



فرا ترکیب ضرورت حکمرانی خوب ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون و SWOT

ریحانه قناعتی^۱

الهام شکرانی^۲

حسن داروخ^۳



[10.22034/ssys.2025.3463.3536](https://doi.org/10.22034/ssys.2025.3463.3536)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۰۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۲۷

هدف از این پژوهش، بررسی ضرورت ایجاد حکمرانی خوب ورزشی مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون بود. این پژوهش از نظر نوع داده کیفی و روش تحلیل مضمون با رویه کینگ و هاروکز انجام شده است. از این رو، جامعه مورد بررسی پژوهش، مقالات چاپ شده معتبر داخلی و خارجی بوده است که در مجلات علمی و همایش های معتبر داخلی و خارجی چاپ شده اند. با توجه به مقیاس دقت، اصالت و نو بودن پژوهش ها، ۱۸ مقاله انتخاب شدند. به منظور تحلیل داده ها از نرم افزار تحلیل کیفی مکس کیودا استفاده گردید. بر اساس تحلیل های صورت گرفته ۳۷ کد حاصل شد که در قالب چهار کد تفسیری فرصت های استفاده از حکمرانی خوب ورزشی، تهدیدهای عدم استفاده از حکمرانی خوب ورزشی، نقاط قوت استفاده از حکمرانی خوب ورزشی و نقاط ضعف عدم استفاده از حکمرانی خوب ورزشی سازمان دهی شدند. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می گردد متولیان امر ورزش جهت اجرای حکمرانی خوب ورزشی تعریف شاخص های دقیق ارزیابی مخصوص هر ارگان را انجام دهند، به طراحی مدل های کارآمد بر اساس شرایط داخلی و خارجی سازمان بپردازند و نظارت بر نهادهای ورزشی را تقویت نمایند. پیشنهاد می شود سیاست گذاران و مدیران ورزشی با بهره گیری از مدل های موفق جهانی، چارچوبی شفاف و نظام مند برای حکمرانی در ورزش تدوین کنند تا به بهبود عملکرد سازمان های ورزشی و افزایش کارآمدی آن ها کمک شود.

واژگان کلیدی: ضرورت، حکمرانی خوب، ورزشی، تحلیل مضمون و تحلیل سوات.

^۱ دانشجوی دکتری حکمرانی آموزش، دانشگاه تهران، تهران، ایران E-mail: Ghanaati.reyhaneh@ut.ac.ir

^۲ دکترای تربیت بدنی، گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ استادیار، گروه مهندسی مکانیک، پردیس صنعتی شهدای هویزه، دانشگاه شهید چمران اهواز، دشت آزادگان، ایران

مقدمه

یکی از مسائل مهم مدیریتی در عصر جدید، حکمرانی^۱ است. توجه به حکمرانی می‌تواند در پیشبرد مناسب فعالیت‌ها و اهداف نقش مهم و تأثیرگذاری داشته باشد. حکمرانی همچنین به واسطه سازماندهی وضعیت فعالیت‌ها و قوانین سبب می‌گردد تا ضمن مشخص نمودن کارکردها، اثربخشی بهبود یابد (کرمی تیره شبانکاره و همکاران، ۱۴۰۱). حکمرانی مؤثر برای همه گروه‌هایی که قصد دارند به درستی کار کنند ضروری است؛ مانند شرکت‌ها، مدارس، مؤسسات خیریه، دانشگاه‌ها، مؤسسات مذهبی، دولت‌های محلی، انجمن‌های داوطلبانه، ورزش حرفه‌ای و یا سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی (جولی اندی و همکاران، ۲۰۲۰). مشاوران حکمرانی به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کنند تا استانداردهای حکمرانی خوب را در ساختارهای خود پیاده‌سازی نمایند. آن‌ها معمولاً در زمینه‌هایی مانند شفافیت، پاسخگویی، اصلاح ساختارهای مدیریتی و جلوگیری از فساد فعالیت دارند. نقش آن‌ها می‌تواند شامل ارزیابی سازمانی، ارائه توصیه‌های راهبردی و کمک به اجرای تغییرات باشد (جک^۲، ۲۰۲۱).

تعریف واحد جهانی درباره اصطلاح حکمرانی وجود ندارد و بسته به زمینه، تعاریف مختلفی از آن تصورکردنی است. در شکل بنیادین، 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» (رسایی‌راد و همکاران، ۱۴۰۲). مفهوم حکمرانی در زمینه ورزش بدین معناست که سازمان‌های ورزشی چگونه هدایت و کنترل می‌شوند. در واقع، به بررسی مفهوم توزیع قدرت در نهاد ورزش می‌پردازد. هرچند هیچ تلاشی نظام‌مندی برای تعیین حدود و وسعت این مفهوم در حال‌رشد توسط نهادهای اداری، مدیران و محققان مدیریت ورزشی صورت نگرفته است، با این حال، در حال پیداکردن جایگاه واقعی خودش در صنعت ورزش است (محمدی رثوف و همکاران، ۱۴۰۱). مدل حکمرانی در ساختار ورزش قهرمانی، یک مدل مشارکتی و توسعه‌ای است که در این

¹ governance

² Jack

فرا ترکیب ضرورت حکمرانی خوب ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون و swot

ساختار، نظام حکمرانی مشورتی و اغنایی مبتنی بر مشارکت تصمیم‌گیرندگان و در ارتباط باز با همه ذی‌نفعان است (غلامی و همکاران، ۱۴۰۰). در پژوهشی با عنوان «بررسی سیستماتیک اصول حکمرانی در ورزش اروپا»، انبوهی از منابع اصول حکمرانی پیشنهاد شده توسط دانشگاهیان، سازمان‌های دولتی و نهادهای حاکم بر ورزش، به طور سیستماتیک، اصول حکمرانی در ورزش را مرور کرده و ۵۹۴ رکورد به دست آورده است. پس از غربالگری سوابق مربوط به ارتباط و کیفیت، ۷۳ رکورد (۱۲ درصد) باقی ماند. اکثر منابع غیرتجربی بودند و از گروه‌های کاری دانشگاهی و نهادهای حاکمیتی ورزشی که عمدتاً در اروپا واقع شده‌اند، سرچشمه می‌گرفتند. به‌طور کلی، ۲۵۸ اصل حاکمیت منحصربه‌فرد پیدا شد. شفافیت، مسئولیت‌پذیری و دموکراسی از نظر فراوانی غالب بودند، در حالی که مشارکت ذی‌نفعان و اصول مرتبط با هیئت‌مدیره محبوب‌ترین موارد بودند. در نهایت، فهرست اصول از طریق تحلیل موضوعی استقرایی در چهار دسته طبقه‌بندی شد: مبتنی بر ساختار، مبتنی بر فرایند، مبتنی بر نتیجه و مبتنی بر زمینه (تامپسون^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). پژوهشی دانش را در مورد کهن‌الگوهای طراحی حاکمیت سازمان‌های ورزشی کانادا، مورد بازبینی قرار داده است. برای انجام این کار، بر سازمان‌های ورزشی ملی کانادا تمرکز شد و سه سؤال جهت انجام این تحقیق مطرح گردید: (۱) آیا کهن‌الگوهای طراحی حاکمیت با استفاده از معیارهای معاصرتر وجود دارد؟ (۲) چگونه می‌توان کهن‌الگوی یک سازمان ورزشی را به راحتی تعیین کرد؟ (۳) پیامدهای این کهن‌الگوهای جدید برای محققان چیست؟ در این مقاله، چشم‌انداز ۳۲ سازمان ورزشی کانادا با نظرسنجی آنلاین، اطلاعات در دسترس عموم و تماس‌های شفاف‌سازی، جمع‌آوری شد. کهن‌الگوها از ۴۷ ویژگی سازمانی و حاکمیتی با استفاده از تحلیل خوشه‌ای استخراج شدند. طراحی کهن‌الگوی تجربی بهترین تناسب را در چهار خوشه (به رهبری هیئت‌مدیره، مدیریت اجرایی، حرفه‌ای و شرکتی) برای سازمان نشان داد (پرن^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

¹Thompson

²Parent

فقدان نظریه حکمرانی باعث خواهد شد سازمان ورزشی یا در چارچوب نظریه‌های حکمرانی دیگران عمل کند یا با عمل‌گرایی محض و بدون درک درست از مبنای فلسفی حکمرانی خود، راه سازمان را در مسیری خارج از اراده او هدایت کند (رسایی راد و همکاران، ۱۴۰۲). سنجش کیفیت حکمرانی، ابزار مهمی برای بهبود مدیریت سازمان‌های ورزشی است، اما شاخص‌ها باید با دقت طراحی و تفسیر شوند. نباید به شاخص‌ها به‌عنوان معیارهای قطعی نگاه کرد، بلکه آن‌ها باید به‌عنوان راهنما برای درک بهتر وضعیت حکمرانی و هدایت اصلاحات استفاده شوند. در واقع می‌توان گفت شاخص‌های حکمرانی می‌توانند ابزار مفیدی باشند، اما اگر به‌درستی طراحی و تفسیر نشوند، ممکن است نتایج نادرستی ارائه دهند و حتی باعث تصمیم‌گیری‌های اشتباه شوند (گیراерт^۱، ۲۰۲۱).

در سالیان اخیر حکمرانی خوب به‌عنوان پارادایم^۲ غالب در زمینه حکمرانی مطرح بوده است. مفهوم حکمرانی خوب با عناوین گوناگونی از جمله "بهترین شیوه"، "اصول اداره‌کردن" و به‌طور ساده "حکمرانی" رشد یافته است (رسایی راد و همکاران، ۱۴۰۲). الگوی حکمرانی خوب با بازسازی نیروهای اجتماعی در ساختار شبکه‌ای، هماهنگ و منسجم، دولت را بر اساس ویژگی‌ها و ماهیتی خاص در کنار جامعه‌ای با بازیگران متنوع قرار می‌دهد که بر اولویت‌دهی به نقش دولت یا جامعه در مسیر توسعه غلبه می‌کند. به‌نوعی دولت باید گام‌های ابتدایی را هدفمند و برنامه‌ریزی شده بردارد تا پیش‌زمینه‌های ساختاری الگوی حکمرانی خوب ایجاد شود (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹). حکمرانی خوب در مؤلفه‌هایی چون سیاست‌گذاری شفاف، نظام اداری حرفه‌ای، پاسخگویی در قبال اقدامات و جامعه مدنی قدرتمند نمود پیدا می‌کند. حکمرانی خوب نیازمند سازوکارهایی است که از طریق آن شهروندان به‌طور عادی بتوانند در فرایند سیاست‌گذاری مشارکت کنند. هر اندازه فرایند سیاست‌گذاری فراگیرتر باشد، سیاست‌ها، قوانین و رویه‌های اداری حاصله از چنین فرایندی، قابل‌اجراتر و مسئولانه‌تر خواهد بود. مصوب مجمع عمومی سازمان ملل به صراحت بیان می‌کند که برای رسیدن به اهداف توسعه و ریشه‌کنی فساد، نیاز به حکمرانی

¹ Geeraert

² paradigm

فرا ترکیب ضرورت حکمرانی خوب ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون و **swot**

خوب و مبتنی بر قانون است. رهبران جهان در اجلاس جهانی سازمان ملل متحد تأکید کردند که حکمرانی خوب و حاکمیت قانون در سطح ملی و بین‌المللی برای رشد و توسعه پایدار ضروری است (مهرابی و همکاران، ۱۴۰۲). مفهوم حکمرانی خوب از زمینه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی خاص جوامع غربی سربرآورده و کاربردهای زیادی در حوزه‌های گوناگون مدیریت، اقتصاد، سیاست‌گذاری عمومی، علوم سیاسی و ... پیدا کرده است. آنچه از عملکرد سازمان در مفهوم پاسخگویی انتظار می‌رود پاسخگو بودن مجموعه افراد نسبت به خروجی سازمان درباره افراد، شاکله‌ها و محیط‌هایی است که به ترتیبی حق قضاوت در مورد رفتار و عملکرد سازمانی را دارا هستند (رسولی، ۱۴۰۰).

یکی از حوزه‌هایی که تحت تأثیر حکمرانی خوب قرار می‌گیرد، بخش ورزش است (عسگری گندمانی و همکاران، ۱۳۹۹). در صنعت ورزش، «نظریه حکمرانی خوب» در سال‌های اخیر به دغدغه اصلی دانشگاهیان و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت ورزش تبدیل شده است (محمدی رئوف و همکاران، ۱۴۰۱). برای تضمین حکمرانی خوب در ورزش، نقش‌ها و مسئولیت همه مشارکت‌کنندگان باید به‌روشنی و واضح تعریف شود. حکمرانی خوب همچنین به چگونگی شفافیت‌سازی وظایف و مسئولیت‌ها و نحوه نظارت اجرا شده توسط سازمان حاکم بستگی دارد (مهرابی و همکاران، ۱۴۰۲). حکمرانی مناسب در ورزش همگانی کشور نیازمند تدوین یک برنامه راهبردی علمی با مشارکت حداکثری متخصصان مدیریت ورزشی و ورزش همگانی است که در آن برنامه‌ها و جهت‌گیری‌های بلندمدت ورزش همگانی مشخص باشد. در صورتی که متولیان ورزش همگانی در تدوین برنامه توسعه ورزش همگانی مشارکت داشته باشند، به دلیل مشارکت در تدوین مراحل مختلف برنامه، نسبت به اجرای آن نیز متعهد خواهند شد (کشاورز، ۱۳۹۹). مشارکت، سنگ بنای اصلی حکمرانی خوب است. منظور از مشارکت، قدرت تأثیر گذاشتن بر تصمیم‌گیری‌ها و سهم‌شدن ذی‌نفعان در قدرت است. مشارکت از طریق وب و مشارکت آنلاین است که ضمن ایجاد رفاه اجتماعی موجب بهبود کیفیت حکمرانی نیز می‌شود (گندمانی و همکاران، ۱۳۹۹). تفاوت قابل توجهی در اجرای حکمرانی در بین فدراسیون‌های ورزشی بود و این نکته پیامدهایی را

برای مدیران ورزشی داشت، زیرا نکات قابل توجهی در اجرای حکمرانی خوب ورزشی در نهادهای حاکم بر ورزش ملی و پیامدهای عملی برای مسائل مربوط به سیاست را نشان داد. حکومتی که خواستار حرکت در بحث شفافیت و همبستگی است، نقاط قوت و کمبودهای واقعی حکمرانی ورزش خوب را بررسی می‌کند (گارمامو^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). بر اساس رهیافت عقلانی، افراد خودمحمور هستند و تصمیمات خود را بر اساس حداکثرسازی منافع شخصی می‌گیرند. در این دیدگاه، نهادها و قوانین برای مهار رفتارهای خودخواهانه و پیشگیری از فساد ضروری هستند. به همین دلیل، ایجاد شفافیت، پاسخگویی و دموکراسی در سازمان‌های ورزشی برای جلوگیری از سوءاستفاده از قدرت حیاتی تلقی می‌شود. اصول حکمرانی خوب مانند شفافیت، دموکراسی و پاسخگویی، بر پایه رهیافت عقلانی طراحی شده‌اند که در کنار استفاده از قوانین و سازوکارهای نظارتی باید به ابعاد فرهنگی، اخلاقی و ایدئولوژیک حکمرانی نیز توجه شود (گیراارت^۲، ۲۰۲۱).

در این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها هستیم:

ایجاد حکمرانی خوب ورزشی چه ضرورتی دارد؟ استفاده از حکمرانی خوب ورزشی چه فرصت‌هایی فراهم می‌کند؟ استفاده از حکمرانی خوب ورزشی باعث ایجاد چه تهدیدهایی می‌شود؟ نقاط قوت استفاده از حکمرانی خوب ورزشی چیست؟ نقاط ضعف استفاده از حکمرانی خوب ورزشی چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

در تحقیق حاضر از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل مضمون استفاده شده است. این رویکرد یکی از قوی‌ترین روش‌های است که قادر است قطعات گسسته و پراکنده را به روشی نظام‌مند در کنار هم سازمان دهد و تصویری جامع ارائه نماید. فرایند زیر یک راهبرد تقلیل و تحلیل داده‌هاست که توسط آن داده‌های کیفی تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌شود. این تحلیل اصولاً یک راهبرد توصیفی است که یافتن الگو و مفاهیم مهم را از درون مجموعه داده‌های کیفی تسهیل می‌نماید. این رویکرد دارای رویه‌های مختلفی است

¹Garmamo

²Geeraert

فراترکیب ضرورت حکمرانی خوب ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون و swot

که در این تحقیق از رویه کینگ و هاروکز^۱ که سال ۲۰۱۰ بر اساس جمع‌بندی رویه‌های مختلف ارائه شده، استفاده گردیده است. این رویه دارای سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضمون فراگیر است و فرایند آن در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱: فرآیند تحلیل مضمونی (کینگ و هاروکز، ۲۰۱۰)

مطالعه دقیق مقاله		
مرحله اول	کدگذاری توصیفی	مشخص کردن بخش‌های مربوط و یادداشت‌گذاری کنار آن‌ها تعریف کدهای توصیفی تکرار این فرایند برای مقاله و بازنگری کدهای توصیفی در حین پیشرفت
مرحله دوم	کدگذاری تفسیری	خوشه‌بندی کدهای توصیفی تفسیر معانی خوشه‌ها در ارتباط با سؤال پژوهش و زمینه تحقیق به‌کارگیری کدها برای کل مجموعه داده‌ها
مرحله سوم	مضمون فراگیر	استنتاج مضمون کلیدی برای مجموعه داده‌ها به‌عنوان یک کل، از طریق مدنظر قراردادن کدهای تفسیری از موضع تئوریک و یا مقاصد عملیاتی پروژه تحقیقاتی ایجاد نموداری برای نشان‌دادن روابط بین سطوح کدگذاری در تحقیق

در این تحقیق بر اساس فرایند سه‌مرحله‌ای فوق، ۱۸ مقاله مرتبط در حوزه حکمرانی ورزشی یافت شد. مطالعه مقالات تا دستیابی به اشباع مضمونی یعنی تا زمانی که کدهای تفسیری به انسجام رسیده و داده‌های جدید، ارزش افزوده جدیدی تولید نمی‌کردند، ادامه پیدا نمود. بر مبنای فرایند سه‌مرحله‌ای تحلیل مضمون، در مرحله اول، محقق به کدگذاری توصیفی مقاله‌ها پرداخت. در این مرحله، ابتدا مقاله‌ها به دقت مطالعه گردید. سپس قسمت‌های موردنیاز جهت کدگذاری وارد نرم‌افزار مکس کیودا^۲ گردید. محقق با مطالعه دقیق و خط‌به‌خط مطالب، کدهای توصیفی را به هر قطعه از جملات نسبت داد. در مرحله دوم فرایند تحلیل، با مقایسه مستمر و چندین‌باره کدهای توصیفی تولیدشده در مرحله قبل، کدهای تفسیری ایجاد گردیدند. برای تولید کدهای تفسیری چندین کد توصیفی در ذیل چتر یک کد تفسیری جمع شدند و آن را تشکیل دادند. در مرحله سوم نیز مضمون شکل گرفته در مقاله‌ها، با عنوان مقوله‌های اصلی سازمان یافتند.

¹ King & Horrocks

² Max qda

جدول ۲: نمونه فیش جمع‌آوری اطلاعات

شماره فیش	عنوان (به فارسی)
نویسندگان	کدهای باز (شواهد و استدلال‌ها)
	متن
	مفاهیم و موارد مشخص خارج شده از متن
منبع:	

یافته‌های پژوهش

در مجموع ۱۶۴ کد اولیه از مجموع ۱۸ مقاله، ایجاد شد. سپس به دلیل کثرت کدها، تمامی کدهای مشابه بر پایه قرابت مفهومی و معنایی در گروه خاص خود قرار گرفتند و به ۳۷ مقوله فرعی تقلیل یافتند. در نهایت بر اساس کدهای باز ثانویه، ۴ مقوله اصلی بر اساس swot به دست آمد. swot مخفف کلمات Strengths، Weaknesses، Opportunities، Threats به معنی نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است. جدول سوات شامل عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) می‌شود. تدوین راهبرد بر اساس این جدول، یک فرآیند منظم ضروری است و باید توسط یک عامل اصلی هدایت شود. بنابراین، برنامه‌ریزی بر رویکردی ساختارمند متکی است و تجزیه و تحلیل با رقبا را تسهیل می‌کند و تصمیم‌گیرندگان را در فرآیند یکپارچه استخراج داده‌ها به فهرستی از اولویت‌ها راهنمایی می‌نماید. نکته قابل توجه و حیاتی در این جدول، تعیین کنش راهبردی از محیط خارجی است، زیرا داده‌های داخلی معمولاً به راحتی قابل دسترسی هستند و اینکه باید نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها مدام به روز رسانی شوند و حالت پویا داشته باشند (آگاروال^۱ و همکاران، ۲۰۱۲).

^۱ Agarwal

فراترکیب ضرورت حکمرانی خوب ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون و swot



شکل ۱: بررسی swot

براین اساس، ۴ مقوله فرصت‌های استفاده از حکمرانی خوب ورزشی، تهدیدهای عدم استفاده از حکمرانی خوب ورزشی، نقاط قوت استفاده از حکمرانی خوب ورزشی، نقاط ضعف عدم استفاده از حکمرانی خوب ورزشی ایجاد شد. در جدول ۲، خلاصه کدگذاری‌ها نشان داده شده است. این جدول توسط گزارش‌گیری نرم‌افزار مکس کیو دی ای تهیه شده است.

جدول ۳: مفهوم‌ها و مقوله‌های استخراج شده از مقاله‌ها

مضمون فراگیر	کدگذاری تفسیری	کدگذاری توصیفی	متن
ضرورت حکمرانی خوب ورزشی	فرصت‌های استفاده از حکمرانی خوب	تحلیل تحول ساختاری	واگنر ^۱ تشکیل آژانس جهانی مبارزه با دوپینگ و نقش فدراسیون‌های بین‌المللی، فیفا و اتحادیه بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی را در شکل دادن به این ترتیبات جدید حکمرانی تحلیل کرد. سوتیریادو ^۲ به بررسی زمان تنزل، رشد و قدرت سیستم ورزش استرالیا و مشارکت ذی‌نفعان پرداخت و نشان داد در مواجهه با ناپایداری و وابستگی به منابع مالی دولتی، ذی‌نفعان ورزش به دنبال منابع دیگرند. یونگ ^۳ اظهار کرد کاربرد تئوری ذی‌نفعان در حکمرانی ورزشی توسعه ورزش را در یک سیستم شفاف و ساختار قدرت متعادل تضمین می‌کند.
		توجه به ذی‌نفعان	

¹Wagner

²Kalliopi (Popi) Sotiriadou

³Young

لیانگ یی یونگ^۱ اشاره داشت کاربرد تئوری ذی نفعان در حکمرانی ورزشی توسعه ورزش را در یک سیستم شفاف و ساختار قدرت متعادل تضمین می‌کند.

پارنت^۲ و همکاران 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 شرکتهای است.

نایت^۳ فعالیت نهادی انجمن ملی دوومیدانی دانشگاهی در حوزه سازمانی دوومیدانی دانشگاهی آمریکا بررسی کرد. نتایج نشان داد که چگونه سازمان‌های ورزشی (بازیگران) می‌توانند روایات دفاعی را برای شکل‌دادن به محیط‌های سازمانی تدوین کنند.

ایتکونین^۴ و سالمیکاگنز^۵ به تغییرات به وجود آمده در سه بخش خصوصی، مدنی و دولتی حوزه ورزش در صدسال اخیر اشاره و بیان کردند، توسعه در بخش مدنی ورزش و فعالیت بدنی در پی تغییرات بزرگ در جامعه و سایر سازمان‌های مدنی به وجود آمد.

باید درک افراد را در مورد عوامل مؤثر و موانعی که با ساختارهای حاکمیتی روبه‌رو هستند، افزایش داد و توانایی آن‌ها را به‌منظور تجلیل ارتباط با حکمرانی مشارکتی بهبود بخشید.

هیئت‌مدیره سازمان برای اطمینان از رسیدن به اهداف راهبردی چگونه بر عملکرد سازمان نظارت می‌کند. یک سازمان چگونه جهت خود را تعیین و اهداف راهبردی را توسعه می‌دهد.

طراحی الگوهای حکمرانی

تغییر شکل محیط سازمانی

بررسی همه‌جانبه تغییرات

تغییرات اساسی در سیستم

حاکمیتی

نظارت

توسعه اهداف راهبردی

¹Liang Yi Yong

²Parent

³Nite

⁴Hannu Itkonen

⁵Anna-Katriina Salmikangas

فرا ترکیب ضرورت حکمرانی خوب ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون و swot

محدود کردن قدرت سیاسی	<p>جدلیکا¹ به بررسی تاریخی تلاش‌های اولیه یونسکو برای مشارکت در مدیریت بین‌المللی ورزش می‌پردازد به ردیابی ارتباط یونسکو با سازمان‌های بین‌المللی ورزشی به‌ویژه کمیته بین‌المللی المپیک و حکمرانی ورزشی بین‌المللی اشاره می‌کند. با این حال، به دلایل سیاسی و ایدئولوژیک، یونسکو مستقیماً اقتدار IOC را به چالش نمی‌کشد و روش‌های متمایز محدود کردن قدرت سیاسی در ورزش بین‌المللی را نشان می‌دهد. در سیستم حکمرانی خوب مجموعه‌ای از توافقات، رویه‌ها، قراردادهای سیاست‌ها مشخص می‌کند که قدرت در دست چه کسی باشد؛ تصمیمات چگونه اتخاذ گردد و وظایف چگونه ادا شوند.</p>
منبع قدرت	<p>چگونه تصمیمات در زمینه مباحث عمومی اتخاذ شود. در واقع حکمرانی خوب می‌کوشد تا شاخص‌هایی را برای تشخیص درجه خوبی حکمرانی یک جامعه تعیین و این شاخص‌ها را از طریق نماگرها یا معیارهایی چند قابل سنجش کند.</p>
تعیین شاخص‌ها	<p>گریرت و گرو² در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی حکمرانی خوب در ۳۵ سازمان ورزشی المپیک» با ارزیابی نحوه حکمرانی در فدراسیون بین‌المللی هندبال، انجمن ورزشکاران اروپا، اتحادیه ژیمناستیک اروپا و غیره شواهدی تجربی از پاسخگو نبودن مقررات در کمیته‌های المپیک به‌خصوص در پاسداری از عملکرد سازمان‌ها، به‌واسطه نبودن معیار اهداف و شفاف نبودن توزیع و تأمین وجه بین اعضا را گزارش کردند.</p>
تهدیدهای	<p>مشارکت‌کنندگان در کنفرانسی شامل کارشناسانی از بین ۴۰ کشور دنیا عقیده داشتند که اعتبار و تمامیت ورزش به طور بنیادی در خطر است و نقش ورزش به‌عنوان محرکی مثبت در جوامع تقلیل یافته است و قوانین موجود، مکانیزم‌ها و سازمان‌های ورزشی در اجرا و ارتقای حکمرانی خوب به اندازه کافی کارآمد نیستند.</p>
عدم استفاده از	
حکمرانی	
خوب	
ورزشی	

¹Jedlicka

²Geraert & Groll

عدم تعیین اهداف	ما و کورشت ^۱ به بررسی حکمرانی در سوپر لیگ چین و حل چالش و اختلاف بین کنترل دولت و جهت‌گیری بازار این لیگ پرداختند و اظهار داشتند این لیگ هنوز هم با مشکلات زیادی در مدیریت روبروست که ناشی از واگرایی در تعیین اهداف و ناکارآمدی سازمانی است.
عدم نظارت	ساختاری اساس‌نامه فدراسیون، عدم نظارت و اعمال وظایف مصرح در اساس‌نامه از سوی مجمع فدراسیون فوتبال، سوءمدیریت و تصمیمات خلاف قانون، افزایش بی‌رویه نرخ دستمزد مربیان و بازیکنان، عملکرد ضعیف و توأم با تبعیض ارکان قضایی فدراسیون، اعمال نفوذ یا عدم اجرای احکام قطعی در بعضی از پرونده‌های قضایی ورزشی مهم است.
عدم وجود ساختار مناسب	گریرت و گرو ^۲ در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی حکمرانی خوب در ۳۵ سازمان ورزشی المپیک» با ارزیابی نحوه حکمرانی در فدراسیون بین‌المللی هندبال، انجمن ورزشکاران اروپا، اتحادیه ژیمناستیک اروپا نشان دادند که در بیشتر سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه، یک هیئت تصمیم‌گیری وجود نداشت که به صورت رسمی سهم مسلم اعضا در آن مشخص باشد. با مورد ملاحظه قرارداد اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزشی، یافته‌ها نشان داد که سلطه غیر واقعی و ترجیحی (بی مورد) قاره اروپا وجود دارد. در بنیادی‌ترین 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".

نقاط قوت

اداره بهینه امور

¹Ma and Kurscheidt

²Geeraert & Groll

فرا ترکیب ضرورت حکمرانی خوب ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون و swot

استفاده از	سوتیریادو ^۱ روش توسعه سیستم ورزش استرالیا را که در دهه ۱۹۷۰ رو به سقوط بود و امروزه سبب حیرت سایر کشورها شده است، نشان داد.
حکمرانی	ساختار ورزش استرالیا انعطاف پذیر است و توانایی سازگاری با هرگونه تغییرات محیطی را به واسطه همکاری ذی نفعان دارد.
خوب	کرفت ^۲ اظهار کرد باتوجه به رسوایی های اخیر ضروری است که توزیع قدرت را تغییر دهیم، مدل های کنترل قدرت سیاسی در ورزش را اصلاح و کل سیستم حکمرانی ورزش را بازنویسی کنیم. باید به منظور تکریم ارباب رجوع برنامه داشته باشند و نظامی به منظور جمع آوری و به کارگیری انتقادات و پیشنهادها پیش بینی کنند. مدیریت ارتباط با شهروندان، می تواند ابزار فنی توسعه پاسخگویی باشد.
ورزشی	در حکمرانی خوب هدف حکومت به حداکثر رساندن رفاه عمومی، جلب رضایت مادی و معنوی شهروندان و حمایت از حقوق بنیادین شهروندان است. هر حکومتی که موفق به تحقق این اهداف شود، آن حکومت کارا و اثربخش تلقی می شود.
پاسخگویی	اوپویل و شیلبری ^۳ در خصوص ایجاد نظریه حکمرانی ورزشی بیان کردند که در زمان به کارگیری سیستم حکمرانی مشارکتی در حوزه ورزش غیرانتفاعی باید عوامل مؤثر و موانع تعمیم و اجرای این نوع حکمرانی را مشخص کرد.
اثربخشی	در حکمرانی خوب ورزشی نقش ها و مسئولیت همه مشارکت کنندگان باید به روشنی و واضح تعریف شود. حکمرانی خوب همچنین به چگونگی شفاف سازی وظایف و مسئولیت ها و نحوه نظارت اجرا شده توسط سازمان حاکم بستگی دارد.
شناسایی موانع حکمرانی	در اولین سمینار "خودگردانی در جنبش المپیک و ورزش" نیز مجدداً بر اهمیت حکمرانی خوب به ویژه نیاز به شفافیت تأکید شد، این مسئولیت جنبش المپیک است که با شفافیت کامل فعالیت کند.

¹Kalliopi (Popi) Sotiriadou

²Lev Kreft

³David Shilbury and Ian O'Boyle

لیانگ یی یونگ^۱ اظهار کرد در ۳۰ سال اخیر توجه به مبحث حکمرانی ورزشی به حرفه‌ای‌گرایی افزایش پیدا کرده است. با این حال مدل‌های مختلف حاکمیتی ورزش در بسیاری از کشورها شکل گرفته که برخلاف زمینه تاریخی، فرهنگی و اقتصادی آن کشورهاست.

حرفه‌ای‌سازی

اتحادیه فوتبال دانمارک در حال تبدیل به اولین نهاد حاکمیتی ورزشی دانمارک است که مسئولیت اجتماعی شرکتی را پذیرفته است. مفهوم مسئولیت اجتماعی، جزو مفاهیم اصلی مطرح شده در حکمرانی ورزش دانمارک هستند.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی

برای تضمین حکمرانی خوب در ورزش، نقش‌ها و مسئولیت همه مشارکت‌کنندگان باید به‌روشنی و واضح تعریف شود. حکمرانی خوب همچنین به چگونگی شفاف‌سازی وظایف و مسئولیت‌ها و نحوه نظارت اجرا شده توسط سازمان حاکم بستگی دارد.

بررسی گزارش تکمیل شده توسط ریچارد لاپچیک^۲، مدیر مؤسسه تنوع و اخلاق در ورزش (دانشگاه فلوریدا مرکزی) نشان داد، بیانات

رعایت اخلاقیات

استرلینگ^۳ به طور چشمگیری تلاش‌های ترویج تنوع و شمولیت ان‌بی‌ای را تضعیف کمک کرده و به رابطه ان‌بی‌ای با طرف‌داران به شدت آسیب رسانده است.

رهبران جهان در اجلاس جهانی سازمان ملل متحد تأکید کردند که حکمرانی خوب و حاکمیت قانون در سطح ملی و بین‌المللی برای رشد و توسعه پایدار ضروری است.

رشد پایدار

داشتن سیاست روشن عدالت (جنسیتی، قومی، نژادی و...) به‌عنوان مهم‌ترین عوامل برای توسعه همبستگی در ورزش و دستیابی به حکمرانی خوب مورد تأکید است.

عدالت

¹Liang Yi Yong
²Richard lapchick
³Sterling

فرا ترکیب ضرورت حکمرانی خوب ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون و swot

رقابت‌های نخبگان ورزشی، تغییر سبک زندگی و دیگر ابتکارات به ترغیب مشارکت مردمی در ورزش، کمک کرده است. تعداد فزاینده‌ای از مردم می‌خواهند با پتانسیل‌های متفاوت در تمام سطوح در ورزش درگیر شوند. جهانی‌شدن، افزایش فعالیت برون‌مرزی، نیاز به سازگاری با مقررات فدراسیون بین‌المللی و فعالیت در چارچوب قانونی نامشخص همه جنبش‌های ورزشی را به چالش کشیده است.	مشارکت
حکمرانی خوب نیازمند سازوکارهایی است که از طریق آن شهروندان به طور عادی بتوانند در فرایند سیاست‌گذاری مشارکت کنند. هر اندازه فرایند سیاست‌گذاری فراگیرتر باشد، سیاست‌ها، قوانین و رویه‌های اداری حاصله از چنین فرایندی، قابل‌اجرا تر و مسئولانه خواهد بود.	
برای رسیدن به اهداف توسعه و ریشه‌کنی فساد، نیاز به حکمرانی خوب و مبتنی بر قانون است. نهادها و پژوهشگران مختلف شاخص‌های متعددی را برای حکمرانی خوب در سطح جهان بیان کرده‌اند. برای مثال، سازمان ملل حکمرانی را تضمین‌کننده کمینه‌شدن فساد، احترام به نظر اقلیت‌ها و اقشار آسیب‌پذیر در انجام تصمیم‌گیری‌ها برمی‌گزیند.	کاهش فساد
مثال سوءمدیریت در فدراسیون بین‌المللی والیبال است که در آن روبن آکوستا ^۱ طبق گفته‌ها حداقل ۳۳ میلیون دلار در طول مسئولیت در کمیسیون‌های شخصی به دست آورده است. با این حال، رسوایی در فدراسیون بین‌المللی فوتبال بیشترین توجه را جلب کرده و به نظر می‌رسد مفصل‌تر از همه آنهاست.	نقاط ضعف سوءمدیریت
سوءمدیریت همواره در ورزش وجود دارد و علت آن می‌تواند فرانگرفتن استانداردهای حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی باشد.	عدم استفاده

¹Robn Acosta

از حکمرانی	<p>از سال ۲۰۱۱ اتحادیه باشگاه‌های اروپا (ECA) و لیگ فوتبال حرفه‌ای اروپا (EPFL) موضوع حکمرانی خوب را در رأس برنامه‌های خود قرار داده‌اند. شرکت‌کنندگان در کنفرانس، نیز بر این مسئله تأکید کردند که مشکلات در زمینه سوءمدیریت در حال گسترش است.</p>
خوب	<p>در آوریل ۲۰۱۴، آدام سیلور^۱ مدیر مسابقات انجمن ملی بسکتبال در یک کنفرانس مطبوعاتی اعلام کرد دونالد استرلینگ^۲ به سبب اظهارات اهانت‌آمیز و قضاوت‌های نژادپرستانه‌اش (تخطی از وظایف) در لیگ، از هرگونه ارتباط با اتحادیه ملی بسکتبال طرد می‌شود. همچنین مبلغ ۲٫۵ میلیون دلار، برابر بیشترین مقداری که اساس‌نامه اتحادیه ملی بسکتبال اجازه داده است، از او مصادره خواهد شد.</p>
ورزشی	<p>اصل محدودیت زمانی برای تصاحب پست‌ها به شدت به واسطه مبادلات قدرت تهدید می‌شود. کمیته بین‌المللی المپیک به واسطه قبول پیشنهاد بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۰۲، به میزبانی سالت‌لیک‌سیتی در معرض اتهام رشوه‌خواری است.</p>
توزیع نادرست قدرت	<p>در سال ۲۰۰۶ آزمون دوپینگ ۹ تن از ورزشکاران ملی‌پوش رشته وزنه‌برداری اعزامی به مسابقات دو مینیکن مثبت گزارش شد و وزنه‌برداری ایران</p>
رشوه‌خواری	<p>۴۰۰ هزار دلار جریمه شد. همچنین ۲ نفر از ملی‌پوشان رشته بوکس اعزامی به المپیک ۲۰۰۰ سیدنی به این سرنوشت دچار شدند.</p>
دوپینگ	<p>با مورد ملاحظه قرارداد اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های ورزشی، یافته‌ها نشان داد که سلطه غیروافتی و ترجیحی (بی‌مورد) قاره اروپا وجود دارد و کارکنان مرد نسبت به کارکنان زن برتری دارند.</p>
تبعیض جنسیتی	

در مرحله بعد به‌منظور برقراری رابطه بین مفاهیم تولید شده در مرحله کدگذاری

کدها و مؤلفه‌ها وارد محیط نرم‌افزار مکس کیو دی شد.

¹Adam Silver

²Sterling

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون تلاش شد که الگوی حکمرانی خوب ورزشی طراحی و تدوین گردد. بدین منظور با بررسی ۱۸ مقاله مرتبط داخلی و خارجی و طی سه مرحله کدگذاری توصیفی، تفسیری و فراگیر، متون مقاله‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند که براین اساس الگوی نهایی با چهار مقوله اصلی استخراج گردید. در این الگو فرصت‌های استفاده از حکمرانی خوب ورزشی، تهدیدهای عدم استفاده از حکمرانی خوب ورزشی، نقاط قوت استفاده از حکمرانی خوب ورزشی، نقاط ضعف عدم استفاده از حکمرانی خوب ورزشی به‌عنوان عوامل مهم ضرورت حکمرانی خوب ورزشی قرار دارد که در ادامه به تبیین هر کدام از آن‌ها پرداخته می‌شود.

در بخش فرصت‌های استفاده از حکمرانی خوب ورزشی عواملی مانند تحلیل تحول ساختاری، چگونگی مشارکت ذی‌نفعان، توجه به ذی‌نفعان، طراحی الگوهای حکمرانی، تغییر شکل محیط سازمانی، بررسی همه‌جانبه تغییرات، تغییرات اساسی در سیستم حاکمیتی، نظارت، توسعه اهداف راهبردی، محدودکردن قدرت سیاسی، منع قدرت و تعیین شاخص‌ها مدنظر قرار گرفت که با پژوهش محمدی رثوف و همکاران، غلامی و همکاران و رسولی همخوانی دارد.

در بخش تهدیدهای عدم استفاده از حکمرانی خوب ورزشی عواملی مانند عدم کفایت مقررات قدیمی، عدم تعیین اهداف، عدم نظارت و عدم وجود ساختار مناسب مدنظر قرار گرفت که با پژوهش پرنس و همکاران همخوانی دارد.

در بخش نقاط قوت استفاده از حکمرانی خوب ورزشی عواملی مانند اداره بهینه امور، توسعه سیستم، ساختار انعطاف‌پذیر، بازسازی دیدگاه‌ها، پاسخگویی، اثربخشی، شناسایی موانع حکمرانی، شفافیت، حرفه‌ای‌سازی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رعایت اخلاقیات، رشد پایدار، عدالت، مشارکت و کاهش فساد مدنظر قرار گرفت که با پژوهش کشاورز گندمانی و همکاران، تامپسون و همکاران همخوانی دارد.

فرا ترکیب ضرورت حکمرانی خوب ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون و swot

در بخش نقاط ضعف عدم استفاده از حکمرانی خوب ورزشی عواملی مانند سوء مدیریت، نژادپرستی، توزیع نادرست قدرت، رشوه خواری، دوپینگ و تبعیض جنسیتی مدنظر قرار گرفت که با پژوهش پرنس و همکاران همخوانی دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد متولیان امر ورزش جهت اجرای حکمرانی خوب ورزشی تعریف شاخص‌های دقیق ارزیابی مخصوص هر ارگان را انجام دهند، به طراحی مدل‌های کارآمد بر اساس شرایط داخلی و خارجی سازمان بپردازند و نظارت بر نهادهای ورزشی را تقویت نمایند. پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی با بهره‌گیری از مدل‌های موفق جهانی، چارچوبی شفاف و نظام‌مند برای حکمرانی در ورزش تدوین کنند تا به بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی و افزایش کارآمدی آن‌ها کمک شود.

بر اساس تحلیل‌های انجام شده در کلیه متون داخلی و خارجی، پژوهشی که ترکیب حکمرانی و جدول سوات باشد، انجام نشده است و جهت تحقیقات آینده پیشنهاد می‌گردد ترکیب این دو موضوع در سازمان‌های مختلف استفاده شود. در مورد محدودیت مقاله می‌توان گفت جدول سوات به صورت ذهنی بوده است. بنابراین باید برای هر سازمان با حضور افراد باتجربه و باتوجه به شرایط خاص حکمرانی، جدولی خاص از عوامل ترسیم شود.

منابع

- رسایی راد، عبدالله؛ حیدری‌نژاد، صدیقه و خطیبی، امین (۱۴۰۲). «تحلیل نظام‌مند گزاره‌های بنیادین حکمرانی خوب در ورزش». پژوهش در ورزش تربیتی. ۱۱(۳۲)، صص ۱۱۷-۱۴۰.
- رسولی، ماندانا. (۱۴۰۰). «تدوین الگوی حکمرانی بهینه در ورزش ایران». همایش ملی حکمرانی اسلامی.
- زارعیان، حسین و راسخ، نازنین. (۱۳۹۸). «اعتباریابی و هنجاریابی پرسش‌نامه حکمرانی خوب در وزارت ورزش و جوانان ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۱(۴)، صص ۶۸۵-۷۰۴.
- سررشته‌داری، محمد؛ پور کیانی، محمد و امامی، فرشاد. (۱۳۹۸). «تدوین مدل راهبردی وفاداری مشتریان با رویکرد تحلیل مضمون». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۸(۴۵).
- عسگری گندمانی، روح‌الله؛ باقری، قدرت‌الله؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۹). «طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دوومیدانی جمهوری اسلامی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۲(۶۳)، صص ۱۶۳-۱۸۲.

- غلامی، اصغر؛ امامی، فرشاد؛ امیرنژاد، سعید و سیارنژاد، جمشید. (۱۴۰۰). «شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش فهرمائی کشور». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳(۶۸)، صص ۱۹۷-۲۲۹.
- فراهانی، ابوالفضل؛ محمدی رثوف، مصطفی؛ شجاع، رضا و ملکی، علی. (۱۳۹۹). «مطالعه تطبیقی وضعیت حکمرانی ورزشی در ایران و کشورهای منتخب». فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۱۹(۱)، صص ۷۵-۹۶.
- کرمی تیره شبانکاره، مجتبی؛ ترک فر، احمد؛ میرحسینی، سید محمدعلی و جمشیدیان، لیلا. (۱۴۰۱). «ارائه الگوی ارتباطی عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۱۲(۲۴)، صص ۱۵۹-۱۷۲.
- کشاورز، لقمان. (۱۳۹۹). «تدوین مدل حکمرانی ورزش همگانی ایران». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۹(۵۰)، صص ۱۳۱-۱۴۸.
- محمدی رثوف، مصطفی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ شجاع، رضا و ملکی، علی. (۱۴۰۱). «طراحی الگوی حکمرانی ورزشی مطلوب در ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۴(۲)، صص ۱-۲۴.
- مهربانی، قاسم؛ جلالی فرهانی، مجید و سجادی، نصرالله. (۱۴۰۲). «مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی: رویکرد حکمرانی خوب». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۵(۱)، صص ۱-۱۸.
- Agarwal, R., Grassl, W. and Pahl, J. (2012). "Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool". Journal of Business Strategy, Vol. 33 No. 2. pp. 12-21.
- Geeraert, A., & van Eekeren, F. (Eds.). (2021). **Good Governance in Sport: Critical Reflections** (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>.
- Geeraert, Arnout. (2021). "A rational choice perspective on good governance in sport". 10.4324/9781003172833-2.
- Jack, Rowland. (2021). "The role of sport governance consultants Help or hindrance?" Utrecht University. 1. 14
- mun, Amung & Masri, Masri*Juliandi, Juliandi & Hendrayana, Yudy & Ma. (2020). **Evaluation of Sports Governance in Improving Achievement Sports**.
- Mengistu Garmamo , Tesfay Haddera, Zeru Tola, Matiws Jaleta, (2024). "Good Sport Governance in Selected Ethiopian Olympic Sports Federations: A mixed-methods Study". Journal of New Studies in Sport Management. 5(1). 987-1004.
- Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2021). "first century-National sport organization governance design archetypes for the twenty". European Sport Management Quarterly, 23(4), 1115-1135.
- Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2022). "A systematic review of governance principles in sport". European Sport Management Quarterly 23(6). 1863-1888.