

Legitimizing structures in the governance of sports organizations

Abdullah Rasaee rad¹ - Sedighe Heydarinejad^{2*} - Amin khatibi³

1. Phd Student of sport management, faculty of Sport Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran 2. Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran 3. Associate professor of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
(Received:2024/05/10; Accepted:2024/06/23)

Abstract

The aim of this study was to analyze and interpret the legitimacy structures of governance in sports organizations. To achieve this goal, the researchers designed a mixed exploratory-analytical research plan. This mixed sequential study (interpretative-positivism) consisted of a qualitative part based on a research synthesis approach (systematic review) and a quantitative part based on a multi-indicator decision-making approach focused on structural-interpretive modeling analysis. In the qualitative phase, databases were searched for articles published from 2015 to 2023. To enhance reporting transparency and evidence quality, the researchers utilized the EMERGE reporting guide and the quality assessment tool of Walsh and Downe (2006) for an objective evaluation of study quality. In the quantitative phase, experts were involved in designing the structural-interpretive model of the sports governance system. The systematic review, employing inductive thematic analysis of relevant literature, identified eight semantic patterns as key elements of good governance in sports. The results of the structural-interpretive modeling revealed that structures related to good governance exist at three levels: the foundational level (including democratic processes, diversity, independence in governance, integrity of governance, and participatory governance); the procedural level of the governance system (including government accountability and transparency); and the third level, or the system's output (including cyber governance and social responsibility). Furthermore, a detailed interpretation of the MICMAC diagram showed that most governance-related structures are 'linkage' or interdependent variables within the system. In conclusion, effective governance in a sports organization can be defined as the implementation of principles and values that increase the organization's legitimacy. This means that processes and decisions are carried out transparently and fairly, while also ensuring accountability and responsiveness to the community.

Keywords:

Interpretive Structural Modeling, Legitimacy of sports governance, Synthesis research.

* Corresponding Author: Email: heydari_s@scu.ac.ir

ساختارهای مشروعیت بخش حکمرانی در سازمان‌های ورزشی

عبدالله رسایی راد^۱ - صدیقه حیدری نژاد^{۲*} - امین خطیبی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران ۲. استاد مدیریت

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

ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۳)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تحلیل و تفسیر ساختارهای مشروعیت بخش حکمرانی در سازمان‌های ورزشی بود. به این منظور طرح پژوهش آمیخته اکتشافی - تحلیلی از سوی محققین طراحی شد. این مطالعه آمیخته متوالی (تفسیری - اثبات گرایی) در بخش کیفی مبتنی بر رویکرد سنتز پژوهی (مرور سیستماتیک) و در بخش کمی نیز مبتنی بر رویکرد تصمیم‌گیری چند شاخصه با محوریت تحلیل مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بود. در بخش کیفی، به منظور تعدیل و گزینش مطالعات، پایگاه‌های داده بین سال‌های ۲۰۲۳-۲۰۱۵ مورد بررسی قرار گرفت. برای بهبود و شفافیت گزارش و ارتقای کیفیت شواهد از راهنمایی گزارش دهی (eMERGE) و ابزار کیفیت بخشی واش و دوون (۲۰۰۶) که برای ارزیابی عینی از کیفیت مطالعات طراحی شده است، استفاده شد. در بخش کمی نیز از پرسشنامه خبرگان به منظور طراحی مدل ساختاری - تفسیری سیستم حکمرانی در ورزش استفاده شد. بررسی سیستماتیک مبتنی بر تحلیل موضوعی استقرایی ادبیات مرتبط، هشت الگوی معنایی را به عنوان عناصه اصلی حکمرانی خوب در ورزش برجسته می‌کند. براساس نتایج مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، ساختارهای مرتبط با حکمرانی خوب، از سه سطح بنیادین (شامل فرآیندهای دموکراتیک - تنوع، استقلال در حکمرانی، یکپارچگی حاکمیت و حکمرانی مشارکتی) سطح فرآیندی سیستم حکمرانی (پاسخگویی و شفافیت حاکمیت) و سطح سوم یا خروجی سیستم (حکمرانی سایبریک و مسئولیت اجتماعی تشکیل شده است. همچنین براساس تفسیر تفصیلی نمودار میک مک، عمده ساختارهای مرتبط با حکمرانی، در زمره متغیرهای دو وجهی - پیوندی سیستم قرار دارند. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان گفت حکمرانی مؤثر در یک سازمان ورزشی به معنای اجرای اصول و ارزش‌هایی است که باعث افزایش مشروعیت سازمان می‌شود. به این معنا که فرآیندها و تصمیمات در آن به صورت شفاف و عادلانه انجام می‌شود، در عین حال مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به جامعه نیز تضمین می‌شود.

واژه‌های کلیدی

سنتز پژوهی، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، مشروعیت حکمرانی ورزش.

مقدمه

در سال‌های اخیر، حاکمیت ورزش (سازمان‌ها، فدراسیون‌های، انجمن‌ها) با چالش‌های جدی مواجهه بوده است (۱). تباری، شرط‌بندی، تثبیت بازی در ورزش به‌طور خاص در فوتبال حرفه‌ای (۲) عدم تعهد جدی نهادهای حاکم بر ورزش، سازمان‌دهندگان و حامیان مالی برای مبارزه با دوپینگ، کم‌توجهی به سیاست‌های آنتی دوپینگ ورزشکاران معلول و حرفه‌ای (۳) نقض فاحش یکپارچگی اخلاقی - هنجاری ورزش با رفتارهای خشونت‌طلب (۴) اتهامات سوءاستفاده جنسی در فوتبال انگلیس و کمپین افشای سوءاستفاده جنسی (۵) بی‌توجهی دینفغان کلیدی از جمله سازمان‌های حاکمیتی در تضمین سلامت روحی و جسمی بازیکنان ورزش‌های الکترونیکی (۶) همچنین رسوایی فساد سالت لیگ سیتی که مقامات کمیته بین‌المللی المپیک را نیز در بر می‌گرفت نمونه‌های از مسائلی است که مشروعیت ساختارهای حاکمیتی ورزش را تضعیف نموده است. این شرایط به‌مرور اعتبار و مشروعیت حکمرانی ورزش را با تهدیدات زیادی مواجه ساخته است. البته این شکست‌ها و مشکلات: «منظور از شکست در حکمرانی، عدم هماهنگی بین نهادهای ورزشی با نهادهای مرتبط؛ ناکامی حاکمیت ورزش در کنترل و مدیریت فعالیت‌های بالقوه و بالفعل مضر و عدم موفقیت در اعمال روش‌های شفاف، کارآمد و عادلانه»، نه جدید و نه محدود به فعالیت‌های سازمانی‌های ورزشی بین‌المللی است، با این حال، این مسائل روز به روز در حال افزایش است و به‌زعم بسیاری از کارشناسان، ریشه در چارچوب‌های حکمرانی ضعیف و ناکارآمد سازمان‌های ورزشی دارد (۷).

به دنبال طیف وسیعی از موارد و مسائل مهم و مرتبط با عملکرد حاکمیت سازمان‌های ورزشی، درخواست‌های

عمومی و فرا سازمانی به‌منظور شفافیت، پاسخگویی، یکپارچگی سیاست‌های حقوقی - کیفری و پیگیری رفتارهای اخلاقی از سوی سازمان‌های ورزشی را افزایش داده است (۸). بر همین اساس، ساختارهای حاکمیتی ورزش ملی - بین‌المللی، به دنبال اتخاذ مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های حکمرانی "خوب" هستند که توسط سازمان‌های مختلف دولتی و غیردولتی ارائه شده است (۹). به گفته گیرارت (۲۰۲۲) در سطح بین‌المللی، اتحادیه اروپا و شورای یونسکو، از نهادهای ورزشی خواسته‌اند تا اصول حکمرانی خوب را اجرا کنند. در همین راستا، کمیته بین‌المللی المپیک، اصول حکمرانی خوب را در پاسخ به افزایش فشارهای نظارتی توسط اتحادیه اروپا معرفی کرد. متعاقباً در سال ۲۰۱۶ پس از رسوایی‌های متعدد فیفا و اتحادیه بین‌المللی رشته دوومیدانی، انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی المپیک تابستانی که انجمنی متشکل از ۲۸ فدراسیون ورزش بین‌المللی است، "اصول حاکمیت کلیدی و شاخص‌های پایه" را مطرح کرد (۱۰). در سطح ملی نیز، دولت فدرال کانادا برای همه سازمان‌های غیرانتفاعی ملی، قانون جدیدی را تصویب کرده است. بر اساس این قانون "سازمان‌های ورزشی ملی کانادا، به‌منظور جلوگیری از انحلال سازمانی، باید سیاست‌های حاکمیتی خود را مطابق با قانون جدید شرکت‌های غیرانتفاعی کانادا که عمده‌تاً اصلاح ساختارهای حاکمیتی است منطبق سازند. در انگلستان نیز طبق دستورالعمل راهبردی حاکمیت ورزشی که در سال ۲۰۱۶ تدوین شده است، هر سازمان ورزشی که خواستار تخصیص و دریافت بودجه عمومی است باید مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های حکمرانی خوب مانند شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و یکپارچگی مالی - حقوقی را دنبال نماید. این دستورالعمل، چهارچوب استانداردی از حکمرانی خوب را برای طیف گسترده و

¹. Geeraert

(۲۰۲۳) تمامی شاخص‌های مطرح در حکمرانی خوب را در چهار نظریه جامع می‌توان صورت‌بندی کرد: ۱). تئوری مبتنی بر مشروعیت " وجود نهاد مرکزی حاکم که مشروعیت قانونی و رسمی دارد، این نهاد مرکزی به‌صورت نظام‌مند و منسجم مأموریت‌های سازمان ورزشی را پیگیری می‌کند " ۲). تئوری مبتنی بر ذینفعان " در این نظریه، محور سیاست‌گذاری، ذینفعان مرتبط با سازمان ورزشی (نهادهای تجاری ورزشی، بازیکنان، کودکان، والدین، تماشاگران و ...) هستند و حاکمیت ورزشی موظف است تمام تصمیمات و اقدامات خود را متناسب با منافع آنان تنظیم نماید " ۳). تئوری نمایندگی " این نظریه معتقد به وجود گروه‌های نمایندگی - وکالتی است که به نحوی خواسته‌های ذینفعان خرد - کلان را به‌صورت غیرمستقیم و به نمایندگی از آنان پیگیری می‌کند " و ۴). تئوری شبکه - کنشگر " این تئوری به درک چگونگی ارتباطات و تعامل بین ذینفعان در یک سیستم شبکه‌ای فراگیر اشاره دارد. این نظریه به دلیل تأکید بر عاملیت فناوری ارتباطات در توسعه ارتباط بین ذینفعان، بیشتر در حوزه حکمرانی ورزش‌های الکترونیک و حکمرانی رسانه‌های اجتماعی (مانند خشونت جنسی سایبریک، شرط‌بندی آنلاین و ...) کاربرد پیدا کرده است " قابل تبیین است (۱۶). برای تبیین و شرح دقیق‌تر تئوری‌های مطرح در بحث حکمرانی ورزشی یعنی تئوری مشروعیت (۱۷) تئوری ذینفعان (۱۸) تئوری نمایندگی - وکالت (۱۹) و تئوری حکمرانی بازیگر - شبکه (۲۰) می‌توان رجوع کرد.

با توجه به چالش‌های حاکمیتی ذکر شده و طیف وسیعی از چهارچوب‌های حکمرانی خوب، یک چهارچوب واحد، می‌تواند نقطه شروع مناسبی برای ارزیابی نهادهای حاکمیتی ورزش باشد. برای دستیابی به این مهم، می‌توان از رویکردهای سنتزپژوهی در روش‌شناسی کیفی استفاده

متنوعی از نهادهای ملی، منطقه‌ای و محلی (ورزشی) ارائه داده است (۱۱). در مجموع، حکمرانی خوب به دلیل توصیه تحقیقات آکادمیک، فشار نهادهای ملی و بین‌المللی و همچنین مطالبه اجتماعی مردم مورد توجه قرار گرفته، تا آنجا که در دستور کار بیشتر نهادهای حاکمیتی ورزش قرار گرفته است (۱۰).

تعاریف حکمرانی بسته به تئوری، زمینه‌ها و سازمان‌ها متفاوت خواهد بود. بر همین اساس هریک از تعاریف بسته به تئوری، زمینه و سازمان مرتبط، شاخص‌های حکمرانی متفاوتی را نیز مورد تأکید قرار می‌دهد. برنامه توسعه سازمان ملل متحد^۱ (UNDP) حکمرانی را به‌عنوان "فرآیندهای کنترلی - مدیریتی تعریف می‌کند که امکان فساد را به حداقل می‌رساند، زمینه مشارکت اقلیت‌های آسیب‌پذیر در فرآیندهای مدیریتی را فراهم می‌آورد و امکان پاسخگویی نیازهای فعلی و آتی طیف متنوعی از ذینفعان را فراهم می‌سازد (۱۲). حکمرانی را می‌توان به‌عنوان فعالیت بازیگران شخصی، اجتماعی، سیاسی و سازمانی تعریف کرد که این بازیگران با تلاشی هدفمند به دنبال هدایت، کنترل و مدیریت بخش‌های مختلف جامعه مرتبط با حوزه کاری خود هستند (۱۳). در این مقاله، حکمرانی به‌عنوان یک سیاست‌گذاری مدون و منسجم در مسائل مرتبط با ورزش و تأمین و تسهیل منافع جمعی از بازیگران دولتی، خصوصی و عمومی این حوزه، به همراه اجرای مؤثر سیاست‌های در نظر گرفته شده است.

با توجه به تعاریف مختلف حکمرانی، چندین پیوست مفهومی به گزاره حکمرانی افزوده شده است. یکی از این پیوست‌ها، مفهومی به نام حکمرانی خوب است. به نظر می‌رسد در حوزه ورزش همین مفهوم از حکمرانی بیشتر مورد تأکید و توجه محققان بوده است (۱۴). به عقیده کیل^۲

2. Kihl

1. United Nations Development Programme

الگوهای معنایی حکمرانی خوب، در دسته گزاره‌های بنیادین و کدام مورد در گزاره‌های سطحی قرار می‌گیرند؟

روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش آمیخته اکتشافی - تحلیلی به‌منظور تحقق اهداف پژوهش، از سوی محققین طراحی شد. این مطالعه آمیخته متوالی (تفسیری - اثبات‌گرایی) در بخش کیفی مبتنی بر رویکرد سنتز پژوهی (مرور سیستماتیک) و در بخش کمی نیز مبتنی بر رویکرد تصمیم‌گیری چند شاخصه با محوریت تحلیل مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) است. استفاده از روش‌های که یافته‌های کیفی را ترکیب می‌کنند (روش‌های سنتزپژوهی) به دلیل توان بررسی حوزه‌های که در آن به اشباع رسیده و اعتبار بالای شواهد حاصل از آن، تجزیه و تحلیل دقیق، جامع، نظام‌مند و قدرت تعمیم‌پذیری استنباطی می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی انتقادی، تعمیم استنباطی، تئوری پردازی زمینه‌ای، اعمال اصلاحات و تغییرات بهینه در سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی موردتوجه قرار گیرند. بنابراین بخش کیفی این مطالعه با استفاده از روش مرور سیستماتیک انجام می‌پذیرد.

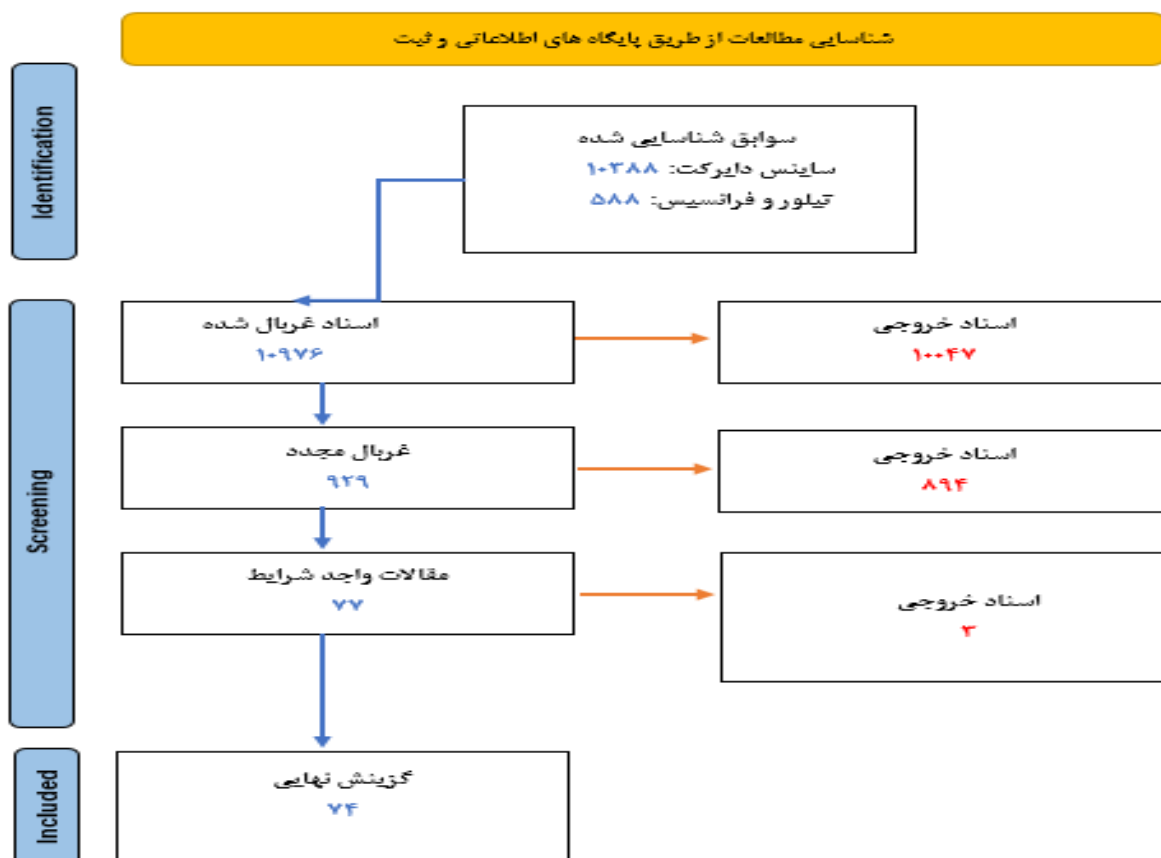
مطالعه حاضر به دلیل دشواری دستیابی به تحقیقات کیفی، رویکرد گسترده‌ای را از طریق جستجوهای الکترونیکی اتخاذ کرد. برای بهبود و شفافیت گزارش و ارتقای کیفیت شواهد از راهنمایی گزارش دهی (eMERGE) استفاده گردید (۲۱). ساختار این راهنما در فایل‌های پیوست ۱ قابل مشاهده است. پایگاه‌های داده بین سال‌های ۲۰۲۳-۲۰۱۵ بررسی شد و مقالات بالقوه با جستجوی پایگاه اطلاعاتی الکترونیکی تا پایان سال ۲۰۲۳ شناسایی شدند. این بررسی مطابق با پروتکل بازبینی‌های سیستماتیک و تجزیه و تحلیل متا (PRISMA)

نمود. وجود حجم زیادی از مطالعات مرتبط با حکمرانی، زمینه مناسبی برای تحقیقاتی است که ماهیت تجمیع ساز دارند. رویکردهای روش‌شناختی تجمیع ساز و ادغام‌گرا، قادرند چهارچوب یکپارچه‌ای را در مورد پدیده مورد نظر برای جامعه ذینفع (مدیران، سیاست‌گذاران، محققین و غیره) فراهم آورند. بنابراین برای دستیابی به این هدف از روش مرور سیستماتیک استفاده خواهد شد. همچنین با کمی‌سازی شاخص‌های قابل‌سنجش حکمرانی خوب، نه تنها ضریب اهمیت این شاخص‌ها روشن‌تر خواهد شد؛ بلکه باعث بررسی بیشتر فرضیات قابل‌طرح در حکمرانی خوب و ارتباط آن‌ها با دیگر ساختارهای مرتبط با عملکرد سازمانی خواهد شد. از طرفی با انجام این کار، یعنی نگاه کمی به یافته‌های کیفی مرتبط با شاخص‌های برتر حکمرانی خوب، شاهد گسترش دامنه روش‌شناختی این حوزه خواهیم بود و فرصت‌های مطالعات تجربی و نظری جدیدتری را پیش روی محققان و تصمیم‌گیرندگان قرار خواهد داد. برای کمی‌سازی یافته‌های کیفی نیز از روش تحلیل ساختاری - تفسیری استفاده خواهد شد. بنابراین، سهم نظری دیگر این مطالعه بررسی و تحلیل روابط بین شاخص‌های اصلی حکمرانی ورزشی است که نقش مهمی در تبیین روابط ساختاری هریک از این شاخص‌ها خواهد داشت. لازم به توضیح است که چهارچوب حکمرانی ترسیم‌کننده اصول جهانی است که به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان چهارچوبی ارزشمند در زمینه ورزشی مورد حمایت تجربی قرار گرفته است.

براین اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال‌ها است: (۱)، بر اساس مطالعات صورت گرفته در حوزه حکمرانی ورزشی کدام مضامین، الگوهای معنایی مرکزی حکمرانی در سازمان‌های ورزشی است (۲)، بر اساس تحلیل مبتنی بر روابط از منظر نخبگان، کدامیک از عناصر و

انجام گرفت. برای شناسایی اسناد از عبارات چون (حکمرانی ورزشی * تئوری‌های حکمرانی* شیوه‌های حکمرانی در سازمان‌های ورزشی* اصول و شاخص‌های حکمرانی خوب در ورزش) استفاده گردید. مطالعات شناسایی شده مطابق با معیارهای ورود و خروج بررسی شدند. ابتدا بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی جامع (پری گوئیست، گوگل اسکولار، پاپ مد، ساینس دایرکت، سمانتیک اسکالر): و سپس مجلات بین‌المللی ورزش (فصلنامه اروپایی مدیریت ورزشی، بررسی مدیریت ورزشی) و منابعی که مقالات مرتبط به‌عنوان مرجع از آنان استفاده کرده بودند. معیارهای ورود شامل (۱) مطالعات مرتبط با حاکمیت ورزشی (۲) مطالعاتی با الگوی روش‌شناسی کیفی (۳) مطالعات انگلیسی (۴) دارای نمایه معتبر و (۵) انتشار مطالعات در نشریات معتبر ورزشی بود. معیارهای خروج نیز شامل (۱) مطالعاتی که چاپ نشده‌اند (۲) منابعی که امکان دسترسی به متون آن دشوار بود (مانند رساله، طرح‌های پژوهشی، مقالات کنفرانس، کتاب و ...) بود. با توجه به تعداد زیاد مطالعات شناسایی‌شده با کلیدواژه‌های ذکر شده، گروه تحقیق برای تعدیل مطالعات به این جمع‌بندی رسیدند که پایگاه ساینس دایرکت و تیلور فرانسیس را به‌عنوان مرجع استراتژی جست‌وجو مورد بررسی قرار گیرد. همچنین عبارت حکمرانی در ورزش به‌عنوان عبارت محوری برای شناسایی، تعدیل و گزینش

مورد تأکید قرار گرفت. در بررسی اولیه در پایگاه الکترونیک ساینس دایرکت با عنوان حکمرانی ورزش ۱۰۳۸۸ مقاله شناسایی شد. در ادامه با جایگزینی عبارت حکمرانی خوب در ورزش این تعداد به ۷۴۱۰ مقاله، در مرحله بعد با تعیین قلمرو زمانی ۲۰۱۴-۲۰۲۳، این تعداد به ۵۱۰۱ مقاله؛ با اعمال محدودیت بر اساس نوع مقاله (استفاده از مقالات پژوهشی و حذف فصل‌های کتاب چکیده کنفرانس، گزارش موردی، سرمقاله‌ها، مقالات ویدئویی و غیره)، این تعداد به ۳۹۸۲ مقاله تقلیل یافت. در پایگاه تیلور فرانسیس نیز با تعیین معیارهای ورودی چون دسترسی آزاد، نوع سند (مقاله پژوهشی)، نشریات (ورزشی)، قلمرو زمانی و تاریخ انتشار (۲۰۱۵-۲۰۲۳)، موضوعات (ورزشی و تفریحی)، تعداد ۵۸۸ مقاله یافت شد. در فرآیند غربالگری، از مقالات ۱۱۱ به بعد، اسنادی غیر مرتبط با حکمرانی یافت شد. با رعایت و اعمال شروط ذکر شده و روند غربالگری برای اطمینان از کیفیت مطالعات و اعتبار اسناد، یکی از محققین به‌طور جداگانه و دستی مجلات معتبر ورزشی را نیز مورد بررسی قرار داد. در نهایت پس از مبهم بودن روش‌شناسی، تعداد ۷۴ مقاله به‌عنوان نمونه انتخاب شد. در شکل (۱) فرآیند شناسایی و تعدیل اسناد ارائه گردیده است.



شکل ۱. نمودار جریان تعدیل اسناد P.R.I.S.M.A

تأییدپذیری در سراسر فرآیندهای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها اتخاذ گردید.

یافته‌های کیفی

نتایج تحلیل مضمون ادبیات مرتبط نشان داد که به‌طور کلی، ساختارهای کانونی در حکمرانی خوب سازمان‌های ورزش شامل ۸ الگوی معنایی انتزاعی یعنی، شفافیت، حکمرانی سایبریک، پاسخگویی، استقلال در حکمرانی، حکمرانی مشارکتی، اصل تنوع، مسئولیت اجتماعی حاکمیت ورزشی و یکپارچگی است. در جدول (۱) بخشی از ادبیات علمی مرتبط ساختارهای حکمرانی خوب در ورزش ارائه شده است.

ارزیابی کیفیت - اعتبار

برای ایجاد یک سنتز پژوهی کامل، مطالعات گنجانده شده باید کیفیت بالایی داشته باشند. اکثر ابزارهای ارزیابی طراحی شده فاقد عمق لازم برای ارزیابی جامع هستند. بر همین اساس، واش و دوون^۱ (۲۰۰۶) ابزاری معتبر برای ارزیابی عینی و معنی‌دار از کیفیت مطالعات (محدوده و هدف، طراحی، استراتژی نمونه‌گیری، تحلیل، تفسیر، انعکاس، ابعاد اخلاقی، ارتباط و قابلیت انتقال) طراحی کردند که همه مطالعات کیفی صرف‌نظر از موضع نظری باید به آن پایبند باشند (پیوست ۲). برای اطمینان از رعایت الزامات اعتبار و کیفیت شواهد در پروژه‌های تحقیقاتی کیفی، معیارهای اعتبار، قابلیت انتقال، قابل اعتماد بودن و

^۱ Walsh & Downe

جدول ۱. ادبیات علمی مرتبط با حکمرانی خوب در ورزش

مطالعه	خلاصه	یافته‌های اصلی	محدودیت‌ها
فراتر از استقلال ورزشی: موردی برای رویکردهای حاکمیت ورزش مشترک (مایر و گارسیا، ۲۰۲۱).	تحقیقات تطبیقی در مورد حکمرانی مشترک ورزش باید از روش مقایسه‌های ساختاریافته و متمرکز برای ردیابی همکاری‌های خاص بین مقامات دولتی و سازمان‌های ورزشی استفاده کند.	یافته‌های اصلی مقاله این است که مفهوم «استقلال ورزشی» فاقد تفاوت‌های ظریف لازم برای تجزیه و تحلیل فرآیندهای پیچیده شامل ذینفعان مختلف در زمینه‌های مختلف است و محققان باید استفاده از استقلال ورزشی را با رویکردهای حاکمیت مشارکتی تکمیل کنند تا اطلاعات دقیق‌تری به دست آورند.	این مقاله به‌صراحت محدودیت‌های مطالعه را بیان نمی‌کند، اما محدودیت‌های بالقوه ممکن است شامل تمرکز بر منطقه و گروه خاصی از شرکت‌کنندگان و همچنین حجم نمونه و نمایندگی شرکت‌کنندگان باشد.
حاکمیت در سازمان‌های ورزشی (مینینکن، ۲۰۱۷).	حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی از طریق اصول، چالش‌های موجود و مسائلی که هنوز حل نشده است تبیین می‌شود.	یافته‌های اصلی این مقاله شامل اهمیت شفافیت، یکپارچگی و مسئولیت اجتماعی در تضمین کنترل موفق بر فساد است.	محدودیت‌های مطالعه به‌صراحت در مقاله بیان نشده است، اما می‌توان آن‌ها را از پیشنهادهای غیرمستقیم ارائه شده در مورد سؤالات حل‌نشده، تجدیدنظرهای مداوم در مفهوم حکمرانی خوب و نیاز به تحقیقات بیشتر استنباط کرد.
نقش رهبری انسان‌گرا بر حکمرانی خوب در سازمان ورزشی: مروری بر ادبیات (هارتارتو و همکاران، ۲۰۲۱).	رهبری انسانی در شکل‌گیری رهبرانی که می‌توانند کیفیت حکمرانی خوب را در سازمان‌های ورزشی بهبود بخشند، نقش دارد.	رهبری انسان‌گرا برای بهبود کیفیت حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی از طریق تقویت ارتباطات، حمایت از دموکراسی، پاسخگویی و شفافیت سازمانی در سازمان بسیار مهم است.	ماهیت کمی و مقطعی مطالعه
مشارکت ورزشکاران در تصمیم‌گیری برای حکمرانی در ورزش (گریگیولنایت و ایمونتاس، ۲۰۱۸).	مشارکت ورزشکاران در تصمیم‌گیری، اهمیت فزاینده‌ای نسبت به حکمرانی پیدا کرده است.	این تحقیق با هدف برجسته کردن و بحث در مورد اهمیت مشارکت ورزشکاران در تصمیم‌گیری و دموکراسی‌سازی (تنوع) انجام شد.	نبود کمیته‌های اخلاقی مستقل مشارکت ناکافی ورزشکار در تصمیم‌گیری، محدودیت مدت نامشخص برای دستگاه‌های اجرایی تحقیقات بیشتری برای ارزیابی وضعیت فعلی در فدراسیون‌های ورزشی را ایجاب می‌کند.
دغدغه‌های اخلاقی در حکمرانی ورزش (نها و حسن، ۲۰۱۸).	رسانه‌ها از آغاز قرن بیست و یکم نقش مهمی در شکل‌گیری حکمرانی ورزش ایفا کرده‌اند.	یافته‌های اصلی مقاله اهمیت حکمرانی در ورزش نخبگانی به دلیل حضور رسانه‌ها و بدبینی، افشای مکرر جنبه‌های سیاسی و استثمارگرانه حاکمیت ورزش و اهمیت عملکرد اخلاقی، شفافیت و فساد ستیزی (یکپارچگی) در حکمرانی ورزش است.	اشاره‌ای به محدودیت‌های پژوهش نشده.
سوءاستفاده جنسی از کودکان در ورزش: محافظت از کودکان ورزشکار در عصر رسانه‌های	فن‌آوری‌های رسانه‌های اجتماعی سوءاستفاده جنسی از ورزشکاران جوان را تسهیل می‌کند.	حکمرانی مؤثر در حوزه الکترونیک و جرم انگاری خشونت جنسی الکترونیک نقش	به دلیل بررسی موردی اسنپ چت، امکان تعمیم یافته‌ها کمتر وجود دارد.

ماتریس دستیابی اولیه: تهیه ماتریس دستیابی با استفاده از ماتریس خود تعاملی ساختاری صورت می‌گیرد؛ یعنی با استفاده از قانون جایگذاری صفر و یک ماتریس SSIM به ماتریس صفر و یک در قالب جدول (۳) تبدیل می‌شود.

جدول ۳. ماتریس دریافتی اولیه

H	G	F	E	D	C	B	A	الگوهای معنایی
۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	شفافیت
۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	حکمرانی سایبریک
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	پاسخگویی
۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	استقلال در حکمرانی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	حکمرانی مشارکتی
۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	تنوع - فرایند دموکراتیک
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	مسئولیت اجتماعی
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	یکپارچگی

ماتریس دسترسی نهایی: ماتریس دستیابی نهایی با در نظر گرفتن رابطه انتقال‌پذیری به دست می‌آید؛ یعنی ماتریس دستیابی اولیه سازگار می‌شود. این شاخص در جدول (۴) ارائه گردیده است.

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی

H	G	F	E	D	C	B	A	الگوهای معنایی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	شفافیت
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	حکمرانی سایبریک
۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	پاسخگویی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	استقلال در حکمرانی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	حکمرانی مشارکتی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تنوع - فرایند دموکراتیک
۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	مسئولیت اجتماعی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	یکپارچگی

سطح‌بندی مضامین: در این مرحله با به دست آمدن ماتریس دسترسی نهایی، برای تعیین سطح معیارها، تمامی معیارها با توجه به قدرت نفوذ و میزان وابستگی خود سطح‌بندی می‌شوند.

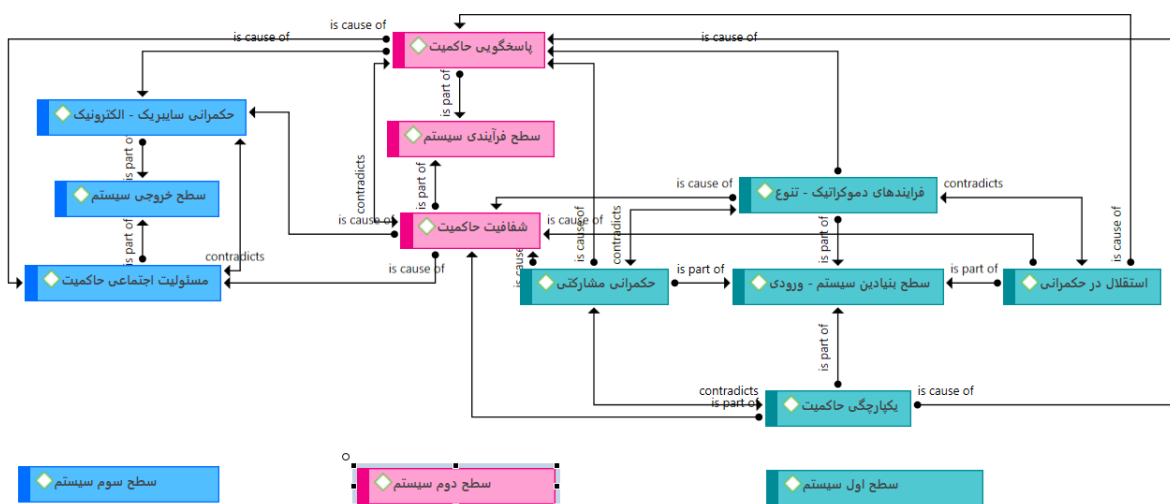
جدول ۵. میران نفوذ و وابستگی الگوهای معنایی حکمرانی

H	G	F	E	D	C	B	A	الگوهای معنایی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	شفافیت
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	حکمرانی سایبریک

۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	پاسخگویی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	استقلال در حکمرانی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	حکمرانی مشارکتی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تنوع - فرایند دموکراتیک
۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	مسئولیت اجتماعی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	یکپارچگی

ارائه مدل ساختاری - تفسیری حکمرانی خوب: در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می‌آید. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، سه سطح ساختاری را برای حکمرانی خوب پیشنهاد می‌دهد. سطح اول سیستم یا سطح بنیادین آن شامل چهار مضمون فرآیندهای دموکراتیک - تنوع،

استقلال در حکمرانی، یکپارچگی حاکمیت و حکمرانی مشارکتی است. سطح دوم یا سطح فرآیندی سیستم حکمرانی شامل دو مضمون پاسخگویی و شفافیت حاکمیت است. سطح سوم یا خروجی سیستم حکمرانی نیز از دو مضمون حکمرانی سایبریک و مسئولیت اجتماعی حاکمیت تشکیل شده است. مدل ساختاری - تفسیری در شکل (۲) ارائه شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری تفسیری حکمرانی خوب

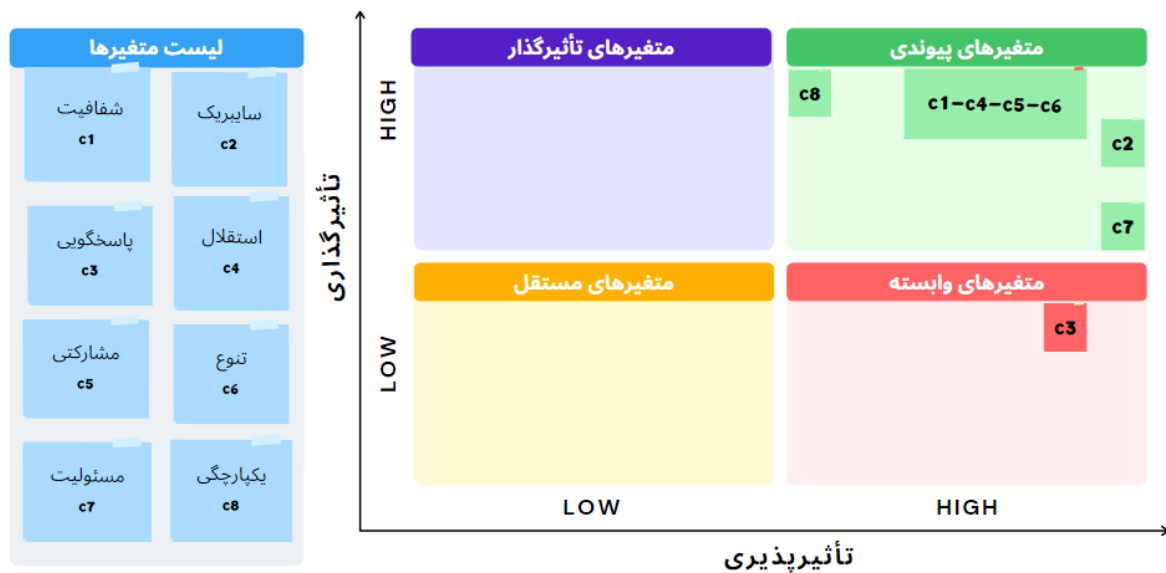
نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی: بر اساس تحلیل میک مک که تفسیر دقیق تری تر از سیستم حکمرانی ارائه می‌دهد، متغیرها در چهار سطح قابل تقسیم‌بندی هستند. (۱) متغیرهای تأثیرگذار سیستم به ترتیب دارای بیشترین اثرگذاری و کمترین اثرپذیری که در قسمت شمال غربی نمودار نمایش داده می‌شوند و به‌عنوان بحرانی‌ترین متغیرهای سیستم شناخته می‌شوند که به دلیل محیطی بودن آن‌ها عموماً توسط سیستم قابل کنترل نیستند. (۲) متغیرهای دو وجهی - پیوندی سیستم هم‌زمان به‌صورت بسیار تأثیرگذار و تأثیرپذیر عمل می‌کنند. این متغیرها در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند. طبیعت این متغیرها با عدم پایداری سیستم آمیخته است. این متغیرهای به دو گروه (متغیرها ریسک که اطراف خط قطری شمال شرقی نمودار قرار دارند که ظرفیت بالایی

نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی: بر اساس تحلیل میک مک که تفسیر دقیق تری تر از سیستم حکمرانی ارائه می‌دهد، متغیرها در چهار سطح قابل تقسیم‌بندی هستند. (۱) متغیرهای تأثیرگذار سیستم به ترتیب دارای بیشترین اثرگذاری و کمترین اثرپذیری که در قسمت شمال غربی نمودار نمایش داده می‌شوند و به‌عنوان بحرانی‌ترین متغیرهای سیستم شناخته می‌شوند که به دلیل محیطی بودن آن‌ها عموماً توسط سیستم قابل کنترل نیستند. (۲) متغیرهای دو وجهی - پیوندی سیستم هم‌زمان به‌صورت بسیار تأثیرگذار و تأثیرپذیر عمل می‌کنند. این متغیرها در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند. طبیعت این متغیرها با عدم پایداری سیستم آمیخته است. این متغیرهای به دو گروه (متغیرها ریسک که اطراف خط قطری شمال شرقی نمودار قرار دارند که ظرفیت بالایی

تأثیرپذیری بالایی بر سیستم حکمرانی برخوردار هستند. در دسته‌بندی متغیرهای پیوندی سیستم که شامل دو گروه متغیرهای ریسک و هدف دسته‌بندی می‌شوند چهار متغیر یعنی شفافیت، استقلال در حکمرانی، فرایندهای دموکراتیک و حکمرانی مشارکتی در زمره متغیرهای ریسک قرار دارند. مسئولیت اجتماعی، حکمرانی سایبریک و پاسخگویی هم جزء متغیرهای هدف قرار می‌گیرند. این سه متغیر بیش از آنکه تأثیرگذار بر سیستم باشند از سایر ساختارهای پیوندی سیستم حکمرانی تأثیر می‌پذیرند. در نهایت متغیر یکپارچگی که در بین ساختارهای دو وجهی سیستم حکمرانی از بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری برخوردار است از ظرفیت بالایی برای تبدیل به بازیگر استراتژیک (بازیگر محوری) سیستم حکمرانی برخوردار است. در شکل (۳) پلان تأثیرگذاری - تأثیرپذیری متغیرهای مرتبط با سیستم حکمرانی ورزش ارائه شده است.

برای تبدیل به بازیگران کلیدی سیستم حکمرانی را دارند و متغیرهای هدف که در زیر خط شمال شرقی نمودار قرار دارند و بیش از آنکه تأثیرگذار باشند، تأثیرپذیر هستند. با دست‌کاری این متغیرها می‌توانیم به تکامل سیستم حکمرانی کمک زیادی کنیم (تقسیم می‌شوند. ۳) متغیرهای وابسته در جنوب شرقی نمودار قرار دارند، تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری پایین دارند و نسبت به تکامل متغیرهای تأثیرگذار و پیوندی سیستم بسیار حساس هستند. (۴) متغیرهای مستقل - مستثنا در جنوب غربی نمودار قرار دارند که ارتباط کمی با سیستم دارند و تأثیری بر تکامل یا توقف سیستم ندارد.

بر اساس تحلیل پلان تأثیرگذاری - تأثیرپذیری متغیرهای مرتبط با سیستم حکمرانی ورزش بیشتر متغیرها در بخش پیوندی - دو وجهی سیستم قرار دارند. نتایج نشان می‌دهد که این متغیرها از قدرت تأثیرگذاری و



شکل ۳. قدرت نفوذ و میزان وابستگی

حکمرانی خوب هستند، بخش ورزش نیز از این قاعده مستثنا نیست (۲۳). در طول دهه گذشته، علاقه فزاینده‌ای به حاکمیت و کاربرد آن در ورزش، هم در زمینه آکادمیک

بحث و نتیجه‌گیری

حوزه‌های مختلفی از جمله بانکداری، بخش عمومی، سلامت و سیاست، شاهد تغییر جهت به سمت بهبود

و تنوع مسائل نگران‌کننده (از جمله اشکال افراطی‌گری، دوپینگ، ناهنجاری‌های مالی مانند تبانی و شرط‌بندی، هولیگان‌سیسم، نژادپرستی، آسیب‌های روانی آنلاین، مسائل حقوق بشری و غیره)، اخیراً مباحثی را در مورد نقض یکپارچگی ورزش به‌ویژه در رشته‌های دوومیدانی، کریکت، فوتبال، تنیس و دوچرخه‌سواری مجدداً مطرح کرده است (۲۴). با توجه به کثرت نقض و در برخی موارد ماهیت سیستماتیک نقض اخلاقی در صنعت ورزش، منتقدان عدم اطمینان خود را به توانایی نهادهای حاکم بر ورزش برای حفظ استانداردهای اخلاقی و عادلانه ابراز کرده‌اند. بر اساس همین مسائلی که ورزش با آن مواجه است، حجم فزاینده‌ای از کارهای تحقیقاتی در حال انجام است که هدف اصلی آن، جلب نگاه سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی برای حفاظت از بازیگران این حوزه است (۲۵). یکپارچگی ورزش را می‌توان به‌عنوان پایبندی به استانداردها و اصول اظهار شده تعریف کرد. ورزش‌های دارای یکپارچگی هستند که محیط‌های ایمن، عادلانه و فراگیر را برای مشارکت بازیگرانش فراهم می‌آورد. شاید بتوان به این شکل مسئله را طرح کرد که همه اصول حکمرانی خوب در ورزش (شفافیت، پاسخگویی، استقلال و ..) به‌عنوان تدابیر حفاظتی برای یکپارچگی ورزش قلمداد می‌شوند (۲۶). به دلیل ماهیت گسترده این مفهوم، به نظر می‌رسد بخشی از حکمرانی مشارکتی ریشه در همین اصل حکمرانی داشته باشد و ممکن است این دو با هم همپوشانی نظری و عملی داشته باشند. البته تفکیک و مرزبندی این دو مفهوم به‌خوبی در ادبیات حکمرانی صورت نپذیرفته است. اتحادیه جهانی یکپارچگی ورزشی، تعریفی از یکپارچگی ارائه می‌دهد که خود‌گویایی اشتراک قلمرو این دو مفهوم در برخی موارد است " در مورد یکپارچگی شرط‌بندی ورزشی اذعان دارند که نبرد با تبانی و شرط‌بندی برای آینده ورزش اساسی است و نمی‌توان بدون تعهد هماهنگ طیفی از سهامداران از جمله دولت‌ها،

و هم در زمینه ورزش حرفه‌ای وجود داشته است (۱۳). همان‌گونه که بیان شد، این تمایل آکادمیک و سازمانی به حکمرانی خوب را تا حد زیادی می‌توان پاسخی به چالش‌ها و شکست‌های سازمان‌های حکمران در زمینه ورزش و خارج از آن نسبت داد. بر همین اساس حکمرانی خوب به‌طور فزاینده‌ای به موضوع اصلی سازمان‌های ورزشی تبدیل شده است.

بررسی سیستماتیک مبتنی بر تحلیل موضوعی ادبیات مرتبط، هشت الگوی معنایی (شفافیت، پاسخگویی، حکمرانی سایبریک، استقلال در حکمرانی، حکمرانی مشارکتی، اصل تنوع، مسئولیت اجتماعی حاکمیت ورزشی و یکپارچگی) را به‌عنوان عناصر اصلی حکمرانی خوب در ورزش برجسته می‌کند. بر اساس نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ساختارهای مرتبط با حکمرانی خوب در سه سطح بنیادین شامل فرآیندهای دموکراتیک - تنوع، استقلال در حکمرانی، یکپارچگی حاکمیت و حکمرانی مشارکتی؛ سطح فرآیندی سیستم حکمرانی یعنی پاسخگویی و شفافیت حاکمیت و سطح سوم یا خروجی سیستم حکمرانی یعنی حکمرانی سایبریک و مسئولیت اجتماعی حاکمیت تشکیل شده است. همچنین بر اساس تفسیر تفصیلی نمودار میک، عمده ساختارهای مرتبط با حکمرانی جزء متغیرهای دو وجهی - پیوندی سیستم قرار دارند. در ادامه به توضیح، تبیین و بسط نظری این مفاهیم سازمان‌دهنده در حوزه حکمرانی ورزش پرداخته خواهد شد.

یکپارچگی در حکمرانی یک مفهوم حیاتی در مسائل ورزش جهانی و حاکمیتی است و امروز نقض و گسست اخلاقی در کل ساختار ورزش، به یک ویژگی ثابت در نهادهای ملی ورزش تبدیل شده است که اعتبار و مشروعیت ساختارهای حکمران را با چالش‌های عدیده‌ای روبرو کرده است (۱۵). باتوجه به وسعت، عمق، پیچیدگی

رویکرد سیستم خود راهبر (ساختار مستقل نهادهای بین‌المللی حاکم بر ورزش) که مطابق با تئوری مشروعیت و ایده قرارداد اجتماعی جان لاک است، ساختار مستقل در سازمان‌های حکمران ورزشی بر اساس مبانی آزادی ساخته شده‌اند (لیبرالیسم محض) و به‌طور سنتی از حق استقلال محض در تصمیم‌گیری و سیاست ورزی برخوردار است (۲۸). بخش دیگری کشورها، برای طراحی ساختار حکمرانی ورزشی خود از نظریه قرارداد اجتماعی روسو تبعیت کرده‌اند. نظریه قرارداد اجتماعی روسو معتقد به روابط یکپارچه بین ساختارهای اجتماعی است که به نحوی از هم تأثیر می‌پذیرند. در این تئوری، مفهوم استقلال محض، جای خود را به استقلال نسبی و حکمرانی شبکه‌ای می‌دهد. به دلیل روابط وسیع و در عین حال پیچیده که در نهادهای ورزشی و غیرورزشی مرتبط وجود داشت به‌مرور حکمرانی مستقل جای خود را به حکمرانی مشارکتی داده است. در نهایت، می‌توان گفت بدون واکاوی دقیق تعاریف، مفهوم‌سازی‌های استقلال سازمانی و ماهیت پویای آن، درک مفهوم استقلال در حکمرانی بی‌نتیجه خواهد بود. گیرارت و همکاران^۱ (۲۰۱۵) استقلال نهادهای حاکم بر ورزش اروپا را به چهار بعد یعنی استقلال سیاسی، استقلال هرمی، استقلال قانونی و استقلال مالی تقسیم کرده‌اند که این کمک ارزشمندی به درک روشنی از مفهوم استقلال ورزشی خواهد نمود. برای درک روشن از دامنه استقلال در حکمرانی ورزش می‌توان به مطالعه گیرارت و همکاران (۲۰۱۵) و مایر و گارسیا^۲ (۲۰۲۱) مراجعه کرد.

مفهوم حکمرانی مشارکتی پیامد و سرریز قرارداد اجتماعی از منظر روسو است که به نحوی از دل نقد مفهوم استقلال محض در حکمرانی نشئت گرفته است و هدف آن درگیرسازی سازمان و نهادهای جامعه مدنی است. حکمرانی مشارکتی ریشه در مدیریت دولتی دارد و به

سازمان‌های ورزشی، تنظیم‌کننده‌های شرط‌بندی کاری انجام داد. "همین نقطه اشتراک مفهومی یعنی هماهنگی نهادهای ذینفع مرتبط با ورزش به‌منظور حل چالش‌های ورزشی، گویای اشتراکات قلمرو این دو گزاره بر تکرار در حکمرانی است می‌توان چنین اشاره کرد که یکپارچگی دو وجه اخلاقی و نهادی دارد. وجه اخلاقی اشاره به تناسب برنامه‌ها با اصول اخلاقی دارد و وجه نهادی اشاره به انسجام و هماهنگی بین نهادهای ذینفع برای پیشبرد مقاصدی که حاکمیت ورزش دنبال می‌کند. حکمرانی مشارکتی به نحوی مرتبط با تعریف نهادی از مفهوم یکپارچگی است. یکپارچگی ورزشی هنوز یک مفهوم نوظهور در حاکمیت و مدیریت ورزشی است.

استقلال همواره یک مسئله کلیدی در سیاست-گذاری ورزش بوده است (۲۷). وجود دو نگاه متفاوت در حاکمیت ورزشی به استقلال یعنی (۱) رویکرد لیبرالی که از دل تئوری مشروعیت حاکمیت اقتباس شده است و به یک سیستم مستقل و خود راهبر (با مختصات انحصارگرایی، خود راهبر، ساختار هرمی خودگردان سلسله مراتبی و خودتنظیم (اطلاق می‌شود و ۲) رویکرد مداخله منطقی که این رویکرد از منظر تئوری ذی‌نفعان به مباحث حکمرانی نظر داد و به حکمرانی شبکه‌ای نیزه مشهور است؛ درک مفهوم استقلال، دامنه و دایره اعمال آن در حکمرانی ورزشی را مبهم ساخته است. از منظر استقلال سیاسی، به‌طور خاص در اروپا بخشی از ساختار ورزش مدرن مانند انگلستان، تحت ایده سیاسی جان لاک "پدر لیبرالیسم کلاسیک" رشد کرد. طبق نظریه جان لاک در مورد قرارداد اجتماعی، انجمن‌ها این حق را دارند که مستقل از سایر بازیگران تأثیرگذار، خودشان قوانین مرتبط با ساختار حکمرانی ورزشی را تنظیم کنند. به همین دلیل در بریتانیا، دولت مداخله کمتری در ساختار ورزش دارد. از نقطه نظر

². Meier & García

¹. Geeraert, Mrkonjic & Chappelet

مشارکت همگانی در ورزش باید توسط دولت مرکزی مدیریت شود و ورزش نخبگانی نیز با مشارکت دولت مرکزی، اداره ورزش هند با انجمن المپیک هند و فدراسیون‌های ورزش ملی مدیریت شود (۳۱).

اصل تنوع - فرایندهای دموکراتیک در بسیاری از سازمان‌های به یک امر مطلوب تبدیل شده است و سازمان‌های ورزشی نیز از این امر مستثنا نیستند (۳۲). حکمرانی خوب مبتنی بر اصل عمومیت، به تعبیری " اجماع همپوشان - تعامل فراگیر است. به این معنا که حاکمیت ورزش قادر باشد افراد با گرایش‌ها و نقطه‌عزیمت‌های متفاوت سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را حول یک مسئله واحد گرد آورد. سازمان‌ها باید افراد با پیشینه و زمینه‌های مختلف از جمله جنسیت، نژاد، تفکر، مهارت و تجربه‌های گوناگون را جذب و به کار گیرند تا تصمیمات غنی‌تری اتخاذ کنند (۷). عمده بحث‌های مطرح اصل تنوع در نهادهای مختلف، مربوط به رهبری سازمان‌ها، به‌ویژه در هیئت‌مدیره است. یکی از مباحث مطرح اصل تنوع در ساختارهای حاکمیتی ورزشی، تعادل و ترکیب جنسیتی است که به‌طور قابل‌توجهی در بخش ورزش به‌خصوص ترکیب هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزشی نسبت به آن کم‌توجهی شده است. البته بخشی از فقدان قابل‌توجه در درصد ترکیب جنسی به عوامل مختلفی نسبت داده می‌شود که ریشه در تئوری رژیم حقیقت^۱ دارد: ساختارهای اجتماعی فرهنگی جزمی مانند ساختار خانواده یا تعادل کاری - زندگی، گفتمان ناقص شایسته‌سالاری، کمبود مربیان و مدل‌های نقش برای زنان، ترجیح مردانه (هم‌جنس‌گرا خواهی شغلی)، مقاومت‌های استدلالی مدیران مرد در برابر توازن جنسیتی، کلیشه‌های جنسیتی منفی رهبران زن و تسلط شبکه‌های سیاسی مردسالار، تا حد زیادی حضور زنان را با چالش مواجه کرده است و

همکاری بین بخشی در بین نهادهای حاکم ورزشی و غیر ورزشی مربوط می‌شود. نهادهای ورزشی و غیرورزشی با همکاری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، منابع، فعالیت‌ها و قابلیت‌ها ممکن است به اهداف مشترک و نتایج بهینه‌تری نسبت به شرایطی که به‌صورت مستقل فعالیت می‌کنند دست یابند (۲۹). البته این نکته را باید موردتوجه قرار داد که همکاری بین بخشی به معنای نفی استقلال حاکمیت ورزشی نیست؛ بلکه حکمرانی مشارکتی - همکاری بین بخشی، برای مدیریت مؤثر نهادهای حکمران برای شرایط پیچیده (تروریسم، بیماری‌های واگیردار مانند کرونا و آبله، مسائل محلی و ...) اتخاذ می‌شود که نهاد مربوطه به‌صورت مستقل توان تأمین و تسهیل نتایج بهینه را ندارد. برگزاری بازی‌های المپیک نمونه‌ای از ضرورت همکاری بین گروه‌های مختلف را (از جمله دولت با دولت، دولت با سازمان‌های ورزشی بین‌المللی، فدراسیون‌های بین‌المللی و ملی ورزشی - حامیان و ساکنان محلی و کسب‌وکارهای بین‌المللی و داخلی) نشان می‌دهد به این دلیل که هیچ‌کدام از طرفین، ظرفیت برگزاری مستقل رویداد بزرگ را ندارند (۳۰). بنابراین شاید بتوان چنین استدلال کرد که به دلیل کاربرد محدود و اعتبار تجربی پایین استقلال ورزشی به‌عنوان یک مفهوم تحلیلی در حکمرانی، برای پاسخ به روابط پیچیده بین سازمان‌های ورزشی و مقامات دولتی در زمینه‌های مختلف سیاسی و فرهنگی، حکمرانی مشارکتی به‌عنوان یک چهارچوب تحلیلی جایگزین برای تشریح دقیق‌تر روابط پیچیده بین نهادهای مرتبط با (نهادهای رسمی دولتی، عمومی و غیررسمی) جای خود را پیش از پیش در گفتمان حاکمیت ورزشی باز کرد (۲۷). در راستای حکمرانی مشارکتی، هند در سال ۲۰۰۱ سیاست ورزشی خود را با تمرکز بر هدف "مشارکت همگانی مردم در ورزش و تعالی در سطح نخبگان" به‌روز کرد. طبق این سیاست کلان،

¹ . Regimes of truth

فرض می‌کند رابطه روشنی بین شفافیت و پاسخگویی وجود دارد و معتقد است همه ذینفعان حق دارند در مورد مسئولیتی که به دیگران تفویض کردند قضاوت کنند (۲) شفافیت تکنوکراتیک (فلسفه عقل‌گرا - معطوف به کارشناسان - افزایش کارایی و اثربخشی تصمیم‌گیری) از عقلانیت علمی نشئت می‌گیرد و بر اساس این مفهوم استوار است که نیازی به شفافیت محض یا عمومی نیست و صرفاً کارشناسان و متخصصان در این نوع از شفافیت، موضوعیت دارند و هدف آن تسهیل فرآیندهای سیاسی و تضمین حاکمیت کارآمد و مؤثر با دسترسی آزاد متخصصان به اطلاعات است. این هدف از طریق مباحث تخصصی تأمین می‌شود. (۳) شفافیت مشورتی که هدف آن ترویج فرهنگ مشورت است و به‌نوعی حدفاصل شفافیت عمومی و شفافیت تکنوکراتیک است. در این نوع شفافیت، افشای اطلاعات به‌طور ایده‌آل به سمت عموم مردم هدایت می‌شود اما سازوکار آن وکالتی است یعنی یک جامعه کوچک به نمایندگی از جامعه بزرگ انتخاب می‌شود. (۴) شفافیت هدفمند/ انضباطی یا بازاری شامل افشای اطلاعات به‌منظور نظم بخشیدن به مکانیزم بازار و بازیگران آن (مصرف‌کننده، تولیدکننده و سرمایه‌گذاران) با هدف نهایی جمع‌آوری سرمایه است. در نهایت (۵) شفافیت مخرب (آنارشیسم در شفافیت، اختلال ارتباط مخفیانه بین قدرتمندان - لغو سلسله‌مراتب) که هدف آن قطع جریان مخفی اطلاعات درون و میان نهادهای قدرت در نهایت برهم زدن نظم اجتماعی موجود است. یکی از ابزار شفافیت آنارشیستی، آنارشیت سایبریک است که از اینترنت به‌عنوان رسانه جمعی به‌منظور اختلال در نظم کنونی قدرت استفاده می‌شود (۳۵).

از زمان پارادایم جدید مدیریت عمومی، مکانیزم‌های پاسخگویی به‌عنوان یک اصل اساسی به‌طور گسترده‌ای در

نقش مهمی در بازتولید روابط جنسیتی با منطق مردانه در سازمان‌های ورزشی داشته است. البته طبق "سنت یکپارچه" در جامعه‌شناسی جنسیت، مفاهیم مرتبط با جنسیت از جمله تعادل جنسیتی و بسیاری از افسانه‌های جنسیتی حاصل تعامل با ساختارها و نهادهای اجتماعی کلان مانند دولت، آموزش، خانواده، اقتصاد و ورزش بازتولید می‌شود. به این معنا که تبعیضات جنسیتی در ساختارهای حاکمیتی خود تحت تأثیر عوامل مختلفی است که این عوامل باعث تثبیت این شرایط تبعیض‌آمیز خواهد شد (۳۳). در زمینه ورزش، بافت و نسخه‌های مردانه بیشتر از نسخه‌های زنانه ارزش دارد، باعث شکل‌گیری کلیشه‌های سازمانی مردگرایانه‌ای خواهد شد که ارزش نمادین بیشتری را برای ورزشکاران مرد قائل هستند و به‌تبع موقعیت‌های شغلی بیشتری برای مردان نسبت به ورزشکاران زن فراهم می‌شود و به‌مرور این سلسله‌مراتب جنسیتی تبعیض‌آمیز منجر به یک گفتمان پذیرفته شده در ساختارهای حاکمیتی خواهد شد (۳۴).

دیدگاه متعارف این است که شفافیت یک موضوع کلیدی در زنجیره ارزش جهانی است و امروزه به‌عنوان ابزار حیاتی برای مبارزه با فساد و تضمین پاسخگویی است که نقش محوری در تحولات اجتماعی ایفا می‌کند (۳۵). در گونه‌شناسی‌های نظری، تعاریف متفاوتی از مفهوم شفافیت ارائه شده است. هرکدام دارای اصولی است و به نحوی زیربنای گسترش شفافیت را برای بخش‌های مختلف فراهم می‌آورد. چهار سؤال اساسی (۱) زیربنای ایدئولوژیک شفافیت؟ (۲) شفافیت برای چه کسانی؟ (۳) سازوکار شفافیت و (۴) شفافیت به چه هدفی ختم می‌شود، وجود دارد که نقطه شروع گونه‌شناسی شفافیت است. با قرار دادن این سؤالات در چهارچوب تحلیلی گسترده‌تر، پنج گونه از شفافیت را می‌توان مطرح کرد: (۱) شفافیت عمومی

نهادی نسبتاً مدرن است و ماهیت آن اشاره به اتخاذ نقش-های مفید اجتماعی توسط نهادهای اجتماعی (از جمله نهادهای ورزشی مانند باشگاه، سازمان، تیم، ورزشکاران و ...) در حوزه‌های مختلف اجتماعی است که ممکن است با اهداف تجاری این نهادها، ارتباطی نداشته باشد. مسئولیت اجتماعی در حوزه ورزش، شامل تلاش برای رفتار اخلاقی نسبت به ذینفعان و به‌طور گسترده‌تر نسبت به عموم مردم حتی فراتر از الزامات قانونی و نظارتی است (۴۰). در فعالیت‌های مرتبط مسئولیت اجتماعی، سازمان موردنظر باید به اصل خود راهبری متعهد باشد؛ به این معنا که سازمان حکمران، داوطلبانه خود را متعهد به اقدامات اجتماعی بداند که حتی ممکن است طبق قوانین رسمی این اقدامات الزامی نباشد. دامنه مسئولیت اجتماعی یک نهاد ورزشی دو سطح قابل مفهوم‌سازی است. اول سطح سازمانی است که بیشتر تأثیرات اجتماعی (تأثیرات مستقیم) تصمیمات اتخاذ شده توسط هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد بر سازمان و کارکنان آن را در بر می‌گیرد. این سطح با در نظر گرفتن اهمیت نسبی هفت حوزه مسئولیت اجتماعی که مدیران باید در نظر بگیرند، یعنی مسئولیت محصول، حاکمیت، اقتصادی، حقوق بشر، شیوه-های کار، توسعه جامعه و محیط‌زیست ادامه می‌یابد. دوم، مسئولیت‌های اجتماعی در سطح نهادی است (مسئولیت-های نظارتی، مسئولیت مسئولیت‌های هنجاری) که تأثیرات اجتماعی غیرمستقیم را در سراسر سیستم ورزشی تحت حاکمیت نشان می‌دهد (۴۱).

حکمرانی الکترونیک - سایبریک به واسطه پیشرفت-های فناوری ارتباطات و اطلاعات، مسیر دستیابی به حکمرانی خوب را هموار کرده است. توسعه و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در حکمرانی بدون شک آینده مدیریت و ارائه خدمات را شکل خواهد داد. بستر الکترونیک پل ارتباطی جدیدی را بین حاکمیت و ذینفعان ایجاد نموده

سازمان‌های حاکمیتی موردتوجه قرار گرفته است (۳۶). پاسخگویی زمانی اتفاق می‌افتد که یک مدیر مسئولیت اهداف سازمانی را بر عهده بگیرد. یک چهارچوب و ساختار حاکمیت مؤثر باید اطمینان حاصل کند که نهاد حاکم ورزشی در مقابل ذینفعان و سهامداران خود پاسخگو است. سازمان‌های ورزشی، از چهارچوب‌های مفهومی مختلفی برای پاسخگویی در مقابل ذینفعان می‌توانند استفاده کند. به‌طور خاص، بررسی ادبیات مرتبط پاسخگویی نشان می‌دهد که بسیاری از طبقه‌بندی‌های پاسخگویی بر مبنای دو دسته اصلی یعنی پاسخگویی سیاسی و اداری (پاسخگویی سلسله مراتبی، دیوان‌سالاری، قانونی) بنا نهاده شده است. به‌مرور پاسخگویی داخلی (درون‌سازمانی)، پاسخگویی دموکراتیک - مدنی (اخلاقی - اجتماعی) که شامل رابطه مستقیم با شهروندان و تمرکز آن بر پاسخگویی به نهادهای خارجی (سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد، گروه‌های ذی‌نفع) است و پاسخگویی حرفه‌ای (تأکید بر تخصص-گرایی در پاسخگویی) به ادبیات پاسخگویی اضافه شد (۳۷). البته باید توجه نمود که تأکید نهادهای حاکم ورزشی بر هریک از انواع پاسخگویی، الزامات عملی، ارزش‌ها و انتظارات رفتاری متمایزی را به همراه خواهد داشت.

بسیاری از سازمان‌های ورزش از جمله فدراسیون‌های ورزشی، به‌طور فزاینده‌ای به دنبال اتخاذ فعالیت‌های اجتماعی در کنار فعالیت‌های تخصصی ورزش هستند (۳۸). با توجه به الزام ISO 26000، در مورد مسئولیت اجتماعی شرکت، اکثر نهادها باید گزارش سالیانه خود را در مورد فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی گزارش کنند. طبق این گزارش، اقدامات مسئولانه اجتماعی محور (۱) باعث بهبود عملکرد مالی و اقتصادی سازمان (۲) بهبود مشروعیت سازمان و (۳) توسعه سرمایه اجتماعی در بین گروه‌های اجتماعی خواهد شد (۳۹). اصطلاح مسئولیت اجتماعی

ورزشی می‌توانند ساختارهای حاکمیتی مؤثرتری ایجاد کنند که شیوه‌های حکمرانی خوب را ترویج می‌کند و در نهایت برای موفقیت بلندمدت و پایداری ورزش ضروری است. هم‌گام با پیشرفت‌های سازمانی، برای رهبران ورزشی بسیار مهم است که شیوه‌های حکمرانی خوب را در اولویت قرار دهند و برای ایجاد یک محیط ورزشی شفاف، ایمن و مسئولانه برای همه ذینفعان اقدامات لازم را اتخاذ نمایند.

است و زمینه تغییرات بنیادینی را در ساختار و عملکرد نهادهای حاکمیتی به وجود آورده است (۴۲). امروزه نسل جدید فناوری ارتباطات و اطلاعات (مانند محاسبات ابری، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا) حاکمیت سنتی را به یک سیستم پیچیده تغییر داده است (۴۳). همانند سایر حوزه‌ها، فضای سایبریک مفاهیم جدیدی را برای حکمرانی ورزش به همراه داشته است. در حوزه ورزش، مباحث جدیدی چون شرطبندی آنلاین، حفاظت از گیمرهای آنلاین ورزشی و خشونت جنسی سایبریک، ضرورت اعمال حاکمیت در فضای الکترونیک را بیش‌ازپیش موردتوجه قرار داده است. یکی از مباحث جدید حکمرانی الکترونیک، خشونت جنسی سایبریک است. خشونت جنسی یک مسئله فراگیر است که سازمان‌های ورزش حاکم برای حفاظت از یکپارچگی ورزش با آن مواجه هستند. تجزیه و تحلیل ۹۹ گزارش رسانه‌ای از سال ۲۰۱۳ - ۲۰۱۸ نشان داد که محیط اسنپ چت، بستر انگیزشی را برای مرتکبین و عاملان جنسی (مربی ورزشی) فراهم آورده است. لذا سازمان‌های ورزشی باید سیاست‌های حاکمیتی روشنی را توسعه دهند که ارتباطات مربی - ورزشکار در بستر دیجیتال را کنترل کنند (۱۶). به این ترتیب، برای تعدیل چالش‌های مذکور نیازمند بررسی سیاست‌های حاکمیتی و تدوین چهارچوب‌های حکمرانی متناسب با محیط الکترونیک هستیم.

بر اساس نتایج تحقیق حاضر می‌توان نتیجه‌گیری کرد، هشت الگوی معنایی شناسایی شده در این مرور سیستماتیک، چارچوب جامع و بینش‌های ارزشمندی برای درک عناصر کلیدی حکمرانی خوب در ورزش ارائه می‌کند. هم‌چنین، تحلیل مدل‌سازی ساختاری تفسیری نیز ماهیت به هم پیوسته این عناصر را بیشتر برجسته می‌کند و نشان می‌دهد در سیستم حاکمیت ورزش، این عناصر چگونه بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. با درک این روابط، سازمان‌های

References

1. Tade, O., Dinne, CE., George, OI. 'I have lost more than I have won': sports betting and bettors experiences in Nigeria. *African Identities*, (2023); 29:1-4.
2. Begović, M. Corruption in sports: Lessons from Montenegro. *International review for the sociology of sport*, (2023); 58(1):126-45.
3. Boardley, ID., Chandler, M., Petróczi, A., Patterson, L., Backhouse, SH. Addressing the unique needs for anti-doping and clean-sport education of para-athletes and athlete-support personnel: an international Delphi study. *Drugs: Education, Prevention and Policy*, (2024); 23 (4), 1-6.
4. Robertson, J., Constandt, B. Moral disengagement and sport integrity: Identifying and mitigating integrity breaches in sport management. *European Sport Management Quarterly*, (2021); 21(5), 714-30.
5. Mountjoy, M., Vertommen, T., Denhollander, R., Kennedy, S., Majoor, R. Effective engagement of survivors of harassment and abuse in sport in athlete safeguarding initiatives: a review and a conceptual framework. *British Journal of Sports Medicine*, (2022); 56(4), 232-8.
6. Hong, HJ. eSports: the need for a structured support system for players. *European Sport Management Quarterly*, (2023); 23(5),1430-53.
7. Rad, AR., Nejad, SH., Khatibi, A. Systematic Analysis of the Fundamental Propositions of Good Governance in Sports. *Research on Educational Sport*, (2023); 11(32), 117-140 (in Persian).
8. Geeraert, A., Drieskens, E. The dynamics of de-delegation: A principal –agent explanation of the reversal of private authority in international sport governance. *Public Administration*, (2021); 99(1),156-70.
9. Parent, M., Hoye, R., Taks, M., Naraine, M. L., Séguin, B. (2022). Good sport governance and design archetype. *Good Governance in Sport*, 180.
10. Geeraert, Arnout. Introduction: the need for critical reflection on good governance in sport. (2022); 1-14.
11. McLeod, J., Shilbury, D. A content analysis of governance convergence in Indian sport. *The International Journal of Sport Management*, (2020); 21(1), 26-53.
12. Pomeranz, EF., Stedman, RC. Measuring good governance: piloting an instrument for evaluating good governance principles. *Journal of Environmental Policy & Planning*, (2020); 22(3), 428-40.

13. Pielke, Jr R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., McCabe, J. An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, (2020); 20(4), 480-99.
14. Thompson, A., Lachance, EL., Parent, MM., Hoye, R. A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, (2023); 23(6), 1863-88.
15. Kihl, LA. Development of a national sport integrity system. *Sport Management Review*, (2023); 26 (1), 24-47.
16. Sanderson, J., Weathers, MR. Snapchat and child sexual abuse in sport: Protecting child athletes in the social media age. *Sport Management Review*, (2020); 23(1), 81-94.
17. Li, D., Huang, M., Ren, S., Chen, X., Ning, L. Environmental legitimacy, green innovation, and corporate carbon disclosure: Evidence from CDP China 100. *Journal of Business Ethics*, (2018); 1089-104.
18. Westberg, K., Stavros, C., Smith, AC., Newton, J., Lindsay, S., Kelly, S., Beus, S., Adair, D. Exploring the wicked problem of athlete and consumer vulnerability in sport. *Journal of Social Marketing*, (2017); 20 (1), 94-112.
19. Shuklam, S., Kapoor, R., Gupta, N., Arunachalam, D. Knowledge transfer, buyer-supplier relationship and supplier performance in agricultural supply chain: An agency theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, (2023); 27(3):738-61.
20. Marques. M., Oliveira, M., Borges, JG. An approach to assess actors' preferences and social learning to enhance participatory forest management planning. *Trees, forests and people*, (2020); 1(2), 100026.
21. France, EF., Cunningham, M., Ring, N., Uny, I., Duncan, EA., Jepson, RG., Maxwell, M. Roberts, RJ., Turley, RL., Booth, A., Britten, N. Improving reporting of meta-ethnography: the eMERGe reporting guidance. *BMC medical research methodology*, (2020); 19 (4), 1-3.
22. Walsh, D., Downe, S. Appraising the quality of qualitative research. *Midwifery*, (2006); 22(2), 108-19.
23. De Dycker, S. Good governance in Sport: comparative law aspects. *The International Sports Law Journal* , (2019); (1):116-28.
24. Gardiner, S., Parry, J., Robinson, S. Integrity and the corruption debate in sport: Where is the integrity?. *European sport management quarterly*, (2017); 17(1), 6-23.
25. Huberts, LW. Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, (2018); 20(1), 18-32.
26. Agnew, D., Henderson, P., Marks, A., Woods, C. Maintaining professionalism in semi-professional sport: are we asking too much?. *Journal of Global Sport Management*, (2019); 4(1), 8-24.

27. Meier, HE., García, B. Beyond sports autonomy: A case for collaborative sport governance approaches. *International Journal of Sport Policy and Politics*, (2021); 13(3),501-16.
28. Geeraert, A.O., Mrkonjic, M. Chappelet, JL. A rationalist perspective on the autonomy of international sport governing bodies: towards a pragmatic autonomy in the steering of sports. *International Journal of Sport Policy and Politics*, (2020); 7(4),473-88.
29. Shilbury, D. O'Boyle, I., Ferkins, L. Towards a research agenda in collaborative sport governance. *Sport management review*, (2016); 19(5), 479-91.
30. Parent, MM., MacDonald, D., Goulet, G. The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport management review*, (2014); 17(2), 205-18.
31. Clarke, J., Mondal, S. Sport policy in India. *International Journal of Sport Policy and Politics*, (2020); 14(4), 729-41.
32. Spaaij, R., Knoppers, A., Jeanes, R. "We want more diversity but...": Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport management review*, (2020); 23(3):363-73.
33. Pape, M., Schoch, L. Gendering strategic action fields in sports governance. *International Review for the Sociology of Sport*, (2023); 58(6), 996-1013.
34. Piggott, LV., Pike, EC. 'CEO equals man': Gender and informal organisational practices in English sport governance. *International review for the sociology of sport*, (2020); 55(7), 1009-25.
35. Tienhaara, K. Beyond accountability: Alternative rationales for transparency in global trade politics. *Journal of Environmental Policy & Planning*, (2020); 22(1),112-24.
36. Han, Y. The impact of accountability deficit on agency performance: Performance-accountability regime. *Public Management Review*, (2020); 22(6),927-48.
37. Christie, NV. A comprehensive accountability framework for public administrators. *Public Integrity*, (2018); 20(1), 80-92.
38. Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., Willem, A. Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, (2021); 21(2),173-93.
39. Siddiqui, F., YuSheng, K., Tajeddini, K. The role of corporate governance and reputation in the disclosure of corporate social responsibility and firm performance. *Heliyon*, (2021); 1;9(5).
40. Galvin, R. An under-developed dimension in upgrading energy-inefficient German rental buildings: Corporate social responsibility as a hybrid form of governance. *Energy Research & Social Science*, (2023); 101(2), 103-148.

41. Robertson, J., Eime, R., Westerbeek, H. The social responsibilities of sport governing bodies and the role of sport governance. In Routledge handbook of sport governance, (2019); 6 (pp. 381-394). Routledge.
42. Zou, Q., Mao, Z., Yan, R., Liu, S., Duan, Z. Vision and reality of e-government for governance improvement: Evidence from global cross-country panel data. *Technological Forecasting and Social Change*, (2023); 194(3), 122-667.
43. Mas, JM., Gómez, A. Social partners in the digital ecosystem: Will business organizations, trade unions and government organizations survive the digital revolution?. *Technological Forecasting and Social Change*(2023); 162 (5):120 - 349.