات سریع شرایط محیطی، عوامل یاد شده ممکن است در شرایط فعلی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ایران بر تحقق حکمرانی ورزشی تأثیرگذار باشند.

1. Itkonen  
2. Staab, M  
3. Sotiriadou

## منابع

- آدینه‌وند، علی اصغر؛ حاجی زاده، مریم و قدمی، مصطفی. (۱۳۹۲). «بررسی عملکرد شهرداری در چهارچوب حکمرانی خوب شهری (نمونه مورد مطالعه: شهر بابلسر)». نشریه مدیریت شهری. ۳۱، صص ۴۱-۶۴.
- آصفی، احمدعلی؛ اسدی، حسن و خبیری محمد. (۱۳۹۷). «عوامل موثر در نهادینه کردن ورزش همگانی در ایران: عوامل فردی». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۰ (۳)، صص ۴۱۵-۴۳۴.
- الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). «موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران». رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- امیرتاش، عبدالرضا و مظفری، امیر احمد. (۱۳۹۳). «شرایط و لزوم ورود باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر به بازار سرمایه». نشریه مدیریت ورزشی. ۶ (۳)، صص ۳۹۹-۴۱۹.
- امیری، مجتبی؛ نیری، شهرزاد؛ صفاری، مرجان و دلبری راغب، فاطمه. (۱۳۹۲). «تبیین و اولویت بندی موانع فراروی خصوصی سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش». نشریه مدیریت ورزشی. ۵ (۴)، صص ۸۳-۱۰۶.
- بخشوده، محمد. (۱۳۸۵). «روند توسعه انسانی در ایران». توسعه و بهره‌وری. ۱ (۲)، صص ۲-۹.
- بقائی سرابی، علی. (۱۳۹۴). «عوامل موثر بر تقدم منافع فردی بر منافع جمعی در شهر زنجان». مدیریت شهری. ۳۸، صص ۱۹۷-۲۱۴.
- پیمان فر، محمدحسن؛ الهی، علیرضا؛ سجادیپور، سید محمد کاظم و حمیدی، مهرداد. (۱۳۹۸). «تبیین دیپلماسی ورزشی با استفاده از الگوی پارادایمی: مطالعه‌ای کیفی». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۱ (۱)، صص ۵۹-۷۵.
- جمشیدی، عزت‌الله. (۱۳۹۶). «تبیین اثر ظرفیت جذب، حکمرانی سازمانی و سایش اجتماعی بر رفتار نوآوران با نقش تعدیل‌گری اعتماد سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران». نشریه پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۹ (۱۷)، صص ۱-۱۷.
- جوادی پور، محمد. (۱۳۹۴). «چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۷ (۳۰)، صص ۱۳-۳۴.
- جوادی پور، محمد و راسخ، نازنین. (۱۳۹۸). «نقش ورزش و توسعه دیپلماسی ورزشی در پیشبرد سیاست‌های فرهنگی-اجتماعی و روابط خارجی جمهوری اسلامی ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۱ (۲)، صص ۲۱۹-۲۳۴.
- حسین پور، داود؛ رضائی منش، بهروز و محمدی سیاهبومی، حمیدرضا. (۱۳۹۵). «رابطه مدیریت جهادی و استراتژی‌های اقتصاد مقاومتی». پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی. ۷۹، صص ۹۹-۱۲۲.
- حشمت زاده، محمدباقر. (۱۳۹۶). «بررسی موانع تحقق حکمرانی خوب در فرهنگ سیاسی ایران». جستارهای سیاسی معاصر. ۱ (۱۸)، صص ۱-۲۴.
- خاندوزی، سید احسان. (۱۳۸۵). «نقش بسترسازی اخلاقی در توسعه اقتصادی». اقتصاد اسلامی. سال ۶، صص ۱۲۹-۱۵۵.
- خداد کاشی، فرهاد. (۱۳۸۸). «دیدگاه‌های مختلف در مورد مفهوم و نظریه رقابت و تطبیق آن با وضعیت رقابت در بخش صنعت ایران». فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی. ۱۷ (۵۱)، صص ۲۵-۴۰.
- دلدار، ابراهیم؛ کارگر، غلامعلی و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۵). «بررسی موانع اقتصادی خصوصی سازی باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور». دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. ۵ (۲)، صص ۵۴-۶۸.
- رزاقی، محمد ابراهیم؛ رمضانی نژاد، رحیم و مهربانی، قاسم. (۱۳۹۳). «بررسی ابعاد مؤثر فساد اداری در فوتبال». نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۲ (۷)، صص ۴۱-۵۲.
- رضائی، شمس‌الدین؛ امیری، مجتبی و کوزه چیان، هاشم. (۱۳۹۵). «بررسی موانع توسعه روابط متقابل باشگاه‌های فوتبال و سازمان صداوسیما در ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۸ (۲)، صص ۱۸۹-۲۰۶.

- رضوی، محمدحسین. (۱۳۸۴). «افزایش کارایی با سیاست خصوصی سازی در ورزش». نشریه حرکت. ۲۳ (۲۳)، صص ۲۲-۵.
- رفیعی، فرشاد. (۱۳۹۱). «نقش سازمان‌های مردم‌نهاد جوانان در توسعه ملی ورزش». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
- رضانی نژاد، رحیم و هژیری، کاظم. (۱۳۹۶). «مبانی توسعه ورزش و کاربرد آن در ورزش ایران». فصلنامه مجلس و راهبرد. ۲۴ (۹۱)، صص ۲۳۳-۲۶۳.
- رضانی، رحیم. (۱۳۸۶). «پژوهش اقتصاد و سرمایه‌گذاری ورزش: موردکاوی فوتبال». گزارش طرح پژوهشی، سازمان تربیت بدنی، دفتر ملی مدیریت و توسعه ورزش.
- روزنامه دنیای اقتصاد. (۱۳۹۸). «شاید کل ورزش ایران تعلیق شود». شماره خبر: ۳۶۱۶۱۸۱.
- روزنامه همشهری. (۱۳۹۸). کد خبر: ۴۷۲۵۳۵. <https://www.hamshahrionline.ir/news/472535/4>.
- زارع، امین؛ بابائیان، علی؛ مرادی غلامرضا و حسینی، سید عبدالرسول. (۱۳۹۳). «شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال کشور بر اساس مدل PEST». نشریه مدیریت ورزشی، ۶ (۴): ۵۹۳-۵۷۵.
- زنجیرچی، سید محمود؛ خطیبی عقدا، عبدالنبی و پیمان فر، محمد حسن. (۱۳۹۴). «ارزیابی کارایی ۶۴ ساله کاروان ورزشی ج. ا. ایران در بازی‌های المپیک با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)». نشریه مدیریت ورزشی. ۷ (۵)، صص ۶۸۷-۷۰۰.
- سایت دولت. <http://dolat.ir/detail/297249>.
- سجادی، سید احمد. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی ساختار ورزش کشور». رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران.
- سعیدپور، بهزاد؛ لاهیجانیان، اکرم الملوک و شریفی، امین. (۱۳۹۶). «نقش مدیریت دانش در توسعه پایدار محیط زیست». مجله پایداری، توسعه و محیط زیست. ۴ (۴)، صص ۷۹-۸۳.
- طاهرپور، جواد و رجبی، فاطمه. (۱۳۹۴). «تاثیر رقابت سیاسی بر رشد اقتصادی». فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی. ۵۹، صص ۳۵-۵۶.
- طاهری عطار، غزاله؛ نائینی، محمدامین؛ سیدصالحی، سوگل سادات و خضری، سیده الهه. (۱۳۹۶). «رهبری اخلاقی تسهیل‌گر تحقق حکمرانی خوبی». فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی. ۶ (۱)، صص ۱۱۵-۱۳۰.
- عابدی، احیا؛ رضوی، سید محمدحسین؛ دوستی، مرتضی و احمدی، سید عبدالحمید. (۱۳۹۷). «شناسایی ابعاد و رویکردهای توسعه فرهنگی ورزش و عوامل موثر بر آن». فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۷ (۴۲)، صص ۳۲-۹.
- علی دوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۸). «تحلیل موانع حقوقی و قانونی اثرگذار بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در فوتبال حرفه‌ای جمهوری اسلامی ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۱ (۳)، صص ۴۱۱-۴۲۸.
- فراهانی، ابوالفضل؛ قاسمی، حمید و حسینی، سعید. (۱۳۹۷). «راه کارهای موثر بر مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد در بخش ورزش برای همه با توجه به خط مشی سلامت محوری دولت». فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۷ (۴۲)، صص ۴۰-۶۶.
- قاندي، علی؛ غفوری، فرزاد و کارگر، غلامعلی. (۱۳۹۵). «بررسی نقش ورزش قهرمانی بر شاخص‌های توسعه اجتماعی». نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۱۵ (۱)، صص ۳۵-۴۷.
- قدیری معصوم، مجتبی. (۱۳۷۹). «سیری در مفاهیم و ابعاد مختلف توسعه». مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران. ۴۴ (۱۵۶)، صص ۱-۱۵.
- کریمی شهره و علی بیگی، امیرحسین. (۱۳۹۴). «تحلیل تاثیر چشم انداز مشترک بر ارتقای سرمایه اجتماعی در توسعه

- کارآفرینی کشاورزی». مجله تعاون و کشاورزی. ۴ (۱۴)، صص ۱۷۶-۲۰۱.
- کشاورز، محمد حسن؛ حمیدی، مهرزاد؛ گودرزی، محمود و علی دوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۳). «مقایسه مؤلفه های آسیب شناسی سازمانی در فدراسیون های ورزشی موفق و ناموفق». نشریه مدیریت ورزشی. ۶ (۳)، صص ۳۸۱-۳۹۸.
- گزارش برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ورزش. (۱۳۹۴). وزارت ورزش و جوانان، معاونت توسعه منابع و پشتیبانی - ستاد تدوین برنامه ششم توسعه.
- گزارش دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش های مجلس. (۱۳۹۷). مسائل و چالش های تربیت بدنی و ورزش جمهوری اسلامی ایران.
- گزارش راهبردی. (۱۳۹۴). وزارت ورزش و جوانان، دبیرخانه شورای راهبردی، سال دوم.
- گزارش مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی. (۱۳۷۹). یک بررسی میدانی پیرامون موانع ورزش در ایران: موانع ورزش و چالش های سازمان تربیت بدنی. کد: ۴۱۰۵۵۹۳.
- گودرزی، محمود؛ اسدی، حسن؛ خبیری، محمد و دوستی، مرتضی. (۱۳۹۱). سیاست و ورزش. ساری: انتشارات موج قلم
- گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین؛ پورسلطانی، حسین و صفری، حمیدرضا. (۱۳۹۰). «مطالعه عوامل مؤثر بر وقوع و رشد فساد اداری و ادراک شده و روش های کنترل آن در سازمان های ورزشی ایران». ۴ (۱۰)، صص ۳۹-۵۶.
- محمدزاده، یوسف؛ حکمتی فرید، صمد و شریفی، المیرا. (۱۳۹۶). «تأثیر اندازه دولت بر حکمرانی خوب و عملکرد اقتصادی در کشورهای منتخب». نشریه پژوهش های رشد و توسعه اقتصادی. ۷ (۲۶)، صص ۹۷-۱۱۲.
- محمدی مغانی، حجت و قره خانی، حسن. (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین مدل نقش اقتصادی دولت در فرآیند خصوصی سازی ورزش ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۰ (۲)، صص ۳۶۷-۳۸۵.
- محمودی، احمد؛ هنری، حبیب؛ یونسی، جلیل و شهلائی، جواد. (۱۳۹۷). «کاوش عوامل زمینه ای و مداخله گر بروز فساد در صنعت فوتبال ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۰ (۴)، صص ۶۶۱-۶۸۵.
- مظفری، سید امیراحمد؛ الهی، علیرضا؛ عباسی، شهامت؛ احدپور، هنگامه و رضایی، زین العابدین. (۱۳۹۱). «راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران». نشریه مطالعات علوم ورزشی. ۴ (۱۳)، صص ۳۳-۴۸.
- مقیم، سید محمد و اردکانی اعلایی، مصطفی. (۱۳۹۰). «سنجش شاخص های حکمرانی خوب و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن». نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. ۳ (۸)، صص ۱۷۱-۱۸۸.
- مهرابی، قاسم. (۱۳۹۶). «طراحی مدل حکمرانی در فدراسیون های ورزشی». رساله دکتری، پردیس دانشگاه تهران.
- موسوی، سید زین العابدین؛ آقایی، جنت مکان و نوروزی، نورمحمد. (۱۳۹۷). «نقش اخلاق اسلامی در حکمرانی مطلوب». پژوهش های اخلاقی. ۸ (۴)، صص ۲۰۳-۲۲۳.
- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد و امیری، مجتبی. (۱۳۹۰). «تعیین رویکرد مناسب توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با رویکردهای چند کشور منتخب». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۰، صص ۱۰۳-۱۱۹.
- نسترن بروجنی، ایمان؛ قربانی، محمد حسین؛ کوزه چیان، هاشم و احسانی، محمد. (۱۳۹۷). «شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ ورزش همگانی در ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۰ (۴)، صص ۷۲۳-۷۳۸.
- نصیرخانی، پرویز. (۱۳۹۴). «تأثیر حکمرانی خوب به عنوان شاخص اخلاقی بر رشد اقتصادی». نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی. ۵ (۷)، صص ۸۵-۱۰۴.
- هاشمی آهویی، سید محمد. (۱۳۹۶). «مقایسه نقش سرمایه اجتماعی و حمایت اجتماعی بر حکمرانی خوب مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان و خراسان جنوبی». پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه بیرجند.
- یالقوز آغاجی، رعنا و محسنی زنوزی، جمال. (۱۳۹۳). «نقش دولت در تحول نظام اداری کشور». مجله اقتصادی. ۱۴ (۶ و ۵)، صص ۴۱-۵۴.

- Chappelet, J. (2017). **“Beyond governance: the need to improve the regulation of international sport”**. Sport in society Journal, 21(5): 734-724.
- Ferkins, L., Shilbury, D. (2012). **“Good Boards Are Strategic: What Does That Mean for Sport Governance?”** Journal of Sport Management, 26, 67-80.
- Ferkins, L., Shilbury, D. (2015). **“The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of “Stakeowner”**. Journal of Sport Management, 29: 93-108.
- Ghadami, M. & Henry, I. (2015). **“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”**. The International Journal of the History of Sport, 32 (8): 986-1000.
- Hill, S. (2016). **“Governance of small sports clubs in New Zealand: Existing structures, processes and potential models”**. A Dissertation for the Degree of Sport and Recreation Management, Lincoln University.
- Ingram, K., O’Boyle, I. (2018). **“Sport governance in Australia: questions of board structure and performance”**. World leisure journal, 60 (2): 156-172.
- Itkonen, H., Salmikangs, A. (2015). **“The Changing Roles of Public, Civic and Private Sectors in Finnish Sports Culture”**. Public policy and administration; 14(4): 556-545.
- Jedlicka, S. R. (2020). **“Contested Governance: UNESCO’s Role in International Sport, 1952–78”**. Journal of Sport History, 47(1): pp. 18-39.
- Kreft, L. (2017). **“The Governance of Sport”**. Sport, Ethics and Philosophy journal, 11 (1): 119-131.
- Kumssa, A., Mbeche, I. (2004). **“The role of institutions in the development process of African countries”**. International Journal of Social Economics, 31 (9): 840-854.
- Ma, Y. & Kurscheidt, M. (2019) **“Governance of the Chinese Super League: A struggle between governmental control and market orientation”**. Sport, Business and Management: An International Journal, 9 (1): pp.4-25. 32 (8): 1000-986.
- Parent, M., Hoye, R. (2018). **“The impact of governance principles on sport organisations’ governance practices and performance: A systematic review”**. Cogent Social Sciences journal, 4 (1): 1-24.
- Sotiriadou, K. (2009). **“The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships”**. Sport in Society, 12 (7), 842-860.
- Staab, M. (2003). **“Public-Private sector relationships in developing countries”**. Journal of economic development, 28(2):1-22.
- Walters, G., Tacon, R. (2018). **“The ‘codification’ of governance in the non-profit sport sector in the UK”**. European sport management quarterly, 18 (4): 482-500.