

Qualitative analysis of good e-government in the Ministry of Sports and Youth

Abstract

Background and purpose: This study conducts a qualitative analysis of good e-governance in the Ministry of Sports and Youth.

Research Method: The method is developmental in terms of purpose and qualitative in terms of measurement, and the grounded theory was used. Open, axial, and selective coding (Strauss and Corbin model) were used for data analysis.

Findings: The results show that the categories were identified in 28 categories and 62 concept codes. The six dimensions of the paradigm model are causal conditions: the main category: good e-governance in the Ministry of Sports, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and consequences.

Conclusion: This study is a suitable and local framework for researching good e-governance in Iranian sports. The dimensions and consequences should be considered to develop sports organizations.

Keywords: Good e-Governance, grounded theory, e-Government, Internet, Reengineering

تحلیل کیفی حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان

نادر رستم زاده^۱

*مصطفی افشاری^۲

زهرا علم^۳

سعید قربانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۵

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف تحلیل کیفی حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان تدوین گردید. روش تحقیق: روش پژوهش حاضر بلحاظ هدف توسعه‌ای و به لحاظ اندازه‌گیری پژوهشی کیفی است که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد^۱ مورد تحلیل قرار گرفته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از کدگذاری باز، محوری و گزینشی (مدل اشتراوس و کوربین) استفاده گردید.

یافته‌ها: بر اساس نتایج مقوله‌ها در قالب ۲۸ مقوله و ۶۲ کد مفهومی مشخص شد و در دل ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی به صورت موجبات علی، مقوله اصلی: حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، و پیامدها جای گرفتند. نتیجه گیری: حاضر چارچوبی مناسب و بومی برای پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی خوب الکترونیک در ورزش ایران است که لازم است در جهت توسعه بیشتر سازمان‌های ورزشی به ابعاد و پیامدهای آن توجه گردد. کلید واژه‌ها: حکمرانی خوب الکترونیک، نظریه داده بنیاد، دولت الکترونیک، اینترنت، مهندسی مجدد

گروه تربیت بدنی، واحد علی آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آبادکتول، ایران^۱

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشکده مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی علوم ورزشی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)^۲

استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران^۳

استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران^۴

امواج دولت الکترونیک از طریق سازمان های دولتی و مدیریت دولتی در سراسر جهان در حال افزایش است. دولت های بیشتری از فناوری اطلاعات و ارتباطات به ویژه اینترنت یا شبکه های مبتنی بر وب برای ارائه خدمات بین سازمان های دولتی و شهروندان، مشاغل، کارمندان و سایر سازمان های غیردولتی استفاده می کنند. در این راستا دولت الکترونیک برای کشورهای در حال توسعه مهم است زیرا دولت الکترونیک از حکمرانی خوب حمایت می کند، که ممکن است باعث پیشرفت در کشورهای در حال توسعه شود (جایاشری و مارتاندان، ۲۰۱۰). حکمرانی الکترونیک به عنوان ارتقا دهنده کیفیت خدمات دولتی شناخته شده است. این انقلاب کل خدمات دولتی را متحول می کند که به طور سنتی به دلیل ناکارآمدی و بهره وری پایین به ویژه در زمینه کشورهای در حال توسعه مورد انتقاد قرار می گیرد (تیناکون، ۲۰۲۰). حکمرانی الکترونیکی شامل گنجاندن جامعه در فرآیندهای تصمیم گیری یا ارائه اطلاعات در مورد تخلیه خدمات عمومی با استفاده از فناوری برای عموم است. امروزه اکثر ادارات دولتی در انجام وظایف خود از فناوری به ویژه فناوری ارتباطات اطلاعات (ICT) استفاده می کنند (شاکیا، ۲۰۱۷). همچنین با افزایش نرخ سواد دیجیتال و ضریب نفوذ اینترنت و به دنبال آن ورود دستگاه های هوشمند دستی با مجموعه وسیعی از برنامه های کاربردی مناسب شبکه های اجتماعی، مردم در نهایت خدمات آنلاین را به جای خدمات دستی زمان بر و پرهزینه انتخاب می کنند. از جمله محاسن حاکمیت الکترونیکی می توان به ارتقای کیفیت، کارایی هزینه، بهبود شفافیت و برابری در نتیجه دموکراسی بیشتر، به حداقل رساندن فساد، افزایش رشد و ثبات اقتصادی، فضای مناسب سرمایه گذاری، زیرساخت توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و حتی رضایت مشتریان و کارکنان اشاره کرد (تیناکون، ۲۰۲۰؛ سینگ، ۲۰۲۰).

یکی از حوزه هایی که تحت تأثیر حکمرانی الکترونیک قرار می گیرد، بخش ورزش است (رستم زاده و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه ورزش توسط میلیاردها نفر در سراسر جهان تماشا می شود که نقش مهمی به آن در زمینه بهبود سلامت عمومی و کارکردهای اجتماعی، آموزشی و فرهنگی از طریق ورزش می دهد و ارزش های مهمی مانند روحیه تیمی، همبستگی، بردباری، احترام به دیگران و بازی جوانمردانه ترویج می شود. تقویت این ارزش ها و حفظ اعتماد شهروندان به ورزش، از طریق مدیریت کارآمد، پاسخگو و شفاف الزامی است. طبق ادبیات، حکمرانی خوب در یک زمینه ورزشی را می توان به عنوان «چارچوب و فرهنگی که در آن یک سازمان ورزشی خط مشی، اهداف استراتژیک خود را تعیین می کند، با ذینفعان همکاری می کند، عملکرد را نظارت می کند، ریسک ها را ارزیابی و مدیریت می کند، فعالیت ها و پیشرفت های به دست آمده را به صورت شفاف مبتنی بر اصول ورزشی کارآمد و پایدار گزارش می کند» (پانکین و ردکینا، ۲۰۱۸). از سویی در سال ۲۰۰۴، شورای اروپا اولین سازمان بین دولتی بود که اهمیت حکمرانی خوب در ورزش را برجسته کرد. از جمله تأثیرات مفید آن، افزایش محبوبیت ورزش، تقویت استقلال سازمان های غیر دولتی ورزشی در جامعه مدنی و ترویج ورزش به عنوان وسیله ای برای مشارکت، سلامت و همچنین ادغام اجتماعی و قومی است. این توصیه به دنبال قطعنامه شماره ۱ در مورد اصول حکمرانی خوب در ورزش است که در سال ۲۰۱۴ در دهمین کنفرانس وزرای اروپایی مسئول ورزش به تصویب رسید. این توصیه حکمرانی خوب را چنین تعریف می کند: «شبکه پیچیده ای از اقدامات

سیاست‌گذاری و مقررات خصوصی که برای ارتقای یکپارچگی در مدیریت ارزش‌های اصلی ورزش مانند فعالیت‌های ورزشی دموکراتیک، اخلاقی، کارآمد و حساب‌دار استفاده می‌شود» (شورای اروپا، ۲۰۰۵). در عین حال جنبش ورزش و نهادهای حاکم بر ورزش بین‌المللی با چالش‌های جدید ناشی از تکامل ورزش، به‌ویژه رشد چشمگیر بخش تجاری و سهم مالی رو به رشد مواجه هستند که می‌تواند زمینه مناسبی برای اعمال فساد ایجاد کند. در این زمینه، آگاهی و بکارگیری صحیح اصول حکمرانی خوب در ورزش، از عوامل مهم در تضمین مدیریت کارآمد نهادهای ورزشی است (بودیوسی و همکاران، ۲۰۲۰). بدیهی است در صورتی که از گسترش فساد در جامعه اداری و سازمانهای ورزشی جلوگیری نشود، مشکلاتی به وجود خواهد آمد که می‌توان به سلطه سرمایه‌داری در ورزش، نقص فلسفه ورزشی یعنی رقابت سالم و جوانمردانه، لطمه به شهرت سازمان‌های ورزشی، نقص شایسته‌سالاری و کاهش انگیزه کارکنان سازمان‌های ورزشی و ورزشکاران نوپا، از دست رفتن هواداران و بینندگان تلویزیونی و در نتیجه، از دست رفتن حامیان مالی و مقامات شهری اشاره کرد (ماینینگ، ۲۰۰۲). لاستراو همکاران (۲۰۱۸)، هوانگ^۴ (۲۰۱۶)، بریکنل^۵ (۲۰۱۵)، رمپی^۶ (۲۰۱۵) و بروکس و الیم^۷ (۲۰۱۳) در پژوهش‌های خود نیز دریافتند که فساد در بخش‌های مختلف ورزش وجود دارد. اما حکمرانی خوب می‌تواند با غلبه بر هر یک از دلایلی که در بروز فساد اداری در سازمان‌های ورزشی تأثیر دارد، متمرثر باشد (دقیقی و همکاران، ۱۳۹۲). ازین رو به دلیل رسوایی‌های فساد مالی اخیر و مکرر، سازمان‌های ورزشی بین‌المللی^۸ (ISO) بیان کرده است که به طور فزاینده‌ای تحت نظارت عمومی قرار گیرند. به منظور کاهش خطر سایر رفتارهای غیراخلاقی احتمالی، بازگرداندن اعتماد عمومی و حفظ استقلال خود، سازمان‌های ورزشی باید به اصول حکمرانی خوب مانند شفافیت، صداقت، کنترل، مسئولیت‌پذیری یا دموکراسی احترام بگذارند. با این حال، در سطح بین‌المللی، هیچ‌کد یا استانداردی برای حکمرانی خوب پذیرفته‌شده وجود ندارد که توسط گروه گسترده‌ای از سازمان‌های ورزشی (کمیته بین‌المللی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش و غیره) تصویب شده باشد و توسط آن حمایت شود. ذینفعان متعدد آنها از اوایل دهه ۲۰۰۰، این وضعیت خاص، از جمله منجر به انتشار تقریباً ۵۰ مجموعه از اصول و شاخص‌های حکمرانی خوب توسط سازمان‌های بین‌دولتی (شورای اروپا، اتحادیه اروپا و غیره)، سازمان‌های ورزشی (کمیته بین‌المللی المپیک، اتحادیه دوچرخه‌سواران، کنفدراسیون ورزش‌های المپیک آلمان، انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی المپیک تابستانی و ...) شد (میرکونجیک، ۲۰۱۶). علاوه بر این، سازمان‌های ورزشی بین‌المللی اشاره داشته است که سازمان‌ها معمولاً باید با اشکال متعددی از سیستم‌های انطباق و محیط‌های نظارتی از جمله اصول کلی حقوقی، اساسنامه و مقررات خود، منشور المپیک، کد جهانی ضد دوپینگ یا قوانین اجباری یک کشور مطابقت داشته باشند که می‌تواند شامل اصول و شاخص‌های حکمرانی خوب باشد (ماوروماتی، ۲۰۱۴). کمیسیون اروپایی (۲۰۱۳^۱) ۱۰ اصل برای حکمرانی خوب پیشنهاد کرده است که شامل وضوح پیشنهاد/اهداف، منشور اخلاقی، شناسایی و نقش ذینفعان، دموکراسی و حداقل استانداردها، هیئت و کمیته‌ها، مدیریت، رویه‌های قضایی/انضباطی، فراگیری و مشارکت جوانان، اساسنامه، قوانین و مقررات و

†Budevici-Puiu,

†Maennig

†Lastra

‡Hwang

‡Bricknell

‡Rompuy

†Brooks & Aleem

†International Sports Organisations

†Mrkonjic

†Mavromati

†European Commission,

پاسخگویی و شفافیت می‌باشد. گزارشی از سوی سازمان غیردولتی شفافیت بین‌الملل (۲۰۱۱) استدلال می‌کند که حکمرانی ناکارآمد می‌تواند تأثیر مثبت ورزش، به‌ویژه بر جوانان، در انتشار مناسب این ارزش‌ها را به خطر بیندازد. کارشناسان همچنین هشدار دادند که از آنجایی که تجاری‌سازی فزاینده ورزش تأثیر اجتماعی-اقتصادی قوانین صادر شده توسط نهادهای ورزشی را تشدید کرده است، حکمرانی ضعیف می‌تواند پیامدهای منفی و قابل‌توجهی بر جامعه در کل داشته باشد (سازمان غیردولتی شفافیت بین‌الملل، ۲۰۱۱). سازمان‌های ورزشی از استقلال سازمانی قابل‌توجهی از نظر مقررات ورزش برخوردارند. این خودمختاری به معنای آزادی در برقراری قوانین و اصول ورزش است و در عین حال فرصتی برای محافظت از ارزش‌های ذاتی آن در برابر تأثیرات خارجی دارد. در واقع، در زمان‌های اخیر، این استقلال به طور فزاینده‌ای در دادگاه‌های ملی و اروپایی و همچنین از طریق درخواست‌های داوری جایگزین که توسط اشخاص ثالث ذی‌نفع مختلف ارائه و ارائه شده است، به چالش کشیده شده است. بنابراین، استقلال ورزش به تدریج مشروط شده است، نه تنها با احترام به حاکمیت قانون، بلکه به رعایت اصول حکمرانی خوب، به ویژه دموکراسی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری در تصمیم‌گیری و مشارکت نمایندگان (بودیوسی و همکاران، ۲۰۲۰).

زارعیان و راسخ (۱۳۹۸) نشان دادند مدل اصول حکمرانی خوب در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از برآزش مطلوبی برخوردار است. یافته‌ها آبدارزاده و همکاران (۱۴۰۰). نشان داد شرایط علی (افزایش ضریب نفوذ اینترنت، توسعه کاربرد فناوری اطلاعات، انتظارات جدید ذی‌نفعان صنعت بیمه مبتنی بر فناوری اطلاعات، ضرورت استقرار نظام یکپارچه بیمه‌ای)؛ شرایط زمینه‌ای (سیاست‌گذاری‌های بیمه مرکزی، زیرساخت فناوری اطلاعات و تکنولوژی‌های نوین در بیمه، ملاحظات حقوقی و قانونی، محدودیت‌های توسعه تکنولوژی دیجیتال تحول‌آفرین)؛ شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های خاص خدمات بیمه‌ای، نگرش سیستماتیک و بلندمدت مدیران، سطح دانش و مهارت دیجیتال، فرهنگ دیجیتال)؛ پدیده محوری (حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب‌وکار بیمه)؛ راهبردها (بهبود تعامل بین نهادهای بیمه، توسعه بیمه الکترونیک، سرمایه‌گذاری موثر در فناوری اطلاعات، تقویت فرهنگ دیجیتال)؛ مقوله‌های پیامدی (تعامل کارا و اثربخش نهادهای بیمه، تحول دیجیتال در بیمه، افزایش رضایت بیمه‌گذاران، گسترش عدالت و رفاه اجتماعی) بر حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب‌وکار مجازی در صنعت بیمه تأثیرگذار می‌باشند. همچنین یافته‌های پاندی و ریزال (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که دولت باید یک چارچوب استراتژیک برای اجرای مؤثر حکمرانی الکترونیکی ایجاد کند. دولت تمایل دارد بر زیرساخت‌ها و توسعه نیروی انسانی واجد شرایط و افزایش سواد رایانه‌ای در عموم مردم برای اجرای مؤثر دولت الکترونیک تمرکز کند. المازان و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان تأثیر سیستم‌های فناوری اطلاعات بر نتایج سازمانی بیان کردند شرکت‌هایی که بیشتر به بهبود کیفیت فناوری اطلاعات توجه می‌کنند نتایج بهتری بدست می‌آورند. یگانگی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا، دریافتند که از میان ۶ شاخص مطرح شده حکمرانی خوب، به ترتیب: پاسخگویی، قانون‌گرایی، ارزش‌گرایی، عدالت‌گرایی، توسعه‌گرایی و تعالی پایدار و مشارکت جویی و شراکت‌گرایی در اولویت‌های اول تا ششم قرار می‌گیرند. جمع‌بندی نتایج پژوهش و پیشنهادها نشان داد که حکمرانی اثربخش در ورزش به رهبری، صداقت و قضاوت صحیح نیاز دارد. علاوه بر این حکمرانی اثربخش، تصمیم‌گیری موثرتر، شفافیت سازمانی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در قابل منابع صرف شده و فعالیت‌های انجام شده را تضمین خواهد کرد. از سویی حکمرانی ضعیف علت‌های متنوعی از جمله بی‌تجربگی مدیر، سلايق متعارض، شکست مدیریت ریسک، کنترل مالی

ناکافی یا نامناسب را نشان می‌دهد. به طور خلاصه، انتقادهای وارد شده به پیشینه داخلی را می‌توان به صورت زیر بیان کرد. اینکه هیچ یک از این پژوهش‌ها از دیدگاه کاربرد فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی به بررسی موضوع حکمرانی الکترونیک خوب نپرداخته‌اند و فقط به بیان این موضوع از دیدگاه‌های محدود به حکمرانی و حکمرانی خوب که نسبت به مقوله حکمرانی الکترونیک و حکمرانی خوب الکترونیک محدودتر و سنتی‌تر است، بسنده کرده‌اند و حتی جزء موارد معدود و انگشت شماری که به مرحله استخراج و شناسایی عوامل و مؤلفه‌های موضوع حکمرانی و حکمرانی خوب وارد شده‌اند، هیچیک در مرحله شناسایی و ارائه چارچوب یا مدل وارد نشده‌اند. همچنین نقد انتقادی بر پیشینه‌های خارجی، مشکلات مربوط به مطالعات مفهومی و نیز ارائه نکردن مدل‌های توسعه یافته با استفاده از روش‌های مختلف دقیق است که برخی ابعاد و مولفه‌های محدودی داشتند و برخی نیز دارای شاخص نبودند. هرچند در مقوله ورزش هم در تحقیقات داخلی و هم در تحقیقات خارجی پژوهش مرتبطی تدوین نشده است. از این رو بررسی و تدوین چارچوبی که بتوان در سایه آن، حکمرانی خوب و ترکیب آن با فناوری اطلاعات و ارتباطات که در قالب مفهوم حکمرانی خوب الکترونیک، مطرح است را در سازمان‌های مختلف اجرا نمود، از ضروریات است. به خصوص سازمان‌های ورزشی که با توجه به ماهیت خود که در سایه منشور المپیک، باید دارای روح جوانمردی و به دور از هر گونه بی‌اخلاقی باشد، بیشتر باید مورد توجه قرار گیرد. از سوی دیگر، در همه‌ی سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیرانتفاعی فعال در کشور و بالاخص وزارت ورزش و جوانان کشور که مسئولیت بسیاری در حوزه‌های مختلف ورزش کشور بر عهده دارد، اصول مختلفی برای حکمرانی در آن حاکم است. از جمله در وزارت ورزش و جوانان که اهداف بسیاری در دو حوزه اصلی ورزش و جوانان بر عهده دارد، لذا تابعیت وزارت ورزش و جوانان از اصول و اهدافی که بر اساس آن شکل گرفته است (که همگی مطابق با معیارهای حکمرانی خوب می‌باشد) باید در پژوهش‌های گوناگون مورد بحث و بررسی قرار گیرد و ابعاد و زوایای آن بیشتر روشن گردد. همچنین بحث حکمرانی خوب و بالاخص حکمرانی خوب الکترونیک، از موضوعات جدید در حوزه مدیریت در سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های ورزشی می‌باشد و پژوهشی که به بررسی ابعاد و زوایای آن در سازمان‌های ورزشی پردازد (چه در داخل کشور و چه در خارج کشور)، مشاهده نگردید که همین مسئله سبب تدوین ابعاد و عوامل‌های موثر در حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان گردید.

۱- روش شناسی

روش پژوهش حاضر از نظر هدف جزو مطالعات توسعه‌ای و از نظر نحوه اندازه‌گیری از نوع پژوهش‌های کیفی می‌باشد که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد^۱ داده‌های مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاهی آگاه از مسئله حکمرانی خوب و برخی مدیران حوزه ورزش بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات تا اشیاع داده‌ها ادامه یافت و تعداد ۱۲ مصاحبه فردی نیمه ساختار یافته انجام گرفت. جهت جمع‌آوری داده‌ها علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای از مصاحبه‌های کیفی^۲ عمیق و نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران استفاده گردید. در این پژوهش برای بررسی روایی، چهار معیار پژوهش کمی متعارف لینکن و گوبا^۱(۱۹۸۵) (روایی درونی و بیرونی، پایایی و عینیت) مورد بررسی و تایید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی از فرد کدگذار دیگری درخواست شد تا به عنوان کدگذار در پژوهش و سنجش پایایی مصاحبه‌ها همکاری داشته باشد. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری

^۱ Grounded Theory

^۲ Qualitative Interviews

کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد. با توجه به اینکه پایایی بدست آمده برابر با ۰/۸۲ بوده است لذا از قابلیت پایایی مناسبی برخوردار است.

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۱. پایایی مصاحبه

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	اول	۹۲	۴۱	۵	۸۹٪
۲	دوم	۷۲	۳۱	۹	۸۶٪
۳	دوازدهم	۷۷	۲۸	۱۳	۷۲٪
	کل	۲۴۱	۱۰۰	۲۷	۸۲٪

داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، تحلیل شد. مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری (مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین) و کدگذاری گزینشی (انتخاب یک مقوله محوری به عنوان مقوله اصلی و مشخص کردن ارتباط بین هر یک از مقوله‌های محوری) انجام و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان یافت.

۲- یافته‌های تحقیق

نتایج پژوهش در بخش جمعیت‌شناختی نشان داد که ۶۹ درصد از نمونه‌های پژوهش را آقایان تشکیل می‌دادند، ۴۲ درصد از نمونه‌های پژوهش، بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت داشتند. همچنین بیشترین درصد فراوانی تحصیلات، مربوط به کارشناسی (۴۸ درصد) بود. این بخش به بیان نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری آنها می‌پردازد. فرآیند کدگذاری شرایطی را فراهم ساخت که در آن داده‌های خام به مفاهیم نظری توسعه یابند. در طی فرآیند کدگذاری مقوله‌ها به تدریج پیدا شده و توسعه یافتند. این کار با کمک روشی نظام‌مند و استاندارد و طی سه مرحله کدگذاری انجام شد: کدگذاری باز و کدگذاری محوری و گزینشی (انتخابی). بخش بعدی نتایج حاصل از هر یک از این کدگذاری‌ها را ارائه می‌کند.

۳-۱- تحلیل کیفی: کدگذاری باز

در ابتدا، ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگتری قرار گرفتند، بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند. در جداول زیر قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای مفهومی و مقولات آورده شده است.

جدول ۲- نمونه‌ای از کدگذاری باز

کدهای اولیه	متن مصاحبه
مدیریت وزارتخانه	در وزارت ورزش و جوانان، استفاده از تکنیک‌های روز الکترونیکی، انجام می‌شود ولی
نیروی انسانی	مسئله ضعف‌هایی در بخش‌هایی از وزارتخانه مشاهده می‌شود که عوامل زیادی بر بروز
عدم آشنایی با تکنیک‌های	این ضعف‌ها تأثیرگذار می‌باشد. از مدیریت وزارتخانه در تمامی بخش‌ها گرفته تا ضعف

	نیروی انسانی به دلیل عدم آشنایی با تکنیک‌های ارتباطی به روز همگی می‌تواند بر ایجاد ارتباطی سازنده در سازمان تأثیرگذار باشد.
ارتباطی	اما فقط عوامل انسانی تأثیرگذار نیست بلکه عوامل دیگری همچون عوامل فنی مثل نبود زیرساخت‌های مناسب در وزارتخانه همچون بستر اینترنت قوی، وجود شبکه‌های کاری ضعیف و ... در هر صورت وجود ضعف در بخش‌های مختلف باعث ایجاد خلل در نظارت بر بخش‌های مختلف سازمان می‌شود. برای رفع این خلل‌های موجود باید عوامل زیادی به کار گرفته شود همچون تغییر در نگاه مدیران به اینکه دسترسی به منابع اطلاعاتی باید آسان گردد و نگاه استراتژیک و بلندمدتی بر این موارد در مدیران وجود داشته باشد.
عوامل انسانی	
عوامل فنی	
زیرساخت‌های مناسب	
اینترنت قوی	
شبکه‌های کاری	
نظارت	
تغییر در نگاه مدیران	
نگاه استراتژیک و بلندمدت	
تغییر بنیادی در ساختار	می‌توان با تغییر بنیادی در ساختار و بدنه وزارتخانه، تغییرات مورد نظر را اعمال نمود تدابیری اندیشید که سرعت در روند امور مربوط به ارباب رجوعان وزارتخانه که شامل ورزشکاران، فدراسیون‌ها، مربیان و .. می‌باشد، افزایش یابد.
ورزشکاران	
فدراسیون‌ها	
مربیان	
رایانه	استفاده از رایانه و سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی موجب نظام‌مند شدن داده‌های سازمان می‌شود. بنابراین با اعمال تکنیک‌های حکمرانی خوب الکترونیک می‌توان شاهد قانونمند و نظام‌مند شدن امور در وزارتخانه شد. همچنین استفاده از فناوری اطلاعات باعث می‌شود که سرعت فرایندها افزایش یابد که بالتبع، هزینه امور کاهش می‌یابد.
نظام‌مند شدن	
قانونمندی	
سرعت	امابا توجه به وجود بی‌اخلاقی‌هایی که در بخش‌هایی از ورزش کشور حاکم است، با پیاده سازی اصول حکمرانی خوب الکترونیک می‌تواند باز بروز یکسری از این بی-اخلاقی‌ها همچون وجود اوباشیگری در ورزش، دوپینگ، فساد و ... جلوگیری نمود.
هزینه	
بی‌اخلاقی	
اوباشیگری	
دوپینگ	
فساد	

بعد از اینکه کدها به کدهای اولیه بر اساس رویدادها و واقعیات، برچسب زده شد، کدهای اولیه شکل گرفتند. سپس سه نفر از خبرگان، کدهای اولیه را بررسی و براساس کدگذاری های خود روی اسناد، مورد تغییر و تعدیل قرار دادند. بنابراین در بخش کیفیت سنجی کدهای اولیه از روش تثلیث یا مثلث سازی بهره گرفته شده است. حال باید بر اساس نظریه اشتراوس و کوربین (۲۰۰۳)، ارتباط بین کدهای اولیه بررسی و دسته‌هایی ایجاد شوند که مقوله خوانده می‌شود.

۳-۲- گام دوم: کدگذاری محوری

در مرحله دوم که کدگذاری محوری است ابتدا مقوله اصلی تعیین شد، سپس سایر مقوله‌ها در قالب پنج خوشه بزرگ موجبات علی، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، شرایط علی و پیامدها دسته‌بندی شدند. کدهای به دست آمده از مرحله کدگذاری محوری در قالب جدول به نمایش درآمده است.

جدول ۳- مفاهیم اصلی و مقوله‌های ابتدایی ظاهر شده در تحقیق

مقوله‌ها	کدهای محوری	کدهای اولیه	
	دسترسی به اینترنت	اینترنت پرسرعت	
		وای فای	
		LAN	
موجبات علی	نیاز ورزش به تسریع فرایندها	روابط بین‌المللی در ورزش	
		مکاتبات در ورزش	
		زمانبندی‌های دقیق در رویدادهای ورزشی	
	سرعت ارتباطات	وب سایت قوی	
		سیستم ارتباطات یکپارچه	
		رایانه قوی	
	نیاز به پاسخگویی	ارتباط با ارباب رجوع	
		پاسخ به نیازهای کارکنان	
		پاسخ به نیازهای فدراسیون‌ها	
	قوانین	قوانین حمایتی	
		وضع قوانین جدید	
		ارز	
شرایط زمینه‌ای	عوامل اقتصادی	تحریم	
		عوامل سیاسی	محدودیت در روابط
			نفوذ گروه‌های سیاسی
	عوامل ساختاری (زیرساختی)	واحد کنترل ارتباطات	
		شبکه‌های رایانه‌ای به روز	
		سرعت اینترنت ضعیف	
شرایط مداخله‌گر	اینترنت	فیلترینگ	
		امکانات سخت‌افزاری	رایانه

مودم		
وب سایت		
تفکر استراتژیک مدیران	دیدگاه استراتژیک مدیران	
برنامه ریزی بلندمدت		
ارزیابی		
ایجاد فرهنگ مشارکتی	فرهنگ سازی.	
ایجاد روحیه تیمی		
اصلاح شبکه های ارتباطی	طراحی مکانیزم اصلاح فاکتورهای دولت الکترونیک در وزارت ورزش	
اصلاح ارتباطات درون سازمانی		
ایجاد کارگروه استراتژیک در وزارتخانه برای تدوین سند راهبردی	ایجاد سند راهبردی حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش	
پایبندی به اول سند راهبردی حکمرانی خوب الکترونیک		
مطالعه ساختار سازمانی وزارتخانه	مهندسی مجدد فرایندها	
ایجاد فرایندهای جدید کاری در وزارتخانه		
آموزش نیروی انسانی	مدیریت منابع انسانی	
استخدام نیروی انسانی متخصص		
تغییر پست های سازمانی	مدیریت تغییر	
تغییر در اهداف سازمانی		
ایجاد قوانین بر پایبندی به مدل حکمرانی خوب الکترونیک	طراحی مدل حکمرانی خوب الکترونیک پایدار	
آزمین مدل حکمرانی خوب الکترونیک		
بهبود کارایی	اثربخشی و کارایی	
بهبود اثربخشی		
بهبود فاکتورهای اخلاقی در ورزش	حاکمیت اخلاق	
جلوگیری از فساد		
بهبود جایگاه ورزشی	بهبود روند امور ورزشی	
عملکرد بهتر ورزشی		
ارزیابی مؤثرتر و سریع تر	تسریع در فرایندها	
تسریع در نامه نگاری ها		
کاهش کاغذبازی اداری	حذف بوروکراسی	
حذف موانع ارتباطی		

تسریع در ارتباطات درون سازمانی	استفاده از بازخوردهای مؤثر و سریع دورکاری
تشریک مساعی	مشارکت مؤثر
شفافیت	تصمیم‌گیری جمعی شفافیت در قراردادهای شفافیت امور مالیاتی
مسئولیت پذیری	ثابت شدن فعالیت‌ها پیگیری امور
پاسخگویی	لزوم پاسخگویی تسریع در پاسخگویی

۳-۳- گام سوم: کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری گزینشی روابط بین مقولات آشکار و مدل پارادایمی نظریه برخاسته از داده‌ها فراهم آمد. در نهایت بعد از بررسی‌های بسیار و مشورت با اساتید راهنما و چند تن از اساتید دیگر، مقوله‌ها در قالب ۲۸ مقوله و ۶۲ کد مفهومی مشخص شد و در دل ابعاد ۶ گانه به صورت موجبات علی (۴ مقوله)، مقوله اصلی: حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش (۱ مقوله)، راهبردها (۶ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۴ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۴ مقوله)، و پیامدها (۱۱ مقوله) جای گرفتند.

۳- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که شرایط زمینه‌ای در دو سطح خرد (قوانین) و کلان (عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل ساختاری (زیرساختی)، قابل تفکیک می‌باشند. برای آنکه حکمرانی خوب الکترونیک و حکمرانی خوب الکترونیک در حوزه ورزش ارتقاء یابد، نیاز می‌باشد تا از مناسب بودن یکسری شرایط زمینه‌ای مؤثر اطمینان حاصل گردد. در صورتی که بخش دولت، بخش خصوصی و بخش جامعه مدنی در صنعت ورزش از این شرایط زمینه‌ای شناخت و توجه کافی نداشته باشند، ممکن است، بدون توجه به این شرایط، دچار دشواری‌ها و مشکلات فراوان و عدیده‌ای شوند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شرایط علی حاکم بر پیاده‌سازی حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان شامل دسترسی به اینترنت، نیاز ورزش به تسریع فرایندها، سرعت ارتباطات و نیاز به پاسخگویی می‌باشد. امکان دسترسی به امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در کشور، به صورت کلی و همچنین در سازمان‌های دولتی و غیردولتی از سوی دیگر، باعث شده که فرایندها و انجام امور در سازمان‌ها از سرعت بیشتری برخوردار شود. در صورتی که از این امکانات به صورت مناسب استفاده نشود، بسیاری از امور با کندی انجام می‌گردد. در واقع استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌های ورزشی، از ملزومات این سازمان‌ها می‌باشد (سلمانی و موتاب، ۱۳۸۹). چرا که مشخص شد، استفاده از فناوری اطلاعات با اثربخشی کارکنان سازمان‌های ورزشی در ارتباط است (سبحانی و همکاران، ۱۳۹۰).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که شرایط مداخله‌گر در روند ایجاد حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان شامل اینترنت، امکانات سخت‌افزاری، دیدگاه استراتژیک مدیران و فرهنگ سازی می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد که راهبردهای پیش‌روی پیاده سازی حکمرانی خوب الکترونیک در وزارتخانه شامل طراحی مکانیزم اصلاح فاکتورهای دولت الکترونیک در وزارت ورزش، ایجاد سند راهبردی حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش، مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت منابع انسانی و مدیریت تغییر می‌باشد. از سویی با ایجاد کارگروه استراتژیک در وزارتخانه برای تدوین سند راهبردی، پایبندی به سند راهبردی حکمرانی خوب الکترونیک، تغییر ساختار سازمانی و ایجاد فرایندهای جدید کاری در سازمان های ورزشی، تدوین برنامه های آموزشی و آموزش نیروی انسانی، تغییر پست های سازمانی و در نهایت تدوین اهداف مطلوب و تغییر اهداف های پیشین بتوان در جهت پیاده سازی حکمرانی خوب الکترونیک گام مهمی برداشت. راهبردهای حکمرانی خوب الکترونیک کاربرد فناوری های اطلاعات و ارتباطات در بخش عمومی با هدف بهبود ارائه اطلاعات و خدمات به مردم، ترغیب آنان به مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و الزام دولت به پاسخگویی بیشتر و عملکردهای کارا تر و شفافتر است. به بیان دیگر وجود راهبردهای موثر، داده‌ها و اطلاعات با استفاده از رسانه‌ها و وسایل ارتباط جمعی مبادله می‌شود و ارتباط آسان‌تر و مؤثرتر دولت با مردم را امکان‌پذیر می‌سازد.

همچنین نتایج نشان داد که پیامدهای حاصل از به کارگیری راهبردها، می‌تواند شامل: طراحی مدل حکمرانی خوب الکترونیک پایدار، اثربخشی و کارایی، حاکمیت اخلاق، بهبود روند امور ورزشی، تسریع در فرایندها، حذف بوروکراسی، تسریع در ارتباطات درون سازمانی، تشریک مساعی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی باشد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش لم (۲۰۱۴) همراستا می‌باشد. نتایج قلی پور پورسوته و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد ۱۰۲ کد اولیه در قالب ۱۸ مقوله شامل ارزیابی و نظارت، اعتماد و امنیت عمومی، تعامل و ارتباطات، توسعه انسانی و اجتماعی، رضایتمندی، زیرساخت‌ها، سلامت اداری و سازمانی، سیاست‌گذاری، شفافیت و پاسخگویی، عدالت محوری، عزم و تعهد سازمانی، عوامل مالی، فناوری اطلاعات، کارایی و اثربخشی، کیفیت قوانین و مقررات، کیفیت خدمات الکترونیک، مدیریت روند و بستر اجرا، مشارکت‌جویی به دست آمد. همچنین بانسول و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود بیان کردند حکومت الکترونیکی به عنوان مسیری درست به سوی حکمروایی خوب می‌باشد. علاوه بر این، آنها توانایی به حداقل رساندن فساد و فضا برای بهبود کیفیت خدمات را به عنوان فرصت‌های حکومت الکترونیک برشمردند که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد (به نقل از تیناکون، ۲۰۲۰). پیاده‌سازی مطلوب حکمرانی خوب الکترونیک در سازمان‌ها و ادارات ورزش و جوانان سبب می‌شود که کارایی و اثربخشی، فاکتورهای اخلاقی، عملکرد مطلوب ورزشی، سرعت در امور کارها، از بین رفتن موانع و محدودیت‌های موجود در سازمان، مشارکت و تصمیم‌گیری موثرتر، ایجاد شفافیت مالی و غیرمالی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بین سازمان و نیز کارکنان مجموعه افزایش می‌یابد. همچنین میزان فساد، ناکارآمدی، آزار و اذیت، دشواری رویه و غیره را می‌توان از طریق اجرای صحیح حکومت الکترونیک کاهش داد. در تبیین نتایج جیان (۲۰۱۸) بیان کرد که از طریق حکمرانی الکترونیک، خدمات دولتی به شیوه‌ای راحت، کارآمد و شفاف در اختیار شهروندان و افراد قرار خواهد گرفت. سه گروه هدف اصلی که در مفاهیم حکمرانی قابل تفکیک هستند، دولت، شهروندان و گروه‌های تجاری/منافع هستند. طبق تعریف بانک جهانی، حکمرانی الکترونیکی به استفاده سازمان‌های دولتی از فناوری‌های اطلاعاتی (مانند شبکه‌های گسترده، اینترنت و محاسبات سیار) که توانایی تغییر روابط با شهروندان را دارند، اطلاق می‌شود. کسب و کارها و سایر بازوهای

دولت این فناوری‌ها می‌توانند اهداف مختلفی را ارائه دهند: ارائه بهتر خدمات دولتی به شهروندان، بهبود تعاملات با تجارت و صنعت، توانمندسازی شهروندان از طریق دسترسی به اطلاعات، یا مدیریت کارآمدتر دولتی. منافع حاصله می‌تواند فساد کمتر، افزایش شفافیت، راحتی بیشتر، رشد درآمد و/یا کاهش هزینه باشد (جیان، ۲۰۱۸). حکمرانی الکترونیک در سازمان‌های ورزشی فرآیندهای زمانی دست و پاگیر را خودکار می‌کند و به صورت الکترونیکی با افراد خود تعامل دارند. این اشتیاق تا حدی ناشی از این باور است که فناوری می‌تواند رفتار مشتریان و کارکنان را به سمت اعتماد به یکپارچگی دولت تغییر دهد. بخش عمومی به میزان زیادی به رشد اقتصادی و ثروت جوامع در میان ترس از بی‌اعتمادی کمک می‌کند. با این حال، باید با توسعه نوآورانه و تکنولوژیک توسط تمام خدمات بخش سازمان‌های ورزشی سرعت داده شود تا ارائه خدمات با کیفیت و پایدار تضمین شود. برای پیاده‌سازی اصول حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان ایران، باید هر یک از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مدنظر قرار گیرد. در نهایت با توجه به مشخص شدن اصلاح شبکه‌های ارتباطی به عنوان یک راهبرد، پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان به منظور بهبود شبکه‌های ارتباطی (شبکه ارتباطات رسمی شامل شبکه‌های متمرکز، شبکه‌های غیر متمرکز، شبکه‌های ارتباطات غیر رسمی شامل شبکه رشته‌ای، شبکه انشعابی، شبکه تصادفی و شبکه خوشه‌ای می‌باشد) در وزارتخانه، تدابیری برای ثبت کامل مکاتبات به صورت دقیق صورت گیرد. همچنین به مدیران وزارتخانه پیشنهاد می‌شود، ساختار سازمانی وزارتخانه به صورت مداوم (در بازه‌های زمانی یک ساله) ارزیابی شود. تا خلاءهای احتمالی مربوط به حکمرانی الکترونیک در آن مشخص گردد.

۴- منابع

- آبدارزاده، پدرام و همکاران (۱۴۰۰) ارائه مدل حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب و کار مجازی در صنعت بیمه. مدیریت بازرگانی. انتشار آنلاین ۱۰ آبان
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران، دیدار، چاپ اول.
- دقتی، عادل و همکاران (۱۳۹۸) ارائه الگوی استقرار و توسعه حکمرانی الکترونیک با استفاده از رویکرد فراترکیب. چشم انداز مدیریت دولتی. ۱۰(۴) ۸۹-۱۲۰
- زارعیان، حسین؛ راسخ، نازنین. (۱۳۹۸). اعتباریابی و هنجاریابی پرسشنامه حکمرانی خوب در وزارت ورزش و جوانان ایران، مدیریت ورزشی (حرکت)، ۱۱ (۴)، ۶۸۵-۷۰۴.
- سبحانی، یزدان، هنری، حبیب، شهلایی، جواد، حاتمی، سعید. (۱۳۹۰). ارتباط میان استفاده از فناوری اطلاعات با اثر بخشی کارکنان سازمان‌های ورزشی. ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران.
- سلمانی، بهزاد، موتاب، احمد. (۱۳۸۹). فناوری اطلاعات و مربیان آمادگی جسمانی، اولین همایش علمی بین‌المللی آمادگی جسمانی و ایروبیک، تهران. صص: ۸۹-۸۸.
- شهبهرتوفیق، آریتا، دلدار، ابراهیم. (۱۳۹۶). مهندسی مجدد در ادارات کل ورزش و جوانان استانهای منتخب کشور: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۹(۲): ۱۵۶-۱۴۱.
- قلی پورسوته رحمت اله، منوریان عباس، الهیاری دوین ملیحه. طراحی مدل دولت الکترونیک در چارچوب اخلاقی حکمرانی خوب. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳۹۸؛ ۱۴: (۱) ۱۸۶-۱۸۹

محمدی، سردار، اسماعیلی، نرگس. (۱۳۹۵). اولویت‌بندی موانع کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌های ورزشی با استفاده از روش AHP. مدیریت ورزشی، ۸(۴): ۵۶۶-۵۵۵.

محمدی، سردار، اسماعیلی، نرگس، صالحی، نسیم. (۱۳۹۱). ارزیابی وضعیت سواد فن آوری اطلاعات در سازمان های ورزشی ایران، اولین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.
مقدسی، علیرضا، مانیان، امیر، قلی‌پور، رحمت‌الله، حسن‌زاده، علیرضا. (۱۳۹۵). طراحی مدل حکمرانی خوب الکترونیک در حوزه آموزش الکترونیک ایران. مدیریت فناوری اطلاعات، ۸(۳): ۶۲۰-۵۹۱.
یگانگی، سیده عاطفه، الوانی، سیدمهدی، معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۵). اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان-های کارا (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه استان قزوین)، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۷(۲۱): ۹-۱.

Acharya, K. K. (2010). Community governance and peacebuilding in Nepal. *Rural Society*, 24(1), ۶۵-۸۴. <https://doi.org/10.1080/10371656.2014.101477>

Acharya, K. K. (2016). Determinants of community governance for effective basic service delivery in Nepal. *Dhulagiri Journal of Sociology and Anthropology*, 10, 166-201. <https://doi.org/10.3126/dsaj.v10i0.15885>

Almazan, E. J., Tal, R., Qian, Y., & Elder, J. H. (2020). Mcmlsd: A dynamic programming approach to line segment detection. In *Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition* (pp. 2031-2039).

Bannister, F. (2007) 'The curse of the benchmark: an assessment of the validity and value of e-government comparisons', *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 73, No. ۲, pp.171-188

Bannister, F. and Connolly, R. (2011) *Transformation and Public Sector Values*, tGov 11, Brunel University, London, 11.

Bricknell, S., (2015). *Corruption in Australian sport*. Aust. Inst. Criminal. 1-11 Woden.

Brooks, Graham; Aleem, Azeem; Button, Mark. (2013). *Internet Fraud, Corruption and Sport*. In: *Fraud, Corruption and Sport*. Palgrave Macmillan UK. p. 59-70.

Brown, A.E. and Grant, G.G. (2005) 'Framing the frameworks: a review of IT governance research', *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 15, No. 1, pp.38.

Budevici-Puiu, L., Manolachi, V., & Manolachi, V. (2020). Specific Elements of Good Governance in Sport, as Important Factors in Ensuring the Management. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 12(4), 328-337.

Council of Europe (2005). Recommendation Rec(2005)8 of the Committee of Ministers to member states on the principles of good governance in sport. Retrieved from: [https://www.coe.int/t/dg4/epas/resources/texts/Rec\(2005\)8_en.pdf](https://www.coe.int/t/dg4/epas/resources/texts/Rec(2005)8_en.pdf)

European Commission (2013). XG GG - Deliverable 2: Principles of good governance in sport. Retrieved from: http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf

Hwang G. Understanding Sport Corruption: An Examination of People's Perceptions toward Corruptions. *Psychology*. 2016 Apr; 6(4):250-7.

- Jain Vaani (2018) DESIGN OF SECURE E-GOVERNANCE MODEL FOR INDIA. JOURNAL OF ENGINEERING & TECHNOLOGY, VOL 4, ISSUE 2 - 2018
- Jukić, T.T., Nameslaki, L. and Nameslaki, A. (2015) 'Investigation of e-government research field: What has been done and how to proceed?', NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Vol. 23.
- Kalam, A. (2012), THEORETICAL CONCEPTS of e-governance International Journal of Computer Applications (0975 – 8887). Volume 53– No.7, September 2012
- Kaufmann, D. (2009). Aggregating Governance Indicators. Policy Research Working Paper, 5 (2195): 13-16.
- Lam, E, T, C (2014). The Roles of Governance in Sport Organizations. Journal of Power, Politics & Governance, 2(2): 19-31.
- Lastra, c.R. Bell, P., Bonda, C. (2018). Sports betting and the integrity of Australian sport: Athletes' and non-athletes' perceptions of betting-motivated corruption in sport. International Journal of Law, Crime and Justice. International Journal of Law, Crime and Justice 52 (2018) 185–198.
- Maennig W. On the economics of doping and corruption in international sports. Journal of Sports Economics. 2002 Feb 1; 3(1):61-89.
- Mavromati, D. (2014). Autonomy and Good Governance in Sports Associations in Light of the CAS Case Law. Social Science Research Network
- Mrkonjic, m (2016) A review of good governance principles and indicators in sport. International Centre for Sports Studies (CIES), Neuchâtel, Switzerland. A mandate carried out on behalf of the Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS) - Council of Europe
- Pandey, D. L., & Risal, N. (2020). E-governance: A study of the concept and implementation in the emerging economy. Corporate Governance and Sustainability Review, 4(2), 93-101
- Ponkin, I. V., Redkina, A. I. (2018). Curtea Europeană a Drepturilor Omului și cazuri legate de sport. Precedentele Curții Europene a Drepturilor Omului. [European Court of Human Rights and related cases. The precedents of the European Court of Human Rights]. 4.
- Radhakumari Ch. A. Business Process Reengineering and e-Governance Model–KAVERI of Karnataka. Computer society of India. 2011; 203-215. Available at http://www.csi-sigegov.org/2/20_360_2.pdf
- Rahman, M. M., & Rajon, S. A. (2011, December). An effective framework for implementing electronic governance in developing countries: Bangladesh perspective. In 14th International Conference on Computer and Information Technology (ICCIT 2011) (pp. 360–365). □□□□.
- Rompuy, B.V., 2015. The Odds of Match Fixing: Facts and Figures on the Integrity Risk of Certain Sports Bets. http://www.asser.nl/media/2422/the-odds-of-matchfixing_report2015.pdf (accessed 22 April 2015).
- S. Jayashree and G. Marthandan, (2010). Government to E-government to E-society. Journal of Applied Sciences, 10: 2205-2210.
- Sahu, S., Chandra, G., & Dwivedi, S. K. (2019, November). E-Governance Initiatives and Challenges in the State of Uttar Pradesh. In 2019 International Conference on Cutting-edge Technologies in Engineering (ICon-CuTE) (pp. 108-112). IEEE.

- Saxena, K. B. C. (2005). Towards excellence in e-governance. *International Journal of Public Sector Management*, 18(6), 498-513. <https://doi.org/10.1108/09513550510616733>
- Gupta, M. P., & Jana, D. (2003). E-government evaluation: A framework and case study. *Government Information Quarterly*, 20(4), 365-387. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2003.08.002>
- Seifert J W. Chung J. Using E-Government to Reinforce Government--Citizen Relationships: Comparing Government Reform in the United States and China. *SOC SCI COMPUT REV.* ۲۰۰۹ □ ۲۷ (۱): ۳-۲۳
- Shakya, S. (2017). The challenges of e-governance implementation in Nepal (Master's thesis, Tallinn University of Technology). Retrieved from <http://www.egov.ee/media/1382/shobit-shakya.pdf>
- Singh, P. (2020). Challenges of E-Governance in Rural areas of Haryana. *Studies in Indian Pace Names*, 40 (3), 1583 – 1604.
- South Asia Subregional Economic Cooperation. (2017). The Future of e-Governance in South Asia, SASEC. Available at <https://www.sasec.asia/index.php?page=news&nid=744&url=future-e-governance>.
- Tennakoon, N(2020) E-Governance Way Forward: Challenges and Opportunities for Developing Countries. Evidence from Sri Lanka. *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 21, Issue 2
- Transparency International (2011). Annual Report 2011. <https://www.transparency.org/en/publications/annual-report-2011>
- Wadhwa, M. (2020). e-Governance in healthcare sector in India. CSD Working Paper Series: Towards a New Indian Model of Information and Communications Technology-Led Growth and Development, Centre for Sustainable Development (CSD).
- Wakaisuka-Isingoma, J. (2018). Corporate governance and performance of financial institutions. *Corporate Ownership & Control*, 16(1-1), 203-216. <https://doi.org/10.22495/cocv16i1c1art8>
- Zwahr, T. & Finger, M. (2010). Enhancing the e-Governance Model: Enterprise Architecture as a Potential Methodology to build a Holistic Framework. Competence Centre e-Governance, EPFL, Lausanne, 1015, Switzerland.