

طراحی مدل جامع حکمرانی باشگاه های فوتبال ایران

مجتبی المیری¹، ابراهیم علی دوست قهفرخی^{2*}، مجید جلالی فراهانی³¹ دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران² دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران³ دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران

تاریخ انتشار: 1401/06/01

تاریخ دریافت: 1401/05/12

Designing a comprehensive governance model in the Iranian football clubs

Mojtaba Elmiri¹, Ebrahim Alidoust Ghahfaraki^{2*}, Majid Jalali Farahani³

1 Ph.D Student in Sport Management, University of Tehran, Iran.

2 Associate Professor in Sport Management, University of Tehran, Iran (corresponding author).

3 Associate Professor in Sport Management, University of Tehran, Iran.

Received: (03/08//2022) Accepted: (23/08/2022)

شناسه یکتا : https://asm.pgu.ac.ir/article_706412.html

Abstract

The aim of this study was to design a comprehensive governance model in The Iranian Football League. In this study, the statistical population consisted of all Iranian premier league including club board members, players, experts and coaches which were 560 people of 16 Iranian premier league teams and 240 people were selected as samples and 15 out of each team were considered. For Data collection we use a researcher-made questionnaire, which was designed by COARSE method. After filling out the questionnaire by samples and Based on the results of this study, the extracted indicators in this study included transparency and accountability, law-abiding, accountability, value promotion, ethical and cultural standards, supervision and control, organizational effectiveness and anti-corruption. The results of this study were analyzed using structural equation model and the results showed that transparency and accountability, law-abiding, accountability, value promotion, ethical and cultural standards, supervision and control, organizational effectiveness and anti-corruption were predicted 69%, 63%, 63%, 67%, 58%, 67%, 59% and 67% of governance variances, respectively. These results show that transparency and accountability, law-abiding, accountability, value promotion, ethical and cultural standards, supervision and control, organizational effectiveness and anti-corruption all have a significant impact on governance in The Iranian Football League.

Keywords: Governance, Premier League, Law-abiding, Accountability

چکیده

این مطالعه با هدف طراحی مدل جامع حکمرانی در لیگ برتر فوتبال ایران انجام شد. در این مطالعه، جامعه آماری شامل تمامی اعضاء هیئت مدیره باشگاه، بازیکنان، کارشناسان و مربیان بود که برای 16 تیم 560 نفر بود که 240 نفر بعنوان نمونه انتخاب شد و از هر تیم 15 نفر در نظر گرفته شد. افراد به تصادف انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود که به روش کورس طراحی شد. براساس نتایج این مطالعه، شاخص‌های استخراج شده در این مطالعه شامل شفافیت و پاسخگویی، قانون مداری، مسئولیت پذیری، ارتقای ارزش‌ها، موازین اخلاقی و فرهنگی، نظارت و کنترل، اثر بخشی سازمانی و مبارزه با فساد بودند. نتایج این مطالعه با کمک مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند و نتایج نشان داد که شفافیت و پاسخگویی، قانون مداری، مسئولیت پذیری، ارتقای ارزش‌ها، موازین اخلاقی و فرهنگی، نظارت و کنترل، اثر بخشی سازمانی و مبارزه با فساد بترتیب 69 درصد، 63 درصد، 63 درصد، 67 درصد، 58 درصد، 67 درصد، 59 درصد و 67 درصد از واریانس حکمرانی را توانستند پیش‌بینی نمایند. این نتایج نشان می‌دهد که شفافیت و پاسخگویی، قانون مداری، مسئولیت پذیری، ارتقای ارزش‌ها، موازین اخلاقی و فرهنگی، نظارت و کنترل، اثر بخشی سازمانی و مبارزه با فساد همگی روی حکمرانی در لیگ برتر فوتبال ایران تأثیر قابل توجهی دارند.

واژگان کلیدی: حکمرانی، لیگ برتر، قانون مداری، مسئولیت پذیری

آدرس ایمیل: m.almiri1358@gmail.com

مقدمه

در طول دهه‌های اخیر با استقلال سازمان‌های ورزشی بعثت تجاری شدن، مدیریت ورزش به شدت مورد سؤال قرار گرفته است، عواملی همانند فساد و رشوه خواری، حرص و غارتگری، حکمرانی ورزشی را بطور قابل ملاحظه‌ای مورد شکست و سرمایه داری جهانی را در معرض خطر قرار داده است. ظاهراً استراتژی استقلال مالی در جهان ورزش تاثیر منفی بر کیفیت خود حکمرانی سازمان‌های ورزشی دارد (1). در این بین، در فدراسیون‌های بین المللی فوتبال، بیشترین رسوایی‌ها دیده شده است و بر اساس گزارشات ارائه شده، برخی مقامات عالی شناخته شده در زمینه‌ی فوتبال، میلیون‌های دلار رشوه دریافت کرده‌اند (2). به گزارشی کمیسیون اصل 90 قانون اساسی فدراسیون فوتبال در لایه‌های مختلف خود با مسائل غیراخلاقی همانند تخلف‌های چون رشوه، تبانی، دوپینگ، شرط بندی غیرمجاز، جعل و استفاده از اسناد مجعول، تصدیق نامه‌های خلاف واقع، فرار مالیاتی، مصرف الکل و روابط نامشروع، رواج خرافه گرایی، قراردادهای غیر واقعی دست به گریبان می‌باشد که ناشی از مشکلات ساختاری اساسنامه فدراسیون، عدم نظارت و اعمال وظایف مصرح در اساسنامه از سوی مجمع فدراسیون فوتبال، سوء مدیریت و تصمیمات خلاف قانون، افزایش بی رویه نرخ دستمزد مربیان و بازیکنان، عملکرد ضعیف و توأم با تبعیض ارکان قضایی فدراسیون، اعمال نفوذ یا عدم اجراء احکام قطعی در بعضی از پرونده های مهم است.

در طی سال‌های اخیر، پژوهش‌های مهمی با هدف دست یافتن به حکمرانی خوب ورزشی انجام شده‌اند. اصولی همانند شفافیت، پاسخگویی، دموکراسی، استقلال و مسئولیتهای اجتماعی را برای حکمرانی گزارش شده است. دبیرخانه دائمی کنفرانس پلی د گیم، هشت استاندارد بین المللی را برای توسعه دادن کدهای ورزشی پیشنهاد کرده‌اند، که این کدها شامل شیوه‌ها و اسناد حکمرانی و رویه‌های دموکراتیک؛ قوانین سن، جنسیت، نژاد، حقوق تصدیگری و بحث صاحب‌نفعان؛ قوانین استقلال و همکاری با دولت؛ شفافیت و پاسخگویی در هر دو حوزه عملکردی و مالی؛ بازرسی و توازن، قبول، اجرا و امکان استقلال نمایندگی‌ها؛ توسعه ورزش در روستاها؛ آموزش و به اشتراک گذاشتن اطلاعات و تساوی حقوق، جامعیت، نبود تبعیض و دفاع از اقلیت است (3).

محققین در زمینه‌ها و رشته‌های مختلف اعم از ورزشی و غیر ورزشی فاکتورهای مختلف تأثیر گذاری را روی حکمرانی ورزشی گزارش کرده‌اند، شامل برنامه‌ریزی، اقتصاد و مالی، سازماندهی، قانون، آموزشی و علمی، دولت و رسانه (4)، مدیریت منابع انسانی و مدیریت (5)، شفافیت سیاسی اجتماعی، شفافیت اقتصادی، شفافیت اداری (بوروکراتیک)، پاسخگویی سیاسی اجتماعی، پاسخگویی اقتصادی، پاسخگویی اداری (بوروکراتیک)، مشارکت سیاسی اجتماعی، مشارکت اقتصادی، مشارکت اداری (بوروکراتیک) (6)، توسعه

ظرفیت‌های آموزشی، افزایش ظرفیت‌های اقتصادی، تقویت ارتباطات موثر با جامعه مدنی و افزایش چابکی (7)، شفافیت دموکراسی، بازرسی و همبستگی (8)، توجه به شرایط محیطی (اقتصادی، اجتماعی و...) (9)، سرمایه‌های انسانی و فرهنگی، سرمایه اجتماعی و حمایت اجتماعی، تصمیم‌گیری شورایی، پاسخگویی جامع، بودجه‌ریزی استراتژیک، تعامل سازنده با جامعه و آزادی عمل در تعامل با بازار (10)، روابط هیجانی حمایتی بین رهبران و هدایت کنندگان (11)، توسعه و مهارت‌های رهبری و اقدامات داوطلبانه در رهبری (12)، قدرت و ساختار (موانع موجود، منابع و درآمد، وضعیت حقوقی و قانونی، و قدرت تصمیم‌گیری)، رهبری و انگیزه (حمایت و پشتیبانی، مشارکت در شبکه‌های اجتماعی، انگیزه دادن به اعضا و همکاری، اعتماد دو طرفه، تعهد و اشتراک گذاری اطلاعات و داشتن دانش کافی)، تصمیم‌گیری (بیان ارزش‌ها و تصمیم‌گیری و داشتن قدرت تصمیم‌گیری برای استفاده از تکنولوژی و حرکت رو به جلو) (13)، بدنه حکمرانی کننده، ساختار، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، انتخابات و انتصابات، شفافیت و ارتباطات و تشریک مساعی یا همکاری (14)، شفافیت گزارشات (15)، شاخص‌های استانداردهای ساختاری (چارچوب، القاء کردن، ساختار هدفمند، فرایند مبنا قضاوت، اهداف، اندازه هیات، انتخاب متصدیان، رئیس هیات مدیره، خط مشی)، تشریک مساعی و ارتباطات استاندارد (مشارکت، همبستگی‌ها، ارتباطات، وکالت)، برنامه ریزی‌های استاندارد (استراتژی، برنامه سالیانه، برنامه میتینگ‌ها، منابع‌ها، عملکرد، عاید مالی، آموزش، حضور در جلسات، به حداقل رساندن ریسک)، و شفافیت‌های استاندارد (کمیته‌های هیات، اجابت تمام و کمال، تضاد در علائق، فرهنگ بازرسی، شفافیت، اعضای هیات، فرصت برابر، مستقل بودن) (16).

امروزه ورزش فوتبال، یکی از پرطرفدارترین و محبوبترین ورزش‌ها در سطح جهان است؛ تا جایی که بسیاری از کشورها آن را به عنوان ورزشی ملی به حساب می‌آورند. وجود هزاران بازیکن فوتبال و میلیون‌ها هوادار آن‌ها در سراسر جهان، لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابتها از بینندگان چند صد میلیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. در ایران نیز فوتبال، رایجترین و پرطرفدارترین ورزش بوده و در مقایسه با تمامی ورزش‌ها بیشترین تعداد ورزشکار و طرفدار را به خود اختصاص داده است. در این بین تیم‌های فوتبال لیگ برتر از محبوبیت و اهمیت زیادی برخوردار هستند. همان‌گونه که در ابتدای بحث اشاره شد، ورزش فوتبال نیز با چالش‌هایی در زمینه‌های مختلف و مخصوصاً در زمینه‌ی حکمرانی روبه‌رو است و نیاز است که یک مدل جامع برای

حکمرانی ورزشی ارائه گردد تا روشن سازد که چه عواملی می‌توانند بر حکمرانی ورزشی در لیگ برتر فوتبال تأثیر داشته باشند. بنابراین این مطالعه با هدف بررسی ارائه‌ی مدلی جامع برای حکمرانی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران انجام شد.

روش شناسی تحقیق

روش پژوهش مطالعه‌ی حاضر، آمیخته و بر حسب محیط پژوهش، کتابخانه‌ای میدانی و برحسب ماهیت و روش پژوهش پیمایشی بود. با در نظر گرفتن کاربردی بودن مفهوم حکمرانی ورزشی در لیگ برتر فوتبال در کشور، فقدان شواهد و پیشینه مطالعاتی قبلی کافی و در نظر گرفتن عمیق ابعاد و شاخص‌های مورد نظر، رویکرد تحقیق آمیخته برای استخراج معانی مفهوم حکمرانی ورزشی در لیگ برتر فوتبال در کشور، در نظر گرفته شد. در این نوع مطالعات، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری و تحلیل شدند. در این مطالعه برای تکوین مقیاس‌ها از روش کورس استفاده شد. اگرچه مطالعاتی در رابطه با حکمرانی در فدراسیون‌ها انجام شده است ولی در لیگ برتر فوتبال انجام نشده است، در نتیجه اقدام به تدوین پرسش‌نامه بر اساس روش کورس صورت گرفت.

در مطالعه‌ی حاضر برای تعریف کردن سازه و تدوین قلمرو از مطالعات قبلی در حوزه حکمرانی و حکمرانی در ورزش کمک گرفته شد. در بخش کیفی، مبانی نظری شامل استفاده از مقالات علمی، گزارش‌های منتشر شده توسط سازمان‌ها، مقیاس‌ها و ابزارهای توسعه یافته در این حوزه مورد بررسی قرار گرفتند. در مرحله بعدی، شاخص‌های استخراجی در اختیار 21 نفر از ارزیابان مستقل شامل اساتید مدیریت، مدیران ورزشی و همچنین مدیران سابق لیگ برتر فوتبال قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که نظرات خود را در رابطه با شاخص‌ها ارائه نمایند. در ابتدا، نگارنده یک چک لیست اولیه تدوین کرد و برخی از شاخص‌ها که با هم همپوشانی داشتند حذف شدند. در ادامه شاخص‌های نهایی تدوین شده در این مرحله، در اختیار ارزیابان قرار گرفت. روش شناسایی ارزیابان بصورت گلوله برفی بود و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه داشت، که محقق احساس کرد که مصاحبه‌های بیشتر، کمکی در بهبود، اضافه و یا حذف شاخص‌ها از نظر ارزیابان نمی‌کند.

در مرحله بعدی، لیست شاخص‌های تدوین شده در مرحله قبلی در اختیار پانل متخصصان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که نظرات خود را در رابطه با شاخص‌ها با بیان گزینه‌های سه نقطه‌ای، 1= به حکمرانی لیگ برتر فوتبال کمک نمی‌کند، 2= به حکمرانی لیگ برتر فوتبال ممکن است کمک نماید و 3= به حکمرانی لیگ برتر فوتبال کمک می‌کند، ارائه نمایند. میانگین نمرات برای هر کدام از پاسخ‌ها

ارائه شد. میانگین نمرات محاسبه شد و اگر میانگین کمتر از 2 بود از شاخص‌ها کنار گذاشته شد و در تحلیل‌ها در نظر گرفته نشدند. در ادامه با کمک روش اکتشافی برای طبقه بندی استفاده شد. این ابعاد محتوای مفهومی حکمرانی ورزشی را تشکیل دادند و شامل ابعادی برای شفافیت و پاسخگویی، قانون مداری، مسئولیت پذیری، کنترل فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل، اثربخشی، و ارتقای ارزش‌ها بود. این نتایج در جدول 1- گزارش شده است.

جدول 1- یافته‌های بخش کیفی تحقیق در نتیجه مصاحبه با ارزیابان مستقل

عامل‌ها	ردیف	شاخص‌ها
شفافیت و پاسخگویی	1	انتشار اساسنامه و چارت سازمانی باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی
	2	انتشار قوانین و مقررات، نقش‌ها و مسئولیت‌های باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی
	3	انتشار رسالت، مأموریت، ارزشها، اهداف استراتژیک باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی
	4	انتشار گزارش کلی فعالیتهای سالیانه باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی
	5	انتشار گزارشات سالیانه کمیته‌های دائمی باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی.
	6	انتشار مصوبات جلسات هیئت مدیره باشگاه در صورت جلسات و در صورت لزوم در رسانه‌ها.
	7	انتشار بیوگرافی و اطلاعات نحوه ارتباط با اعضاء هیئت مدیره باشگاه و کمیته‌های مختلف از طریق وب سایت یا سایر کانال‌های ارتباطی
	8	وجود برنامه تکریم ارباب رجوع، کارکنان و دیگر اعضای باشگاه و پاسخ به آنها بصورت حضوری یا سایر مجاری ارتباطی
	9	وجود نظام جمع آوری انتقادات و پیشنهادات و به کارگیری آن در هیئت مدیره باشگاه
	10	اجرای منظم جلسات توسط کمیته‌های مختلف باشگاه
قانون مداری	11	تعیین اعضای کمیته‌های مختلف باشگاه براساس فرایند پیشینی شده در اساسنامه و بدون دخالت عوامل خارجی
	12	وجود آئین‌نامه‌ها و مقررات تدوین شده برای انتخاب اعضای کمیته‌ها و سرپرستی‌های مختلف در باشگاه.
	13	انتخاب اعضای کمیته‌ها با آزادی تمام و رأی گیری.
	14	انجام تمامی کارها و عملیات بانکی در باشگاه‌ها فقط از طریق حساب‌های قانونی باشگاه
	15	اجرای کامل تصمیم‌های اتخاذ شده در کمیته‌های مختلف باشگاه
	16	انتخاب اعضای کمیته‌ها برای یک دوره مشخص و محدود (1 تا 4 سال)

وجود کمیته فنی یا گروه کاری (کمیسیونهای موضوعی و یا مطالعه ای، هیاتهای مشاوره و غیره) در باشگاه برای دریافت مشاوره در مورد مسائل و امور تخصصی	۱۷	مسئولیت
ارائه آموزش های لازم به ذی نفعان در رابطه با مسئولیت پذیری در باشگاه.	18	پذیری
مشارکت باشگاه با ادارات دولتی و غیردولتی در مورد توسعه مسئولیت اجتماعی.	19	
اهمیت دادن به اصول توسعه پایدار و مسائل اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی در باشگاه	20	
تبیین ارزش هایی که انتظار می رود کارکنان در رفتار و عمل شان نشان دهند	21	
پیروی کارکنان از ارزش های باشگاه در عمل	22	
وجود تعادل جنسیت و تحصیلات در اعضاء کمیته های مختلف باشگاه	23	ارتقای
به کارگیری استانداردهای رفتاری توسط روسا و مدیران باشگاه به صورت عملی	24	ارزش ها
مشارکت دادن هواداران در مسائل جاری باشگاه	25	
وجود تعهد به جلوگیری از تجمل گرایی، اسراف و تبذیر و گسترش فرهنگ قناعت متعهد در باشگاه	26	
در نظر گرفتن حریم خصوصی افراد هنگام نشست خبری و رسانه ای کردن برنامه ها و گزارشات در باشگاه	27	موازین اخلاقی و
احترام گذاشتن به مناسبت ها، عقاید، افکار و ارزش های مردم در باشگاه	28	فرهنگی
ارائه آموزش های لازم برای اصول اخلاقی، ارزش های انسانی و ملی و اجتناب از تبعیض، دوپینگ و نژاد پرستی به بازیکنان و کادر فنی در باشگاه.	29	
تلاش در راستای تقویت و توسعه تفکر جهادی به منظور صیانت از ارزشهای انقلاب	۳۰	
تلاش و اهتمام به رعایت ظواهر اسلامی (حجاب و ..) در راستای منشور اخلاقی و رفتاری	۳۱	
حفظ حرمت ماه مبارک رمضان، عاشورا حسینی و سایر مناسبتهای دینی در برنامه ریزیها	۳۲	
وجود یک سیستم مدیریت ریسک (مثل COSO3) و کنترل یکپارچه داخلی در باشگاه.	33	
مشخص بودن مقاماتی که رسماً حق امضا دارند و می توانند پای قرار دادها را بدون دخالت امضاء کنند.	34	
وجود کمیته اخلاق و انضباطی برای رسیدگی به شکایات و اعمال مراتب قانونی در باشگاه	35	نظارت
وجود چارچوبی مشخص برای درخواست تجدید نظر شکایات و احقاق حق در باشگاه.	36	و کنترل
عدم وجود هیچ گونت رانت، فساد مالی و دزدی در باشگاه	37	
شفاف و قابل حساسرسی بودن میزان حقوق اعضای هیئت مدیره و دیگر اعضا و بازیکنان	38	
پایش مداوم هزینه های غیر ضرور و بازنگری فرآیندهای انجام کار	39	
برخورداری باشگاه از یک وجهه عمومی مناسب بین مردم و توان حفظ آن	40	
ایجاد فرصت هایی مناسب برای توسعه ورزش در سطح پایه و حرفه ای در باشگاه	41	
اثربخش بودن منابع مالی که صرف باشگاه می شود	42	

تعامل و ارتباط مناسب با دولت ضمن حفظ استقلال و کسب درآمد	43	اثر بخشی
ارائه خدمات جهت تامین نیاز ذینفعان در باشگاه	44	سازمانی
وجود یک سیستم مناسب جهت شناسایی، جذب و پرورش استعدادها در باشگاه	45	
تقسیم کار مناسب بین افراد سازمان و مشخص کردن مسئولیت های افراد	46	
عمل کردن به تمامی وظایفی که برای سازمان مشخص شده از طرف اعضای باشگاه	47	
دستیابی به نتایج مطلوب و کسب مدال و افتخار آفرینی	48	
انتشار گزارشات سالیانه حسابرسی مالی (دارایی ها، بدهیها، درآمدها و هزینه ها) بر اساس شاخصهای استاندارد بین المللی (IFRS 1) و (IAS 2) و امثال آن در باشگاه	49	
انتشار میزان دریافتی های (پاداش و غیره) سالیانه رئیس، اعضای هیئت رئیسه، دبیرکل، خزانه دار و غیره) در باشگاه	50	
برخورد با هرگونه فساد و دزدی مطابق با قانون در باشگاه	51	مبارزه با فساد
برگزاری مناقصه، مزایده یا ترک تشریفات برای عقد قرار دادهای خرید و فروش در باشگاه	52	
وجود یک رویه ای روشن و مشخص در عملیات کاری و تجاری باشگاه	53	
انتشار میزان مالیات بر درآمد پرداخت شده سالیانه باشگاه	54	

همان گونه که جدول بالا نشان می دهد، بدنبال بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با ارزیابان 54 شاخص و هشت بعد شناسایی شدند. بمنظور هماهنگ کردن شاخص ها با هدف های پژوهش و ارتباط دادن شاخص ها با ابعاد استخراج شده در بخش کیفی از شاخص های استخراج شده فرم های نسبت روایی محتوایی¹ و شاخص روایی محتوایی² با کمک 10 نفر از ارزیابان خبره انجام شد و نظرات آن ها در رابطه با گویه ها ارزیابی شدند. بر طبق نظر کارشناسان، هیچ کدام از گویه ها حذف نشدند. فایل های مورد استفاده با طیف لیکرت از خیلی زیاد=5 تا خیلی کم=1 در بخش کمی مورد استفاده قرار گرفتند.

در این مطالعه، جامعه آماری شامل تمامی اعضاء هیئت مدیره باشگاه، بازیکنان، کارشناسان و مربیان بود که برای 16 تیم 560 نفر بود که باید حداقل 228 نفر مورد مطالعه قرار گیرند. برای تساوی بین تیم ها 240 نفر بعنوان نمونه انتخاب شد و از هر تیم 15 نفر در نظر گرفته شد. افراد به تصادف انتخاب شدند. پایایی پرسش نامه ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و نتایج برای

¹ Content validity ratio

² Content validity index

تمامی متغیرها نشان داد که میزان آلفای کرونباخ بزرگتر از 0/70 است که نشان دهنده پایایی پرسشنامه‌ها است. برای تحلیل داده‌های کمی، از دو نرم‌افزار SPSS و AMOS استفاده شد. برای بررسی آمار توصیفی از نرم‌افزار SPSS استفاده شد برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار AMOS نسخه 24 استفاده شد. برای بررسی شاخص برازش مدل از متغیرهای مختلفی استفاده شد، شامل کای اسکور نسبی (CMIN/DF)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)، شاخص نیکویی برازش هنجار شده (NFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد شده (RMSEA).

یافته‌ها

توزیع سنی افراد به این صورت بود که از 240 نفر مورد مطالعه 51 نفر در طیف سنی 20-30 سال (21/25 درصد)، 75 نفر در طیف سنی 31-40 سال (31/25 درصد)، 58 نفر در طیف سنی 41-50 سال (24/16 درصد)، 36 نفر در طیف سنی 51-60 سال (15 درصد) و 20 نفر در طیف سنی 61-70 سال (8/33 درصد) بودند. نتایج نشان داد که 40 نفر کمتر از 10 سال سابقه کار داشتند، 145 نفر دارای سابقه کار بین 11-20 سال بودند، و 55 نفر بین 21-30 سال سابقه فعالیت داشتند. این نتایج نشان می‌دهد که 16/66 درصد کمتر از 10 سال سابقه، 60/40 درصد بین 10-20 سال سابقه کار و 22/94 درصد بین 21-30 سال سابقه کار داشتند. بر اساس نتایج بدست آمده 14 نفر تحصیلات دیپلم (5/83 درصد)، 143 نفر تحصیلات لیسانس (59/58 درصد)، 63 نفر تحصیلات فوق لیسانس (26/25 درصد) و 20 نفر تحصیلات دکترا (8/33 درصد) داشتند. نتایج برای ویژگی‌های توصیفی متغیرها در جدول 2- گزارش شده است. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد بیشترین میانگین مربوط به مبارزه با فساد (4/05) و پایین‌ترین میزان مربوط به موازین اخلاقی و فرهنگی (3/96) بود. این نتایج نشان می‌دهد که بیشتر میانگین‌ها حدود 4 می‌باشد که نشان دهنده وضعیت خوب در متغیرها می‌باشد و افراد مورد مصاحبه غالباً گزینه زیاد را بعنوان پاسخ انتخاب کرده‌اند.

جدول 2- نتایج برای ویژگی‌های توصیفی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
شفافیت و پاسخگویی	4/00	0/60	2/67	4/56
قانون مداری	4/02	0/75	2/43	4/86
مسئولیت پذیری	3/98	0/95	2/00	5/00
ارتقای ارزشها	4/03	0/74	2/60	4/86
موازین اخلاقی و فرهنگی	3/96	0/85	2/43	4/80
نظارت و کنترل	4/01	0/80	2/43	4/86
اثر بخشی سازمانی	3/98	0/61	2/67	4/56
مبارزه با فساد	4/05	0/77	2/50	4/83

برای انجام مدل معادلات ساختاری، دو شرط اساسی لازم است، اولاً تعداد نمونه‌ها کمتر از 100 عدد نباشد و در این مطالعه 240 نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. همچنین داده‌ها باید از توزیع نرمال برخوردار باشند که نتایج این مطالعه توسط آزمون چولگی و کشیدگی متغیرها آنرا تأیید کرد (جدول 3).

جدول 3- نتایج برای بررسی چولگی و کشیدگی متغیرها

متغیرها	چولگی	کشیدگی
شفافیت و پاسخگویی	0/157	0/331
قانون مداری	-1/00	0/157
مسئولیت پذیری	-0/293	-1/00
ارتقای ارزشها	-0/577	-0/925
موازین اخلاقی و فرهنگی	-0/777	-0/939
نظارت و کنترل	-0/961	-0/571
اثر بخشی سازمانی	-0/10	-1/00

مبارزه با فساد

-0/983 -0/445

با توجه به وضعیت مناسب داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد و مدل استاندارد در شکل 1- ارائه شده است. بر مبنای یافته‌های جدول 4-، مقدار کای اسکوتر به دست آمده در این مدل برابر با 323/59 بود و با توجه به درجه آزادی 197 برای مدل، میزان کای اسکوتر به درجه آزادی برابر با 1/64 است که کمتر از 2 است و بنابراین نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. دیگر شاخص‌ها و مقادیر قابل قبول برای برازش مدل در جدول 5 نشان داده شده است. همان گونه که نتایج نشان می‌دهد، مدل از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد و شاخص‌های برازش مناسب هستند.

جدول 5- شاخص‌های برازندگی تحلیل عامل برای مدل نهایی حکمرانی در لیگ برتر فوتبال

نام شاخص	مقدار	دامنه قابل قبول
کای اسکوتر نسبی (CMIN/DF)	1/64	حداکثر 2
شاخص نیکویی برازش (GFI)	0/97	بزرگ‌تر از 0/95
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	0/90	بزرگ‌تر از 0/80
شاخص نیکویی برازش هنجار شده (NFI)	0/96	بزرگ‌تر از 0/95
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	0/93	بزرگ‌تر از 0/90
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد شده (RMSEA)	0/036	کمتر از 0/05

نتایج این مطالعه نشان داد که شفافیت و پاسخگویی (0/69)، قانون مداری (0/63)، مسئولیت پذیری (0/63)، ارتقای ارزش‌ها (0/67)، موازین اخلاقی و فرهنگی (0/58)، نظارت و کنترل (0/67)، اثر بخشی سازمانی (0/59) و مبارزه با فساد (0/67) تأثیر معنی داری روی حکمرانی داشتند. این نتایج نشان می‌دهد که شفافیت و پاسخگویی، قانون مداری، مسئولیت پذیری، ارتقای ارزش‌ها، موازین اخلاقی و فرهنگی، نظارت و کنترل، اثر بخشی سازمانی و مبارزه با فساد بترتیب 69 درصد، 63 درصد، 63 درصد، 67 درصد، 58 درصد، 67 درصد، 59 درصد و 67 درصد از واریانس حکمرانی را توانستند پیش‌بینی نمایند. مقدار آماره R-Square برابر با 0/69 بود که نشان دهنده ضریب تعیین عالی برای آن است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه نشان داد که شفافیت و پاسخگویی توانست 69 درصد از واریانس حکمرانی در لیگ برتر فوتبال را پیش‌بینی کند. این نتایج همراستا با نتایج باقرزاده و همکاران (1399) است که نشان دادند متغیر پاسخگویی و شفافیت بر مدل حکمرانی تأثیر دارد (17).

این نتایج همچنین همراستا با نتایج داداش کریمی و همکاران (1398) است که نشان دادند مدل نهایی حکمرانی آموزش عالی بر شفافیت اداری استوار است (6). نتایج این مطالعه همچنین همراستا با نتایج احمدی و همکاران (1397) که نشان دادند شفافیت و پاسخگویی یکی از عوامل حکمرانی ورزشی به منظور اولویت بندی و تنظیم اقدامات در فدراسیون‌های ورزشی است (8). در مطالعه‌ای دیگر، احمدی و همکاران (1397) به بررسی "حکمرانی خوب در ورزش: نقش سرمایه اجتماعی در ارتقای آن" پرداختند و نشان دادند که شفافیت از جمله عوامل مؤثر در حکمرانی خوب ورزشی می‌باشد (18). این نتایج همچنین همراستا با نتایج لام (2014) است که در پژوهشی به بررسی نقش حکمرانی در سازمان‌های ورزشی پرداختند و نشان دادند که مسئولیت پذیری و پاسخگویی و شفافیت بر حکمرانی می‌تواند نقش قابل توجهی داشته باشند (14). این نتایج نشان می‌دهد که دیگر مطالعات نیز به این نتیجه رسیده‌اند که شفافیت و پاسخگویی از جمله عوامل مؤثر بر مدل جامع حکمرانی می‌باشد. بر اساس یافته‌هایی که در این مطالعه برای شاخص‌ها بدست آمد، نتایج نشان داد که تمامی شاخص‌ها بیش از 50 درصد روی متغیر شفافیت و پاسخگویی تأثیر مثبت داشتند. بر اساس متغیرهای این مطالعه انتشار اساسنامه و چارت سازمانی باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی، انتشار قوانین و مقررات، نقش‌ها و مسئولیت‌های باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی، انتشار رسالت، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف استراتژیک باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی، انتشار گزارش کلی فعالیت‌های سالانه باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی، انتشار گزارشات سالانه کمیته‌های دائمی باشگاه از طریق وب سایت یا سایر مجاری ارتباطی، انتشار بیوگرافی و اطلاعات نحوه ارتباط با اعضاء هیئت مدیره باشگاه و کمیته‌های مختلف از طریق وب سایت یا سایر کانال‌های ارتباطی، وجود برنامه تکریم ارباب رجوع، کارکنان و دیگر اعضای باشگاه و پاسخ به آن‌ها بصورت حضوری یا سایر مجاری ارتباطی و وجود نظام جمع آوری انتقادات و پیشنهادات و به کارگیری آن در هیئت مدیره باشگاه همگی به بهبود شفافیت و پاسخگویی کمک می‌نمایند و این عوامل باعث می‌شوند تا شفافیت و پاسخگویی در سازمان‌ها بطور قابل توجهی افزایش یابد و این امر به بهبود حکمرانی می‌تواند کمک نماید، زیرا انتشار اسناد و شفاف بودن آن باعث شفافیت می‌شود و این کار باعث بهبود پاسخگویی می‌شوند.

قانون‌مداری توانست 63 درصد از واریانس حکمرانی لیگ برتر فوتبال را پیش‌بینی نماید. نتایج این مطالعه همراستا با نتایج کشاورز (1399) است که در پژوهشی نشان دادند قانون از جمله عوامل مهمی است که روی حکمرانی می‌تواند تأثیر داشته باشد (4). این نتایج

همراستا با نتایج باقرزاده و همکاران (1399) است که گزارش کردند مولفه قانون محوری و بر مدل حکمرانی تأثیر دارد (17). نتایج این مطالعه همچنین همراستا با نتایج شیلپوری و همکاران (2016) است که به متغیر قانون و قانون مداری برای داشتن یک مدل حکمرانی خوب اشاره داشتند (13). بر اساس شاخص‌های این مطالعه برای قانون مداری، اجرای منظم جلسات توسط کمیته‌های مختلف باشگاه، تعیین کردن اعضای کمیته‌ها بدون دخالت عوامل خارجی، وجود آئین‌نامه‌ها و مقررات تدوین شده برای انتخاب اعضا، انجام تمامی کارها و عملیات بانکی در باشگاه‌ها فقط از طریق حساب‌های قانونی باشگاه، اجرای کامل تصمیم‌های اتخاذ شده در کمیته‌های مختلف باشگاه، اجرای کامل تصمیم‌های اتخاذ شده در کمیته‌های مختلف باشگاه و انتخاب اعضا برای دوره‌های محدود همگی عوامل قانونی هستند که باعث می‌شوند. زمانی که افراد بدون دخالت انتخاب می‌شوند، باعث می‌شود افراد شایسته و مناسب برای دوره‌های محدودی انتخاب شوند و زمانی که حساب‌ها قانونی و صحیح باشد، مشکلی برای حکمرانی پیش نمی‌آید.

مسئولیت‌پذیری توانست 63 درصد از واریانس حکمرانی لیگ فوتبال را پیش‌بینی کند. این نتایج همراستا با نتایج سیمپکینس³ و همکاران (2022) است که به نقش مسئولیت‌پذیری روی حکمرانی تأکید داشتند (19). این نتایج همچنین همراستا با نتایج لام (2014) است که در پژوهشی به بررسی نقش حکمرانی در سازمان‌های ورزشی پرداختند و نشان دادند که مسئولیت‌پذیری بر مدل حکمرانی می‌تواند نقش قابل توجهی داشته باشند (14). بر اساس شاخص‌های این متغیر، اگر کمیته‌های فنی و یا گروه‌های کاری در سازمان وجود داشته باشند، آموزش‌های لازم داده شود و حس مسئولیت اجتماعی در افراد و اعضای باشگاه وجود داشته باشد و مسئولیت اجتماعی شرکتی بنحوی در باشگاه‌ها وجود داشته باشد، باعث بهبود مسئولیت‌پذیری می‌شود.

ارتقای ارزش‌ها نیز توانست 67 درصد از واریانس حکمرانی را در لیگ برتر فوتبال را پیش‌بینی نماید. این نتایج همراستا با نتایج شیلپوری و همکاران (2016) است که به متغیر ارزش‌ها بعنوان عاملی برای بهبود حکمرانی اشاره کردند (13). بر اساس شاخص‌های این متغیر، اگر ارزش‌ها بدرستی تبیین شوند، به ارزش‌های باشگاه‌ها توجه شود و مهم‌تر از این عوامل هواداران در مسائل باشگاه شرکت داده شوند، همگی به به بهبود و ارتقای ارزش‌ها کمک می‌نمایند. ذکر این نکته ضروری است که استانداردهای رفتاری باید توسط رؤسا و مدیران باشگاه اجرا شود و برای جنسیت و تحصیلات نیز تعادل برقرار شود تا ارزش‌ها بصورت بهینه‌ای قرار گیرند.

³ Simpkins

نتایج این مطالعه نشان داد که موازین اخلاقی و فرهنگی توانست 58 درصد از واریانس مدل حکمرانی را تبیین کند. متأسفانه مطالعه‌ای پیدا نشد که بتوانیم نتایج این بخش را با نتایج آن‌ها مقایسه نماییم. با این حال، با در نظر داشتن، بر اساس شاخص‌های مطالعه برای داشتن یک حکمرانی بر اساس اینک موازین اخلاقی وجود داشته باشد باید تعهد به جلوگیری از تجمل گرایی، اسراف و تبذیر و گسترش فرهنگ قناعت متعهد در باشگاه وجود داشته باشد، حریم خصوصی افراد هنگام نشست خبری و رسانه ای کردن برنامه‌ها و گزارشات در باشگاه وجود داشته باشد، برای عقای مختلف باید احترام قائل بود، منشورهای اخلاقی و رفتاری باید مورد توجه قرار گیرد و به فرهنگ، سنت‌ها و آیین‌ها احترام گذاشته شود.

نظارت و کنترل توانست 67 درصد از واریانس مدل حکمرانی را پیش‌بینی نماید. این نتایج همراستا با نتایج موبری (2012) در مطالعه‌ای به بررسی حکمرانی استاندارد و محتمل الوقوع در هیات‌های حکمرانی ملی شاخص‌های استانداردهای ساختاری پرداختند و گزارش کردند که نظارت و کنترل می‌تواند اثرات مثبتی روی مدل حکمرانی داشته باشد. برای داشتن حکمرانی خوب و با در نظر داشتن عامل نظارت و کنترل، سیستم‌های مدیریت ریسک و کنترل یکپارچه داخلی، تعیین افراد خاص برای امضای قراردادها، وجود کمیته اخلاق و انضباطی، وجود چارچوبی مشخص برای درخواست تجدید نظر، عدم وجود هیچ گونت رانت، فساد مالی و دزدی در باشگاه، شفافیت در حسابرسی، میزان حقوق اعضای هیئت مدیره و دیگر اعضا و بازیکنان و پایش مداوم هزینه‌های غیر ضرور و بازنگری فرآیندهای انجام کار همگی می‌توانند به نظارتی مناسب که باعث بهبود حکمرانی شود، منجر می‌شوند.

نتایج همچنین حاکی از آن بود که اثر بخشی سازمانی 59 درصد از واریانس حکمرانی را تعیین کند. این نتایج همراستا با نتایج سهیلی و همکاران (1399) است که نشان دادند داشتن یک سیستم و سازمان کارا به بهبود مدل حکمرانی کمک می‌کند (20). بر اساس شاخص‌های این مدل، اثربخشی منابع مالی باشگاه، تعامل و ارتباط مناسب با دولت ضمن حفظ استقلال و کسب درآمد، وجود سیستم مناسب جهت شناسایی کردن، جذب و پرورش استعدادها در باشگاه، تقسیم کردن کار مناسب بین افراد سازمان و مشخص کردن مسئولیت‌های افراد، بطوریکه هر فردی با توجه به شایستگی‌ها دارای پست و مقامی باشد، همگی می‌توانند به کارایی و اثربخشی سازمان کمک نمایند. اگر سیستم مناسبی برای جذب افراد نخبه وجود داشته باشد، همگی می‌توانند به کارایی سازمان کمک نماید که در نهایت می‌توانند روی حکمرانی اثر داشته باشند. همچنین برای کارایی مناسب، افراد باید به مسئولیت‌هایی که به آن‌ها سپرده می‌شود، عمل نمایند

که تا سازمان بتواند بهترین کارایی را داشته باشد. اگر تمامی این عوامل رعایت شود، سازمان کارایی مناسبی دارد و به بهبود مدل حکمرانی کمک می‌نماید.

آخرین متغیری که توانست روی مدل حکمرانی تأثیر معنی‌داری داشته باشد، مبارزه با فساد است و تأثیر 67 درصدی دارد. این نتایج همراستا با نتایج باقرزاده و همکاران (1399) است که نشان دادند مولفه فسادستیزی بر مدل حکمرانی تأثیر دارد (17). اگر در تیم‌های لیگ، میزان دریافتی‌ها (پاداش و غیره) ارائه شود، با فساد و دزدی مبارزه شود و رویه‌ای روشن و بدون پرده در نظر گرفته شود، میزان مالیات بر درآمد پرداخت شده نیز روشن باشد، همگی روی شفافیت می‌توانند اثر داشته باشند و به مبارزه با فساد و ریشه‌کنی آن کمک می‌نمایند.

نتایج این مطالعه نشان داد که شفافیت و پاسخگویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، ارتقای ارزش‌ها، موازین اخلاقی و فرهنگی، نظارت و کنترل، اثر بخشی سازمانی و مبارزه با فساد بعنوان متغیرهای اصلی در مدل حکمرانی شناخته شدند و این عوامل همگی روی مدل نهایی حکمرانی تأثیر قابل توجهی داشتند.

- با توجه به اثرگذاری شفافیت و پاسخگویی روی مدل نهایی حکمرانی پیشنهاد می‌شود که اساسنامه‌ها، قوانین، مقررات، گزارشات سالیانه، مصوبات جلسات هیئت مدیره انتشار یابند و درد دسترس باشند و تکرین ارباب رجوع در اولویت قرار گیرد.
- با توجه به اثرگذاری قانون‌مداری روی مدل نهایی حکمرانی، پیشنهاد می‌شود اعضای کمیته‌های مختلف بصورت قانونی انتخاب شوند و آزادی برای رأی‌گیری وجود داشته باشد و تصمیمات گرفته شده بصورت صحیح و درست اجرا شوند.
- با توجه به اثرگذاری مسئولیت‌پذیری روی مدل نهایی حکمرانی پیشنهاد می‌شود که افراد متخصص برای مشاوره دادن و مسائل تخصصی انتخاب شوند، آموزش‌های لازم به افراد داده شود و به مسئولیت اجتماعی شرکتی توجه ویژه‌ای شود.
- با توجه به اثرگذاری ارتقای ارزش‌ها روی مدل نهایی حکمرانی پیشنهاد می‌شود که ارزش‌های باشگاه مد نظر قرار گیرند، تعادل جنسیتی و تحصیلاتی رعایت شود و هواداران در مسائل باشگاه شرکت داده شوند.

- با توجه به اثرگذاری موازین اخلاقی و فرهنگی روی مدل نهایی حکمرانی پیشنهاد می‌شود که به اصول و سنت‌ها، عقاید، افکار، ارزش‌ها و قناعت احترام گذاشته شود.
- با توجه به اثرگذاری نظارت و کنترل روی مدل نهایی حکمرانی پیشنهاد می‌شود که یک کنترل و یکپارچگی کلی در داخل سیستم وجود داشته باشد، حساب‌ها شفاف و قابل بررسی باشند و همواره پایش شوند.
- با توجه به اثرگذاری اثربخشی سازمانی روی مدل نهایی حکمرانی پیشنهاد می‌شود که افراد مناسب و شایسته انتخاب شوند و سرمایه‌های انسانی مناسبی برای بکارگیری در باشگاه انتخاب شوند.
- با توجه به اثرگذاری مبارزه با فساد روی مدل نهایی حکمرانی پیشنهاد می‌شود که با هرگونه دزدی مبارزه شود و رویه‌ای مشخص برای عملیات کاری و تجاری باشگاه در نظر گرفته شود.

منابع

1. Geeraert A, Bruyninckx H. You'll never walk alone again. the governance turn in professional sports. 2017
2. Jennings A. Foul!: The secret world of FIFA: Bribes, vote rigging and ticket scandals: HarperSport London; 2006
3. Alm J. Action for good governance in international sports organisations: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies; 2013
4. کشاورز، لقمان. تدوین مدل حکمرانی ورزش همگانی ایران. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. 2020;50(19):131-48.
5. Rostam Zadeh N, Afshari M, Alam Z, Ghorbani S. Providing a Good Electronic Governance Model at the Ministry of Sports and Youth. Sport Management Studies. 2019;11(56):43-62
6. Dadash Karimi Y, Mirsepassi N, Najafbeigi R. Designing a Model for the Higher Education Governance. Quarterly Journal of Public Organizations Management. 2019;7(3):11-28
7. شاد، منوریان، امیری. طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران. آینده پژوهی مدیریت. 2019;30(شماره 3 پیاپی 118):1-22.
8. بهشت ا، بهرام ی، حسین ع. تحلیل آمیخته از نماگرها و شاخص دیده بان حکمرانی ورزشی.
9. Sajadi SN, Jalali Farahani M. A Comparison of Governance Model in Team and Individual Sport Federations. New Trends in Sport Management. 2018;6(22):9-24
10. Moradian T, Faghihi A, Tabibi J. Designing a governance model For Iran's public hospitals. Iranian journal of management sciences. 2013;8(32):1-26
11. Adriaanse JA. The influence of gendered emotional relations on gender equality in sport governance. Journal of sociology. 2019;55(3):587-603

- O'Boyle I, Shilbury D, Ferkins L. Toward a working model of leadership in nonprofit sport .12
.governance. Journal of Sport Management. 2019;33(3):189-202
- Shilbury D, O'Boyle I, Ferkins L. Towards a research agenda in collaborative sport .13
.governance. Sport management review. 2016;19(5):479-91
- The roles of governance in sport organizations. Journal of Power, Politics & .Lam ET .14
.Governance. 2014;2(2):19-31
- Chappelet J-L, Mrkonjic M. Basic Indicators for Better Governance in International Sport .15
(BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies. Idheap; 2013
- Mowbray D. The contingent and standards governance framework for national governing .16
.bodies. Routledge handbook of sport management: Routledge; 2013. p. 46-61
- Bagherzadeh MS, Tabari M, Mojibi T, Bagherzadeh MR, Ashrafi AM. Designing and .17
explaining a good governance model for all public libraries in the country. Geography (Regional
Planning). 2021;11(1):289-310
- Ahmadi B, Yuosefi B, Eydi H. Good Governance in Sport: The Role of Social Capital in .18
.Promoting It. Research on Educational Sport. 2018;6(14):301-26
- Simpkins E, Velija P, Piggott L. The Sport Intersectional Model of Power as a Tool for .19
Understanding Intersectionality in Sport Governance and Leadership. Gender Equity in UK Sport
Leadership and Governance: Emerald Publishing Limited; 2022
- Soheili B, Babaei M, Khodayari A. participatory governance of Coronavirus crisis .20
management in Small and Medium Sports Business. Scientific Journal Of Organizational Behavior
.20-11:(Management in Sport Studies. 2021;7(4