

حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با رویکرد گراند تئوری

اصغر غلامی^۱

فرشاد امامی^۲

سعید امیرنژاد^۳

جمشید سیارنژاد^۴

 [10.22034/ssvs.2022.1610.2121](https://doi.org/10.22034/ssvs.2022.1610.2121)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۷/۲۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱۷

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور انجام شده است. روش تحقیق به شیوه کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد است. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش استراس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل افراد دارای سابقه مدیریت در سطوح مدیریت کلان ورزش کشور، خبرگان و سیاست‌گذاران ورزش کشور و اساتید مدیریت ورزشی که در زمینه تحقیق مقاله یا تالیفاتی داشتند بود که نظرات ۱۵ نفر از خبرگان تا رسیدن به حد اشباع نظری به شکل کاملاً غیراحتمالی و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند نظری و گلوله برفی انتخاب شد. پایایی مصاحبه‌ها به روش مطالعه توافق درون موضوعی ۰/۸۲ به دست آمد. در مجموع ۲۱۴ گزاره مفهومی از کد باز و ۱۲ محور از فرایند ارتباط بین کدها و ۱۰ کد انتخابی جهت توسعه پدیده اصلی ایجاد شد. نتایج نشان داد ده عامل ساختار پایدار و با ثبات، ساختار عادلانه، ساختار دموکراتیک، ارتباطات شبکه‌ای، هم‌ریختی ساختار، تدوین مسیر راهبردی، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارزیابی و نظارت، دیدگاه سیستمی و ساختار حامی - گری بر ساختار ورزش قهرمانی کشور تاثیر دارد. از این رو پیشنهاد می‌شود تدوین اسناد ساختار حکمرانی بر اساس فرایند دموکراتیک، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، همسو بودن تصمیم‌گیری سه نهاد دولت، بخش خصوصی و مردم، مشارکت نهادهای غیردولتی در تصمیم‌گیری و تقویض اختیار بر اساس تفاوت‌های قدرت انجام پذیرد.

واژگان کلیدی: حکمرانی مطلوب، ساختار، ورزش قهرمانی و گراند تئوری.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: F_emami2007@yahoo.com

^۳ استادیار، دانشگاه هنر ایران، تهران، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، 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 تاثیرگذاری بسیار عمیقی در توسعه کشورها دارد (فائدی، ۱۳۹۵، ۳۶). در واقع ساختارهای صنعتی، اقتصادی و سیاسی جامعه در دنیای امروز ارتباط متقابلی با ورزش و مولفه‌های اثرگذار آن دارند (گودرزی، ۱۳۹۵: ۲). از طرفی توسعه صنعتی و اقتصادی بر ارتقای کیفیت ورزشی در کل جامعه تاثیر می‌گذارد و در مقابل توجه به ورزش در سطوح تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای عامل موثری جهت تامین نیروی انسانی سالم و با نشاط و در نتیجه شکوفایی صنعتی، اقتصادی و اجتماعی است (سجادی، ۱۳۹۳: ۴۲).

شواهد نشان می‌دهد حکمرانی موضوع جدیدی نیست، بلکه سابقه‌ای طولانی شاید به عمر بشر دارد. حکمرانی، فرآیندی است که طی آن گروهی از مردم به نمایندگی از آنها تصمیم می‌گیرند و گروهی دیگر به نمایندگی از آنها و تحت نظارت آنها اجرا می‌نمایند. به عبارت دیگر، حکمرانی فرایند تصمیم‌گیری، اجرای ظارت و ارزیابی را در بر میگیرد و شامل سازوکارهایی است که از طریق آنها شهروندان و گروه‌ها منابع خود را دنبال و حقوق قانونی‌شان را اعمال، تعهدات خود را عملی می‌کنند و اختلاف‌نظرها را به بحث می‌گذارند (ابراهیم‌پور و الیک، ۱۳۹۵: ۹). از دهه ۱۹۹۰ مدل حکمرانی خوب که در آن دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی در ساختاری افقی و در کنار همدیگر به صورت متوازی سازماندهی می‌شوند مطرح گردید. در این مدل ماهیت دولت که دارای ابعادی حقوقی و سیاسی است، به‌گونه‌ای شکل می‌گیرد که برآیند کلی آن مبتنی بر راهبری و تسهیل‌گری امور و کارآمدی در رفع نیازها و رفاه عمومی و حرکت در مسیر اصلی م باشد. نیروهای اجتماعی در ارتباط با دولت و با یکدیگر در قالب تفکر شبکه‌ای، دارای ارتباطی هماهنگ و منسجم هستند. بر این اساس با برقراری الگوی حکمرانی خوب و ساختار آن در روابط اجتماعی تفکر عمودی و سلسله مراتبی جایگاه خود را از دست می‌دهد و اجزا به‌طور هوشمندانه در قالب شبکه و با ابزارهای نوین ارتباطی با هم در تعامل هستند (هولوهان^۱، ۲۰۱۰: ۸۵).

در این شرایط حکمرانی خوب^۲، در عمل می‌کوشد تا شاخص‌هایی را برای تشخیص درجه خوبی حکمرانی در یک جامعه ایده‌آل تعیین کند و این شاخص‌ها را از طریق مجموعه‌ای نماگر قابل سنجش کند. برای مثال، بانک جهانی (۲۰۱۲) به عنوان یک نهاد بین‌المللی، شاخص‌های حکمرانی را به شش مولفه: حق اظهارنظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی و مقابله با خشونت، اثربخشی دولت، کیفیت مقررات، قانون‌مداری و کنترل فساد تقسیم کرده است (به نقل از محمودی، ۱۳۹۲: ۲۷). نهادهای بین‌المللی و کارشناسان این نهادها برای حکمرانی خوب شاخص‌هایی بیان نمودند تا از این طریق، کشورهای جهان را ارزیابی کنند که آیا حکمرانان کشورهای در حال توسعه، امور جامعه‌شان را بر اساس این الگو اداره می‌کنند یا خیر؟ اگر کشوری مطابق این شاخص‌ها عمل کند مطابق این الگو موفق بوده و

^۱ Holohan

^۲ good governance

حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با رویکرد گراند تئوری

در نتیجه، از کمک‌ها و حمایت‌های جهانی و نهادهای بین‌المللی مانند بانک جهانی، برنامه توسعه ملل متحد و صندوق بین‌المللی پول برخوردار می‌شود (ویلر و همکاران^۱، ۲۰۱۸: ۶۷). یکی از حوزه‌هایی که به‌طور مستقیم از اعمال حکمرانی خوب تاثیر می‌پذیرد، حوزه ورزش است که از نظر عموم پذیرش شده که حکمرانی تاثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمان‌های ورزشی دارد. در ۲۰ سال گذشته ورزش به‌طور چشمگیری تکامل یافته و نقل و انتقال ورزشکاران حرفه‌ای زمینه تجاری‌شدن ورزش را فراهم ساخته است. رویدادهای ورزشی بزرگ میلیون‌ها بیننده و صدها هزار نفر از هواداران را به خود جلب کرده و برای مجریان مسابقات تولید درآمد قابل توجه داشته است. حمایت‌های مالی و فعالیت تجارت نیز به صورت تصاعدی رشد کرده و به تناسب علاقه رسانه‌ها به ورزش نیز روز به روز افزایش یافته است. رقابت‌های نخبگان ورزشی، تغییر سبک زندگی و دیگر ابتکارات به ترغیب مشارکت مردمی در ورزش کمک کرده و زمینه خودگردانی ورزش را فراهم ساخته و رفته رفته نقش دولت‌ها در سرمایه‌گذاری و تصمیم‌سازی سازمان‌های ورزشی کمرنگ‌تر شده و زمینه خودگردانی سازمان‌های ورزشی را سرعت بخشیده است (مهرابی و سجادی، ۱۳۹۷: ۲۸). نقش ساختار حکمرانی^۲ در ورزش نیز برجسته و منحصر به فرد است. این در حالی است که ساختار حکمرانی سازمان‌های ورزشی از سه دیدگاه متفاوت به شکل گسترده‌ای تجسم و آنالیز شده اند: تئوری سازمانی، مدل‌های حکمرانی و ارتباطات درون سازمانی. هریک از این دیدگاه‌ها لنز (عدسی) مناسبی را برای بررسی دقیق مباحث مربوط به ساختار حکمرانی در سازمان‌های ورزشی ارائه می‌کند. دیدگاه تئوری سازمانی مباحث مختلف حکمرانی را از طریق فرایندهای رسمیت، تمرکز، تخصص، طبقه‌بندی و هم‌شکلی این ساختار را آنالیز می‌کند. براساس مدل‌های حکمرانی مباحث مربوط به حکمرانی سازمان‌های ورزشی براساس خط‌مشی‌های حکمرانی، سیستم‌ها و فرایندهای اثر گذار آنالیز می‌شود (مهرابی و سجادی، ۱۳۹۷: ۱۶).

از نظر مهرابی و همکاران (۱۳۹۷) هشت بعد شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل، اثربخشی بر رفتار مدیران برای حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی را تاثیر دارند. بیک زاده و زارع دیزج (۱۳۹۷) در مقاله خود بیان می‌کنند که در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها همواره در تلاش‌اند تا دانش حکمرانی بسیار مناسبی را در سازمان‌های خود ایجاد نمایند. شعبانی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «مدل ساختار ورزش کشور» دریافته‌اند ورزش همگانی، ورزش آموزشی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای در اولویت ساختار ورزش کشور قرار دارند. لی، ژنگ، ژانگ و کوی^۳ (۲۰۲۰) نشان دادند که توسعه اقتصادی منطقه‌ای و محیط قانون ممکن است رابطه بین ساختار حکمرانی سبز و محدودیت‌های مالی سازمان‌ها را ارتقا بخشد. جولیانندی، هندایانا، مامون و مصری^۴ (۲۰۲۰) معتقدند که ارزیابی حکمرانی ورزشی در

¹ Weiler et al.

² governance structure

³ Li, Zheng, Zhang & Cui

⁴ Juliandi, Hendrayana, Ma'mun & M

توسعه ورزش نقش دارد. فلتا-آسین، مونوز و روزل ارتینز^۱ (۲۰۱۹) در مطالعات خود بیان می‌کنند که مشارکت عمومی و خصوصی، عوامل تعیین‌کننده نوع ساختار حکمرانی می‌باشد. پرنس و هوی^۲ (۲۰۱۸) معتقد هستند علیرغم افزایش علاقه به اصول و دستورالعمل‌های حاکمیت خوب در ورزش، نیاز آشکاری به جامعه بین‌المللی ورزش و محققان برای ایجاد مجموعه‌ای توافق شده از اصول حاکمیت و زبان مربوط به سطح بین‌المللی، ملی، استانی و ایالتی و محلی وجود دارد. نونس، نوس و ریگو^۳ (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای یک مدل حکمرانی جدید برای نظارت مستقل را ارائه دادند. در این پژوهش سازگاری با مسئولیت، شفافیت و استقلال قانونی به عنوان عوامل موثر بر حکمرانی معرفی شد. لم^۴ (۲۰۱۴) معتقد است ساختار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بر حکمرانی سازمان‌های ورزشی تاثیر دارد. هالمن^۵ (۲۰۱۳) بیان می‌کند ساختار ورزش استرالیا، سطح مسئولیت‌های دولت فدرال مشترک‌المنافع، دولت‌های ایالتی و دولت‌های محلی را منعکس می‌کند. یه و تیلور^۶ (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای به بررسی مباحث حاکمیت در سازمان‌های ورزشی: مسئله اندازه هیئت مدیره، ساختار و نقش‌ها پرداختند. ساختارچابک می‌تواند بر حکمرانی سازمان‌های ورزشی تاثیر دارد. براساس ارزش‌های سازمانی و متغیرهای ساختارسازمانی مایلز^۷ (۲۰۰۸) نمونه‌های اولیه طراحی هیئت‌های حکمرانی ملی را به سه گروه متمایز طبقه بندی کرده‌اند: طرح- میز آشپزخانه، اتاق مسطح و دفتر اجرایی، ارزش‌های سازمانی شامل میزان جهت دادن براساس منافع خصوصی با عمومی، محدوده و وسعت فعالیت‌های انجام‌شده میان جامعه و ورزش حرفه‌ای، میزان درگیری افراد در فرآیند تصمیم‌گیری توسط کارکنان حرفه‌ای و معیارهای مورد استفاده توسط سازمان برای ارزیابی سطح کارایی است. به اعتقاد مهرابی و همکاران (۱۳۹۷) بدنه ورزش کشور ما به تناسب با چالش‌هایی که نشان‌دهنده حکمرانی نامطلوب است روبه رو می‌باشد. به عنوان مثال، احمدزاده و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند ورزش استان مازندران با چالش‌های فرهنگی، کمرنگ‌شدن معنویت، مشکلات اخلاقی و اعتیاد، استفاده از شعارهای نامناسب و رواج فحاشی در ورزش، رواج رشوه و تبانی، پوشش و آرایش نامناسب و رواج خالکوبی، بی توجهی به شایسته‌سالاری، دوپینگ و استفاده از داروهای غیرمجاز نیروزا مواجه است. بنا به گزارش «کمسیون اصل ۹۰ قانون اساسی» (۱۳۹۴) فدراسیون فوتبال در لایه‌های مختلف خود با مسائل غیراخلاقی و تخلف‌هایی چون: رشوه، تبانی، دوپینگ، شرط‌بندی غیرمجاز، جعل و استفاده از اسناد مجعول، تصدیق نامه‌های خلاف واقع، فرار مالیاتی، مصرف الکل و روابط نامشروع، رواج خرافه‌گرایی و قراردادهای غیرواقعی دست به گریبان است که این امر ناشی از مشکلات ساختاری اساسنامه فدراسیون می‌باشد. در سال ۲۰۰۶، آزمون دوپینگ ۹ تن از ورزشکاران ملی پوش رشته وزنه‌برداری اعزامی به مسابقات دومینیکن مثبت گزارش شد و وزنه‌برداری ایران ۴۰۰ هزار دلار جریمه شد (احمدزاده

¹ Fleta-Asín, Muñoz & Rosell-Martínez

² Parent & Hoye

³ Nunes, Nunes & Rego

⁴ Lam

⁵ Hallmann

⁶ Yeh & Tylor

⁷ Miles

حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با رویکرد گراند تئوری

و همکاران، ۱۳۹۲). ۲ نفر از ملی پوشان رشته بوکس اعزامی به المپیک ۲۰۰۰ سیدنی نیز به این سرنوشت دچار شدند (حلیجی، ۱۳۸۶). در سال ۲۰۱۹ فدراسیون جهانی جودو، فدراسیون جودوی ایران را از حضور در تمامی مسابقات و رویدادها و فعالیت های اجتماعی تحت نظارت این فدراسیون منع کرد. از دست دادن کرسی در اتحادیه جهانی کشتی از دیگر چالش های ساختار حکمرانی ورزش کشور است. تمامی چالش های یاد شده به نوعی نشان دهنده ساختار حکمرانی نامطلوب می باشد. به همین منظور عدم کامیابی نهاد ورزش کشور در انجام وظیفه های حاکمیتی خود را ناچار می سازد به دنبال الگویی جدید جهت کمک به توسعه ورزش کشور باشیم. در بیشتر پژوهش هایی که از سال ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۰ به دنبال ساختار حکمرانی در نهاد متولی ورزش بودند، به عواملی مانند ارتباطات درون سازمانی، درجه بروکراسی، ساختار پایدار، تخصص گرایی و استاندارد سازی، تخصیص منابع و اندازه سازمان اشاره شده است. همچنین بررسی های محقق نشان می دهد مدل ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی در ایران یافت نشد. داشتن یک مدل برای کار و فعالیت در بسیاری از حوزه ها اهمیت دارد. مدل به مثابه اصول زیربنایی و ساختار عمقی است که فرایندهای پدیده های سطحی را پشتیبانی می کنند. از یک مفهوم عامیانه می توان برای بررسی ضرورت مدل استفاده کرد. برای مثال، اگر بخواهیم خانه ای بسازیم، به یک نقشه یا مدل یا طرح کلی نیاز داریم. بنابراین شناسایی عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی کشور و ارائه مدل ضرورت دارد. در نهایت نتایج این تحقیق می تواند راهکارهای کاربردی در زمینه ساختار حکمرانی در اختیار سیاست گذاران، برنامه ریزان و تصمیم گیران ورزش کشور برای رسیدن به حداکثر عملکرد و بهبود شرایط فعلی ارائه دهد. از این رو، این تحقیق با هدف ارائه الگوی مطلوب حکمرانی در ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی کشور با رویکرد گراند تئوری انجام شد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد اکتشافی بود. روش تجزیه و تحلیل داده ها تئوری داده بنیاد به شیوه استراس و کوربین و جمع آوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. جامعه آماری پژوهش شامل افراد دارای سابقه مدیریت در سطوح مدیریت کلان ورزش کشور، خبرگان و سیاست گذاران ورزش، اساتید مدیریت ورزشی که در زمینه تحقیق مقاله یا تالیفاتی داشتند، ب.د. نمونه گیری به منظور به دست آوردن بیشترین اطلاعات در حوزه ساختار حکمرانی، نظرات ۱۵ نفر از افراد خبره در طی مصاحبه نیمه ساختار یافته تا رسیدن به حد اشباع نظری به شکل کاملاً غیر احتمالی و با بهره گیری از فنون هدفمند نظری و گلوله برفی انتخاب شد. به این ترتیب از کسانی که به واسطه تألیفات، رشته و زمینه تحصیلی و کاری بیشترین اطلاعات را در زمینه ساختار حکمرانی در ورزش قهرمانی دارند، انتخاب و مصاحبه های نیمه ساختارمند با آنها صورت گرفت.

جدول ۱: وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی
اساتید مدیریت ورزشی	۷	۴۶/۶۶
مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و روسال فدراسیون‌ها مدیران	۶	۴۰
مدیریت راهبردی	۲	۱۳/۳۴
جمع	۱۵	۱۰۰

جدول ۱، وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد که ۴۶/۶۶ درصد اساتید مدیریت ورزشی، ۴۰ درصد مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و روسای فدراسیون‌ها و ۱۳/۳۴ درصد دارای تخصص مدیریت راهبردی بودند.

به منظور بررسی پایایی مصاحبه از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده گردید. به همین منظور از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش در بخش کدگذاری در پژوهش حاضر مشارکت نماید؛ سه مصاحبه به روش تصادفی انتخاب شد و نتایج حاصل از کدگذاری دو نفر در جدول گزارش شد. همچنین درصد پایایی درون موضوعی از فرمول طیز محاسبه گردید:

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

جدول ۲: پایایی داده‌ها

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
مصاحبه اول	۱۷	۷	۱۰	۰/۸۲
مصاحبه دوم	۱۸	۶	۱۱	۰/۶۶
مصاحبه سوم	۲۳	۱۰	۱۳	۰/۸۶
جمع	۵۸	۲۳	۳۴	۰/۷۹

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده از روش گرنند تئوری استفاده شد. در این تحقیق در مرحله اول محقق بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها به متن، کدگذاری باز را به صورت کدگذاری مفاهیم کلیدی انجام داد. در نتیجه کد باز اولیه از ۱۵ مصاحبه انجام شده ۲۱۴ کد به‌دست آمد و پس از خلاصه‌سازی کدهای مشابه تعداد ۱۰۷ کد باز به‌دست آمد. در مرحله دوم کدگذاری محوری انجام شد. در این مرحله محقق به فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد پرداخت. لذا در این مرحله مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شد و سر جای خود قرار گرفت تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد. در این مرحله تمامی کدهای باز نهایی دوباره بازبینی و با ادبیات تحقیق مقایسه گردید:

حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با رویکرد گراند تئوری

جدول ۳: مقوله محوری و کدهای باز نهایی

مقوله‌های محوری	کدهای باز نهایی
ساختار پایدار و با ثبات	۱. استفاده از فرایندهای استاندارد شده
	۲. استفاده از فرایندهای رسمی
	۳. ثبات مدیریتی
	۴. ثبات در تصمیم‌گیری
ساختار دموکراتیک	۱. اصلاح ساختار دموکراتیک
	تدوین اسناد ساختار حکمرانی بر اساس
	فرایند دموکراتیک
	۳. همبستگی بین بخشی
هم‌ریختی ساختار	۱. اختبار بر اساس تفاوت های قدرت
	۲. تقلید از سازمان‌های موفق
	۳. توجه به ساختار حکمرانی جهانی
	۴. همسو بودن با نظام جهانی
تصمیم‌گیری مشترک	۱. مشارکت شغلی
	۲. تفیض اختیار
	۳. مشارکت مردمی
	۴. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
دیدگاه سیستمی	۱. توسعه نهادهای مردمی
	۲. به‌کارگیری سیستم‌های کمتر دولتی
	۳. غنی‌سازی شغلی
	۴. در نظر داشتن تغییر در طول زمان
ساختار عادلانه	۱. تساوی حقوق
	۲. توجه به منافع ذینفان
	۳. توجه به منافع جمعی
	۴. تخصیص عادلانه منابع
ارتباطات شبکه‌ای	۱. همکاری بین بخشی
	۲. توجه به ارتباطات درون سازمانی
	۳. توجه به ارتباطات برون سازمانی
فرایند تخصص‌گرایی	۱. مدیریت منابع انسانی
	۲. بکارگیری کارکنان حقوق‌بگیر

. تدوین برنامه برای بخش‌های مختلف		
تدوین مسیر راهبردی	۱. تدوین مأموریت و وظایف هر بخش	۴. توسعه راهبردها
	۳. تبیین موضوعات راهبردی	
	۱. بستر قانونی	
	۲. اصلاح قوانین	۶. نظارت بر اجرا
ارزیابی و نظارت	۳. احترام به قوانین	۷. بازرسی داخلی
	۴. کنترل مالی	۸. تشکیل کمیته امنیت و مبارزه با فساد
	۵. شفافیت در تدوین قراردادها	
جهت‌گیری براساس منافع خصوصی و عمومی	۱. تأثیر نیروهای داخلی سازمان	
	۲. تأثیر نیروهای خارجی سازمان	
	۳. فرایند استخدام افراد	
	۱. حمایت از بخش خصوصی	
ساختار حامی‌گری	۲. ارائه تسهیلات	۵. حمایت از کسب و کاهای جدید
	۳. تشویق سرمایه‌گذاری	۶. توجه به منافع جمعی
	۴. کمک‌های عام المنفعه	

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که ۱۲ مقوله از قبیل ساختار پایدار و با ثبات، ساختار دموکراتیک، هم‌ریختی ساختار، تصمیم‌گیری مشترک، دیدگاه سیستمی، ساختار عادلانه، ارتباطات شبکه‌ای، فرایند تخصص‌گرایی، تدوین مسیر راهبردی، ارزیابی و نظارت، جهت‌گیری براساس منافع خصوصی و عمومی، ساختار حامی‌گری در بخش کدگذاری محوری شناسایی شد.

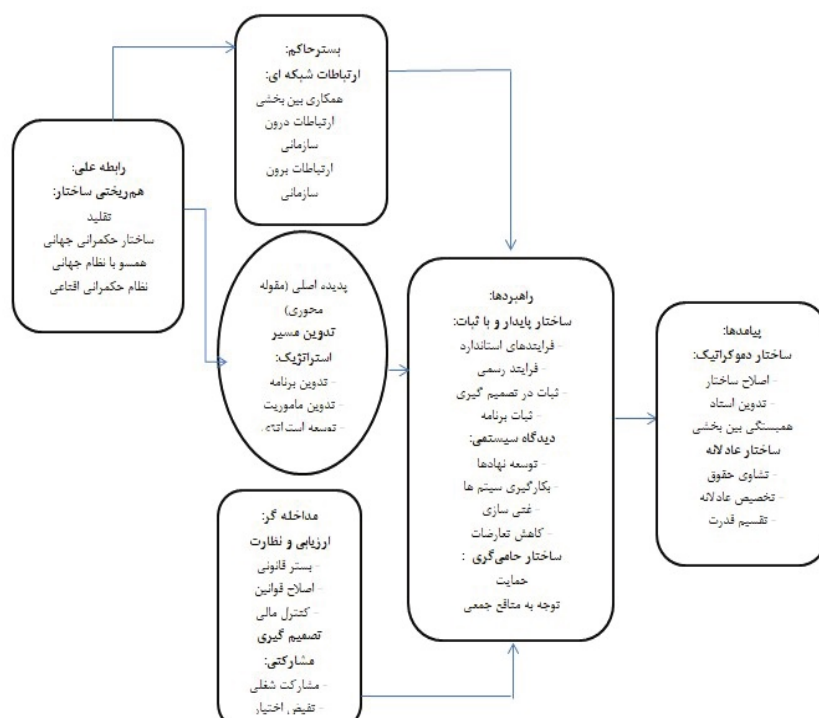
کدگذاری انتخابی عبارت است از: فرایند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط‌کردن نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در تحقیق حاضر نتایج به دست آمده در جدول ۵ ارائه شده است. این نظریه سازوکارهایی را بیان می‌کند که از طریق آنها جامعه هدف تحقیق (ورزش قهرمانی) نیازهای ساختار حکمرانی خوب را شناسایی و با توجه به مولفه‌های به دست آمده در جهت بهبود ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی کشور گام بردارد.

حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با رویکرد گراند تئوری

جدول ۴: محوره‌های نهایی

ساختار عادلانه	ساختار پایدار و با ثبات
ارتباطات شبکه‌ای	ساختار دموکراتیک
تدوین مسیر راهبردی	هم‌ریختی ساختار
ارزیابی و نظارت	تصمیم‌گیری مشارکتی
ساختار حامی‌گری	دیدگاه سیستمی

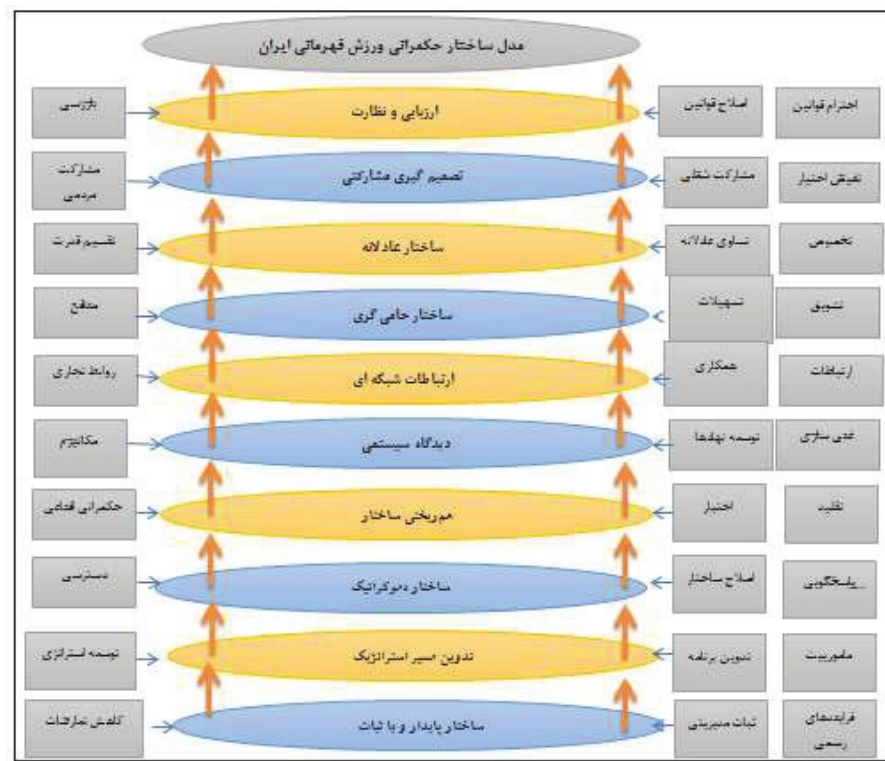
جدول ۴ نشان می‌دهد ۱۰ عامل به عنوان عوامل موثر بر ساختار حکمرانی به صورت مدل زیر قابل ارائه است:



شکل ۱: مدل داده بنیاد ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی

همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده، پدیده محوری: تدوین مسیر راهبردی است. محقق این مقوله را همان طرح به وجود آمده در نظر گرفته است. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر، حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور مورد بررسی قرار گرفته، پس از گردآوری اطلاعات و تحلیل داده‌های جمع‌آوری تدوین مسیر راهبردی به عنوان محور اصلی در نظر گرفته شد. رابطه علی: هم‌ریختی سازمانی موجب ایجاد و توسعه پدیده محوری می‌شود. از این رو مقوله هم‌ریختی به همراه ویژگی‌های آن ساختار حکمرانی جهانی، همسو با نظام جهانی و نظام

حکمرانی اقماعی به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شد. راهبردها: ساختار پایدار و با ثبات (فرایندهای استاندارد، فرایند رسمی، ثبات در تصمیم‌گیری، ثبات برنامه)، دیدگاه سیستمی (تویعه نهادها، به_کارگیری سیستم‌ها، عنی‌سازی، کاهش تعارضات)، ساختار حامی‌گری (حمایت، توجه به منافع جمعی). بستر حاکم: بسترهای شبکه‌ای (همکاری بین بخشی، ارتباطات درون‌سازمانی، ارتباطات برون‌سازمانی). پیامدها: ساختار دموکراتیک (اصلاح ساختار، تدوین اسناد)، تساوی حقوق، تخصیص عادلانه و تقسیم قدرت).



شکل ۲: الگو فرایندی ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی

همان‌طور که مشاهده می‌شود، الگو فرایندی ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی کشور براساس مصاحبه با متخصصان و براساس روش تحلیل داده‌بنیاد با استفاده از سه مرحله کدگذاری صورت پذیرفت و در قالب الگو فوق ارائه گردید.

بحث و نتیجه گیری

ساختار حکمرانی به طور کلی متشکل از سه عنصر می باشد: شورا، هیئت حکمرانی و یک یا چند کمیته فرعی. اعضای سازمان های ورزشی ممکن است شامل بازیکنان یا قهرمانان حرفه ای، مربیان، کارکنان، مدیران و سایر افراد می باشد. به همین منظور هدف از انجام تحقیق طراحی مدل ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی با رویکرد گراند تئوری بود. نتایج پژوهش پارادایم های ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی را در محورهای نهایی زیر دسته بندی می کند. نتایج نشان داد که ساختار پایدار و با ثبات از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی می باشد. استیوارد و نیکولسون (۲۰۰۶) معتقدند ساختار حکمرانی پذیرفته شده توسط سازمان های ورزشی غیرانتفاعی به دلیل گستردگی و واکنش کند به تغییرات ایجاد شده در شرایط بازار، و به دلیل قرار گرفتن در معرض آسیب های سیاسی یا بازی قدرت در میان اعضا و اعمال محدودیت بر تمایل سازمان برای تغییر با انتقادات گسترده ای روبه روست. کیکولین و همکاران (۱۹۸۹) از یک طراحی ساختار هفت گانه برای حکمرانی ورزش در سطح استانی در کانادا استفاده کردند که با کمک ابعاد مختلف ساختار سازمانی؛ تخصص گرایی، استاندارد سازی و تمرکز گرایی ایجاد شده بود. بانک جهانی (۲۰۱۲) به عنوان یک نهاد بین المللی، شاخص های حکمرانی را به شش مولفه حق اظهار نظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی و مقابله با خشونت، اثربخشی دولت، کیفیت مقررات، قانون مداری و کنترل فساد تقسیم کرده است. لذا پیشنهاد می شود که با ثبات برنامه های تدوین شده، کاهش تعارضات نهادهای دولتی و انسجام درون نهادی بتوان ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی را در جهت پایداری و با ثبات حفظ نمود.

نتایج نشان داد که تدوین مسیر راهبردی از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی می باشد. فرکینز و شیلبری (۲۰۱۰) همسو با نتایج تحقیق معتقدند توانایی مدیران در تصویب اولویت های راهبردی خود می تواند با ایجاد مشارکت بیشتر با نهادهای منطقه ای و درگیر کردن رویکرد تقسیم قدرت که به دنبال توسعه توانایی منطقه ای است، افزایش یابد و موجب توسعه قابلیت راهبردی مدیران در سازمان های ورزشی و رابطه حکمرانی ملی و منطقه ای گردد. اسلاک (۱۹۸۵) معتقد است فراین تخصص گرایی بر ساختار حکمرانی سازمان های ورزشی ارتباط دارد. ویلر و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند نهادهای بین المللی و کارشناسان آنها برای حکمرانی خوب شاخص هایی بر شمرده اند تا از این طریق، کشورهای جهان را ارزیابی کنند که آیا حکمرانان کشورهای در حال توسعه، امور جامعه شان را بر اساس این الگو اداره می کنند یا خیر؟ اگر کشوری مطابق این شاخص ها عمل کند، بر مبنای این الگو موفق است و در نتیجه، از کمک ها و حمایت های جهانی و نهادهای بین المللی مانند بانک جهانی، برنامه توسعه ملل متحد و صندوق بین المللی پول برخوردار می شود.

نتایج نشان داد که ساختار دموکراتیک از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی می باشد. همچنین، هم ریختی ساختار از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی است. چنین استدلال می شود که هم ریختی ساختاری ممکن است ناشی از عوامل موثر اجباری (اجبار براساس تفاوت های سازمانی و...)، تقلیدی (تقلید از سازمان های موفق داخلی و بین المللی) یا هنجار گونه (متاثر از متخصصان یا افراد حرفه ای) باشد. سازمان های

ورزشی به ویژه سازمان‌هایی که در سطح ملی و بین‌المللی حکمران هستند به میزان زیادی به سرمایه‌گذاری دولتی نیازمندند و اغلب نسبت به پذیرفتن دستورالعمل‌های دولتی تمایل نشان می‌دهند. این نیروهای اجباری سازمان‌های ورزشی را در جهت پذیرش راه‌حل‌های مشابه در مباحث حکمرانی سوق داده‌اند که شامل آرایش‌های ساختاری مشابه است. در مطالعه چهار هیئت حکمرانی ملی ورزشی کانادا آمیس، اسلاک و برت (۱۹۹۵) دریافتند که مباحث ساختاری مختلف نقش قابل توجهی در بروز تضادها و کشمکش‌ها در معرض فشارهای مختلف راندمان و تخصص‌گرایی هستند و این مساله منجر به ایجاد تفاوت و کشمکش میان آنها خواهد شد (اسمیت، ۱۹۹۹). هنری، شیلبری و مک دونالد (۲۰۰۹) اینطور استدلال می‌کنند که سازمان‌های ورزشی حتی در داخل یک حوزه ملی مجموعه ساده‌ای از ساختار یا راهبردهای سازمانی ندارند. هوی (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای در مرکز اسب سواری استرالیا دریافت که فقدان هم‌ریختی ساختاری در سطوح سازمان‌های ورزشی و در سطوح بالاتر کاملاً مشهود است.

نتایج نشان داد که دیدگاه سیستمی از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی می‌باشد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که هر سازمان برای آن که بتواند موثرتر و کارآتر فعالیت کند، لازم است بر آن نوعی نگرش متفاوت از نگرش عادی حکمفرما باشد که ادراکی کلی و همه‌جانبه و سیستماتیک از سازمان را فراهم آورد. این نوع دیدگاه را «نگرش سیستمی» نامیده‌اند. در نگرش سیستمی به سازمان بر خلاف نگرش صرفاً جزئی‌نگر و صرفاً کلی‌نگر، همه تبعات و اثرات حرکات و تصمیم‌ها در سازمان بررسی می‌شود همچون پزشکی که با تجویز یک کپسول، یک قرص هم در جهت رفع عوارض کپسول ارائه می‌دهد تا ساختار و سیستم بدن دچار مشکل نشود. همسو با نتایج تحقیق طهماسبی‌پور و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند امکان پاسخگویی به اهداف متفاوتی را به صورت کارا و موثر و اقتصادی فراهم می‌کند؛ بدین معنی که در شناسایی نیازها، باید به فرایند مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبی تأکید کرد و برای مدیریت موفق اطلاعات، باید اطلاعات حیاتی برای موفقیت را شناسایی و کسب و آن را به چیزی با ارزش برای سازمان تبدیل و از دسترسی آسان به آن اطمینان حاصل نمود. شناسایی نیازهای اطلاعاتی، پایه و اساس مدیریت سیستم اطلاعاتی داوطلبی است، زیرا اگر شناخت از سیستم به‌خوبی انجام نشود، تعامل موثر بین داوطلبان و مدیریت سیستم اطلاعاتی پیش نخواهد آمد. بنابراین مدیران ورزشی در سطوح مختلف مدیریتی، چه اجرایی و عملیاتی با حجم عظیمی از اطلاعات در ابعاد اطلاعاتی، اقتصادی، عملیاتی، و... روبه‌رو می‌باشند و در اکثر مواقع نیازمند تصمیم‌گیری صحیح با صرف کمترین زمان هستند. در این صورت مدیران ورزشی با توسعه نهادها، به‌کارگیری سیستم‌ها و غنی‌سازی شغلی می‌توانند بر ساختار حکمرانی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تأثیر بگذارند.

نتایج نشان داد که ارتباط شبکه‌ای از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی می‌باشد. مهرابی و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند رابطه بین فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی، مراکز حکمرانی ملی و سازمان‌های ورزشی در سطوح مختلف به شکل سلسله‌مراتب از بالا به پایین عمل نمی‌کند، بلکه به‌صورت شبکه‌ای می‌باشد. فدراسیون‌های ورزشی هنوز هم به اشکال مشابهی از شبکه مشترک درون‌سازمانی استفاده می‌کنند و هر فدراسیون بنا

حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با رویکرد گراندد تئوری

به نوع شبکه‌هایی که با آن در ارتباط است، در مباحثی چون کنترل و مدیریت یا حکمرانی متفاوت خواهد بود. به همین منظور نتایج تحقیق به چند دلیل می‌تواند مورد تایید قرار گیرد:

۱. در سیستم نامنظم شبکه‌ای امکان بهره‌گیری از پتانسیل سایر نوده‌ای (هر کدام از عناصر تشکیل‌دهنده شبکه) اطراف وجود دارد؛ ۲. ارتباط شبکه‌ای در جست‌وجوی تصمیم‌های بهینه است. در ساختار شبکه‌ای نهادهای کوچک تصمیم‌گیری در تعامل باهم رفتار آینده سیستم را رقم می‌زنند؛ ۳. ارتباط شبکه‌ای به جای نتایج بزرگ در فکر تثبیت نتایج کوچک است. در ارتباط شبکه‌ای، مجموعه‌ای از تصمیمات کوچک یک تصمیم بزرگ را می‌سازند و حرکت بر اساس چندین تصمیم کوچک و همراستا انجام می‌شود. آن چیزی در بحث ساختار باید مورد توجه مدیران قرار گیرد، بحث همکاری بین بخشی، توجه ارتباطات درون‌سازمانی و ارتباطات برون‌سازمانی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. نتایج نشان داد که ساختار حامی‌گر از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی می‌باشد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات اکساندر و وینر (۲۰۰۰) همخوان است. آنها نیز در تحقیقات خود دریافتند که ارائه استدلال‌های پیشرفته در حمایت از پذیرش طرزکار شرکتی یا سازمانی بر این فرض استوار است که چنین شیوه‌ای سبب حفاظت بیشتر سازمان‌های غیرانتفاعی از بحران‌های مالی می‌شود. از سوی دیگر، وات (۲۰۰۳) بیان می‌کند که هیئت‌های حکمرانی ملی در هر ورزش نقش خود را در حمایت از درخواست و جست‌جو منافع جمعی براساس منافع مورد نظر ذینفعان‌شان ایفا می‌کنند. همچنین هر یک از اعضا، به ویژه آنهایی که نقش‌های اصلی در ساختار حکمرانی بر عهده دارند، برای پشتیبانی از خلاقیت و ایده‌های مورد نیاز برای تحریک اعضای باشگاه و هیئت‌های حکمرانی ملی موسسات ورزشی، حیاتی هستند. در ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی باید مواردی از قبیل حمایت از بخش خصوصی با ارائه تسهیلات و تشویق سرمایه‌گذاری، کمک‌های عام المنفعه و حمایت از کسب و کارهای جدید مد نظر قرار گیرد.

نتایج نشان داد که ساختار عادلانه از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی می‌باشد. در واقع، ادراک بی‌عدالتی اثر مخربی بر روند توسعه و بالندگی دارد، زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود. کیکولیس و همکاران (۱۹۸۹) دریافتند که ارتباط مهمی بین متغیرهای شکل‌دهنده ساختارحقیقی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی وجود دارد و امکانات اثر مهمی بر طراحی ساختار پایدار و با ثبات دارد. تودوراک و هنری (۱۹۹۴) رویکرد مشابهی را در کار خود به منظور توسعه هیئت حکمرانی ملی انگلیس پذیرفتند. آن‌ها شش گروه از هیئت‌های حکمرانی ملی را شناسایی کردند که براساس ساختارهای سازمان مینزبرگ طراحی شده بودند و در طیفی از بروکراسی ماشینی تا ساختارهای ساده متغیر بودند. بنابراین رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و بالندگی سازمان و کارکنان آن است. حال این بحث مطرح است که اگر کارکنان مشتاق بالندگی و پیشرفت دریابند که دیگران بدون هیچگونه تلاشی و به راحتی مدارج ترقی را طی می‌کنند و به سطوح بالاتر ارتقا می‌یابند، انصاف و برابری در سازمان رعایت نمی‌شود و نوعی بی‌عدالتی بر سازمان حاکم است.

احتمال دارد آنان نیز از تلاش و کوشش بیشتر اجتناب ورزند. اما اگر الزامات عدالت و برابری به درستی در سازمان رعایت شود و اقدامات و فعالیت‌های کارکنان برای توسعه توانمندی‌های خویش و سازمان لحاظ شود و هرگونه پاداش، تشویق و ترفیع بر این اساس در نظر گرفته شود و همه کارکنان نیز این عدالت را احساس و ادراک نمایند، رضایت از جنبه‌های گوناگون کار افزایش یافته، احتمالاً تمایل به پیشرفت و ترقی در کارکنان دو چندان شود.

نتایج نشان داد که تصمیم‌گیری مشارکتی از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی می‌باشد. یکی از راه‌کارهایی که اغلب مدیران برای غلبه بر مشکلات استفاده می‌کنند تا در برابر آنها از هم نپاشند، استفاده کردن از مشارکت شغلی و تفیض اختیار است. مدیریت مشارکتی یکی از روش‌های مدیریت منابع انسانی است که به منظور حفظ حیثیت انسانی و بهبود کار به کار گرفته می‌شود. اهمیت مدیریت مشارکتی تا بدان حدی است که دانش پژوهانی همچون لی پرستون و جیمز پست یک دهه قبل مشارکت را «سومین انقلاب در مدیریت» خواندند- نخستین انقلاب پدیدآمدن سلسله مراتب سازمانی و دومین انقلاب، جدایی مدیریت از مالکیت و حرفه‌ای شدن آن بوده است (قربانی قهفرقی و همکاران، ۱۳۹۷). از سوی دیگر، مشارکت و ارج نهادن به کارهای گروهی موجب تجمع افکار و توانایی‌ها و انجام کلیه امور به بهترین وجه است. اگر سازمان‌ها خواهان نیل به چنین نتیجه‌ای هستند ناگزیر باید در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت خود برآیند و این مهم زمانی میسر است که باور داشته باشند انسان‌ها در فرایند کار، نه به عنوان ابزار و وسیله، بلکه به عنوان عامل مؤثر در تحقق اهداف سازمانی هستند و به گونه‌ای با آنها رفتار نمایند که کار را بار تلقی نکنند، بلکه از کار لذت ببرند و پذیرای مسئولیت باشند و در جهت بهبود آن بکوشند (ایرانزاده و زنجانی، ۱۳۹۰). مدیریت مشارکتی که در دنیای صنعتی کنونی از آن به عنوان «انقلابی در عرضه شیوه‌های گوناگون مدیریت» یاد می‌شود، یک نظام نوین مدیریتی است که تحولات کیفی عمیقی را در اداره امور سبب شده و به منابع انسانی که پربهترین و غیرمستهلک‌ترین سرمایه سازمان است. بنابراین برای رسیدن به تصمیم‌گیری مشارکتی در ساختار حکمرانی شاید ارج نهادن به مشارکت شغلی، تفیض اختیار، مشارکت مردمی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، مشارکت نهادهای غیردولتی در تصمیم‌گیری می‌تواند مفید واقع گردد.

نتایج نشان داد که ساختار ارزیابی و نظارت از جمله عوامل موثر بر ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی می‌باشد. در تبیین نتایج به دست آمده می‌توان گفت که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در محیط متلاطم و آشفته امروزی، ارتقای ساختار حکمرانی است و آنچه که در افزایش ساختار حکمرانی نقش به سزایی دارد، ساختار ارزیابی و نظارت است. بدیهی است که ساختار ارزیابی و نظارت، باتوجه به ویژگی‌های محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر قابل ملاحظه‌ای بر توسعه سازمان می‌تواند داشته باشد، و درواقع آنچه سازمان‌های خلاق و بهره‌ور را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، همین خصوصیات ساختار حکمرانی است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است. به هر حال، کوشش به منظور ارتقای ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان امکان کشف نارسایی‌های ساختاری نهفته در آن را فراهم و کارکنان را برای انجام مؤثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می‌سازد.

حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با رویکرد گراندد تئوری

به طور کلی سازمان‌های ورزشی بر مبنای میزان سرمایه‌گذاری دولتی، نوع ساختار عضویتی که به کار می‌گیرند، و موانع مشارکت در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های حکمرانی اعتبار خواهند یافت. بر مبنای حضور افراد داوطلب در فرایندهای حکمرانی، مدیریت و اداره کردن، عملیات خود از سطوح محلی تا بین‌المللی بنا می‌کنند-هرچند این سازمان‌ها بر اساس سطح رسمیت، تخصص‌گرایی و تمرکز ساختارهای متفاوتی دارند. تلاش‌های اعمال‌شده برای طبقه‌بندی سازمان‌های ورزشی نشانگر طبیعت متنوع آنها در تمام سطوح سیستم ورزشی هستند. این سازمان‌ها به عنوان صنعت ورزش در جهت هرچه بیشتر تجاری شدن، یا حجم گسترده‌ای از مباحث ساختاری نظیر پتانسیل بالای کشمکش‌های سازمانی و تضاد منافع، نیاز به مدیریت حرفه‌ای و تغییر فرایندهای درونی، اثرات خط‌مشی‌های حکمرانی و تعبیرات گسترده صنعتی سر و کار دارد. استفاده از فرایندهای استاندارد شده، استفاده از فرایندهای رسمی، ثبات مدیریتی، ثبات در تصمیم‌گیری و ثبات برنامه‌های تدوین‌شده، کاهش تعارضات نهاد‌های دولتی و انسجام درون‌نهادی که بتواند ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی را در جهت پایداری و ثبات حفظ نمود پیشنهاد می‌شود. با توجه به اینکه ساختار دموکراتیک بر ساختار حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی کشور تاثیر دارد. به همین منظور ساختار حکمرانی به گونه ای طراحی شود که امکان پیاده‌سازی راهبردها را فراهم سازد، در هنگام فرموله‌سازی راهبردها باید توجه شود که این راهبردها متناسب با توانمندی‌های بالفعل و بالقوه ساختار انتخاب شوند. لذا اصلاح ساختار دموکراتیک، تدوین اسناد ساختار حکمرانی بر اساس فرایند دموکراتیک، همبستگی بین‌بخشی و پاسخگویی به جامعه مدنی پیشنهاد می‌شود. با توجه به اینکه هم‌ریختی ساختار بر ساختار حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی کشور تاثیر دارد، اختیار بر اساس تفاوت‌های قدرت، تقلید از سازمان‌های موفق، توجه به ساختار حکمرانی جهانی و توجه به نظام حاکمیت بین‌المللی ورزش پیشنهاد می‌شود. با توجه به اینکه ساختار مشترک بر ساختار حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی کشور تاثیر دارد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، مشارکت نهادهای غیردولتی در تصمیم‌گیری، اتحاد و یکپارچگی در تصمیم‌گیری، فرهنگ همگرایی و همسو بودن تصمیم‌گیری سه نهاد دولت، بخش خصوصی و مردم پیشنهاد می‌شود. با توجه به اینکه ساختار سیستمی بر ساختار حکمرانی مطلوب ورزش قهرمانی کشور تاثیر دارد، هر سازمان برای آن که بتواند موثرتر و کارآتر فعالیت کند، لازم است که بر آن نوعی نگرش متفاوت از نگرش عادی حکمفرما باشد که ادراکی کلی و همه جانبه و سیستماتیک از سازمان را فراهم آورد. مدیران ورزشی در سطوح مختلف مدیریتی، چه اجرایی و عملیاتی با حجم عظیمی از اطلاعات در ابعاد اطلاعاتی، اقتصادی، عملیاتی، و... روبه رو هستند و در اکثر مواقع نیازمند تصمیم‌گیری صحیح با صرف کمترین زمان می‌باشند. پس آنها با توسعه نهادها، به‌کارگیری سیستم‌ها و غنی‌سازی شغلی می‌توانند بر ساختار حکمرانی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تاثیر بگذارند. لذا توسعه نهادهای مردمی، به‌کارگیری سیستم‌های کمتر دولتی، غنی‌سازی شغلی و در نظر داشتن تغییر در طول زمان پیشنهاد می‌شود. با توجه به اینکه ساختار عادلانه بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور تاثیر دارد. اگر الزامات عدالت و برابری به درستی در سازمان رعایت شود و اقدامات و فعالیت‌های کارکنان برای توسعه توانمندی‌های خویش و سازمان لحاظ شود و هرگونه پاداش، تشویق و ترفیع بر این اساس در نظر گرفته شود و همه کارکنان نیز این عدالت را احساس و

ادراک نمایند، رضایت از جنبه‌های گوناگون کار افزایش یافته، احتمالاً تمایل به پیشرفت و ترقی در کارکنان دو چندان می‌شود. لذا توجه به منافع جمعی، تخصیص عادلانه منابع، حمایت از نهادهای مختلف و نبود تبغیض و دفاع از اقلیت پیشنهاد می‌شود. باتوجه به اینکه ساختار شبکه‌ای بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور تأثیر دارد، رابطه بین فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی، مراکز حکمرانی ملی و سازمان‌های ورزشی در سطوح مختلف به شکل سلسله مراتب از بالا به پایین عمل نمی‌کند، بلکه به صورت شبکه‌ای می‌باشد. لذا توجه به ارتباطات درون‌سازمانی، توجه به ارتباطات برون‌سازمانی، توسعه روابط بین‌بخشی و توسعه روابط تجاری و قانونی پیشنهاد می‌شود. باتوجه به اینکه ساختار راهبردی بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور تأثیر دارد، تدوین برنامه برای بخش‌های مختلف، تدوین مأموریت و وظایف هر بخش، تبیین موضوعات راهبردی و تدوین برنامه برای بخش‌های مختلف پیشنهاد می‌شود. باتوجه به اینکه ساختار شفاف و پاسخگو بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور تأثیر دارد، کوشش به منظور ارتقای ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان امکان کشف نارسایی‌های ساختاری نهفته در آن را فراهم و کارکنان را برای انجام مؤثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می‌سازد. لذا ایجاد بستر قانونی، اصلاح قوانین، احترام به قوانین، کنترل مالی، شفافیت در تدوین قراردادهای نظارت بر اجرا، بازرسی داخلی و تشکیل کمیته امنیت و مبارزه با فساد پیشنهاد می‌شود. نتایج نشان داد که ساختار حامی‌گری بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور تأثیر دارد. موسسات ورزشی برای پشتیبانی از خلاقیت و ایده‌های مورد نیاز برای تحریک اعضای باشگاه و هیئت‌های حکمرانی ملی، حیاتی هستند. در ساختار حکمرانی ورزش قهرمانی باید به مواردی از قبیل حمایت از بخش خصوصی، ارائه تسهیلات، تشویق سرمایه‌گذاری، کمک‌های عام‌المنفعه، حمایت از کسب و کارهای جدید و توجه به منافع جمعی مد نظر قرار گیرد. یکی از محدودیت‌های پژوه‌های کیفی، امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی است و طبعاً تفسیر صورت گرفته از پدیده مورد مطالعه در این پژوهش، تنها یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی در مورد آن است که تحقیق حاضر نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. در پایان پیشنهاد می‌شود پژوهشگران روش‌های دیگر کیفی را بررسی و معرفی کنند و با توجه به چالش‌های مربوط به روش تحقیق کیفی که در بخش محدودیت‌ها اشاره شد، راه‌حل‌هایی نوآورانه در این شیوه ارائه دهند.

منابع

- ابراهیم‌پور، حبیب و الکی، فهیمه. (۱۳۹۵). «بررسی نقش حکمرانی خوب در کارآمدی دولت‌ها». کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت. صص ۱-۱۶.
- احمدزاده، احمد؛ سیدجعفر، موسوی و مرتضی، دوستی. (۱۳۹۲). «شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های فرهنگی ورزش استان مازندران». همایش ملی دستاوردهای نوین علمی در تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- بیک زاد، جعفر و زارع دیزج، علی. (۱۳۹۷). «مروری بر مفاهیم و تئوری‌های حکمرانی سازمانی مطلوب». کنگره ملی تحقیقات بنیادین در مدیریت اقتصاد و حسابداری. تهران، دانشگاه غیرانتفاعی اوج.
- حلبچی، فرزین. (۱۳۸۶). «دوپینگ در ورزشکاران». نشر به حکم.

حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با رویکرد گراندد تئوری

- سجادی، نسیدصراالله. (۱۳۹۳). «چالش‌های مدیران ورزشی در ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۲۲، صص ۳۹-۶۲.
- شعبانی؛ عباس؛ رضایی صوفی، مرتضی و فراهانی، ابوالفضل. (۱۳۹۲). «مطالعه مدل ساختار ورزش ایران (مطالعه دلفی)». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۳۱(۳)، صص ۲۱-۳۱.
- طهماسبی پور، محسن؛ گنجویی، فرده اشرف و سجادی، سیدحمید. (۱۳۹۷). «طراحی سیستم اطلاعات مدیریت جذب نیروهای داوطلب ورزشی و الگوی کاربردی آن در وزارت ورزش و جوانان». مطالعات مدیریت ورزشی، ۵۱، سس، ۱۸۷-۲۰۴.
- قانلی، علی. (۱۳۹۵). «بررسی نقش ورزش قهرمانی بر شاخص‌های توسعه اجتماعی». نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۵(۱): ۳۵-۴۷.
- قربانی قهفرخی، لیلا؛ کلانی نسب، مرضیه؛ یاراحمدی، معصومه و فتیحی، فریبرز. (۱۳۹۷). «نقش ساختار سازمانی در به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی، ۵(۱)، صص ۴۵-۵۴.
- گودرزی، محمود. (۱۳۹۵). سخنرانی در نشست تخصصی به مناسبت روز جهانی ورزش برای صلح و توسعه تهران، آکادمی ملی المپیک.
- مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۴). فساد در فوتبال، گزارش کمیسیون اصل ۹۰ قانون اساسی. ۱-۱۵.
- مهرابی، قاسم؛ سجادی، سیدنصرالله و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۷). تعیین شاخص‌های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵(۲۰)، ۱۹-۳۰.
- مهرابی، قاسم؛ سجادی، سیدنصرالله و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۷). «مقایسه مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی رشته‌های تیمی و انفرادی». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۶(۲۲)، ۹-۲۴.
- مهرابی، قاسم و سجادی، سیدنصرالله. (۱۳۹۷). حکمرانی در ورزش. نشر: طنین دانش
- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). "The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations". Nonprofit management and leadership, 8(3), 223-242.
- Amis, J., & Slack, T. (1996). "The size-structure relationship in voluntary sport organizations". Journal of Sport Management, 10(1), 76-86.
- Creswell, J. W. (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative qesearch. (2nd edition).
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). "Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship". Sport management review, 13(3), 235-254.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). "Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship". Sport management review, 13(3), 235-254.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). "Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations". Journal of sport management, 23(3), 245-277.
- Fleta-Asín, J., Muñoz, F., & Rosell-Martínez, J. (2020). "Public-private partnerships: determinants of the type of governance structure". Public Management Review, 22(10), 1489-1514.
- Holohan, A. (2010). "The challenge of becoming a network organization". Los Angeles. University of California press. 85.
- Hoye, R. (2006). "Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations". Nonprofit Management and Leadership, 15(1), 55-70.
- Juliandi, J., Hendrayana, Y., Ma'mun, A., & Masri, M. (2020, February). "Evaluation of Sports Governance in Improving Achievement Sports". In 4th International Conference on Sport Science, Health, and Physical Education (ICSSHPE 2019) (pp. 235-237). Atlantis Press.
- Kikulis, L. M., Slack, T., Hinings, B., & Zimmermann, A. (1989). "A structural taxonomy of amateur sport organizations". Journal of sport management, 3(2), 129-150.
- Lam, E. T. (2014). "The roles of governance in sport organizations". Journal of Power, Politics & Governance, 2(2), 19-31.

- Lee, F., (2001). “**Li Furong tan ruhe nuli chengwei yi ming youxiu jiaolianyuan [Li Furong's speech on how to become an outstanding coach]**”, Zhongguo tiyu bao [China Sports Daily], 12(4), 2 [Li Furong is a Vice Minister of Sport in China]
- Li, W., Zheng, M., Zhang, Y., & Cui, G. (2020). “**Green governance structure, ownership characteristics, and corporate financing constraints**”. Journal of Cleaner Production, 121008.
- Miles, I. (2008). “**Patterns of innovation in service industries**”. IBM Systems journal, 47(1), 115-128.
- Nunes, R., Nunes, S. B., & Rego, G. (2015). “**A New Governance Model for Independent Regulatory Agencies**”. Theoretical Economics Letters, 5(01), 4.
- Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). “**The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review**”. Cogent Social Sciences, 4(1), 1503578.
- Slack, T. (1985). “**The bureaucratization of a voluntary sport organization**”. International review for the sociology of sport, 20(3), 145-166.
- Smith, D. H. (1999). **Grassroots associations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stewart, B., Nicholson, M., Westerbeek, H., & Smith, A. (2004). **Australian sport—better by design?: the evolution of Australian sport policy**. Psychology Press.
- Theodoraki, E. I., & Henry, I. P. (1994). “**Organizational structures and contexts in British national governing bodies of sport**”. International review for the sociology of sport, 29(3), 243-265.
- Weiler, F., Klöck, C., & Dornan, M. (2008). “**Vulnerability, good governance, or donor interests? The allocation of aid for climate change adaptation**”. World Development, 104, 65-77.
- Yeh, C. M., & Taylor, T. (2008). “**Issues of governance in sport organizations: A question of board size, structure and roles**”. World Leisure Journal, 50(1), 33-45.