

# Research on Educational Sport

Sport Sciences Research Institute of Iran

Monthly Journal of Research on Educational Sport

Fall 2023/ Vol. 11/ No. 32/ Pages 117-140

---

---

## Systematic Analysis of the Fundamental Propositions of Good Governance in Sports

A. Rasae Rad<sup>1</sup>, S. Heydari Nejad<sup>2\*</sup> , A. Khatibi<sup>3</sup>

1. PhD Student in Sport Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
2. Professor in Sport Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
3. Associate Professor of Sport Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

**Received:** 2023/02/07

**Accepted:** 2023/08/16

Rasae Rad, A; Heydari Nejad, S; & Khatibi, A. (2023). Systematic Analysis of the Fundamental Propositions of Good Governance in Sports. *Research on Educational Sport*, 11(32), 117-140. In Persian. DOI: 10.22089/RES.2023.14386.2346

### Abstract

Acceptance and operationalization of good governance principles by sports organizations is a necessary step to restore the credibility of sports governance. At the same time, good governance has been conceptualized with different theoretical and methodological frameworks. This has created multiple views on this concept. Based on this, the current research is a systematic review that was conducted with the aim of developing a comprehensive understanding of the fundamental propositions of good governance in sports organizations and providing a qualitative model of semantic patterns related to governance. Internal and external research databases were reviewed for related research published in the period of 2010 to 2022. This systematic review identified 215 related documents from governance literature, which were examined through standard screening processes, 38 documents were examined by applying quality assessment processes. In designing the governance model, first the governance model should be redesigned according to the sports field. Then, it should be according to the value systems, local traditions and institutional frameworks of the target society, and finally the basic theories of governance, namely the theory of stakeholders, the theory of legitimacy, the theory of representation advocacy and actor-network theory should be also taken into consideration. Theoretically, according to the findings, it is suggested that the current qualitative model is a basis for the development of future experimental studies. From a practical point of view, managers of national and transnational sports governing organizations can use the fundamental principles identified in order to improve and optimize the level of performance of the respective organization.



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Keywords:** Systematic Review, Governance Theory, Good Governance in Sports, Archetype of Good Governance

\* Corresponding Author: Sedighe Heydarinejad, Tel: 09161112820, E-mail: [heydari\\_s@scu.ac.ir](mailto:heydari_s@scu.ac.ir), <https://orcid.org/0000-0002-8631-2851>

### Extended Abstract

#### Background and Purpose

In general, corruption scandals indicate an organization's failure (voluntary or involuntary) to deal effectively with practices that are organizationally (internal regulations), culturally (generally accepted norms), politically (political will), or legally (legal framework) are unacceptable. On the international stage, the most visible of these has been FIFA (Federation International de Football Association) and its subsidiary organizations, which has seen more than 30 individuals indicted in US, federal courts starting in 2015 as part of a US government investigation into financial crimes (1,2,3). For most observers, recent scandals within ISOs are rooted in major deficiencies in these organizations' governance, which is characterized by a lack of integrity, conflicts of interest, nepotism, weak democratic structures, ineffectual control mechanisms and opaque financial reporting (4). As such, improving (sport) governance, a wide range of governance principles have been developed by academics and sports professionals over the past 20 years. Accordingly, several narrative literature reviews examined the principles of governance in sport. Conducting a systematic review of existing sport governance principles "effectively integrates existing information and provides data for informed decision-making about [their] development, implementation and evaluation (5).

#### Materials and Methods

The review was prepared in accord with the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). The search strategy adopted a broad approach using free text due to the difficulty locating qualitative research through electronic searches. Briefly, we initially searched the following key databases: Full Academic Search; Google Scholar ProQuest, Science Direct, International Sports Law Journal, Journal of Sports Management, European Sports Management Quarterly, European Journal of Sport and Society, International Journal of Sports Politics and Policy . This resulted in an initial retrieval of 215 abstracts, for which we retrieved the full articles. At the end of the screening process, 59 documents were approved for final evaluation and analysis. Due to limited research in this area, inclusion criteria were broad. Both qualitative and quantitative studies were included with no sample size restriction. For reliability between evaluators, meetings and discussions between authors were also held to resolve conflicts and differences. A part of quality assessment was also examined in the same process of systematic review - meta-analysis. The degree of agreement between the two coders was determined by Cohen's kappa coefficient.

#### Findings

Our thematic analysis resulted in 2 categories of governance principles. First, the input-based category, which includes patterns based on structure expertise, institutional separation, capacity, board structure and composition, patterns based on generality principle of diversity, patterns based on communication accountability, transparency, diplomacy, patterns based on processes and

standards standardization, control and evaluation, ethical culture, and the second category based on output Function, which includes the pattern based on output .

## Conclusion

Sport governance has become a mantra for many stakeholders wishing to reform sport organizations and prevent new corruption scandals. As a result, numerous private and public bodies have produced a plethora of governance frameworks, aimed at both the national and the international level, leaving no doubt as to the current importance of and interest in the concept. Although ensuring sport organizations implement and embrace better governance practices is undoubtedly an essential step in restoring the credibility of the sport system, the proliferation of governance frameworks does not necessarily simplify the task of achieving this goal. Our systematic review highlights the abundance and diversity of governance principles in sport, most of which have been put forth since 2010. In summary, several points should be noted in order to apply our findings. Researchers wishing to advance this area will need a robust set of principles that demonstrate the multi - dimensional nature (structure, process, outcomes, and context) of governance, as well as more sophisticated measures/advanced analyses from a range of geographical and organizational contexts. Here are large differences in the ways existing governance frameworks have been operationalized into measurable indicators. In many cases, little consideration was given to the way in which the operationalization process affects the implementation of recommendations and the monitoring of compliance. Ultimately, a key challenge in improving the governance of ISOs is to find a common conceptual and empirical language for discussing the different aspects of governance. Doing so would help build a sense of community among the sport system's many stakeholders and reduce the likelihood of 'other' governance frameworks being put forward. Efforts to improve sport governance could take inspiration from the fights against doping, and match-fixing, which are now the subjects of international conventions (public law). Following this route would require drawing up a generally accepted (by public and private bodies) definition of sport governance, creating a consensus on a limited number of core principles (a minimalist approach to sport governance), and focusing on a sound but clear operationalization process that could be used to define indicators that could be adapted to the cultural and structural specificities and constraints of sport organizations.

**Key words:** Systematic Review, Governance Theory, Good Governance in Sports, Archetype of Good Governance

## References

1. Pielke Jr, R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & McCabe, J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 480-499.
2. Gibson, O., & Gayle, D. (2015, May 27). FIFA officials arrested on corruption charges as World Cup inquiry launched. *The Guardian*.
3. Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Naraine, M. L., & Séguin, B. (2022). Good sport governance and design archetype: One size doesn't fit all. In A. Geeraert, & F. van Eekeren (Eds.), *Good governance in sport: Critical reflections* (pp. 180–194). Routledge.
4. Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In *Research handbook on sport governance* (pp. 10-28). Edward Elgar Publishing.
5. Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 1-26.

# پژوهش در ورزش تربیتی

پژوهشگاه تربیت بدنی

فصلنامه پژوهش در ورزش تربیتی

پاییز ۱۴۰۲، دوره ۱۱، شماره ۳۲، صفحه‌های ۱۴۰-۱۱۷

## تحلیل نظام‌مند گزاره‌های بنیادین حکمرانی خوب در ورزش

عبدالله رسایی راد<sup>۱</sup>، صدیقه حیدری نژاد<sup>۲\*</sup>، امین خطیبی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

Rasaee Rad, A; Heydari Nejad, S; & Khatibi, A. (2023). Systematic Analysis of the Fundamental Propositions of Good Governance in Sports. *Research on Educational Sport*, 11(32), 117-140. In Persian. DOI: 10.22089/RES.2023.14386.2346

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۵

### چکیده

پذیرش و عملیاتی‌سازی اصول حکمرانی خوب توسط سازمان‌های ورزشی، گامی ضروری برای بازگرداندن اعتبار حاکمیت ورزش است. در عین حال، حکمرانی خوب با چهارچوب‌های نظری و روش‌شناسی مختلفی مفهوم‌سازی شده است که همین امر، دیدگاه‌های متنوعی را درباره این مفهوم پدید آورده است؛ بر این اساس، پژوهش حاضر، مروری نظام‌مندی است که با هدف توسعه درک جامع از گزاره‌های بنیادین حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی و ارائه مدل کیفی الگوهای معنایی مرتبط با حکمرانی انجام شد. پایگاه‌های اطلاعاتی-تحقیقاتی داخلی و خارجی برای تحقیقات مرتبط منتشرشده در سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ بررسی شدند. در این مرور نظام‌مند درباره ادبیات حکمرانی خوب، ۲۱۵ سند مرتبط شناسایی شد که طی فرایندهای استاندارد غربال‌گری، ۵۸ سند با گذراندن فرایندهای ارزیابی کیفیت تحلیل و بررسی شد. یافته‌ها، ماهیت سیستمی و چندبعدی حکمرانی را نشان داد. فهرست الگوهای معنایی مرتبط با حکمرانی خوب از طریق تحلیل موضوعی استقرایی، در دو الگوی کلان (ورودی، خروجی) و پنج الگوی کلیدی (الگوی مرتبط با ساختار، عمومیت، ارتباطات، فرآیند و استاندارد، برونداد) و ۳۸ گزاره اولیه مفهوم‌سازی شد. در طراحی مدل حکمرانی، ابتدا مدل حکمرانی متناسب با زمینه ورزشی باز طراحی شود. سپس متناسب با سیستم‌های ارزشی، سنت‌های بومی و چهارچوب‌های نهادی جامعه هدف باشد و در نهایت نظریات مبنایی حکمرانی یعنی تئوری ذی‌نفعان، تئوری مشروعیت، تئوری نمایندگی-وکالت و تئوری بازیگر-شبکه مدنظر قرار گیرد. به لحاظ نظری، با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که مدل کیفی حاضر مبنایی برای توسعه مطالعات تجربی آینده باشد. از منظر عملی نیز مدیران سازمان‌های حکمران ورزشی ملی و فراملی می‌توانند از اصول بنیادین شناسایی‌شده برای اصلاح و بهینه‌سازی سطح عملکرد سازمان مربوط استفاده کنند.

واژگان کلیدی: مرور نظام‌مند، تئوری حکمرانی، حکمرانی خوب در ورزش، کهن‌الگوی حکمرانی خوب.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

\* Corresponding Author: Sedighe Heydarinejad, Tel: 09161112820, E-mail: [heydari\\_s@scu.ac.ir](mailto:heydari_s@scu.ac.ir), <https://orcid.org/0000-0002-8631-2851>

## مقدمه

فقدان تئوری حکمرانی باعث خواهد شد سازمان ورزشی یا در چهارچوب تئوری‌های حکمرانی دیگران عمل کند یا با عمل‌گرایی محض و بدون درک درست از مبنای فلسفی حکمرانی خود، راه سازمان را در مسیری خارج از اراده‌اش هدایت کند. شاید بتوان گفت، فقدان تئوری نظام‌مند در حکمرانی، دلیل اصلی وضعیت پرچالش حکمرانی کنونی ورزش است. ازجمله این وضعیت پرچالش می‌توان به افزایش گزارش‌ها درباره نظارت بر مسائل فساد مانند پول‌شویی و آنتی دوپینگ (پارنت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۱)، رسوایی‌های اخیر در سازمان‌های ورزشی ازجمله فدراسیون بین‌المللی فوتبال و سوءرفتارهای جنسی در ژیمناستیک آمریکا (تامپسون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲، ۲)، گزارش‌های عمومی «جنبش می‌تو»<sup>۳</sup> از ضرب و شتم‌ها، تجاوزات جنسی و پول‌شویی (هوی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۳-۴)، موارد نقض حقوق بشر در قطر (اسکرمستاد<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲)، استفاده از ساختارهای حاکمیتی منسوخ و ناعادلانه (پارنت و هوی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸، ۲) اشاره کرد که نمونه‌های کوچکی از مسائلی است که سیستم ورزش را متأثر کرده است.

همان‌گونه که بیان شد، یکی از دلایل اصلی در بروز چنین مسائلی این است که ساختارهای حاکم در ورزش ازجمله فدراسیون-های ورزشی بین‌المللی<sup>۷</sup> برای مقابله مؤثر با این مسائل، فاقد تئوری حکمرانی و اصول نظام‌مند در حکمرانی خود هستند (فوستر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). یکی از پاسخ‌های سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون‌های ورزشی ملی و بین‌المللی، انجمن‌ها، باشگاه‌های ورزشی و آژانس‌های مستقل ورزشی در واکنش به این معضلات، توسعه اصول و دستورالعمل‌های حکمرانی به‌ویژه حکمرانی خوب است که قادر است سازوکارهای کنترلی مؤثری را برای مقابله با این چالش‌ها در اختیار سازمان‌های ورزشی قرار دهد (پارنت<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۳)؛ بر این اساس، بیش از هر زمان دیگر، اصلاح و بهبود حکمرانی در سازمان‌های ورزشی ضروری به نظر می‌رسد (گای و زیپ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰، ۸).

تعریف واحد جهانی درباره اصطلاح «حکمرانی» وجود ندارد و بسته به زمینه، تعاریف مختلفی از آن تصورکردنی است. در بنیادین شکل، حکمرانی «ساختارها و فرایندهای تصمیم‌گیری را توصیف می‌کند که به یک دولت، سازمان یا گروهی از مردم اجازه می‌دهد امور مربوط به خود را اداره کنند». مفهوم «حکمرانی» بیشتر بر فرایندهایی تمرکز دارد که اجازه می‌دهد رفتار اخلاقی از سوی سازمان، ترویج و حفظ شود (دی دایکر، ۲۰۱۹، ۱). طی سالیان اخیر، حکمرانی خوب به‌عنوان پارادایم غالب

- 
1. Parent
  2. Thompson
  3. MeToo Moveent
  4. Hoye,
  5. Skramstad
  6. Parent & Hoye
  7. International Sport Federations
  8. Forster
  9. Parent
  10. Ghai & Zipp

در زمینه حکمرانی مطرح بوده است (پیلیکه جی آر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۷). حکمرانی خوب در ورزش، مفهومی است که ابتدا توسط کمیته بین‌المللی المپیک<sup>۲</sup> طرح شد و در فرهنگ‌های مختلف و تأثیرات نظری متفاوت به‌ویژه حاکمیت شرکتی یا حاکمیت دموکراتیک تکامل یافت (چاپلت و مرکونجیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). مفهوم حکمرانی خوب با عناوین گوناگونی از جمله «بهترین شیوه»، «اصول اداره‌کردن» و به‌طور ساده، «حکمرانی» رشد یافته است (عسگری گندمانی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۶۴).

حکمرانی خوب به‌عنوان ادغام استانداردهای اخلاقی، هنجاری برای رفتارهای مدیریتی در سازمان‌های ورزشی نیز شناخته می‌شود (پارنت و همکاران، ۲۰۲۲). حکمرانی خوب ایجاد سیستم روشن، عملی و متناسبی است که مشخص می‌کند سازمان شما چه کاری انجام می‌دهد، چگونه آن را انجام می‌دهد و چه کسی مسئول تحقق یافتن آن است.

در بحث طراحی الزامات حکمرانی، ویژگی‌های منحصربه‌فرد حوزه ورزش (قدرت درگیرسازی مخاطبان مختلف، محتوای جذاب و متنوع، مزیت فرارسانه‌ای بودن آن، سیستم حقوقی که مجموعه‌ای مستقل از قوانین با خصوصیات غیرملی است، گستردگی ذی‌نفعان، کثرت گروه‌های داوطلبی، تنوع بخش‌های نهادی شامل نهادهای دولتی، نهادهای ورزشی فراملی، سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی، نهادهای ملی حاکم برای ورزش‌های خاص، لیگ‌ها، انجمن‌ها و باشگاه‌های ورزشی در سطح محلی و مجموعه‌ای از سازمان‌های تجاری از جمله حامیان مالی، ماهیت شبکه‌ای سازمان‌های حاکم بر ورزش، ابزار اصلی دیپلماسی عمومی، افزایش تجاری‌سازی و فرصت‌های تجاری بخش‌های مرتبط با ورزش از جمله ورزش‌های الکترونیک، تکامل و تغییرات سریع اکوسیستم ورزش و ...) همراه با هنجارهای عمیق تاریخی-اجتماعی آن به این معنی است که الزامات و مکانیسم‌های حکمرانی خوب در ورزش لزوماً همان چیزی نیست که ممکن است برای سایر سازمان‌های غیرانتفاعی، مشاغل یا سازمان‌های دولتی اعمال شود (پیلیکه جی آر و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بنابراین با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های ورزشی، مکانیسم‌های حکمرانی در آن با سایر عرصه‌ها تفاوت‌های خواهد داشت. به دلیل همین ماهیت نسبتاً متمایز ورزش و چالش‌های ذکرشده، تعداد چشمگیری از مطالعات در سال‌های اخیر به‌طور خاص معطوف به حکمرانی در ورزش انجام گرفته است (اتحادیه فدراسیون‌های بین‌المللی المپیک تابستانی ۲۰۱۸؛ گیرارت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹، ۲۰۲۱؛ ورزش انگلستان، ۲۰۱۶؛ پیلیکه جی آر و همکاران، ۲۰۲۰؛ گای و زیپ، ۲۰۲۰؛ پومرانس و استدمان<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰؛ تامسون و همکاران، ۲۰۲۲؛ پارنت و همکاران، ۲۰۲۱؛ چاپلت، ۲۰۱۸؛ چاپلت و مرکونجیک، ۲۰۱۹؛ غلامی و همکاران، ۲۰۲۱؛ رستم زاده و همکاران، ۲۰۱۹؛ عسگری گندمانی و همکاران، ۲۰۲۰)؛ به‌عنوان نمونه، گرگینوف<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) پذیرش غیرانتقادی اصول حکمرانی خوب را به‌عنوان هنجاری همگن برای سازمان‌های ورزش زیر سؤال می‌برد و خواستار بازنگری در اصول حکمرانی ورزش متناسب با سیستم‌های ارزشی، سنت‌های محلی و چهارچوب‌های نهادی است. تامسون و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی ۲۵۸ اصل منحصربه‌فرد حکمرانی را شناسایی کردند. در بین این اصول، پاسخ‌گویی، شفافیت، دموکراسی و مشارکت بیشترین کاربرد را داشتند. فری برن (۲۰۱۹) ادعای فیفا مبنی بر ماهیت دموکراتیک بودن خود را زیر سؤال می‌برد. او استدلال می‌کند که ساختار حاکمیتی فیفا، برعکس ادعاها و تبلیغات رسانه‌ای، دموکراتیک نیست. به عقیده او، برای ایجاد و نهادینه‌سازی فرایندهای دموکراتیک در فیفا، در

1. Pielke Jr
2. IOC
3. Chappellet & Mrkonjic
4. Geeraert
5. Pomeranz & Stedman
6. Girginov

سازمان‌های وابسته به آن و اعضای مرتبط، باید اصلاحات اساسی صورت بپذیرد. دی دایکر (۲۰۱۹) معتقد است برای بهبود وضعیت حاضر به اقدامات مختلفی از جمله اصول اجباری رفتاری یا تعهدات عملی در مورد ورزش اخلاقی تا اصول داوطلبانه در مورد حکمرانی خوب و ابزارهای خود ارزیاب برای ساختارهای حکمران نیاز است. این پژوهشگر معتقد است با تأکید بیشتر بر اقدامات اجبار برانگیز (به‌عنوان مثال، تشویق و ترغیب حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی با منوط کردن بودجه عمومی سازمان بر انطباق‌سازی این اصول حاکمیتی با الزامات و استانداردهای نظارت ورزشی) در این صورت می‌توان اصلاحات جدی را به سرانجام رساند.

در عین حال، پارت و همکاران (۲۰۱۸) چالش‌های متعددی (از نبود مجموعه‌ای واحد از اصول حکمرانی ورزشی و تنوع در اصول خاص توسعه‌یافته) در ادراک از اصول و بنیان‌های حکمرانی در ورزش شناسایی کردند. به‌رغم توسعه این اصول در چند سال گذشته و اتخاذ این اصول برای نهادهای حاکم بر ورزش، همچنان نبود یک الگوی جامع از اصول حکمرانی خوب در ورزش احساس می‌شود. سازمان‌های ورزشی نیز تمایل زیادی برای ارائه و به‌کارگیری دیدگاهی جامع درباره «حکمرانی خوب» دارند که متناسب با ساختار و فرهنگ سازمانی آنان باشد. وجود حجم زیادی از مطالعات مرتبط با حکمرانی، زمینه مناسبی برای تحقیقاتی است که ماهیت تجمیع‌ساز دارند. رویکردهای روش‌شناختی تجمیع‌ساز قادر هستند چهارچوب یکپارچه‌ای را در مورد پدیده مدنظر برای جامعه ذی‌نفع (مدیران، سیاست‌گذاران، محققان و...) فراهم آورند. انجام مطالعه مروری نظام‌مند از شاخص‌های و گزاره‌های بنیادین حکمرانی خوب در ورزش، می‌تواند به‌طور مؤثری اطلاعات موجود و مرتبط را یکپارچه کند و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری منطقی در رابطه با توسعه، پیاده‌سازی و ارزیابی از پدیده مدنظر را فراهم آورد. با توجه به طیف وسیع مطالعات و رشد فزاینده ادبیات در زمینه حکمرانی ورزشی در ایران، مطالعه مروری نظام‌مند متون می‌تواند کمک زیادی به درک جامع از اصول و تعاریف توافق‌شده در این زمینه کند؛ با این حال، با وجود ناهمگنی بخش‌ها و زیرمجموعه‌های مدیریت ورزشی، اعمال همه این شاخص‌ها در هر سازمان ورزشی خالی از چالش نیست و متناسب با زمینه‌های کاری، امکان تعدیل، حذف، اصلاح و عملیاتی کردن این شاخص‌ها در حاکمیت ورزش وجود خواهد داشت.

به لحاظ نظری، مطالعه مروری نظام‌مند حاضر این ویژگی‌ها را دارد: (۱) طیف گسترده‌ای از مطالعات داخلی و خارجی را بررسی می‌کند، (۲) به دلیل کیفیت زیاد شواهد، استراتژی مدون و منسجم در جمع‌آوری داده‌ها و فرایندهای ساختارمند در تجزیه و تحلیل، از اعتبار استنادی و پژوهشی بسیاری در مقایسه با روش‌های تحقیق دیگر برخوردار است، (۳) به دلیل تمرکز بر مطالعات کیفی، به‌صورت استقرایی روایات و داده‌های غنی قبلی مرتبط با حکمرانی خوب را ترکیب می‌کند و به نظر می‌رسد چنین مطالعه‌ای در داخل کشور انجام نشده است و (۴) دیدگاه‌های موجود در خصوص اصول حکمرانی را روشن‌تر کرده و امکان بحث و تحلیل انتقادی و قابلیت عملیاتی کردن این اصول را تسهیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که برای توسعه نظریات حکمرانی در سازمان‌های ورزشی استفاده شود و در نهایت با غنی‌سازی نظریه‌های حکمرانی، برای طراحی کهن‌الگوی حکمرانی خوب در سازمان‌های ملی- ورزشی سهمی نظری مفیدی داشته باشد. از دیدگاه عملی نیز (۱) شکاف دانشی (فهم جامع و چندسطحی از موضوع حکمرانی)، ممکن است مانع اصلاح و توسعه استراتژی‌های پیشگیرانه شود، (۲) نگاه جامع به اصول و مبانی حاکمیت خوب، به مدیران ورزشی، تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران کمک خواهد کرد تا چشم اندازه فعلی از این پدیده را بهتر درک کنند و متولیان امر بینش جدیدی در مورد الگوهای مشترک مرتبط با این پدیده به دست آورند. همچنین به دلیل رویکرد تفسیرگرایانه و سازنده‌گرا می‌تواند دیدگاه‌های جایگزینی را در مورد حکمرانی خوب برای افزایش عملکرد

سیستم ارائه دهد و زمینه تصمیم‌گیری آگاهانه‌تری را درباره اتخاذ شیوه‌ها و فرایندهای حاکمیتی در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی فراهم آورد، (۳) مدل جامع حاضر از اصول و مبانی حکمرانی خوب در ورزش، این امکان را به مدیران ورزشی می‌دهد تا آگاهانه و متناسب با قوانین، ساختارها و فرایندهای سازمان ورزشی خود دست به گزینش و انتخاب بزنند؛ به این ترتیب، مطالعه مروری نظام‌مند حاضر قصد دارد در راستای الگوی نظام‌مند<sup>۱</sup> PRISMA 2020 با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین، یک چهارچوب تحلیلی-تفسیری از اصول حکمرانی نوین (خوب) برای سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی فراهم کند و به سه پرسش بنیادین پاسخ دهد: (۱) چه الگوهای معنایی برای توسعه حکمرانی خوب در ورزش طرح‌شدنی است؟ (۲) مدل جامع کیفی الگوهای معنایی مرتبط با حکمرانی خوب در ورزش به چه شکل است؟ (۳) در طراحی الگوی حکمرانی خوب در ورزش، چه ملاحظاتی را باید در نظر داشت؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، مبتنی بر روش مرور نظام‌مند است که یکی از روش‌های معتبر در روش‌شناسی کیفی است و از بالاترین سطح کیفیت شواهد (اعتبار روش‌شناسی) به‌منظور نتیجه‌گیری صحیح، دقیق و جامع از پدیده مد نظر برخوردار است. مرور نظام‌مند تحقیقات کیفی-کمی می‌تواند برای ترکیب اطلاعات، بررسی مجدد، تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از مطالعات متعدد استفاده شود. این بررسی نظام‌مند در راستای بررسی‌های سیستماتیک و متاآنالیز PRISMA 2020 خواهد بود. این چک‌لیست شامل استانداردهای درمورد مقدمه، روش‌ها، نتایج و بحث و نتیجه‌گیری از مرور نظام‌مند است. در ادامه، ابتدا فرایند طرح پژوهشی (روش ارزیابی بررسی نظام‌مند و متاآنالیز) شرح داده شده و در هر گام، در کنار توصیف مفهومی مراحل، مستندات عملیاتی و فعالیت‌های اجرایی طرح پژوهشی گزارش می‌شود.

### استراتژی جست‌وجو

قبل از ارائه یافته‌ها، ابتدا لازم است درمورد آنچه انجام شده است بحث کلی شود. این مطالعه مروری نظام‌مند، در چهارچوب بررسی‌های سیستماتیک و متاآنالیز انجام شد. ابتدا پایگاه‌های داده الکترونیکی (پایگاه‌های الکترونیکی ثبت اطلاعات علمی) برای شناسایی مطالعات مرتبط بررسی شد. واژه‌های کلیدی که استفاده شد، ترکیبی از تئوری حکمرانی خوب در ورزش، شیوه‌های حکمرانی خوب در ورزش، اصول حکمرانی خوب در ورزش، شاخص‌ها و اصول حکمرانی خوب در ورزش بود. جست‌وجوی متون مرتبط به ادبیات تجربی/آکادمیک (مقالات) محدود نبود؛ بلکه ادبیات خاکستری (هر سندی که به‌طور رسمی و غیررسمی منتشر شده و محققان امکان دسترسی به آن را داشتند، از جمله گزارش‌ها، اسناد، طرح‌های پژوهشی (مانند سندی برای حکمرانی ورزش انگلستان سال ۲۰۱۶، مقدمه‌ای بر حکمرانی ورزش از کریستوس آنگنوستوپولوس و متیو ویناند، کتاب حکمرانی خوب، پایان‌نامه سنجش حاکمیت، پروژه ملی حکمرانی در ورزش از گیرارت) نیز بررسی شد. جست‌وجوی متون از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی جامع (از جمله گوگل اسکالر<sup>۲</sup>، پروگوئست<sup>۳</sup>، ساینس دایرکت<sup>۴</sup>، نورمگز، پورتال جامع علوم انسانی و...) و پایگاه‌های اطلاعاتی خاص از جمله نشریات معتبر مدیریت ورزشی (نشریات

1. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
2. Google Scholar
3. ProQuest
4. Science Direct

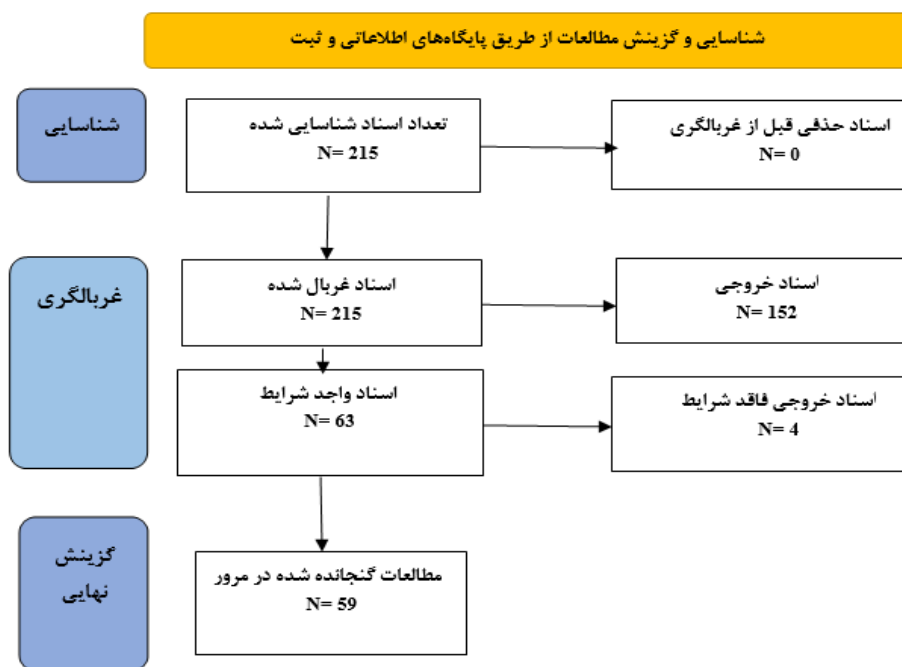


انگلیسی‌زبان مانند مجله حقوق ورزش بین‌المللی<sup>۱</sup>، مدیریت ورزشی<sup>۲</sup>، فصلنامه مدیریت ورزشی اروپا<sup>۳</sup>، مجله اروپایی ورزش و جامعه<sup>۴</sup>، مجله بین‌المللی سیاست ورزش<sup>۵</sup> و همچنین نشریات ورزشی داخلی از جمله مدیریت ورزشی، مطالعات مدیریت ورزشی، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی و...، صورت گرفت. گفتنی است که در کنار جست‌وجو در پایگاه داده‌ها، برخی از مستندات (به‌خصوص منابع خاکستری) به روش گلوله‌برفی اسنادی جمع‌آوری شد (ارجاعات مقالات مرتبط حکمرانی خوب در ورزش که در مطالعه خود به آن اشاره کرده بودند). در این میان، سعی شد تمرکز نمونه بر اسناد ورزشی باشد. برای اطمینان از اینکه هیچ‌یک از مطالعات مرتبط نادیده گرفته نشود، نویسنده دیگر پژوهش، جست‌وجوی مجددی را در پایگاه‌های مرتبط انجام داد. در نهایت ۱۹۰ سند لاتین (مقاله، کتاب، گزارش) و ۲۵ سند فارسی (۱۵ مقاله، ۱۰ پایان‌نامه) از طریق پایگاه‌های داده‌ای الکترونیکی شناسایی شد.

### معیارهای ورود

شکل شماره یک، جریان جست‌وجو، غربالگری و گزینش مطالعات انجام‌شده در فرایند مرور نظام‌مند را نشان می‌دهد. نویسندگان به‌طور مستقل، عنوان و چکیده هر مطالعه را براساس معیارهای ورود و خروج بررسی کردند. از ۲۱۵ سند اولیه منحصربه‌فرد، ۱۵۲ سند در فرایند غربالگری حذف شد (به دلیل اشاره‌نشدن به شاخص‌های حکمرانی، حکمرانی، ورزش و سازمان ورزشی/انجمن، باشگاه) و ۶۳ سند در فرایند غربالگری باقی ماند. سپس این ۶۳ سند در معرض غربالگری متن کامل براساس معیارهای ورود (محتوای مرتبط، مطالعات ورزشی، دسترسی به متن سند، کیفیت روش‌شناسی، یافته‌های کیفی) قرار گرفت. در پایان فرایند غربالگری، ۵۹ سند برای ارزیابی و تحلیل نهایی، تأیید شد.

- 
1. International Sports Law Journal
  2. Journal of Sport Management
  3. European Sports Management Quarterly
  4. European Journal for Sport and Society
  5. International Journal of Sport Politics and Policy



شکل ۱- نمودار جریان بررسی سیستماتیک- PRISMA 2020  
Figure 1- Systematic review flow chart- PRISMA 2020

### ارزیابی مطالعات مرتبط با حکمرانی خوب در ورزش

در جدول شماره یک، مرور کلی درباره موضوعات اصلی بررسی شده در ادبیات موضوع و چهارچوب حکمرانی خوب در ورزش (منابع، نویسندگان، سال انتشار، موضوع و یافته‌های اصلی) ارائه شده است.

جدول ۱- موضوعات اصلی برخی از مطالعات حکمرانی خوب در ورزش

Table 1- Main topics of some good governance studies in sports

مطالعه	موضوع	یافته‌های اصلی
کارشناسان اتحادیه اروپا (۲۰۱۳)	اصول حکمرانی خوب در ورزش	منشور اخلاقی، نقش سهام‌داران، دموکراسی و حداقل استانداردها، نمایندگی و کمیته‌ها، رویه‌های قضایی/انضباطی، فراگیری و مشارکت، اساس‌نامه، پاسخ‌گویی و شفافیت
چاپل و مرکونجیک (۲۰۱۳)	شاخص‌های اساسی برای حکمرانی بهتر در ورزش بین‌المللی	شفافیت سازمان، شفافیت گزارش، نمایندگی ذی‌نفعان، فرایندهای دموکراتیک، مکانیسم‌های کنترل
انجمن بین‌المللی المپیک تابستانی (۲۰۱۶)	اصول کلیدی حکمرانی خوب	شفافیت، صداقت، دموکراسی، توسعه و همبستگی ورزشی، مکانیسم‌های کنترلی

جدول ۱- موضوعات اصلی برخی از مطالعات حکمرانی خوب در ورزش

Table 1- Main topics of some good governance studies in sports

مطالعه	موضوع	یافته‌های اصلی
چاپلت و مرکونجیک (۲۰۱۶)	ارزیابی اصول حکمرانی ورزش و شاخص‌ها	شفافیت و ارتباطات عمومی، روند دموکراتیک، کمیته حسابرسی داخلی، همبستگی اجتماعی (دغدغه‌مندی اجتماعی)
پارنت و هوی (۲۰۱۸)	تأثیر اصول حاکمیتی بر رویه‌ها و عملکرد حاکمیتی سازمان‌های ورزشی	ساختار هیئت حاکمه ورزشی
دی مارکو (۲۰۱۹)	حاکمیت داخلی سازمان‌های ورزشی	روندهای دموکراتیک
پارنت و همکاران (۲۰۲۱)	کهن‌الگوهای طراحی حاکمیت سازمان‌های ورزش ملی	پاسخ‌گویی بیرونی، مشارکت، تخصص‌گرایی، استانداردسازی، رسمیت، تمرکز
زارعیان و راسخ (۲۰۱۹)	اعتباریابی پرسشنامه حکمرانی خوب در وزارت ورزش و جوانان	تلاش تا دستیابی به نتیجه، اثربخشی، رفتار حرفه‌ای، شفاف‌سازی، دانش‌افزایی، پاسخ‌گویی
عسگری گندمانی و همکاران (۲۰۲۰)	طراحی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دوومیدانی	حاکمیت قانون، مشارکت، شفافیت و پاسخ‌گویی، کنترل و نظارت، سلامت سیستم
بحرینی و همکاران (۲۰۲۱)	حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی	نتیجه‌گرایی، ظرفیت‌سازی، پاسخ‌گویی، شفافیت

### ارزیابی کیفیت مطالعات

برای ارزیابی کیفیت مطالعات مرتبط با حکمرانی خوب در ورزش (فرایندی-کیفی)، (۱) از روش توصیفی لینکن و گوبا یعنی اعتبار (صرف زمان کافی برای پژوهش، ملاحظات تعداد نمونه، همگونی جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف)، انتقال‌پذیری (دریافت نظر خبرگانی که در پژوهش حاضر نبودند و انطباق با چهارچوب‌های پیشینی حکمرانی خوب)، تأییدپذیری (حفظ و رعایت گام‌های پژوهشی استاندارد در مرور نظام‌مند)، و قابلیت اعتماد (ثبت جزئیات و روندهای پژوهش، یادداشت‌برداری در طول جمع‌آوری و تفسیر یافته‌ها، ارزیابی طرح پژوهشی با جزئیات) مدنظر قرار گرفت؛ (۲) به‌طور خاص، برای پایایی بین ارزیاب‌ها نیز ملاقات و گفت‌وگوهای بین نویسندگان به‌منظور حل تعارضات و تفاوت‌ها صورت پذیرفت. همچنین نویسنده به‌طور مستقل هر مقاله را می‌خواند و قضاوت می‌کرد که آیا معیارهای ورود را دارد یا خیر؛ به این معنی که آیا مطالعه مدنظر به‌طور مستقیم بر حکمرانی خوب در ورزش متمرکز است یا خیر؛ (۳) بخشی از ارزیابی کیفیت نیز در همان فرایند مرور نظام‌مند-متاآنالیز بررسی شد. متونی که دارای شرایط احراز شایستگی از جمله فقدان جزئیات روش‌شناسی (ابهام در شرکت-کنندگان، نمونه، طرح پژوهش)، ابهام در گزارش نتایج (فقدان اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل) بودند، به‌منظور ارتقای کیفیت پژوهش از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند. در گام نهایی ارزیابی کیفیت مطالعات، بررسی‌های اولیه و غربال‌سازی صورت‌گرفته توسط محققان مرتبط با پژوهش و ارزیابی کیفیت یافته‌ها (ثانویه/خارجی) توسط دو کدگذار مستقل (ارزیابی کمی) بررسی شد. اندازه‌گیری میزان توافق دو کدگذار با ضریب کاپای کوهن انجام شد. مطابق جدول شماره دو، ضریب کاپای کوهن (۰/۶۴۲) در سطح معناداری ( $p < 0/05$ ) به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب کدهای استخراجی است؛ از این‌رو فرض استقلال کدهای استخراجی رد شده و وابستگی نداشتن آن‌ها به یکدیگر تأیید می‌شود که این امر به معنای وضعیت معتبر و مناسب توافق بین دو کدگذار است.

جدول ۲- ضریب کاپای کوهن-توافق بین کدگذاران

Table 2- Cohen's Kappa coefficient - agreement between coders

Sig	Approximate T <sup>b</sup>	Value	جدول بندی متقاطع دو کدگذار					
			مجموع	S 2				
ضریب توافق			بله	خیر				
0.000	4.236	0.642	2	0	2	Count	S 1	
			100.0	0.0	100.0	% within s1		
			5.3	0.0	50.0	% within s2		خیر
			5.3	0.0	5.3	% of Total		
			36	34	2	Count		
			100.0	94.4	5.6	% within s1		بله
			94.7	100.0	50.0	% within s2		
			94.7	89.5	5.3	% of Total		
			38	0.34	4	Count		مجموع
			100.0	89.5	10.5	% within s1		
100.0	100.0	100.0	% within s2					
			100.0	89.5	10.5	% of Total		

### استخراج و تحلیل داده‌ها

به‌طور کلی بعد از بررسی متون مرتبط با حکمرانی خوب در ورزش با روش مرور نظام‌مند- متاآنالیز، اطلاعات زیر استخراج شد:

(۱) مفهوم حکمرانی در ورزش، (۲) چهارچوب نظری مرتبط و (۳) رویکردهای تحقیق حکمرانی خوب (الف: مطالعه از داده‌های اولیه بوده است یا ثانویه یا هر دو، ب: روش پژوهش کمی بوده است یا کیفی یا آمیخته؛ ج: روش‌های اصلی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها چه بوده و از چه نمونه‌هایی استفاده شده است).

### فرایند کدگذاری و دسته‌بندی مقولات

تجزیه و تحلیل موضوعی تحقیق اولیه در چند مرحله انجام شد. به‌اختصار، ابتدا مجموعه‌ای از کدها برای هر عامل که در متون مرتبط به‌عنوان یکی از اصول حکمرانی خوب در ورزش، شناسایی شد. کدهای اولیه در یک فرایند تکراری از (الف) مرور و بررسی ادبیات حکمرانی و به‌طور خاص حکمرانی ورزشی، (ب) مطالعه اسناد انتخاب‌شده، (ج) تجربه نویسندگان به‌عنوان مسئول در سازمان‌های حکمران ورزشی و (د) بحث‌های متقابل بین نویسندگان توسعه یافت. سپس نویسندگان، شش مطالعه از مطالعات نهایی را کدگذاری کردند (به‌عنوان مثال، گرگینوف، ۲۰۲۲؛ پیلک و همکاران، ۲۰۲۰؛ پومرانس و استدمانس،

۲۰۲۰؛ بحرینی و همکاران، ۲۰۲۱، غلامی و همکاران، ۲۰۲۱؛ عسگری گندمانی و همکاران، ۲۰۲۰). در این بخش، در مورد تفاوت‌های موجود در کدگذاری، تفسیر و تصحیح کدها نیز بحث و تبادل نظر شد. در مرحله بعد، پاراگراف‌های مطالعات اولیه به‌عنوان واحد تحلیل برای شناسایی اصول حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی، در نظر گرفته شد. هر پاراگراف به‌طور مستقل خوانده شد و بعد از آن، به هر پاراگراف کد مرتبط اختصاص داده شد. در نهایت، مفاهیم انتزاعی کلان از طریق ترکیب و تحلیل استقرایی مدل‌های قبلی استنتاج و ظاهر شد. از ۱۸۲ کد اولیه، در نهایت دو گزاره کلان (ورودی، خروجی)، پنج گزاره کلیدی (الگوهای مبتنی بر ساختار، عمومیت، کیفیت ارتباط، فرایند و استاندارد، برون‌داد) و ۳۸ گزاره اولیه شناسایی شد. فرایند تجزیه و تحلیل به‌صورت دستی و ترسیم مدل کیفی نیز با استفاده از نرم‌افزار ATLAS.TI انجام شد.

## نتایج

جدول شماره سه، سلسله‌مراتب مفاهیم و زیرمفاهیم کدگذاری شده را نشان می‌دهد.

جدول ۳- دسته بندی الگوهای معنایی مرتبط با حکمرانی خوب در ورزش در بررسی نظام‌مند

Table 3- Classification of semantic patterns related to good governance in sports in a systematic review

منبع	گزاره‌های اولیه	گزاره‌های ثانویه	گزاره‌های کلیدی	گزاره‌های کلان
تامسون و همکاران (۲۰۲۱)، پارت و همکاران (۲۰۲۱)	تمایز افقی تمایز عمودی	تخصص تفکیک نهادی		
دیمیتریوپولوس (۲۰۱۱، ۲۰۱۴)	منابع داخلی منابع خارجی	تفکیک و توازن قدرت	ظرفیت	
پارت و همکاران (۲۰۲۱)	تعداد اعضا میانگین سنی	ترکیب هیئت‌مدیره		الگوی‌های مبتنی بر ساختار
بویا (۲۰۱۶)، چاپلت (۲۰۱۹)، دیمیتریوپولوس (۲۰۱۱، ۲۰۱۴)، فری‌برن (۲۰۱۰)، پارت و همکاران (۲۰۱۸)	دوره تصدی شایستگی اهداف غیرمادی اعضا استقلال هیئت‌مدیره مدیران غیر موظف در هیئت‌مدیره			
آلم (۲۰۱۹)، بویا (۲۰۱۶)، چاپلت و مرکونجیک (۲۰۱۹)، دی و گنیر و ویلم (۲۰۱۹)، دی مارکو (۲۰۱۹)، کمیسون اروپا (۲۰۱۱)، گیرارت (۲۰۱۳، ۲۰۱۵، ۲۰۱۶)، لوتر و همکاران (۲۰۱۶)، پارت و همکاران (۲۰۱۸)	شاملیت مالکیت نهادی مشارکت فرایندهای دموکراتیک پردازش متوازن تنوع منابع درآمدی	اصل تنوع	الگوهای مبتنی بر عمومیت	

جدول ۳- دسته بندی الگوهای معنایی مرتبط با حکمرانی خوب در ورزش در بررسی نظام مند

Table 3- Classification of semantic patterns related to good governance in sports in a systematic review

منبع	گزاره‌های اولیه	گزاره‌های ثانویه	گزاره‌های کلیدی	گزاره‌های کلان
الیسون و تاملینسون (۲۰۱۷)، دی و گنیر و ویلم (۲۰۱۹)، دی مارکو (۲۰۱۹)، کمیسیون اروپا (۲۰۱۳)، گیرارت (۲۰۱۳، ۲۰۱۵، ۲۰۱۶، ۲۰۱۸)	پاسخ‌گویی داخلی	پاسخ‌گویی		
انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی المپیک (۲۰۱۶)، چاپلیت و مرکونجیک (۲۰۱۳، ۲۰۱۹)، کمیسیون اروپا (۲۰۱۱، ۲۰۱۳)، گدامی و هنری (۲۰۱۵)، فری‌برن (۲۰۱۰)، گیرارت (۲۰۱۹)، پیت (۲۰۱۱)، جدلیکا (۲۰۱۶)	شفافیت عمومی شفافیت تکنوکراتیک شفافیت انضباطی شفافیت مبتنی بر بازار	شفافیت هدفمند	الگوهای مبتنی بر کیفیت ارتباط	
کمیسیون اروپا (۲۰۱۱، ۲۰۱۳)، گیرارت (۲۰۱۹)، پارت و همکاران (۲۰۱۸)، رایال و همکاران (۲۰۱۹)	استانداردسازی اساس‌نامه مدون	استانداردسازی		ورودی
کلی و همکاران (۲۰۲۲)، انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی المپیک (۲۰۱۷، ۲۰۱۸)، بویا (۲۰۱۶)، چاپلیت و مرکونجیک (۲۰۱۳)، گیرارت (۲۰۱۸، ۲۰۱۹)، پارت و همکاران (۲۰۱۸، ۲۰۱۹)، پیت (۲۰۱۱)، فوستر (۲۰۱۶)	فسادستیزی مدیریت تعارض منافع سازوکارهای کنترلی مدیریت ریسک سیستم پاداش و پرداخت فرایند شناسایی، جذب، استخدام و مدیریت دانش	کنترل و ارزیابی	الگوهای مبتنی بر فرایند و استانداردها	
کمیسیون ورزش استرالیا (۲۰۱۲)، کمیسیون اروپا (۲۰۱۳)، فری‌برن (۲۰۱۰)، گیرارت (۲۰۱۹)	جو اخلاقی	فرهنگ اخلاقی نهادینه‌شده		
دی و گنیر و ویلم (۲۰۱۹)، فری‌برن (۲۰۱۰)، گدامی و هنری (۲۰۱۵)، هویه و همکاران (۲۰۱۵)، جونز (۲۰۱۵)، زارعیان و راسخ (۲۰۱۹)، گیرارت (۲۰۱۸)، پارت و همکاران (۲۰۱۸)، پرسون (۲۰۱۱)، بوش و همکاران (۲۰۱۶)	کارایی اثربخشی			خروجی
گیرارت (۲۰۱۸)، پارت و همکاران (۲۰۱۸)، پرسون (۲۰۱۱)، بوش و همکاران (۲۰۱۶)	مسئولیت اجتماعی	عملکرد	الگوی‌های مبتنی بر برونداد	
هولیهان (۲۰۱۳)، تامسون و همکاران (۲۰۲۲)	تاب‌آوری سازمانی/تطابق‌پذیری			

### ادغام و تحلیل کیفی الگوهای استخراجی

همان‌طور که اشاره شد، تجزیه و تحلیل موضوعی پژوهش به کشف دو الگوی کلان و پنج الگوی کلیدی منجر شد. در سطح الگوهای معنایی اول، الگوهای مرتبط با ورودی‌های حکمرانی خوب و سطح دوم خروجی‌های مرتبط با حکمرانی خوب است. در اینجا، یافته‌های مرتبط با هریک از دو الگوی کلان (ورودی و خروجی) پنج الگوی کلیدی (ساختار، مردم، ارتباطات، استانداردها و فرایندها و خروجی/برونداد)، به همراه عوامل سازماندهی مرتبط، با جزئیات بیشتری بحث می‌شود.

**الگوهای معنایی مرتبط با ورودی:** الگوهای معنایی مرتبط با ورودی، به الگوهای مبتنی بر ساختار، عمومیت، کیفیت ارتباط و فرایندها و استانداردها اشاره دارند و قرار است به این سؤال پاسخ دهند که حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی، چگونه اجرا می‌شود و لوازم اجرایی آن شامل چه ملاحظاتی است؟

**الگوهای معنایی مرتبط با خروجی:** الگوهای خروجی به پیامدها و عملکردهای عینی و ملموس حکمرانی خوب در تمام جنبه‌های سازمان اشاره دارند که در اینجا مقصود عملکرد سازمان است که در قالب مضامین کارایی، اثربخشی، مسئولیت اجتماعی و تاب‌آوری سازمانی بحث می‌شود.

**الگوهای مبتنی بر ساختار:** تحلیل نمونه‌های متعددی از اسناد، الگوهای مبتنی بر ساختار را به‌عنوان یکی از اصول بنیادین حکمرانی خوب مدنظر قرار داده‌اند. ساختار حکمرانی درست، بهترین تصمیمات را برای موفقیت سازمان اتخاذ می‌کند. داشتن ساختار حکمرانی خوب به همه ذی‌نفعان نشان می‌دهد که سازمان به‌خوبی مدیریت می‌شود. این امر، کلید کسب اطمینان کارکنان، تأمین‌کنندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه است و بستر لازم را برای رشد و توسعه سازمانی فراهم می‌آورد. یکی از مضامین پایه‌ای که در مطالعات مرتبط متعدد به ساختار ارتباط داده شده است، اندازه هیئت‌مدیره است. به گفته مک‌لود<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱، ۶)، هیئت کاری کنترل ورزش کریکت هند که مسئول نظارت بر عملیات روزانه این هیئت است، متشکل از ۲۰ نفر بود که در اساس‌نامه ۲۰۱۸، آن هیئت به شورای «ایپکس» تغییر نام داد و اندازه آن به ۹ نفر کاهش یافت. علاوه بر این، کمیته برگزاری مسابقات از شش به پنج نفر، کمیته تور و گردشگری از شش به پنج نفر، شورای حاکم بر لیگ برتر هند از هشت به هفت نفر و هیئت مشورتی لیگ هاکی هند نیز از ۱۴ به ۹ نفر کاهش یافت. در مقابل، براساس بینش مستقل فدراسیون فوتبال هند، تعداد هیئت اجرایی از ۱۹ نفر به ۲۰ نفر افزایش یافت. در ورزش انگلستان، اندازه کم (تعداد افراد) هیئت‌ها و کمیته‌های اجرایی نشان‌دهنده همگرایی با اصول حکمرانی ورزشی در بریتانیا است که در آن، کمیته‌های کمتر از ۱۲ نفر را مؤثرتر می‌دانند (ورزش انگلستان، ۲۰۱۷). در اندازه ساختارهای حکمران، اجماع نظر وجود دارد که حکمرانی مؤثر به لحاظ ترکیب و اندازه، تعداد مشخص و معینی نیست؛ بلکه ممکن است عوامل سطح سازمانی وجود داشته باشد که تعداد و اندازه هیئت‌مدیره را مشخص کند (مک‌لود و همکاران، ۲۰۲۱، ۶).

**الگوهای مبتنی بر عمومیت:** حکمرانی خوب مبتنی بر اصل عمومیت، به تعبیری «اجماع همپوشان-تعامل فراگیر» است؛ به این معنی که حاکمیت ورزش قادر باشد افراد با گرایش‌ها و مقاصد متفاوت سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را حول یک مسئله واحد گرد آورد. سازمان‌ها باید افراد با پیشینه و زمینه‌های مختلف، تفکر، استقلال، مهارت و تجربه‌های گوناگون را جذب کنند و به کار گیرند تا تصمیمات غنی‌تری اتخاذ کنند. در مردمی‌سازی حکمرانی، سازمان به دنبال حصول اطمینان از

1. McLeod

دیدگاه‌های مختلف است و به دنبال جذب و استفاده از گروه‌های تصمیم‌گیر متنوع، ماهر، باتجربه و درنهایت با عملکرد مؤثر است. درگیرسازی گروه‌های تصمیم‌گیر متنوع، ماهر و باتجربه توسط سازمان‌های ورزشی، هم تصمیم‌گیری خوب را تضمین می‌کند و هم به ایجاد روابط توأم با اعتماد بین سازمان و شهروندان کمک می‌کند؛ بنابراین نهادهای ورزشی، نهادهای اجتماعی هستند که طیفی متنوعی از گرایش‌ها و ظرفیت‌ها را در خود جای می‌دهند. یکی از الگوهای معنایی کلیدی مرتبط با اصل مردمی بودن در حکمرانی ورزشی، اصل تنوع (شاملیت-فراگیری، دموکراسی، پردازش متوازن، تنوع منابع درآمدی، مشارکت و مالکیت نهادی) است (آدامز و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌های ورزشی اغلب با ایجاد مجموعه‌ای از سیاست‌ها، برنامه‌ها و سایر ابتکارات، خود را متعهد به تنوع و شاملیت می‌دانند. اگر سازمان‌ها نتوانند علل ساختاری نابرابری را تشخیص دهند و به آن رسیدگی کنند، هر ابتکاری که آن‌ها ترویج می‌کنند، بعید است که پیشرفتی را در عدالت اجتماعی - که یکی از ارکان حکمرانی خوب است - به دست آورند (آدامز و همکاران، ۲۰۲۲) غ به همین دلیل، سازمان‌های ملی و بین‌المللی ورزشی در راستای تحقق اصل تنوع، اقبال بیشتری برای استفاده از زنان در نقش‌های دولتی از خود نشان داده‌اند (مکلود و همکاران، ۲۰۲۱، ۸).

**الگوهای مبتنی بر ارتباطات:** ارتباط، یک مؤلفه مرکزی در حکمرانی است. اگر سازمان‌های ورزشی به دنبال کارایی و کسب مشروعیت در میان ذی‌نفعان هستند، کیفیت ارتباط امری حیاتی است. اصل کیفیت ارتباط به مسئولیت سازمان ورزشی در قبال شفافیت و پاسخ‌گو بودن اشاره دارد. سازمان‌های ورزشی که دارای کیفیت ارتباطی مناسبی هستند، اطلاعات مربوط به حاکمیت، ساختار، فعالیت‌ها و موقعیت مالی را متناسب با اصل شفافیت متوازن و هدفمند (شفافیت عمومی، شفافیت تکنوکراتیک، شفافیت مبتنی بر بازار و شفافیت انضباطی) به اشتراک می‌گذارند. شفافیت به‌عنوان مفهومی کلی توجه روزافزون محققان را به خود جلب کرده است (کرپل و کاسکلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ۱). سیاست‌گذاری‌های حاکمیتی مبتنی بر شفافیت با سرعت فزاینده‌ای در سراسر جهان در حال گسترش است؛ به‌طوری‌که در سال ۲۰۱۱، هشت کشور از جمله ایالات متحده و بریتانیا، مشارکت حاکمیتی باز و شفاف<sup>۲</sup> را تأسیس کردند. فقدان شفافیت از سوی ساختارهای رسمی در بالاترین سطح یک سازمان احتمالاً سازمان را تضعیف می‌کند و مکانیسم‌های غیررسمی مانند محکومیت و مداخلات اجتماعی را کم‌رنگ می‌کند. مضمون سازمان‌دهنده پاسخ‌گویی، یکی دیگر از گزاره‌های محوری در کیفیت ارتباط تلقی می‌شود. در دهه‌های اخیر، سیاست‌های پاسخ‌گویی (داخلی-خارجی)، به‌طور مکرر توسط سیستم‌های اداری به کار گرفته شده‌اند تا به‌عنوان نقطه شروع اصلاحات در سازمان‌ها قرار گیرند (یی و کیم، ۲۰۱۹، ۱). پاسخ‌گویی به داخلی (به هیئت‌مدیره، اعضای سازمان یا کارکنان) و خارجی (به آژانس‌های تأمین مالی، حامیان مالی، نهادهای نظارتی، رسانه‌ها و...) قابل‌اندازه‌گیری است. البته شایان ذکر است، در برخی از مطالعات، مرز مشخصی بین شفافیت و پاسخ‌گویی وجود ندارد و در برخی مطالعات شفافیت را لازمه تحقق پاسخ‌گویی می‌دانند.

**الگوهای مبتنی بر فرایندها و استانداردها:** این اصل، به مسئولیت یک سازمان برای پیروی از قوانین و اجرای مکانیسم‌های کنترل و مدیریت ریسک اشاره دارد. فقدان استانداردها و اجرای قابل قبول آن در بالاترین سطح سازمان‌های ورزشی، منجر

1. Král & Cuskelly

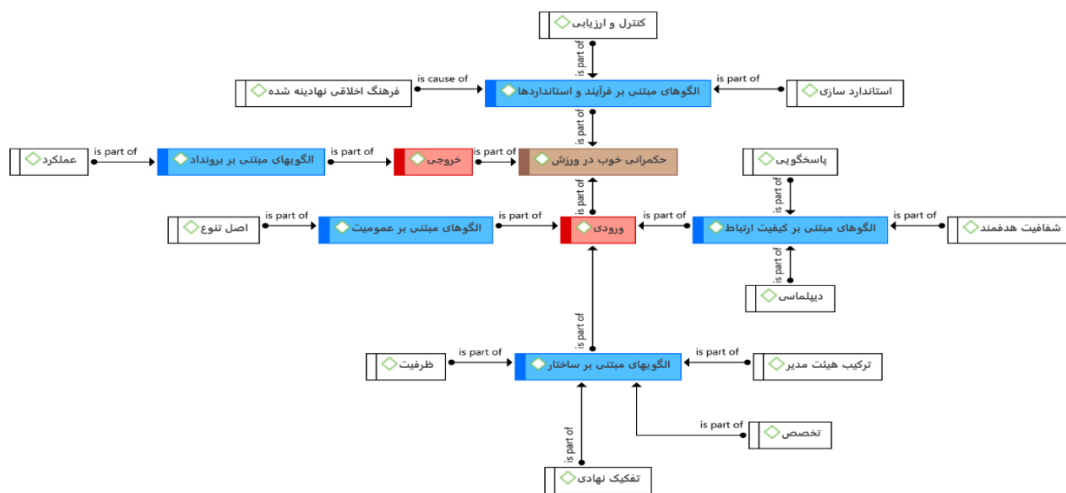
۲. OGP یک بستر بین‌المللی برای دولت‌هایی است که خود را متعهد به پاسخ‌گویی و شفافیت درباره شهروندان می‌دانند (Open governance partnership).



به تسهیل هنجارهای رسمی و غیررسمی منفی در سازمان خواهد شد. استمرار این وضعیت باعث می‌شود سازمان درباره برخی از این سوءرفتارها سکوت کند و آن را موجه بداند. داشتن ارزش‌ها و استانداردهای مناسب در فرهنگ سازمان ورزشی، بر حفظ سرمایه‌گذاری عمومی، شهرت سازمان و اعتماد عموم مردم بسیار تأثیرگذار خواهد بود. مدیریت تعارض منافع یکی از مفاهیمی است که در این الگو قابل‌معنا است. ورزش یکی از عرصه‌های دارای جریان مالی و جایگاه اجتماعی بالا است و همین ویژگی کفایت می‌کند که در آن انواعی از مصادیق تعارض منافع ایجاد شود؛ افزون بر اینکه ارتباط ورزش کشور ما با سازمان‌های بین‌المللی به‌ظاهر مستقل نیز می‌تواند منشأ برخی تعارض منافع سازمانی و ساختاری شود. قانون بریتانیا (۲۰۱۷، ۲۷) بیان می‌کند که «هیچ مدیری نمی‌تواند در بحث و رأی‌گیری درباره موضوعی که در آن تعارض منافع وجود دارد، شرکت کند. سیستم حقوقی پاداش و تأدیب یکی دیگر از کدهای مرتبط با استانداردها است. سیستم پاداش و تأیب یعنی ایجاد استانداردهای رسمی منصفانه برای رفتار قابل‌قبول، تعیین پیامدهای حقوقی-کیفری برای نقض استانداردها و کنش‌های غیرموجه.

**الگوهای مبتنی بر برونداد/خروجی:** درنهایت، تم خروجی/برونداد، به‌عنوان الگوی نهایی مرتبط با اصول حکمرانی خوب استخراج شد. اصل برونداد یا خروجی اشاره دارد به آنچه هیئت‌ها و سازمان‌های ورزشی باید برای دستیابی به آن تلاش کنند (تامسون و همکاران، ۲۰۲۲)؛ از آن جمله می‌توان به حکمرانی کارآمد و اثربخش، مسئولیت اجتماعی حاکمیت و تاب‌آوری سازمانی اشاره نمود. مفهوم اثربخشی در حکمرانی با توجه به میزان همسو بودن فعالیت‌ها با هدف‌های تعیین‌شده سنجیده می‌شود؛ بنابراین افزایش اثربخشی یعنی فعالیت‌های ما بیش از گذشته با هدف‌هایمان همسو شده است؛ اما مفهوم کارایی در حکمرانی با توجه به میزان منابع استفاده‌شده برای انجام فعالیت مشخص سنجیده می‌شود؛ یعنی هرچه هدررفت منابع در تکمیل یک فعالیت کمتر باشد، به معنی کارایی آن فعالیت است. در اثربخشی و کارایی، فرایندها به اهداف خود می‌رسند و درعین حال از منابع بهترین استفاده می‌شود (پومرانس و استدمان، ۲۰۲۰، ۳).

در شکل شماره دو، مدل کیفی حاصل از ادغام گزاره‌های مرتبط با حکمرانی خوب در ورزش ارائه شده است.



شکل ۲- مدل کیفی الگوهای معنایی مرتبط با حکمرانی خوب

Figure 2- Qualitative model of semantic patterns related to good governance

## بحث و نتیجه‌گیری

برای بسیاری از سهام‌داران مایل به اصلاح سازمان‌های ورزشی و مدیریت چالش‌های مرتبط، حکمرانی ورزش، دغدغه‌ای مشترک شده است؛ زیرا پذیرش، اجرا و تکثیر اصول حکمرانی خوب توسط سازمان‌های ورزشی، گامی ضروری در بازگرداندن اعتبار سیستم ورزشی است. به‌طور کلی، رسوایی‌های اخیر در ورزش از جمله فساد شبکه‌ای، هولیگان‌یسم، خشونت روانی-جسمی، تعرضات جنسی، پول‌شویی، تبانی، پرونده‌های متعدد حقوقی در دادگاه حکمیت ورزش<sup>۱</sup> و بسیاری از مسائل دیگر، نشان از ناتوانی و شکست سازمان‌های حاکمیتی ورزشی (دولتی-داوطلبی) در برخورد مؤثر از نظر سازمانی (مقررات داخلی)، فرهنگی (هنجارهای پذیرفته‌شده اجتماعی)، سیاسی (اراده سیاسی) یا قانونی (چارچوب قانونی) با این مسائل دارد. رسوایی‌های اخیر در سازمان‌های ورزشی، ریشه در نارسایی‌های حکمرانی در این سازمان‌ها دارد. فقدان یکپارچگی، تضاد منافع، ساختارهای دموکراتیک ضعیف، مکانیسم‌های کنترلی ناکارآمد و گزارش‌های مالی غیر شفاف، مواردی از این نارسایی‌های مشهود در حکمرانی ورزش است. یکی از جدیدترین اسناد سیاستی منتشرشده توسط پارلمان اروپا نشان می‌دهد، «رسوایی‌های اخیر فساد در ورزش، شهرت ورزش را مخدوش کرده است و صداها، انتقادات و سؤالاتی را در مورد نیاز به اصلاحات در بدنه ساختاری حاکم بر ورزش بوجود آورده است» (پارلمان اروپا، ۲۰۱۷). این سند بر اهمیت «حکمرانی خوب» در بازگرداندن مقبولیت و اعتماد عمومی تأکید می‌کند؛ بر همین اساس، نهادهای خصوصی و عمومی متعددی هستند که مجموعه‌ای از چارچوب‌های حاکمیتی خوب را در سطوح ملی و بین‌المللی دنبال می‌کنند (پارنت و هوی، ۲۰۱۸، ۳). پژوهش حاضر، در موازات با اهمیت پژوهشی و کاربردی حکمرانی خوب، به دنبال استخراج گزاره‌ها و چهارچوب‌های بنیادین این مفهوم است. برای این موضوع مهم، از مرور نظام‌مند به‌عنوان یکی از روش‌هایی استفاده شده است که از نظر کیفیت شواهد، اعتباربخشی و جامعیت، نتایج در زمره معتبرترین روش‌شناسی‌ها است. سنتز تحقیقات (مرور نظام‌مند) هم در ارائه بینش‌های جدید در زمینه‌های تحقیقاتی خاص و هم در کمک به تلاش تحقیقاتی کارآمدتر، نقش مهمی را می‌تواند ایفا کند (تیکن و ونکر، ۲۰۱۷، ۲۶-۲۷). در این بخش، ابتدا در مورد پرسش‌ها و خلأهای مطرح در مورد حکمرانی خوب پاسخ داده می‌شود. در ادامه درباره محدودیت‌ها و پیامدهای نظری و عملی شناسایی شده بحث شده و در نهایت، نتیجه‌گیری کلی از یافته‌ها ارائه می‌شود.

به دلیل تنوع کدهای حکمرانی خوب در ورزش، پرسش‌ها و خلأهای مهمی در ارتباط با اصول موضوع حکمرانی خوب در ورزش وجود دارد. این پژوهش سعی دارد تا حدودی به برخی از این خلأها پاسخ دهد.

ابتدا، پراکندگی کدهای مرتبط با حکمرانی خوب، ابهاماتی را در مفهوم حکمرانی خوب ایجاد کرده است؛ بر همین اساس، ابهامی مفهومی به‌واسطه این کدهای گسترده شکل گرفته است. این نبود اشتراک مفهومی و تجربی از حکمرانی خوب، یک چالش کلیدی را در فهم و بهبود حکمرانی برای ذی‌نفعان ایجاد کرده است. ما با دسته‌بندی گزاره‌های فرعی مرتبط با حکمرانی خوب در سطح الگوهای معنایی کلان یعنی ورودی و خروجی، تاحدودی سردرگمی ناشی از تنوع ادبیاتی را پوشش داده‌ایم که این امر می‌تواند در تعریف روشن‌تری از حکمرانی خوب مفید باشد؛ دوم، در پاسخ به خلأ مدل کیفی مبتنی بر حکمرانی خوب در ورزش، پژوهش حاضر با تأکید بر مطالعات کیفی ورزشی و متناسب با چهارچوب‌های نهادی سازمان‌های ورزشی با بازنگری انتقادی این مطالعات، سعی کرده است تا حدودی این موضوع مهم را پوشش دهد. این امر می‌تواند در طراحی

### 1. Court of Arbitration for Sport (CAS)

کهن‌الگوی حکمرانی خوب مبتنی بر ورزش و انسجام‌بخشی به دامنه مفهومی آن بسیار مهم باشد؛ سوم، به دلیل کیفیت شواهد مبتنی بر مرور نظام‌مند و توان آن در افزایش غنای نظری مرتبط با موضوع، این پژوهش به محققان این امکان را می‌دهد تا در توسعه مقیاس و عملیاتی‌سازی اصول حکمرانی خوب برای ارزیابی واقع‌بینانه‌تر از سازمان‌های ورزشی استفاده کنند؛ چهارم، این پژوهش با شناسایی مجموعه مشترکی از اصول حکمرانی خوب، امکان مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های ورزشی محلی، ملی و بین‌المللی را تسهیل خواهد کرد. با درک جامع و ساختاریافته از گزاره‌های بنیادین، تحقیقات آینده نیز قادر خواهند بود تأثیر این گزاره‌ها بر عملکرد سازمانی را ارزیابی دقیق‌تر کنند؛ چهارم، این مرور روایی از چند جنبه بدیع است: مرور نظام‌مند حاضر بر مطالعات کیفی تمرکز کرده است؛ یعنی اصول شناسایی شده به صورت استقرایی از روایات غنی قبلی مشتق شده است و به دلیل کدگذاری تحلیلی و استقرایی از مطالعات قبلی، تحلیلی جامع، انتقادی و عینی از دانش جاری در مورد حکمرانی خوب ارائه می‌دهد که می‌تواند چهارچوب نظری جامعی را در این باره ارائه دهد؛ پنجم، برخی از جنبه‌های کلیدی حکمرانی از جمله شفافیت، پاسخ‌گویی، انسجام، همبستگی و دموکراسی کمی‌سازی شده‌اند (مانند گرگینوف، ۲۰۲۲؛ تامسون و همکاران، ۲۰۲۲)، اما از جنبه‌های کلان‌تر یعنی ساختار، فرایندها، عمومیت و استانداردها غفلت شده است. مطالعات آینده می‌تواند به این اصول شناسایی شده متناسب با سؤال پژوهشی خود بپردازد؛ به عنوان پیشنهاد می‌توان با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندم‌تغیره، به تحلیل روابط علی-معلولی (دیمتل)، سطح‌بندی گزاره‌های بنیادین (رویکرد ساختاری-تفسیری)، تحلیل روابط در سطح زیر سازه‌ها (تحلیل شبکه) و سهم تبیینی هر سازه در تعیین و تعریف حکمرانی خوب (آمیخته اکتشافی) پرداخت؛ ششم، سازمان‌های ورزشی، به طور کامل مستقل نیستند که تصمیم بگیرند کدام چهارچوب حاکمیتی را اجرا کنند؛ به‌ویژه سازمان‌های ورزشی با ماهیت بین‌المللی باید با این واقعیت کنار آیند که ممکن است برخی از اصول حکمرانی، در نهایت با برخی دیگر از قوانین بین‌المللی (به عنوان مثال، منشور المپیک) در تضاد باشد (گیرارت، ۲۰۱۵)؛ به این ترتیب، سازمان‌های ورزشی باید سیستمی با قابلیت تطابق چندگانه حقوقی داشته باشند. سازمان با داشتن سیستم‌های تطابق چندگانه، خود را با محیط‌های حقوقی-نظارتی از جمله کدهای داوری مرتبط با ورزش<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، قوانین فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی و قوانین بالادستی کشوری که در آن مستقر هستند یا عمل می‌کنند، سازگار می‌کند؛ هفتم، تجزیه و تحلیل مطالعات مختلف نشان می‌دهد که فهم مشترک از حکمرانی خوب، نیازمند استفاده از دیدگاه‌های نظری و طیف وسیعی از مواضع هستی‌شناسی، از عینیت‌گرایی تا ذهنیت‌گرایی و طیف گسترده‌ای از روش‌های تحقیق است (گیرارت و ون ایکن، ۲۰۲۲، ۲۷۸). در حال حاضر، به دلیل توجه زیاد دولت‌ها و سازمان‌های ورزشی غربی به مقوله حکمرانی خوب، فهم قرائت رسمی از حکمرانی خوب، کاملاً عینیت‌گرا و پوزیتیویستی است. برای گریز و تعدیل فهم پوزیتیویستی مطلق از حکمرانی خوب، باید اصل تنوع و جامع همپوشان در حکمرانی مدنظر قرار گیرد. بیرون ماندن سایر دیدگاه‌ها (ذهنیت‌گرا-اخلاق‌گرا) ناعادلانه به نظر می‌رسد. به رسمیت شناختن نگاه‌های متفاوت از جریان عینیت‌گرا، زمینه بحث‌های دانشگاهی و تفکر انتقادی در این زمینه را تحریک خواهد کرد و فهم دقیق، جامع و کارآمدتری از مفهوم حکمرانی خوب ارائه خواهد داد؛ با وجود این، در جریان ذهنیت‌گرا، محققان، کنشگران، سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیرندگان و مسئولان نیز باید درباره مفاهیم حساس و بنیادین حکمرانی خوب که برخی از آن‌ها نشئت‌گرفته از ادبیات پوزیتیویستی است (مانند شفافیت هدفمند، فرایندهای

## 1. Code of Sports-Related Arbitration

دموکراتیک، اصل تطابق چندگانه) بی تفاوت نباشند؛ بنابراین ترکیب گزاره‌های عینیت‌گرا و ذهنیت‌گرا، تبیین روشن‌تری از مفهوم حکمرانی خوب ارائه خواهد داد.

به دلیل ماهیت کیفی پژوهش و ملاحظات این روش، برای امکان تعمیم‌پذیری، اعتباربخشی و عملیاتی‌سازی یافته‌ها، کمی-سازی مدل کیفی گزاره‌های حکمرانی خوب در ورزش ضرورت دارد؛ به عبارت دیگر، اگر اصول حکمرانی با شاخص‌های قابل‌اندازه‌گیری عملیاتی نشوند، ارزیابی تأثیرات عینی آن‌ها نیز محقق نخواهد شد. برای کمی‌سازی یافته‌ها روش‌های زیادی وجود دارد که محقق متناسب با سؤال اصلی خود از آن‌ها استفاده می‌کند؛ دوم، توصیف‌های غنی ناشی از تحقیقات کیفی به درک تفاوت‌های ظریف پدیده مد نظر کمک می‌کند، اما نقش آن‌ها تعیین روابط علی نیست. برای پوشش دادن این محدودیت، تحقیقات کمی و طولی باید برای تأیید یافته‌های فعلی انجام شود؛ سوم، محدودیت به تأکید بر روش جمع‌آوری مبتنی بر اسناد ثانویه مربوط است که محققان دیگر می‌توانند برای تکمیل و تصحیح یافته‌ها متناسب با زمینه‌های سازمانی، با استفاده از مصاحبه (روش دلفی)، تعدیلاتی در این گزاره‌ها صورت دهند؛ چهارم، نکته مدنظر در نحوه کدگذاری این است که از هر دو الگوی کدگذاری قیاسی (الهام از کدگذاری‌های پیشین) و کدگذاری استقرایی (مبتنی بر داده و تحلیل نویسندگان) استفاده شده است؛ بر این اساس، با توجه به ماهیت بازتابندگی پژوهش‌های کیفی، دسته‌بندی کدهای مرتبط با حکمرانی خوب حتی با داده‌های یکسان، بسته به تحلیل و برداشت محقق متفاوت خواهد بود؛ پنجم، به دلیل تنوع گزاره‌های اولیه مرتبط با حکمرانی، محققان مجبور شدند برای دسته‌بندی و مرزبندی هر گزاره کلان و کلیدی، تعریف‌هایی را برای تبیین گزاره‌ها ارائه دهند. در این بین ممکن است به دلیل محدودیت‌های مرتبط با ساختار مقالات و ماهیت جامع مرور نظام‌مند، به برخی از کدهای مهم اشاره نشده باشد یا در مفهوم انتزاعی‌تری، هضم معنایی شده باشند؛ از جمله این مضامین می‌توان سیستم مراقبتی از ورزشکار و همبستگی با ذی‌نفعان را ذکر کرد که در مضمون مسئولیت اجتماعی و فرایندهای دموکراتیک به الگوی معنایی تنوع اشاره دارد. در این میان، مرور نظام‌مند حاضر در سطح کلان، اصول حکمرانی خوب را بررسی کرده است که در بخش‌های مختلف سازمان و متناسب با هر سطح از جمله هیئت‌مدیره، کارشناس اداری و مدیران میانی، اهمیت هریک از این اصول متفاوت خواهد بود؛ بر این اساس، برای پوشش دادن این محدودیت با مطالعه موردی عمیق، می‌توان اصول حکمرانی خوب در سطح هیئت‌مدیره یا سایر سطوح سازمانی را نیز بررسی کرد.

تحقیقات آینده می‌توانند به‌طور عمیق‌تر از کهن‌الگوهای تجدیدنظرشده برای درک پویایی حکمرانی خوب در سازمان‌های در سایر شکل‌های سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه تعامل آن‌ها با گروه‌های ذی‌نفع مهم و تأثیر نیروهای نهادی یا محیطی استفاده کنند. ابتدا پارت و همکاران (۲۰۲۱) با طراحی کهن‌الگوی حکمرانی در سازمان‌های ورزشی کانادا، چهار پیکربندی را برای سازمان‌های ورزشی ارائه دادند. این کهن‌الگو شامل سازمان با الگوی هیئت‌مدیره، کهن‌الگوی اجرایی، کهن‌الگوی حرفه‌ای و کهن‌الگوی شرکتی است. مطابق با نظر آنان، اهمیت هریک از اصول حکمرانی خوب در هریک از کهن‌الگوها متفاوت خواهد بود؛ به‌عنوان مثال، در سازمان‌های مبتنی بر الگوی هیئت‌مدیره، این سازمان‌های ورزشی از نظر مشارکت ذی‌نفعان و پاسخ‌گویی قوی، اما از لحاظ شفافیت و تعداد اعضای هیئت‌مدیره متوسط هستند؛ در حالی که در سازمان‌های ورزشی با رویکرد اجرایی، از لحاظ پاسخ‌گویی، قوی و بیشتر به دنبال اهداف مالی هستند؛ در نتیجه قبل از اعمال گزاره‌های حکمرانی خوب، باید ماهیت و الگوی مدیریت سازمان‌های ورزشی مربوط مدنظر قرار گیرد؛ زیرا ماهیت ساختاری هریک از این سازمان‌ها متفاوت است (برای مطالعه بیشتر به منبع مذکور مراجعه شود)؛ دوم، محققان باید در زمینه‌های کلیدی جدید حکمرانی خوب و ارتباط

بالقوه بین اصول حکمرانی و این حوزه‌ها از جمله مفاهیم حاکمیتی، برند/بازاریابی و ارتباطات/رسانه‌های اجتماعی عمیق‌تر کاوش کنند؛ سوم، ارتباط اصول حکمرانی با نتایج سازمانی خاص مانند کارایی یا اثربخشی می‌تواند به این موضوع کمک کند که ساختارهای اساسی حکمرانی برای موفقیت و ارائه خدمات بهتر به ذی‌نفعان شامل چه گزاره‌هایی می‌تواند باشد. مطالعه مروری نظام‌مند حاضر، بر گزاره‌های مطرح‌شده رایج حکمرانی خوب در ورزش از سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲، متمرکز شده است تا بتواند یک مدل حکمرانی صرفاً ورزشی ارائه دهد. به‌طور کلی، نتایج نشان داد که حکمرانی خوب در ورزش ماهیت چندبعدی شامل الگوهای کلان ورودی و الگوهای خروجی دارد. در الگوهای ورودی، ملزومات اجرایی حکمرانی خوب به چهار الگوی کلیدی (گزاره‌های ساختاری، عمومیت، کیفیت ارتباط، فرایند-استاندارد) دسته‌بندی شد. الگوهای خروجی مبتنی بر برون‌داد شامل عملکرد (کارایی، اثربخشی، مسئولیت اجتماعی و تاب‌آوری) سازمان‌دهی شد. در نهایت محققان امیدوارند که این مطالعه مروری نظام‌مند، درکی جامع از گزاره‌های بنیادین حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی را توسعه دهد و به جهت‌دهی تلاش‌های تحقیقاتی آینده در این زمینه کمک کند تا بتوانند با در نظر داشتن چهارچوب‌های نظری صحیح، طرح‌ها و روش‌های پژوهشی مناسب، بر اصول مهم متمرکز شوند.

## تشکر و قدردانی

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است، با تشکر فراوان از تمام کسانی که در این پژوهش محققین را همراهی نمودند.

## References

1. Asgari Gandomani, R., Bagheri, G., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Rahmati, M. H. (2020). Designing and validating of good governance model on Athletic Federation of Islamic Republic of Iran. *Sport Management Studies*, 12(63), 163-186. (Persian)
2. Association of Summer Olympic International Federations. (2016). Governance Task Force (GTF) 1st Report to ASOIF Council, Lausanne: Association of Summer Olympic International Federations.
3. Association of Summer Olympic International Federations. (2018). Second review of international federation governance. Association of Summer Olympic International Federations. Available at: [https://www.asoif.com/sites/default/files/download/asoif\\_2018\\_second\\_review\\_v4\\_interactive.pdf](https://www.asoif.com/sites/default/files/download/asoif_2018_second_review_v4_interactive.pdf)
4. Australian Sports Commission. (2015). Mandatory sports governance principles. Australian Sports Commission.
5. Bahraini, E., Miryousefi, S. J., & Biglari, N. (2021). The role of good governance indicators in explaining Human Resources Development of youth and sport offices. *Sport Management Journal*, 13(2), 659-686. (Persian)
6. Chappelet, J. L. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21(5), 724-734.
7. Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In *Research handbook on sport governance* (pp. 10-28). New York: Edward Elgar Publishing.
8. De Dycker, S. (2019). Good governance in Sport: comparative law aspects. *The International Sports Law Journal*, 19(1), 116-128.
9. Di Marco, A. (2019). The internal governance of sporting organisations: International convergences on an idea of democracy. *The International Sports Law Journal*, 19(3), 171-183.
10. European Commission. (2016). Promotion of existing good governance principles, European Union Work Plan for Sport 2011–2014. Brussels: European Commission.

11. European Commission. (2013). Expert group “good governance” deliverable 2: Principles of good governance in sport. European Commission.
12. Forster, J. (2016). Global Sports Governance and Corruption. Palgrave Communications, 2(15048), 1–4.
13. Freeburn, L. (2019). The fiction of democracy in FIFA’s governance of football and the case of Football Federation Australia. *The International Sports Law Journal*, 19(3), 184-204.
14. Geeraert, A. (2015). Sports governance observer 2015: The legitimacy crisis in international sports governance. Copenhagen: Play the Game.
15. Geeraert, A. (2018). Sports governance observer 2018: An assessment of good governance in five international sports federations. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
16. Geeraert, A. (2019). The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations’ compliance with good governance standards. *European Sport Management Quarterly*, 19(4), 520-538.
17. Geeraert, A., & van Eekeren, F. (2022). Good governance in sport: Critical reflections. New York: Taylor & Francis.
18. Gholami, A., Emami, F., Amirnejad, S., & Sayarnejad, J. (2021). Identifying the factors affecting good governance in the structure of national championship sports. *Sport Management Studies*, 13(68), 197-229.
19. Girginov, V. (2022). The numbers game: Quantifying good governance in sport. *European Sport Management Quarterly*, 1, 1-17.
20. Hoye, R., Parent, M. M., Taks, M., Naraine, M. L., Seguin, B., & Thompson, A. (2020). Design archetype utility for understanding and analyzing the governance of contemporary national sport organizations. *Sport Management Review*, 23(4), 576-587.
21. Ghai, K., & Zipp, S. (2020). Governance in Indian cricket: Examining the Board of Control for Cricket in India through the good governance framework. *Sport in Society*, 24(5), 830-845.
22. Král, P., & Cuskelly, G. (2018). A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 237-262.
23. McLeod, J., Shilbury, D., & Zeimers, G. (2021). An institutional framework for governance convergence in sport: The case of India. *Journal of Sport Management*, 35(2), 144–157.
24. Mehrabi, G., & Namvar, M. (2019). The role of directors’ board of football clubs from a governance perspective. *Sport Management Studies*, 11(56), 121-140.
25. 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.
26. Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Naraine, M. L., & Séguin, B. (2022). Good sport governance and design archetype: One size doesn’t fit all. In A. Geeraert, & F. van Eekeren (Eds.), *Good governance in sport: Critical reflections* (pp. 180–194). London: Routledge.
27. Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2021). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European Sport Management Quarterly*, 1, 1-21.
28. Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555-566.
29. Parliamentary Assembly Council of Europe. (2018). Towards a framework for modern sports governance. Resolution 2199. Strassbourg: Author.
30. Pielke Jr, R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & McCabe, J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 480-499.
31. Pomeranz, E. F., & Stedman, R. C. (2020). Measuring good governance: piloting an instrument for evaluating good governance principles. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 22(3), 428-440.
32. Rostam Zadeh, N., Afshari, M., Alam, Z., & Ghorbani, S. (2019). Providing a Good Electronic Governance Model at the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 11(56), 43-62.

33. Skramstad, M. P. (2022). A clean image? A study of Qatar, the human rights violations they are accused of and the strategies the country uses to improve its image (Master's thesis). University of South-Eastern Norway.
34. Tacon, R., & Vainker, S. (2017). Fantasy sport: A systematic review and new research directions. *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 558-589.
35. Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 1, 1-26.
36. UK Sport. (2016). A code for sports governance. UK Sport. Available at: <https://www.uk sport.gov.uk/resources/a-code-for-sports-governance>
37. UK Sport. (2017). A code for sports governance. London. Available at: <https://www.uk sport.gov.uk/resources/governance-code>.
38. Walters, G., & Tacon, R. (2018). The 'codification' of governance in the non-profit sport sector in the UK. *European Sport Management Quarterly*, 18, 482-500.
39. Yi, P., & Kim, H. J. (2019). Exploring the relationship between external and internal accountability in education: A cross-country analysis with multi-level structural equation modeling. *International Journal of Educational Development*, 65, 1-9.
40. Zareian, H., & Rasekh, N. (2019). Validation and Standardization of Good Governance Questionnaire in Iran Sport and Youth Ministry. *Journal of Sport Management*, 11(4), 685-704. (Persian)