

حرکت

شماره ۱۹ - ص ص : ۱۸۳ - ۱۷۱

تاریخ دریافت : ۸۳/۰۱/۲۵

تاریخ تصویب : ۸۳/۰۲/۱۰

بررسی تطبیقی ساختار سازمانی و اساسنامه فدراسیون ایران و کشورهای منتخب برای ارائه الگوی بهینه

دکتر مجید جلالی فراهانی^۱ - دکتر محمود گودرزی - دکتر محمد خیرری - دکتر حسن اسدی
عضو هیأت علمی دانشگاه تهران - استادیار دانشگاه تهران - استادیار دانشگاه تهران -
استادیار دانشگاه تهران

چکیده

هدف از تحقیق حاضر، بررسی تطبیقی ساختار سازمانی و اساسنامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب و نیز فیفا برای ارائه الگوی مناسب است. به این منظور محقق با مطالعه دقیق و جامع ساختار سازمانی و اساسنامه فدراسیون‌های فوتبال ایران، آرژانتین، استرالیا، آلمان، آفریقای جنوبی و ژاپن (به‌عنوان پنج کشور صاحب‌نام فوتبال از پنج قاره مختلف) و نیز فدراسیون جهانی فوتبال فیفا، آن‌ها را مورد مقایسه و تحلیل محتوایی قرار داد. با استفاده از نتایج به‌دست آمده پرسشنامه‌ای محقق ساخته طراحی و در اختیار خبرگان فوتبال کشور قرار داده شد. نتایج به‌دست آمده از بررسی تطبیقی و نیز تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه توسط آزمون‌های دو جمله‌ای و تحلیل واریانس فریدمن با کمک نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۰، مشخص کرد که ساختار سازمانی و نیز اساسنامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران باید مورد بازبینی قرار گیرد و در تنظیم آن‌ها از تجارب کشورهای صاحب‌نام فوتبال و بخصوص اصول اساسی فیفا استفاده شود.

واژه‌های کلیدی

ساختار سازمانی، اساسنامه و فدراسیون فوتبال.

مقدمه

باتوجه به اهمیت روزافزون ورزش فوتبال به عنوان پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش که از آن یک پدیده سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی ساخته و جزو لاینفک زندگی بسیاری از افراد در سراسر جهان گشته و گاه از آن به عنوان صنعت فوتبال نام برده می‌شود (۱۳). شناخت دلایل موفقیت یا عدم موفقیت آن در یک کشور و پیدا کردن راه حل‌های مناسب برای رفع ضعف‌ها و تقویت نقاط مثبت، دارای اهمیت بسیار زیادی است. اصولاً موفقیت یا عدم موفقیت فوتبال بستگی به دو عامل مهم و اساسی دارد. اول آنچه در زمین بازی رخ می‌دهد که عبارت است از توانایی‌های فیزیکی، تکنیکی و تاکتیکی بازیکنان و نیز دانش و توانایی‌های مدیریتی و رهبری مربیان تیم و دوم آنچه در بیرون از زمین بازی انجام می‌پذیرد و موجب غنی شدن بازی می‌شود که این وظایف به عهده مدیریت و متولی امور فوتبال آن کشور یا تیم است. بنابر اساسنامه فدراسیون بین‌المللی فوتبال فیفا، هر کشوری باید دارای یک فدراسیون ملی باشد (۱۱). همان گونه که فدراسیون بین‌المللی فوتبال فیفا مسئولیت اداره فوتبال در جهان را به عهده دارد، فدراسیون‌های ملی در کشورهای مختلف نیز مسئولیت و اختیار اداره فوتبال آن کشور را به عهده دارند (۵). فدراسیون فوتبال هر کشوری نیز به عنوان یک مؤسسه غیردولتی و دارای شخصیت حقوقی (۱) سازمانی است که اهداف، وظایف و اختیاراتی داشته که به منظور انجام مطلوب امور و تحقق اهداف باید ساختاری مناسب و نیز اساسنامه‌ای قوی و استاندارد داشته باشد.

سازماندهی و ساختار سازمانی مناسب، از ضروریات اصلی هر مدیریتی برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد که متناسب با شرایط خاص آن مؤسسه و تغییرات حاصل در محیط داخل و خارج آن است (۱۹).

ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل اثربخشی در سازمان‌هاست. زمانی که از ساختار سازمانی سخن به میان می‌آید، منظور روشی است که به کمک آن افراد و مشاغل با هم ترکیب شده و روابط حاکم بین آن‌ها مشخص می‌شود (۹). پوار^۱ (۱۹۷۷) معتقد است که ساختار

سازمانی، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد (۲). استیفن رابینز^۱ بیان می‌دارد: ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده می‌شوند. چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و کارهای هماهنگی رسمی و نیز الگوی تکامل سازمانی چگونه مشخص می‌شوند (۱۹).

علاوه بر ساختار سازمانی، انجام امور هر سازمانی براساس مفاد اساسنامه آن سازمان انجام می‌گیرد. اساسنامه، مقررات یا قراردادی است که برای طرز کار یک جمعیت (در حقوق عمومی یا خصوصی) مقرر و معین می‌شود (۳). اساسنامه هر سازمان معرف هویت و شخصیت آن سازمان است. هراندازه که اساسنامه قوی‌تر و منسجم‌تر باشد و در آن تمامی امور به صورت شفاف مشخص و بیان شده باشد، روند اجرای امور منطقی‌تر و بهتر انجام و امکان موفقیت در رسیدن به اهداف سازمان بیشتر می‌شود (۴).

فوتبال ملی در کشور ما، در چند سال گذشته با مسائل و مشکلات فراوانی روبه‌رو بوده که نتایج تیم ملی فوتبال به‌عنوان نماد فوتبال کشور و بخصوص عدم راهیابی به مرحله نهایی جام جهانی (۲۰۰۲) (کره جنوبی، ژاپن) و تبعات بعدی آن موجب انتقادات فراوانی به فدراسیون فوتبال و سازمان تربیت بدنی شده است. عده‌ای از علاقه‌مندان، صاحب‌نظران، خبرنگاران نشریات ورزشی و مسئولان، تنها ضعف مدیریتی را موجب این ناکامی‌ها می‌دانند. اما متخصصان علم مدیریت، موفقیت یا عدم موفقیت در یک مجموعه سازمانی را در یک فرایند علمی شامل بررسی ساختار سازمانی، ابزار اداره سازمان (اساسنامه) و سایر عوامل مدیریتی نیز می‌دانند (۱۹).

در تحقیقی که توسط داوری، تحت عنوان «بررسی ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال و ارائه الگوی بهینه» برای دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی (گرایش تشکیلات و روش‌ها) در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران در سال ۱۳۸۰ انجام شد، نتایجی به‌دست آمد که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود (۶):

الف) ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال ایران فاقد نمودار مصوب قابل اتکاست.

ب) در ساختار موجود، مشاغل تعریف نشده‌اند.

ج) امکانات و منابع مالی، انسانی و فنی تعریف نشده‌اند.

د) کمیته‌های موجود توسط افراد غیرواجد شرایط اشغال شده است.

ه) عدم هماهنگی در زیرساختارهای فوتبال شامل باشگاه‌ها، و هیأت‌ها (۶).

در تحقیق دیگری که توسط کردی و همکاران تحت عنوان «بررسی دیدگاه کارشناسان، مربیان، داوران و نویسندگان ورزشی درخصوص مشکلات فوتبال کشور با تأیید بر باشگاه‌ها» صورت گرفته و نتایج آن در نخستین سمینار علم و فوتبال در آذر ماه ۱۳۸۱ ارائه شد، ضمن برشمردن تعدادی از مشکلات و مسائل مؤثر در عدم موفقیت فوتبال کشور، در زمینه مدیریتی و ساختاری به عنوان یکی از مشکلات اساسی آمده است (۸):

الف) مدیران در فوتبال از راهبرد روشن و ضابطه‌مندی پیروی نمی‌کنند و براساس سلیقه‌های شخصی تصمیم گرفته و عمل می‌کنند.

ب) عدم بهره‌گیری مدیریت فوتبال کشور از کمیته‌های علمی و حرفه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های قاطع و عملکرد سلیقه‌ای، و

ج) عدم ثبات در مدیریت فوتبال کشور (۸).

همچنین در تحقیقی که توسط سجادی تحت عنوان «بررسی علل ناکامی تیم‌های ملی فوتبال جوانان در مسابقات قهرمانی آسیا طی ۲۰ سال گذشته» (۱۹۹۸-۱۹۷۸) انجام شد و نتایج آن در همان سمینار ارائه گردید نیز یکی از عوامل مهم ناکامی تیم ملی جوانان در این مدت را عدم برنامه‌ریزی صحیح، عدم ثبات مدیریت، عدم سازماندهی مناسب، و به طور کلی ضعف ساختاری در فدراسیون فوتبال بیان کرده‌اند (۷).

علاوه بر این، بارها فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، نظیر تعداد دیگری از فدراسیون‌های ملی سایر کشورها، توسط فیفا تذکراتی درخصوص حفظ استانداردهای تدوین و تهیه اساسنامه خود دریافت کرده است. فیفا حتی پیشنهاد کرده که نمایندگان خود را برای کمک در تدوین اساسنامه مطابق با استانداردهای جهانی به ایران بفرستد. فدراسیون جهانی فوتبال حتی یک بار درخواست میزبانی کشورمان برای برگزاری مسابقات جهانی فوتسال را رد کرد و در صورتجلسه مربوط اشاره مستقیم داشته که فیفا به طور کلی مسئله تقاضای میزبانی

کشورهایی را که به اساسنامه فیفا احترام نمی‌گذارند و به آن عمل نمی‌کنند، مورد بررسی قرار نخواهد داد. بنابراین ضروری است که ساختار و اساسنامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران مورد مطالعه و بازبینی قرار گیرد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی و روش اجرای آن کتابخانه‌ای و میدانی است.

جامعه و نمونه تحقیق

جامعه تحقیق از دو بخش تشکیل شده است: بخش اول اعضای کنفدراسیون‌های فوتبال آسیا^۱ (AFC)، اروپا^۲ (UEFA)، آفریقا^۳ (CAF)، آمریکای جنوبی^۴ (Conmebo)، اقیانوسیه^۵ (OFC) و فدراسیون بین‌المللی فوتبال^۶ (FIFA) که پنج کشور ژاپن، آلمان، آفریقای جنوبی، آرژانتین و استرالیا به عنوان پنج نماینده از پنج قاره صاحب فوتبال و نیز فیفا (اگرچه دارای وظایف کاملاً متفاوت با فدراسیون‌های ملی است، به دلیل دارا بودن ساختار و اساسنامه کاملاً استاندارد و پیشرفته) انتخاب شده و ساختار سازمانی و اساسنامه‌های همگی آن‌ها مورد مطالعه دقیق و تحلیل محتوایی قرار گرفت.

بخش دوم جامعه تحقیق خبرگان آشنا و دست‌اندرکاران ورزش فوتبال و بخصوص مدیریت آن بودند که ۵۰ نفر از آن‌ها به صورت تصادفی انتخاب شدند.

چگونگی جمع‌آوری اطلاعات

اطلاعات مورد نیاز به شیوه‌های مختلف جمع‌آوری شده است. ضمن تماس با فدراسیون

1- Asian Football Confederation

2- Union of European Football Association

3- Confederation Africa Football

4- Confederation Sudamericana de Football

5- Oceania Football Confederation

6- Federation International de Football Association

بین‌المللی فوتبال فیفا و فدراسیون‌های فوتبال کشورهای منتخب از آن‌ها تقاضا شد منابع مورد نیاز را ارسال کنند. منبع دیگر مورد استفاده، شبکه‌های جهانی (اینترنت) است. همچنین پرسشنامه محقق ساخته با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی تطبیقی اساسنامه‌ها و ساختار سازمانی فدراسیون‌های مورد مطالعه، تهیه و میان جامعه آماری بخش دوم توزیع گردید که از تعداد ۵۰ پرسشنامه ۴۳ نسخه جمع آوری شد. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ (۰/۷) به تأیید رسید.

روش‌های آماری

در بخش تحلیل محتوا، با مطالعه دقیق و جامع ساختار سازمانی مستخرج از اساسنامه و نیز کلیه ماده‌های اساسنامه‌های فدراسیون‌های فوتبال کشورهای ایران، منتخب و نیز فیفا، آن‌ها با یکدیگر مقایسه شده و نکات برجسته و کلیدی به صورت تجزیه و تحلیل و جداول مقایسه‌ای آورده شده است. در بخش دوم، ضمن تعیین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها و همچنین درصد فراوانی پاسخ‌های مربوط به هر سؤال به منظور تعیین موافق یا مخالف بودن از آزمون دو جمله‌ای که از نوع آزمون‌های ناپارامتریک است و نیز آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است.

نتایج و یافته‌های تحقیق

بررسی تطبیقی ساختار سازمانی فدراسیون‌های فوتبال جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب نشان داد که استقلال در تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد فدراسیون فوتبال ایران بسیار کم است و اعمال نفوذ سایر ارگان‌ها و مسئولان غیرمتخصص در آن در تضاد کامل با اصل صریح فیفا قرار دارد که می‌گوید در هر کشوری فقط باید یک فدراسیون ملی وجود داشته باشد و متولی تمامی امور فوتبال آن کشور باشد و سایر ارگان‌ها حق دخالت در امور فوتبال آن کشور را ندارند.

در این فدراسیون ملی باید نظام مردم‌سالاری کاملاً رعایت شده و بخصوص وظایف و اختیارات مجمع عمومی فدراسیون به عنوان بالاترین رکن فدراسیون افزایش یابد تا تصمیمات

به صورت جمعی اتخاذ و به مورد اجرا گذاشته شود. زیرا در مدیریت نوین امروز که کارها تخصصی شده‌اند، گروهی کوچک نمی‌توانند تمامی تصمیمات را گرفته یا امور اجرایی را بدون همکاری دیگران به نحو مطلوب به انجام برسانند.

در زمینه ساختار سازمانی، ۹۳ درصد پاسخ دهندگان به پرسشنامه نیز همانند آنچه در مورد کشورهای منتخب مورد مطالعه و با بررسی‌های تطبیقی مشاهده شده بود (۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶، ۱۷ و ۱۸). معتقدند که در هر کشور فقط یک فدراسیون ملی باید وجود داشته و متولی تمام امور فوتبال آن کشور باشد.

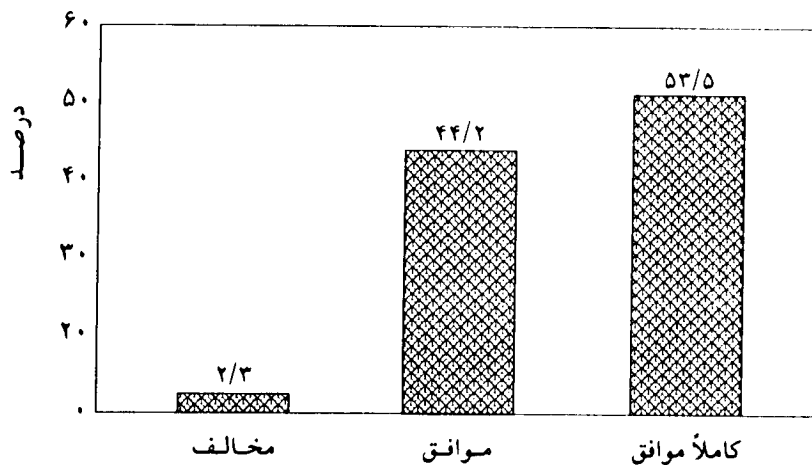
۸۶/۱ درصد آنان عقیده دارند وضعیت فعلی اتحادیه باشگاه‌ها باید تغییر کند و در ایجاد اتحادیه جدید از کشورهای صاحب نام در فوتبال الگوبرداری شود. ۴۳/۸ درصد خبرگان فوتبال کشور مخالف دخالت ریاست سازمان تربیت بدنی در امور اجرایی فدراسیون فوتبال بودند در حالی که ۲۳/۳ درصد نظری عکس در این مورد داشتند و ۱۴ درصد اظهار نظری در این زمینه نکردند. ۶۷/۴ درصد پاسخگویان مخالف عزل رئیس فدراسیون توسط رئیس سازمان تربیت بدنی بودند. همچنین حدود ۴۳/۵ درصد پاسخ دهندگان ترکیب فعلی هیأت رئیسه را مناسب ندانستند. ۲۳/۲ درصد موافق ترکیب فعلی بودند و ۲۳/۳ درصد در این زمینه اظهار نظری نکردند. در زمینه نایب رئیس، ۸۳/۷ درصد معتقدند تعداد بیشتر نایب رئیس می‌تواند در روند اجرای امور سهولت بیشتری ایجاد کند ۶۰/۴ درصد آنان ۳ نایب رئیس، ۱۶/۴ درصد ۴ نایب رئیس، ۱۱/۶ درصد ۲ نایب رئیس را پیشنهاد کردند. در مورد تعداد کمیته‌های تخصصی، ۸۳/۷ درصد معتقدند که ضروری است تعداد کمیته‌ها افزایش یابد. در مجموع ۹۷/۷ درصد پاسخ دهندگان موافق تغییر اساسی در ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران هستند.

جدول ۱ نشان می‌دهد ۹۷/۷ درصد نخبگان کشور موافق تغییر اساسی ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال و تطبیق آن با استانداردهای بین‌المللی بودند.

جدول ۱ - توزیع فراوانی موافقان با تغییر اساسی ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال

ایران

		نوسان	درصد	درصد اعتبار	درصد تجمعی
اعتبار	مخالف	۱	۲/۳	۲/۳	۲/۳
	موافق	۱۹	۴۴/۲	۴۴/۲	۴۶/۵
	کاملاً موافق	۲۳	۵۳/۵	۵۳/۵	۱۰۰
	مجموع	۴۳	۱۰۰	۱۰۰	



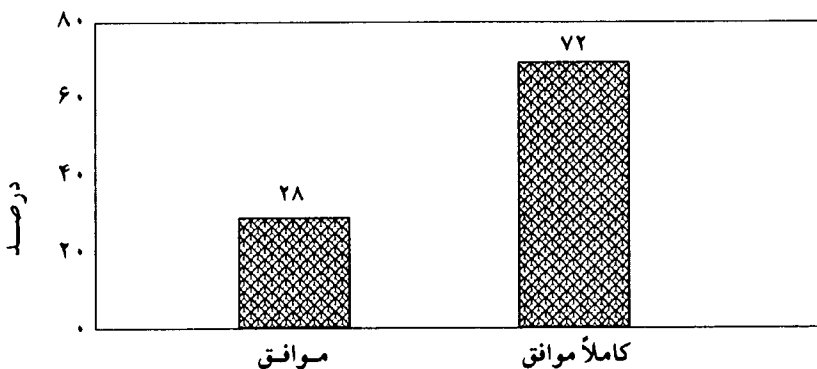
شکل ۱ - توزیع فراوانی درصد موافقان با تغییر اساسی ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال ایران

در بررسی تطبیقی اساسنامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب (۱، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷ و ۱۸) و نیز فیفا مشاهده شد که اساسنامه فدراسیون فوتبال ایران نواقص و کاستی هایی دارد که نظرخواهی از خبرگان فوتبال کشور نیز این موضوع را کاملاً مورد تأیید قرار می دهد. ۹۳ درصد خبرگان فوتبال کشور که به پرسشنامه پاسخ داده اند، معتقدند اساسنامه فدراسیون فوتبال باید در راستای اساسنامه های فیفا و کنفدراسیون قاره ای

مربوط باشد. ۷۹ درصد پاسخگویان معتقدند تعداد فصول و ماده‌های اساسنامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی باید افزایش یابد و تمامی موارد اجرایی، حقوقی و مدیریتی به صورت شفاف بیان شود تا از تداخل وظایف جلوگیری شود. یکی از موارد مهمی که باید در اساسنامه بازبینی شود، نقش مجمع عمومی فدراسیون به عنوان بالاترین رکن تصمیم‌گیری در فدراسیون است. ۸۱/۴ درصد پاسخ‌دهندگان بر این عقیده‌اند که وظایف و اختیارات مجمع عمومی فدراسیون فوتبال ایران نسبت به مجامع عمومی فدراسیون‌های فوتبال کشورهای منتخب مورد مطالعه کم است (۱، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷ و ۱۸). به طور کلی ۱۰۰ درصد پاسخ‌دهندگان، بازبینی اساسنامه فدراسیون فوتبال ایران را با استفاده از تجارب کشورهای صاحب‌نام و تنظیم اساسنامه جدید ضروری می‌دانند.

جدول ۲ - توزیع فراوانی درصد موافقان با تغییر اساسنامه فدراسیون فوتبال ایران

		نوسان	درصد	درصد اعتبار	درصد تجمعی
اعتبار	موافق	۱۲	۲۷/۹	۲۷/۹	۲۷/۹
	کاملاً موافق	۳۱	۷۲/۱	۷۲/۱	۱۰۰
	مجموع	۴۳	۱۰۰	۱۰۰	



شکل ۲ - توزیع فراوانی درصد موافقان با تغییر اساسنامه فدراسیون فوتبال ایران

بحث و نتیجه گیری

موفقیت یا عدم موفقیت در راه رسیدن به اهداف سازمانی، به ساختار سازمانی و ابزار اداره سازمان (مفاد اساسنامه) بستگی دارد (۱۹). هر اندازه ساختار سازمانی مناسب‌تر و نحوه اداره امور سازمانی به صورت جامع‌تر و مدون‌تر در اساسنامه آمده باشد، امکان دستیابی به اهداف بیشتر می‌شود.

فدراسیون فوتبال به عنوان یک مؤسسه عمومی غیردولتی و دارای شخصیت حقوقی (۱) نیز دارای وظایف، اختیارات و اهدافی است. از این‌رو از آنچه بیان گردید، مستثنا نیست. اداره فدراسیون فوتبال ملی هر کشور، به عنوان تنها متولی فوتبال آن کشور (۱۱) براساس مفاد اساسنامه آن فدراسیون انجام می‌شود. ساختار سازمانی نیز نشأت گرفته از این اساسنامه است. بررسی تطبیقی ساختار سازمانی و نیز اساسنامه فدراسیون‌های فوتبال جمهوری اسلامی ایران، آرژانتین، استرالیا، آلمان، آفریقای جنوبی، ژاپن و نیز فدراسیون بین‌المللی فوتبال فیفا (۱، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷ و ۱۸) و نظرخواهی از خبرگان فوتبال کشور توسط پرسشنامه‌ای که با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی تطبیقی تنظیم شده بود، نشان داد ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال وضعیتی مطلوب ندارد و ضروری است به طور اساسی تغییر یابد. در این زمینه بخصوص تغییرات در ترکیب هیأت رئیسه، تعداد نایب رئیسان، تعداد کمیته‌های تخصصی و نیز سوق پیدا کردن هرچه بیشتر به سوی استقلال مالی و به تبع آن استقلال در تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد پیشنهاد می‌گردد. در مدیریت پیشرفته امروز کارها هرچه بیشتر تخصصی شده و باید رفع و رجوع این کارهای تخصصی را به افراد متخصص سپرد تا سهولت بیشتری در اجرای امور به وجود آید و هم دخالت افراد غیرمسئول و بیگانه با ورزش فوتبال به

حداقل ممکن برسد. برای رسیدن به این هدف، افزایش تعداد نایب رئیس به ۳، افزایش کمیته‌های تخصصی مانند کمیته فوتسال، کمیته توسعه پیشرفت و آینده فوتبال، کمیته کنترل دوپینگ، کمیته بازاریابی و حق‌پخش تلویزیونی، کمیته ارتباطات، کمیته تشریفات و کمیته امور مالی و... در درجه اول اهمیت قرار دارد.

در زمینه اساسنامه نیز ضروری است استانداردهای فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا هرچه بیشتر رعایت شده و بخصوص نقش مجمع عمومی در اساسنامه هرچه پررنگ‌تر شود. در اساسنامه باید شرح وظایف، اختیارات و مسئولیت‌ها، نحوه تشکیل مجمع عمومی، نحوه دعوت از اعضا، زمان دعوت اعضا، نحوه تشکیل جلسات فوق‌العاده، دستور جلسه مجمع عمومی، نحوه تنظیم صورتجلسه، انتخاب رئیس مجمع عمومی و عزل او، انتخاب اعضای مجمع عمومی و نظایر آن به صورت کاملاً شفاف بیان شود. افزایش فصول، ماده‌ها و تبصره‌های اساسنامه موجب ضابطه‌مندتر و قانونمندتر شدن هرچه بیشتر شده و همانند آنچه در سایر فدراسیون‌های فوتبال کشورهای مورد مطالعه و نیز فدراسیون بین‌المللی فوتبال فیفا مشاهده شد، از تداخل وظایف و اختلال در انجام امور جلوگیری به عمل می‌آورد.

منابع و مأخذ

- ۱- اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۸.
- ۲- ال دفت، ریچارد. "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی تهران، ۱۳۷۴، ص ۳۹۳.
- ۳- جعفری لنگرودی، محمد جعفر. "ترمینولوژی حقوق"، جلد اول، تهران، ۱۳۳۳، ص ۳۳.

۴- جعفری لنگرودی، محمدجعفر. مبسوط در ترمینولوژی حقوق، جلد دوم، تهران. ۱۳۳۳، ص ۵۶.

۵- خبیری، محمد. "تجزیه و تحلیل ساختار تشکیلاتی ورزش فوتبال و ارائه ساختار جدید متناسب با وضعیت کنونی فوتبال کشور و جهان". مجموعه مقالات دومین کنگره علمی ورزشی وزارت فرهنگ و آموزش عالی، ۱۳۷۴.

۶- داوری، بابک. "بررسی ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال و ارائه الگوی بهینه". پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی (گرایش تشکیلات و روش‌ها)، تهران، ۱۳۸۰.

۷- سجادی، سید نصراله. "بررسی علل ناکامی تیم‌های ملی فوتبال جوانان در مسابقات قهرمانی آسیا طی ۲۰ سال گذشته (۱۹۹۸ - ۱۹۷۸)"، از سری مقالات ارائه شده در اولین سمینار علم و فوتبال، ۱۳۸۱.

۸- کردی، محمدرضا. فرج زاده، شهرام. واعظی، امیرحسین. "بررسی دیدگاه کارشناسان"، مریان، داوران و نویسندگان ورزشی در خصوص مسائل و مشکلات فوتبال کشور با تاکید بر باشگاه‌ها، از سری مقالات ارائه شده در اولین سمینار علم و فوتبال، ۱۳۸۱.

۹- میرحسینی، سید مهدی. "سمینار تخصصی ساختار سازمانی در رشت". مرکز آموزش دولتی، ۱۳۷۳.

10- *Articles of Foundation of Japan Football Association, 2002, pp 1-15.*

11- *Ausführungsbestimmungen zu den FIFA Statuten. Buenos Aires 7 Juli*

2001

12- *DFB - Statuten, Satzungen 2003, pp 1-32.*

- 13- *Hiestermann, Dieter, Fussball und Spanncerschip, Berlin 2001, seite 1.*
- 14- *Japan Football Association, JFA Organization p 1.*
- 15- *Statute, Asociation Argentina de Football 2003,PP: 1-16. www .fifa.com/en/ organization/ index, ARG/ html*
- 16- *Official web site of the south African Football Association, Structure, 2003, pp 1-21, www.fifa.com/en/organization/index,RSA/html*
- 17- *Ausstralian Scocer Association Limited (Company), Constitution, 2003, PP: 1-30, www.fifa.com/en/organization/index,AUS/html*
- 18- *Official web site of Japan Football Association web site, Statute 2003, PP: 1-12, www.fifa.com/en/organization/index,JPN/html*
- 19- *Robbins, Stephen, Management 5th.ed Newjersey, prentice Hall, 1996.*