



معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة

إعداد

د / حمادة جابر محمد السيد د / احمد طه ابوالفتوح طه

مدرس بقسم التدريب الرياضى

كلية التربية الرياضية للبنين –

جامعة الأزهر

مدرس بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية للبنين –

جامعة الأزهر

د / منتصر خلف محمود محمد

مدرس بقسم علوم الصحة الرياضية

كلية التربية الرياضية للبنين – جامعة الأزهر

معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة

حمادة جابر محمد السيد^١، احمد طه ابوالفتوح طه^٢، منتصر خلف محمود محمد^٣.

^١مدرس بقسم الإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الأزهر.

^٢مدرس بقسم التدريب الرياضى ، كلية التربية الرياضية للبنين – جامعة الأزهر.

^٣مدرس بقسم علوم الصحة الرياضية، كلية التربية الرياضية للبنين – جامعة الأزهر

^١البريد الإلكتروني: drhamada491988@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والمادية والبشرية والتشريعية لتطبيق الحوكمة داخل الإتحاد المصري للملاكمة، وقد تكونت عينة البحث من (١٠٠) من أعضاء مجالس الإدارات ولاعبي ومدربي وإداريي فرق الملاكمة، واستخدام الباحثين الإستبيان كأداة لجمع البيانات، (المنهج الوصفي بالاسلوب المسحى – Descriptive Method Using Survey Method) وقد أظهرت نتائج البحث أنه بالرغم من وجود اللوائح والأنظمة التي تسمح بتطبيق الحوكمة تجنباً للاخطاء وتأكيداً للشفافية وممارسة المساءلة، إلا ان هناك معوقات تحول دون تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة منها ضعف في التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا، وكذلك ضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية، وأن من أبرز العوامل التي تعيق تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية هي قوى تأثير القيادات وتحكمهم في كافة الأمور، وأن هناك ضعف في استخدام الإنترنت لتبادل المعلومات إلكترونياً، وأنه يقتصر الواقع على القيام بالأعمال الإدارية واستقبال الملفات والمعلومات يدوياً، وقد أوصت الدراسة بأهمية تطبيق مبادئ الديمقراطية داخل الإتحاد المصري، وإجراء تقييم دوري لتطبيق مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغيرات كل مرحلة والزام جميع العاملين بتطبيق إجراءات التصحيح، والوضوح التام في التعاملات وإتاحة كافة المعلومات والقرارات والانشطة المتعلقة بسياسات الإتحاد لضمان تحقيق الشفافية، وتوفير كافة الحقوق القانونية للجميع لضمان تحقيق المساءلة، ومراعاة المساواة بين جميع منتسبي الإتحاد في الحقوق والواجبات وأن يكون اختيار اللجان والمدربين والحكام واللاعبين على أساس الكفاءة والجدارة.

الكلمات المفتاحية: : معوقات - الحوكمة – الإتحاد المصري للملاكمة.



Obstacles to implementing governance in the Egyptian Boxing Federation

Hamada Gaber Mohamed Elsyed¹, Ahmed Taha Abo Elfotoh Taha²,
Montaser Khalaf Mahmoud Mohamed³.

¹Lecture in Department of Sports Management Faculty of Physical Education. Azhar University

²Lecture in Department of Sports Training Faculty of Physical Education. Azhar University

³Lecture in Department of Sports Health Sciences Faculty of Physical Education Azhar University

¹Email: drhamada491988@gmail.com

ABSTRACT

The current research aims to identify the organizational, material, human and legislative obstacles to applying governance within the Egyptian Boxing Federation. The research sample consisted of (80) members of the boards of directors, players, coaches and administrators of the boxing teams, and the researcher used the questionnaire as a tool for collecting data. The results of the study showed that despite the existence of regulations and systems that allow the application of governance to avoid errors and to ensure transparency and practice accountability. However, there are obstacles that prevent the implementation of governance in the Egyptian Boxing Federation, including weakness in planning and coordination by senior management, as well as weakness in coordination between administrative units, and that among the most prominent factors that hinder the application of governance in sports institutions is the influence of leaders and their control over all matters, and that there is a weakness in the use of the Internet to exchange information electronically, and that the reality is limited to carrying out administrative work and receiving files and information manually. The study recommended the importance of applying the principles of democracy within the Egyptian Federation, and conducting a periodic evaluation of the application. Governance principles according to the variables of each stage and obligating all employees to apply correction procedures, complete clarity in dealings and making all information, decisions and activities related to the union's policies available to ensure transparency, providing all legal rights to everyone to ensure accountability, taking into account equality between all union members in rights and duties and that the choice of Committees, coaches, referees and players on the basis of competence and merit.

Keywords: Obstacles - Governance - Egyptian Boxing Federation.

مقدمة البحث:

يعيش العالم اليوم تحولات وتغيرات غير مسبوقة في شتى الميادين، كان لها بالغ الأثر على كافة أوجه الحياة وفي مختلف المجالات ومنها المجال الرياضي، وفي إطار مداخل التطوير التنظيمي والإصلاح الإداري، ظهرت العديد من النماذج الإدارية التي تخاطب متطلبات التطوير وتستجيب للتوجه نحو استقلالية المنظمات والإدارة الذاتية، وتعد الحوكمة كما يشير *Joshua, et al.* (٢٠٢٣م) أحد أبرز الاتجاهات والآليات الحديثة التي تطبقها العديد من المؤسسات والمنظمات والتي تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع وإتخاذ القرار والقيادة والعلاقات داخل المنظمة، بهدف النهوض بهذا القطاع وتطوير والإرتقاء بمستوياته وإنجاز مهامه وأعماله بكفاءة وفعالية وإتاحة الفرصة للجميع في المشاركة الكاملة في صنع القرار وفق أسس من مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة والنزاهة. (١٨: ١٢٢)

وتشير *Lesley, et al.* (٢٠١٨م) إلى أنه قد تطورت الإطار النظرية للحوكمة حيث بدأت بالتركيز على الحوكمة التنظيمية والتي ركزت على الحوكمة داخل الشركات، ثم تطور الأمر فظهرت أبحاث الحوكمة المنهجية حيث النظرة إلى مجال أوسع للحوكمة خارج الإطار التنظيمي للشركات والذي تطرق لأول مره للحدوث عن الحوكمة بالهيئات الرياضية (٢٠: ٩٤)، ويشير حسن الشافعي (٢٠٢١م) إلى أن الحوكمة الرياضية أو الحكم الرشيد في التربية الرياضية بصفة عامة وفي المؤسسات الرياضية بصفة خاصة امرأ هاماً لضمان تقدم الرياضة وتطورها وفقاً للإخلاق والقيم ولدور الرياضة داخل المجتمع، وذلك للوفاء بالإلتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، نتيجة التزايد في الإهتمام بمبدأ الحوكمة تم تطبيق مبادئها لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أهمها بناء الكفاءات البشرية وتجاوز المعوقات الإدارية التي فتحت المجال للفساد والمحسوبيات، وتوجيه الإمكانيات والموارد في المؤسسات. (٥: ١١٤)

والحوكمة كما يشير *Shilbury, et al.* (٢٠٢٠م) هي منهج تنظيمي يقوم على تبني الممارسات التنظيمية التي تمكن المنظمة من الوفاء بمسئولياتها المختلفة على نحو متكامل وشامل تجاه أصحاب الشأن الداخلي والخارجي، وقد أضى مفهوم الحوكمة من المفاهيم الصاعدة في مجال الرياضة في العصر الحديث، وقد يرجع إلى تزايد الإهتمام بهذا المفهوم في العديد من السياقات، مثل مجالات العلاقات الدولية والسياسات العامة، كما ظهرت أهمية الحوكمة في المجال الرياضي نظراً للدور الذي يمكنه أن تلعبه في إحداث الدمج والترابط بين مختلف المؤسسات الرياضية ومختلف أنواع العلاقات في مجال الرياضة. (٢٧: ٣٣٦)

وتشير *Laura* (٢٠١٥م) إلى أن حوكمة المؤسسات تعبر عن الطريقة التي تدار بها المؤسسات وتراقب من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي هي بمثابة أداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في إستغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر وتعتبر مؤشر لتحقيق المؤسسة لأهدافها واهداف الأطراف ذات العلاقة بها، ووفقاً لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) فإن هناك مبادئ ومعايير أساسية للحوكمة تستند إليها الدول في تعديل قوانينها وقراراتها ومراقبة الشركات المساهمة تتضمن ضمان وجود قوانين ولوائح تضمن الشفافية، المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، دور اصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، مسئوليات مجلس الإدارة (٣٠: ٧٢)

٢/١ مشكلة وأهمية البحث :

يشير أحمد سعد (٢٠١٨م) إلى أن الحوكمة تعتبر من المواضيع الهامة في كافة المنظمات والمؤسسات والإدارات سواء كانت عامة أو خاصة وأدى تطبيقها نجاحاً واسعاً في الآونة الأخيرة في العديد من المجالات وعلى جميع الأصعدة، فالحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن تطور وإستمرارية الشركات والمؤسسات سواء في القطاعين الخاص والعام، وتسعى جميع الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسات إلى رعاية جيدة في معالجة تضارب المصالح فيما بينها. (١ : ٥٦)

وتعد الحوكمة كما يشير *chen et al.* (٢٠١٩م) من أهم وسائل الإدارة الحكيمة والفعالة للموارد المالية لدى المؤسسات الرياضية، ومن الممكن من خلال الحوكمة تعزيز الدعم المقدم من قبل مقدمي التمويل للمؤسسات الرياضية، كما أن إجراءات الحوكمة تساهم في الحد من مشكلة إساءة استخدام المديرين للتمويل المتاح وتقييد السلوكيات الإدارية الهادفة إلى تحقيق المنافع الشخصية (١٣ : ٦)، والحوكمة الرياضية أو الحكم الرشيد في التربية الرياضية بصفة عامة وفي المؤسسات الرياضية بصفة خاصة كما يشير *حسن الشافعي* (٢٠٢١م) يعد امراً هاماً لضمان تقدم الرياضة وتطورها وفقاً لقيم الرياضية، وحوكمة الرياضة تشير إلى التحكم في أنشطة المؤسسات وأعضائها وموظفيها بحيث يكون للأفراد الحق في التدخل والعمل بما يحقق أفضل مصالح المؤسسة والعمل نحو الإتجاه الإستراتيجي المتفق عليه حيث تهدف إلى الحكم التنظيمي الجيد بهدف التأكد من أن مجلس الإدارة يسعى إلى تحقيق نتائج لصالح المنظمة وأعضائها ويتم رصد النتائج على نحو فعال (٥ : ٢١٤)

وقد أصبحت الحوكمة كما يشير *Geeraert* (٢٠١٨م) من المفاهيم الهامة والبارزة في عالم الرياضة، ويرجع ذلك إلى تكرار أحداث مثل الفضائح الناجمة عن سوء الإدارة في المؤسسات والأندية الرياضية، مما دفع بالقوى الفاعلة العامة والحركات الإجتماعية في مجال الرياضة نحو بذل المزيد من الجهود لتعزيز الحوكمة في مجال الرياضة، لذلك فقد ازداد الإهتمام بفكرة تحقيق الحوكمة الجيدة، وبالتالي فقد أصبح من النادر والصعب إيجاد مؤسسة رياضية تنكر مدى أهمية وملاءمة الحوكمة بالنسبة لأنشطتها (١٦ : ١٢٩)

ويبين *Shilbury* (٢٠٢٢م) أنه قد تزايد الإهتمام على مدار العشرين عاماً الأخيرة بمجال حوكمة الرياضة نتيجة لتأثير الرياضة داخل المجتمعات فالمنظمات الرياضية لديها القدرة على توليد درجة كبيرة من العاطفة من أصحاب المصلحة (٢٦ : ٣٥)، ويضيف *Joshua et al.* (٢٠٢٣م) إلى أنه قد ظهر في العقود الأخيرة إهتمام الباحثين من خلال الأبحاث والتحليلات التي تقيم تطبيق الحوكمة في المنظمات الرياضية، إنطلاقاً من أن الحوكمة الجيدة تعد عامل أساسي من عوامل نجاح التنمية، وأن معوقات نجاح المؤسسات تنشأ من ضعف تطبيق الحوكمة، وتكمن أهمية الحوكمة في ضبط التعاملات اليومية الإداري والمالية وضمان وجود ضوابط الرياضة الداخلية وإيجاد بيئة إقتصادية جذابة لجلب المستثمرين في المجال الرياضي والحد من الفساد وتأثيراته السلبية (١٨ : ١٢٤)

بينما يشير *Pielke et al.* (٢٠٢٠م) إلى أنه قد تطورت أبحاث الحوكمة إلى حد كبير في تخصصات مثل المحاسبة والإقتصاد والقانون التجاري بينما لازال هناك قصور في أبحاث

الحوكمة في المجال الرياضي (٢٤ : ٢١٤)، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه McLeod et al., (٢٠٢١م) من أنه بالرغم من ظهور بعض الأبحاث في مجال الحوكمة الرياضية إلا أنه لا يزال هناك الكثير من العمل الذين يتعين القيام به لفهم تأثير الحوكمة على المجال الرياضي، مما يعكس التحديات والضغوط الناشئة باستمرار في صناعة الرياضة. (٢٢ : ٨٢)

ويشير Zeimers & Shilbury (٢٠٢٠م) إلى أنه مع ظهور العديد من المشاكل والتي ترتبط بالفساد وعدم النزاهة علي جميع مستويات صناعة الرياضة تزداد الحاجة إلى إيجاد وسائل لتعزيز معايير الحوكمة في الرياضة (٣١ : ١١٤)، كما أن الوضع المالي غير المستقر للعديد من المؤسسات الرياضية والذي تفاقم في ظل أزمة COVID- 19 يسلط الضوء كما يشير McLeod et al., (٢٠٢١م) على الحاجة إلى إيجاد نماذج حوكمة يمكن أن تساعد على إستدامة تلك المؤسسات بشكل أفضل. (٢١ : ٩٢)

ولا يجب إغفال أن تطبيق الحوكمة في الأندية والمؤسسات الرياضية كما يشير CleaK (٢٠١٩م) أمراً تكتنفه العديد من المعوقات والصعوبات، وترجع تلك المعوقات والصعوبات إلى عدد من الإشكاليات وأوجه القصور في أساليب الإدارة التنظيمية لدى المؤسسات الرياضية وأيضاً القصور في تطبيق مبادئ الحوكمة. (١٤ : ٨٢)

وقد لاحظ الباحثين من خلال عملهم كمديري إداري للملاكمة بنادي السكة الحديد وجود ضعف في البرامج والخدمات المقدمة من الإتحاد المصري للملاكمة وعدم مشاركة عناصر اللعبة من مدربين ولاعبين وإداريين في رؤية وتطوير أنشطة الإتحاد بالإضافة لإنعدام الشفافية وعدم تطبيق مبادئ الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة، لذا قد استخدام استبيان تم عرضه على العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة بما يعكس إهدار موارد الإتحاد المادية والبشرية، كما انه بالرغم من أن الإتحادات الرياضية بصفة عامة والإتحاد المصري للملاكمة بصفة خاصة يعد من أهم المؤسسات الرياضية التي تدير الأنشطة الرياضية ويعتبر نمو نشاطه وتطوره مرهون بمستوى العمليات الإدارية داخل الإتحاد، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العمليات الإدارية بالإتحاد المصري للملاكمة والتعرف على المعوقات التي تقف حائلاً دون تطبيق الحوكمة بإعتبارها أحد اهم الآليات الإدارية الحديثة، لذا يسعى الباحثين من خلال دراستهم إلى التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة بما يمثل نقطة انطلاق نحو تذليل تلك العقبات ومحاولة الإستغلال الامثل لإمكانيات الإتحاد لمواجهة متطلبات المجتمع وتحقيق أهداف الدولة.

٣/١ أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة، وذلك من خلال تحديد:

١/٣/١ المعوقات التنظيمية لتطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة.

٢/٣/١ المعوقات المادية والبشرية لتطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة.

٣/٣/١ المعوقات التشريعية لتطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة.

٤/١ تساؤلات البحث

١/٤/١ ما هي المعوقات التنظيمية لتطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة؟

٢/٤/١ ما هي المعوقات المادية والبشرية لتطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة؟

٣/٤/١ ما هي المعوقات التشريعية لتطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة؟

٥/١ مصطلحات البحث

١/٥/١ الحوكمة: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الإنضباط والشفافية والعدالة بالمؤسسة" (٩ : ١١٤)

٢/٥/١ معوقات تطبيق الحوكمة: "المشاكل والصعوبات التي تقف حاجزاً بما يحول من قدرة المؤسسة على تطبيق مبادئ الحوكمة" (إجرائي)

٠/٢ الدراسات السابقة

١/٢ دراسة Joshua (٢٠٢٣ م) بعنوان "الحوكمة في المنظمات الرياضية الإقليمية: دراسة حالة على الإتحادات الرياضية بإقليم كاتالونيا" (١٨)

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق الحوكمة بالإتحادات الرياضية بإقليم كاتالونيا باعتبارها منطقة لم يتم تحليلها أو التعرض لها بالدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على قياس ثلاثة أبعاد رئيسية للحوكمة الرشيدة في المنظمات الرياضية وهي (الديمقراطية والمشاركة، الأخلاق والنزاهة، المساءلة والشفافية)، تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تحسن كبير في جميع أبعاد الحوكمة التنظيمية، وأن هناك ارتباط إيجابي بين أبعاد الحوكمة التي تم تحليلها وحجم المنظمات، كما أظهرت النتائج إزداد إهتمام أصحاب المصلحة داخل اقليم كاتالونيا بتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنظمات الرياضية، وقد اوصت الدراسة بضرورة أن تولي الإتحادات الرياضية قيد الدراسة إهتماماً خاصاً للجوانب المتعلقة بتمثيل ومشاركة المجموعات المختلفة في عمليات صنع القرار، والمساواة بين الجنسين في مجالس إدارتها، فضلاً عن توفير الشفافية والمساءلة تجاه أصحاب المصلحة، وأنه لن تتسحق الحوكمة داخل ملاعب كرة القدم إلا بإتاحة مشاركة أصحاب المصلحة للتوصل إلى توافق في الآراء.

٢/٢ دراسة Jessica J (٢٠٢٢ م) بعنوان "مراجعة نظم الحوكمة والاطر القانونية والأخلاقية لأطباء الفرق الرياضية" (١٩)

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة ومناقشة لمجموعة من القضايا القانونية والأخلاقية التي يواجهها عادة أطباء الفرق الرياضية، مع الإشارة إلى أزمات النزاهة التي يواجهها هؤلاء الأطباء في الرياضة، وقد اشتملت أدوات جمع البيانات على التقارير الإعلامية والقضايا القانونية والمقالات الصحفية التي تناولت أزمات النزاهة الرياضية الأخيرة فيما يتعلق بالقضايا الطبية، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من أزمات النزاهة في الرياضة ترتبط بالجانب الطبي كحالات تعاطي المنشطات، والإصابات والأمراض الكارثية ونقل الدم، وغيرها من الغش الطبي بالإضافة لحالات التنمر والتحرش بالأطباء، وأنه بالرغم من أن الأطباء يتحملون المسؤولية النهائية عن أي طبي ملموس للاعبين إلا أنهم لا يتمتعون دائمة بالسلطة المطلقة في إتخاذ القرار، وهذا امر

شائع في هيكل الحوكمة السلبي حيث يفرض المدير الفني للفريق رأيه على طبيب الفريق، كما يحدث تضارب في المصالح عندما يكون رئيس النادي أو مالكه في حاجة لخدمات اللاعب المريض، وقد اوصت الدراسة بضرورة فرض حماية لأطباء الفرق الرياضية، وسن عقوبات رادعه على الفرق التي تنتهك متطلبات النزاهة الطبية.

٣/٢ دراسة Ashley, et al., (٢٠٢٢م) بعنوان "دراسة مسحية لمبادئ الحوكمة في الرياضة" (١٢)

هدفت الدراسة إلى إستعراض المشهد الحالي لمبادئ الحوكمة في الرياضة في ضوء ما أقره الأكاديميون والوكالات الحكومية والهيئات الحاكمة للرياضة، وقد تم الإطلاع على أدبيات البحث الأكاديمي التي تناولت مبادئ الحوكمة في (٧٣) سجلاً.

وقد أظهرت نتائج البحث أن معظم الأبحاث كانت وصفية، وصدرت عن هيئات أكاديمية وهيئات حاكمة للرياضة والتي تأسست جميعها في أوروبا بشكل عام، كما أظهرت نتائج البحث وجود (٢٥٨) مبدأ للحوكمة، وقد سيطرت الشفافية والمساءلة والمشاركة على تكرار تلك المبادئ بين الأدبيات المختلفة، يلها المبادئ المتعلقة بمجلس الإدارة ثم مشاركة أصحاب المصلحة، وقد تشكلت تلك المبادئ وفقاً لأربع فئات هي (القائمة على هيكل المؤسسة، القائمة على العمليات الإدارية، القائمة على النتائج، القائمة على المحتوى)، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد أظهرت نتائج تقييم مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الوطنية والدولية بتقدير متوسط في أحسن الأحوال.

٤/٢ دراسة Cleak (٢٠١٩م) بعنوان "الحوكمة الرشيدة للإتحادات الرياضية الوطنية في جنوب إفريقيا- دراسة حالة" (١٤)

هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص الحوكمة الجيدة في الإتحادات الرياضية الوطنية بجنوب أفريقيا، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٤) من أعضاء مجلس إدارة أحد الإتحادات الرياضية الوطنية بجنوب أفريقيا، (١) من أعضاء منظمة التحالف الرياضي واللجنة الأولمبية الجنوب إفريقية (SASCOC) وهذا العضو مسؤول عن ما يتعلق بإجراءات الحوكمة والعضويات في الإتحادات الرياضية الوطنية، (١) من أعضاء أحد الإتحادات الرياضية الدولية، (٤) من أعضاء الهيئات الرياضية المناطقية المنظمة، وقد تضمنت أساليب جمع البيانات المقابلات الشخصية وفحص الوثائق.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإتحادات الرياضية الوطنية بجنوب إفريقيا تطبق سبعة مبادئ للحوكمة وهي الإنصاف والمسؤولية والشفافية والمساءلة والمسؤولية الإجتماعية والإستقلالية والإنضباط، وأن تطبيق هياكل وعمليات وإجراءات الحوكمة في الإتحادات الرياضية الوطنية بجنوب أفريقيا قد أدى إلى تحقيق الحوكمة الجيدة بدرجة مرتفعة.

٥/٢ دراسة Rustiadi & Pramono (٢٠١٩م) بعنوان "الحوكمة الرشيدة في المنظمات الرياضية في وسط جاوا" (٢٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة الجيدة بالمؤسسات الرياضية الواقعة بجاوا الوسطة بإندونيسيا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية الواقعة

بجاءا الوسطي بإندونيسياً، واشتملت عينة الدراسة على العاملين ب (٤٥) مؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات

وقد اظهرت نتائج الدراسة أن مستويات تطبيق الحوكمة الجيدة قد تفاوتت لدى المؤسسات الرياضية محل الدراسة، فقد جاءت جيدة جداً لدى ٢٠% من المؤسسات، وجيدة لدى (٥١%) من المؤسسات، وأن (٨٧%) من المؤسسات الرياضية محل الدراسة قد طبقت جانب الحوكمة الجيدة الخاص بالعملية الديمقراطية (المشاركة) بدرجة إما جيدة جداً ، أو جيدة.

٣/٠. إجراءات البحث

١/٣ المنهج

تم استخدام المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية ملائمة لطبيعة الدراسة.

٢/٣ عينة البحث

قام الباحث باختيار عينة البحث باستخدام الطريقة الطبقية العشوائية، حيث تم إختيار (١٠٠) فرد من أعضاء مجالس ادارات الأندية ولأعبي ومدربي واداري أندية الملاكمة ، بمنطقة القاهرة .

٣/٣ وسائل جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات من خلال المسح المرجعي، والمقابلة الشخصية مع السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية (مرفق ١) بهدف التعرف على المحاور والشكل الأمثل لإستبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة، وقد قام الباحث بإعداد إستبيان الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة عن طريق استمارة وضعت خصيصاً لذلك بغرض تطبيقها علي عينة الدراسة.

٤ / ٣ خطوات بناء الإستبيان

قام الباحث بإعداد صورة مبدئية لإستبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة مرفق (١/٢) لعرضها علي السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) بغرض تحديد مدي صدق المحاور والعبارات في تحقيق أهداف الدراسة، وحذف أي محور أو عبارة لم تحصل علي موافقة ٧٠% من آراء السادة الخبراء، وإضافة أو نقل أي محور أو عبارة، ودمج أو فصل أي من محاور وعبارات الاستبيان ، وكانت الإجابة على عبارات الاستبيان بثلاث إجابات وهي (موافق - الى حد ما - غير موافق) .

ويبين جدول (١) عدد عبارات استبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة وعدد العبارات المستبعده من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعده، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (٤) عبارات من الصورة المبدئية للاستبيان مرفق (١ / ٢)، كما يبين جدول (٢) العبارات التي تم تعديل صياغتها وفقاً لآراء السادة الخبراء، ويبين مرفق (٢ / ٢) نتائج إستطلاع رأي الخبراء حول الإستبيان قيد الدراسة، كما يبين مرفق (٣) الصورة النهائية للإستبيان.

جدول (١)

عدد عبارات إستبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة
وعدد العبارات المستبعده من كل محور وفقاً لأراء السادة الخبراء

م	محاور الإستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفه	أرقام العبارات المحذوفه	عدد العبارات النهائية
١	المحور الأول (معوقات تنظيمية)	١٨	١	١٧	١٧
٢	المحور الثاني (معوقات مادية وبشرية)	١٦	١	٣١	١٥
٣	المحور الرابع (معوقات تشريعية)	١٦	٢	٤٢ ٤٤	١٤

جدول (٢)

العبارات التي تم إعادة صياغتها بإستبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة وفقاً لأراء السادة الخبراء

رقم العبارة	العبارة قبل الصياغة	العبارة بعد الصياغة
٨	يصعب حديثي عن المشاكل	أعرض إلى سوء المعاملة عند طرحي لمشاكل الإتحاد
٢٢	يتم جذب رعاة للإتحاد	هناك طرق متنوعة لجذب الرعاة لأنشطة الإتحاد
٣٦	تعاقب القيادات يمنع تطوير الأنشطة	لا يوجد قوانين تفرض استكمال خطط التطوير بالإتحاد المصري للملاكمة عند تغيير القيادات
٣٩	القوانين تمنع تطبيق الحوكمة	هناك قصور في التشريعات والقوانين التي تسمح بتطبيق مبادئ الحوكمة

٥/٣ الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية بهدف التعرف علي مدي ملائمة محاور الإستبيان لهدف الدراسة، وقياس صدق وثبات الإستبيان. ن = (٢٠)



٦/٣ المعاملات العلمية للاختبار

١/٦/٣ صدق الإستبيان

١/١/٦/٣ صدق المحكمين

بعد عرض الإستبيان علي السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية، وفي ضوء الآراء والملاحظات التي أبداها الخبراء قام الباحثين بتعديل الإستمارة وصياغة العبارات حتي أصبحت الإستمارة في صورتها النهائية معدة للتطبيق، وقد استبعد الباحثين جميع المحاور والعبارات التي لم تحصل علي نسبة موافقة ٧٠% من آراء السادة الخبراء.

٢/١/٦/٣ صدق الاتساق الداخلي

بعد التحقق من صدق محتوى إستبيان البحث عن طريق المحكمين (الخبراء) وبعد إعداد الصورة النهائية للإستبيانات قام الباحثين بحساب صدق البناء الداخلي لمحاور وعبارات إستبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة، وبين الجدول رقم (٣) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبيان.

جدول (٣)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور إستبيان معوقات تطبيق الحوكمة

بالإتحاد المصري للملاكمة

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول (معوقات تنظيمية)	١٧	٠,٩٤٦**
٢	المحور الثاني (معوقات مادية وبشرية)	١٥	٠,٩٧١**
٤	المحور الرابع (معوقات تشريعية)	١٢	٠,٩٥٩**

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠,٩٤٦ ، ٠,٩٧١) وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠١)

٢/٦/٣ الثبات

١/٢/٦/٣ تطبيق الاستبيان وإعادته

لإيجاد معامل الثبات قام الباحث باستخدام طريقة إعادة الإختبار وقد تم تطبيق الإستبيان علي عينة مكونة من (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية، وقد تم إعادة تطبيق الإستبيان علي نفس العينة بعد مرور أسبوعان حيث تم التطبيق الأول بتاريخ ٧/١٢/٢٠٢٣م وقد تم التطبيق الثاني بتاريخ ١٢/٢١/٢٠٢٣م، وتم حساب معامل الارتباط لمحاور إستبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٤)

معاملات الثبات لمحاور إستبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
			ع	س/ع	ع	س/ع	
١	المحور الأول	١٧	٠,٣٣	١,١٩	٠,٢٦	١,١٤	**٠,٧٦٨
٢	المحور الثاني	١٥	٠,٣٦	١,٢٠	٠,٣٤	١,١٨	**٠,٩٧٣
٣	المحور الثالث	١٢	٠,٣٢	١,١٩	٠,٢٩	١,١٦	**٠,٩٥٥
	الإجمالي	٤٤	٠,٣٣	١,١٩	١,١٦	٢,٩١	**٠,٩٢٧

ر الجدولية عند مستوى (٠,٥) = ٠,٤٣٣

يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني ما بين (٠,٧٦٨ ، ٠,٩٧٣)، كما بلغ معامل الارتباط الكلي للإستبيان (٠,٩٢٧) وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويطمئن الباحثين لاستخدام استمارة الاستبيان في التطبيق الميداني.

٢/٢/٦/٣ معامل ثبات ألفا كرونباخ

قام الباحثين بالتحقق من ثبات الإستبيان من خلال حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الإستبيان، وبين جدول (٥) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور إستبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة:

جدول (٥)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استبيان معوقات تطبيق
الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة

ن = ٢٠

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول (معوقات تنظيمية)	١٧	**٠,٩٧٧
٢	المحور الثاني (معوقات مادية وبشرية)	١٥	**٠,٩٦٢
٣	المحور الثالث (معوقات تشريعية)	١٢	**٠,٩٧٠
	المجموع	٤٤	**٠,٩٨٠

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٤٣٣

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات محاور الاستبيان يتراوح ما بين (٠,٩٦٢ : ٠,٩٧٧)، كما أن معامل الثبات الكلي (٠,٩٨)، وهذا يدل على أن الإستهبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمن الباحثين إلى تطبيقه على عينة الدراسة.

٧/٣ الدراسة الأساسية

تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ عددها (٨٠) من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري ومدربي ولاعبين وإداري أندية الملاكمة في الفترة من ٥ / ١٦ / ٢٠٢٤ م بعد التأكد من مدي ملائمة الاستبيان لعينة البحث وقدرتهم على استيعاب فقرات الاستبيان .

٨/٣ المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية التالية :

١/٨/٣ المتوسط الحسابي Arithmetic mean

٢/٨/٣ اختبار كاي Chi – Square test Statistic

٣/٨/٣ معامل الارتباط Correlation Coefficient

٤/٨/٣ النسبة المئوية The percentage

٥/٨/٣ الوزن النسبي weight cases

٦/٨/٣ معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Reliability Coefficient

٠/٤ عرض ومناقشة النتائج

١/٤ عرض النتائج

جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي^٢ لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول
(المعوقات التنظيمية)

ن=٨٠

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي الترتيب العبارة
		تكرار النسبة ر %	تكرار النسبة ر %	تكرار النسبة ر %	تكرار النسبة ر %	تكرار النسبة ر %	تكرار النسبة ر %	
١	هناك ضعف في الرقابة على الأعمال داخل الإتحاد المصري للملاكمة لا توجد لجان داخل الإتحاد المصري للملاكمة تهدف إلى متابعة تطبيق مبادئ الحوكمة	٦٣	٧٨,٧٥ %	٨	١٠,٠٠ %	٩	١١,٢٥ %	١٠,٥
٢	لا توجد بنية تحتية تسمح باستخدام التكنولوجيا في أعمال الإتحاد المصري للملاكمة	٦٠	٧٥,٠٠ %	١٢	١٥,٠٠ %	٨	١٠,٠٠ %	٥,٥
٣	هناك ضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية	٦٤	٨٠,٠٠ %	٨	١٠,٠٠ %	٨	١٠,٠٠ %	١٢
٤	لا يوجد معايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية	٦٣	٧٨,٧٥ %	١٣	١٦,٢٥ %	٤	٥,٠٠ %	١٤
٥	تعارض اهداف الإتحاد يعيق تنفيذ عملية الحوكمة	٦٤	٨٠,٠٠ %	١٢	١٥,٠٠ %	٤	٥,٠٠ %	١٥
٦	يتم تغير قيادات اللجان والمناطق بصورة مفاجئة	٦٢	٧٧,٥٠ %	١٣	١٦,٢٥ %	٥	٦,٢٥ %	١٣
٧	أعرض إلى سوء المعاملة عند طرحي لمشكلات الإتحاد	٥٩	٧٣,٧٥ %	١٧	٢١,٢٥ %	٤	٥,٠٠ %	١٠,٥
٨	يصعب تلبية إحتياجاتي التدريبية من خلال خطة تراعي تكافؤ الفرص	٦٧	٨٣,٧٥ %	٩	١١,٢٥ %	٤	٥,٠٠ %	١٦
٩		٥٨	٧٢,٥٠ %	١٥	١٨,٧٥ %	٧	٨,٧٥ %	٣,٥

تابع جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي^٢ لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول
(المعوقات التنظيمية)

ن=٨٠

م	العبارات	موافق تكرار %	إلى حد ما تكرار %	غير موافق تكرار %	كاي ^٢ والنسبة النسبي العبارة	الوزن ترتيب
١٠	يفتقر الإتحاد المصري للملاكمة إلى نظام مراقبة داخلي فعال لا يوجد هيكل تنظيمي للإتحاد المصري للملاكمة يواكب التطورات والتغيرات المعاصرة	٥٩	١٦	٥	٦١,٠٨* %٦,٢٥	١,٥
١١	يسيطر رؤساء مجالس الإدارة والمناطق على اتخاذ القرارات بالإتحاد المصري للملاكمة	٦٠	١٢	٨	٦٢,٨٠* %	٥,٥
١٢	نشعر بعدم رغبة قيادات الإتحاد المصري للملاكمة	٥٧	١٦	٧	٥٣,٢٨* %٨,٧٥	٢
١٣	لا توجد مراجعة خارجية دورية لاعمال الإتحاد	٥٩	١٧	٤	٦١,٩٨* %٥,٠٠	١,٥
١٤	هناك ضعف في برامج التوعية الإعلامية	٥٥	٢١	٤	٥٠,٥٨* %٥,٠٠	٣,٥
١٥	هناك مقاومة من العاملين للتغيير	٥٧	١٥	٨	٥٢,٦٨* %	١
١٦	هناك فجوة بين النتائج والأهداف	٦٨	٨	٤	٩٦,٤٠* %٥,٠٠	١٧

يتضح من جدول (٦) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث لمحور العادات والتقاليد ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثاني
(المعوقات المادية والبشرية) ن=٨٠

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن ترتيب
		%	%	%	
١	لا يتم إتاحة المعلومات إلكترونياً	٨٠,٠٠	١٢	٥,٠٠	١٠٠
٢	هناك ضعف واضح في الموارد المالية للإتحاد المصري للملاكمة	٧٢,٥٠	١١	١٣,٧٥	١١٣
٣	يوجد عجز واضح في أعداد العاملين داخل الإتحاد المصري للملاكمة	٨٠,٠٠	٨	١٠,٠٠	١٠٤
٤	يفتقر الإتحاد إلى طرق متنوعة لجذب الرعاية لأنشطة الإتحاد	٧٥,٠٠	١٢	١٥,٠٠	١٠٨
٥	يفتقر الإتحاد إلى مصادر مالية تسمح بتطوير برامج تطبيق الحوكمة	٧٥,٠٠	١٦	٩,٠٠	١٠٤
٦	لا يتم إدارة الموارد المالية بشكل جيد	٨٠,٠٠	١٢	٥,٠٠	١٠٠
٧	الهيكل الإداري لا يسمح بتطوير البيئة التكنولوجية للإتحاد	٧١,٢٥	١٥	١٨,٧٥	١١١
٨	هناك ضعف في شبكات الإتصال داخل مناطق الإتحاد المصري للملاكمة	٧٢,٥٠	١٥	١٨,٧٥	١٠٩
٩	هناك ضعف في مهارات اللغة الإنجليزية لدى العاملين	٧٨,٧٥	١٢	١٥,٠٠	١٠٢
١٠	يصعب توفير المخصصات المالية لتنفيذ عمليات التدريب	٦٨,٧٥	١٩	٢٣,٧٥	١١١
١١	هناك ضعف واضح في عمليات تسويق أنشطة الإتحاد	٦٧,٥٠	٢٠	٢٥,٠٠	١١٢
١٢	يوجد قصور في عملية صيانة الأجهزة	٧٣,٧٥	١٧	٢١,٢٥	١٠٥
١٣	لا يوفر الإتحاد الدعم اللازم للأندية للارتقاء بمستوى لاعبيها	٧٦,٢٥	١٦	٩,٠٠	١٠٢
١٤	لا يتم الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة	٧٢,٥٠	١٦	١٠,٠٠	١٠٨
١٥	لا توجد قاعدة بيانات الكترونية للاعبين والمدربين داخل الإتحاد	٧٧,٥٠	١٢	١٥,٠٠	١٠٤

يتضح من جدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث لمُحورقيم الدين الإسلامي ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي^٢ لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثالث (المعوقات التشريعية) ن=٨٠.

م	العبارات	موافق تكرار النسبة ر %	إلى حد ما تكرار النسبة ر %	غير موافق تكرار النسبة ر %	كاي ^٢ الوزن النسبي	ترتيب العبارة
١	هناك ضعف في التخطيط لإدارة موارد الإتحاد لا يتم استكمال تنفيذ خطط التطوير بالإتحاد المصري للملاكمة في ظل تعاقب القيادات	٥٨ %	١٦ %	٢٠,٠٠ %	٥٧,١٠ **	٥,٥
٢	يصعب تحديد أولويات العمل داخل الإتحاد المصري للملاكمة	٥٨ %	١٥ %	١٨,٧٥ %	٥٦,٤٣ **	٤
٣	هناك تعارض بين وجهات نظر القائمين على ادارة الإتحاد المصري للملاكمة	٦٣ %	١١ %	١٣,٧٥ %	٧٤,٧٣ **	٩
٤	هناك قصور في التشريعات والقوانين التي تسمح بتطبيق مبادئ الحوكمة	٦٤ %	١٢ %	١٥,٠٠ %	٧٩,٦٠ **	١١,٥
٥	لا توجد الية لتوثيق العقود والحقوق داخل الإتحاد المصري للملاكمة	٦١ %	١٠ %	١٢,٥٠ %	٦٦,٣٣ **	٥,٥
٦	لا تسمح الأنظمة واللوائح الحالية بتطبيق الحوكمة	٥٧ %	١١ %	١٣,٧٥ %	٥١,٧٨ **	٢
٧	لا توجد لوائح تسمح بإعتماد التوقيع الإلكتروني للمسئولين واللاعبين	٨ %	١٥ %	١٨,٧٥ %	٥٢,٦٨ **	١
٨	لا تسمح اللوائح باتاحة المعلومات للجميع دون حجبا	٦٢ %	١١ %	١٣,٧٥ %	٧٠,٥٣ **	٨
٩	لا تسمح اللوائح بمشاركة جميع منتسبي الإتحاد المصري للملاكمة في وضع الخطط	٦١ %	٦ %	٧,٥٠ %	٦٧,٢٣ **	٣
١٠	لا يتم تفعيل التشريعات والقوانين التي تمنع الفساد	٥٧ %	٢٠ %	٢٥,٠٠ %	٥٧,١٣ **	٧
١١	يصعب على منتسبي الإتحاد المصري للملاكمة إيجاد	٦١ %	١٦ %	٢٠,٠٠ %	٦٩,٤٨ **	١٠
١٢		٦٤ %	١٢ %	١٥,٠٠ %	٧٩,٦٠ **	١١,٥

القنوات الرسمية للتعبير عن

آرائهم

يتضح من جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث لمحور عناصر التاريخ العربي ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

جدول (٩)

الوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ لمحاور استبيان معوقات تطبيق الحوكمة

بالإتحاد المصري للملاكمة ن=٨٠

م	العبارات	الوسط	الانحراف المعياري	كا ^٢ ودالاتها	الوزن النسبي
١	العادات والتقاليد العربية	١,٣١	٠,٥١	١٦٦,٦٨**	١٠٥,٠٠
٢	قيم الدين الإسلامي	١,٣٣	٠,٥٣	٢٤٩,١٠**	١٠٦,٢٠
٣	مفردات اللغة العربية	١,٤٣	٠,٤٢	٢٣٩,٢٥**	١١٤,٧٥

يتضح من جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء مجالس ادارات الأندية ولاعبين ومدربي واداري أندية الملاكمة ، بمنطقة القاهرة لمحاور استبيان معوقات تطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٢/٤ مناقشة النتائج

مناقشة نتائج التساؤل الأول: "ما هي المعوقات التنظيمية لتطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة؟".

يتضح من جدول (٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث بجميع عبارات "المحور الاول" حيث تراوحت قيمة كا^٢ (٩٦,٤٠ : ٥٢,٦٨) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث بلغت نسبة إستجابة عينة البحث نحوها (٦٨,٧٥ : ٨٥,٠٠%)، كما تراوح الوزن النسبي لعبارات المحور الأول ما بين (٩٦ : ١١١).

وتتفق نتائج تلك الدراسة مع ما توصلت إليه منال حسين (٢٠١٧م) (١٠) من أن المعوقات التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تراوحت ما بين كبيرة وكبيرة جداً، حيث أظهرت النتائج وجود عوائق في التنسيق بين الوحدات الإدارية، كما تتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة فطيمة الزهراء (٢٠١٥م) (٨) من أن هناك عوائق في تطبيق الحوكمة ترجع إلى ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية وضعف الرقابة على أعمال الموظفين، كما تتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه إيمان كامل (٢٠٢٢م) (١) من وجود ضعف في التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا، وان هناك ضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اشراك العاملين في رسم أهداف الإدارة والتخطيط لها وشرح وتوضيح دوافع هذا التخطيط من قبل الإدارة العليا.

كما اظهرت النتائج عدم وجود لجان داخل الإتحاد المصري للملاكمة تهدف إلى متابعة تطبيق مبادئ الحوكمة، لذا فإنه من الأهمية تشكيل لجنة تهدف إلى متابعة إجراءات تطبيق الحوكمة،

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة سبى عبد الوهاب (٢٠١٧م) (٧) من أنه ينبغي إنشاء مجلس للحوكمة في الجامعة لتولى وضع الأنظمة والقوانين للإشراف بها من قبل أعضاء هيئة التدريس، حيث يجب الإهتمام بتوفير كادر متخصص قادر على التعامل مع متطلبات الحوكمة وتوجهاتها ووضع خطة شاملة لتطبيقها من خلال عقد الدورات والورش التدريبية وتنظيم المؤتمرات والندوات التي تتيح الفرصة للعاملين من مختلف الجامعات بتقديم أفكار ومقترحات وحلول تساعد في تطبيق الحوكمة، وبالتالي نشر مفهوم الحوكمة.

كما بينت النتائج ان تعارض أهداف الإتحاد يعيق تنفيذ عملية الحوكمة وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة سبى عبد الوهاب (٢٠١٧م) (٧) من أن تعدد أهداف الجامعة وتشابكها من أبرز معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة اليرموك وأن ذلك قد يرجع إلى عدم وضوح الأهداف لدى عضو هيئة التدريس مما يصعب تنفيذها، وعدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ جميع الأهداف وذلك لتعدد وظائفها وتركيزها على بعض الأهداف فقط.

وقد أظهرت النتائج صعوبة تلبية الإحتياجات التدريبية من خلال خطة تراعي تكافؤ الفرص ، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أشرف محمود وآخرون (٢٠٢٠م) (٣) من أنه قد ظهر غياب التدريب الفعّال للقيادات الإدارية في الوقت الذي تلعب فيه هذه القيادات الدور الأكبر في تنفيذ برامج الحوكمة، كما أظهرت النتائج عدم وجود هيكل تنظيمي للإتحاد المصري للملاكمة يواكب التطورات والتغيرات المعاصرة، ويتفق ذلك مع توصلت إليه نتائج Misca & Hanu (٢٠١٥م) (٢٣) من أن قصور الهيكل التنظيمي يعد من أكثر المعوقات التي تواجه المؤسسات الرياضية، ويكمن التحدي في هذا الصدد في كيفية تصميم هيكل تنظيمي ينطوي على منهج استباقي يحدد هدف واستراتيجية وسياسة المؤسسة الرياضية ويتسم بالإستجابة للبيئتين الداخلية والخارجية واحتياجات وتطلعات أعضائها.

كما أظهرت النتائج سيطرة رؤساء مجالس الإدارة والمناطق على اتخاذ القرارات بالإتحاد المصري للملاكمة، وتتفق تلك النتائج مع ما أشار إليه Andreff (٢٠١٥م) (١١) من أنه من أبرز العوامل التي تعيق تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية هي قوى تأثير القيادات وتحكمهم في كافة الأمور داخل المؤسسة، وتظهر تلك الإشكالية عند منح المديرين التمكين لإتخاذ القرارات إلى درجة تمكنهم من تعيين أنفسهم في المواقع القيادية المختلفة بصورة ذاتية وتلغي أو تقوض سلطات أصحاب الشأن.

كما تظهر تلك النتائج عدم رغبة القيادات في تطبيق مبادئ الحوكمة، ويتفق ذلك مع توصلت إليه نتائج دراسة أماني خالد (٢٠١٤م) (٤) من عدم قبول بعض المستثمرين وأعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين لمعايير الحوكمة، فالخشية من هذه المعايير على الرغم من سهولة تطبيقها وبساطتها يلعب دوراً رئيسياً في إعاقة تطبيق الحوكمة.

مناقشة نتائج التساؤل الثاني: "ما هي المعوقات المادية والبشرية لتطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة؟".

يتضح من جدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث بجميع عبارات "المحور الثاني" حيث تراوحت قيمة كآ (٤٥,٧٠ : ٧٩,٦٠) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥)

كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " الموافقة" حيث بلغت نسبة إستجابة عينة البحث نحوها (٦٨,٧٥ : ٨٠,٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي لعبارات المحور الأول ما بين (١٠٠ : ١١٣) .

وتتفق تلك النتائج مع توصلت إليه دراسة رولا وائل (٢٠١٩م) (٦) من عدم توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق الحوكمة الجيدة، بما يفرض قيام الحكومة بتعزيز الموازنات المخصصة وبما يمكن المؤسسات الرياضية من القيام بأدوارها، كما تتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه منال حسين (٢٠١٧م) (١٠) من أن المعوقات المالية من وجهة نظر أفراد العينة تراوحت ما بين كبيرة وكبيرة جداً.

كما اظهرت النتائج وجود عجز واضح في أعداد العاملين داخل الإتحاد المصري للملاكمة ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الموارد المالية وعدم تعيين كفاءات بالإضافة إلى عملية التغيير في عناصر الجهاز الإداري، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة دراسة أشرف محمود وآخرون (٢٠٢٠م) (٣) من أن الجهاز الإداري قد تعرض للكثير من التقلبات غير المدروسة وغير المبررة على أسس موضوعية تراعي مصلحة هذا الجهاز الإداري، الأمر الذي يفقد هذا الجهاز توازنه ويصبح غير قادر على القيام بأية عملية تنمية إدارية، وقد يؤدي مثل هذا الوضع المربك بالقيادات الإدارية إلى عدم التركيز على برامج الحوكمة التي تتسم بالكفاءة والكفاية.

كما اظهرت النتائج عدم اتاحة المعلومات إلكترونياً ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة إيمان كامل (٢٠٢٢م) (١) من أن هناك ضعف في استخدام الإنترنت داخل وخارج الكلية لتبادل المعلومات إلكترونياً بين الأقسام والكلية كما يقتصر الواقع على القيام بالأعمال الإدارية واستقبال الملفات والمعلومات يدوياً بالرغم من وجود حواسيب وتقنيات الإنترنت، كما اظهرت النتائج ضعف في شبكات الإتصال داخل مناطق الإتحاد المصري للملاكمة، وأنه لا توجد قاعدة بيانات الكترونية للاعبين والمدربين داخل الإتحاد، كما اكدت على وجود معوقات تحول دون تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية للحوكمة، وأن هناك مشاكل تمنع تطبيقها، وأن هناك معوقات فنية وتكنولوجية تمنع تطبيق الحوكمة داخل الاقسام والكلية المختلفة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة Van & Jain (٢٠٢٠م) (٢٩)، Hidayanto et al., (٢٠١٤م) (١٧) من أن المشكلات المتعلقة بالأداء سواء التي تتعلق بالتطبيق أو الإتصال بالإنترنت تؤدي إلى عدم القدرة على تطبيق الحوكمة.

مناقشة نتائج التساؤل الثالث: "ما هي المعوقات التشريعية لتطبيق الحوكمة بالإتحاد المصري للملاكمة؟"

يتضح من جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث بجميع عبارات "المحور الثالث" حيث تراوحت قيمة كا^٢ (٥١,٧٨ : ٧٩,٦٠) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث بلغت نسبة إستجابة عينة البحث نحوها (٧١,٢٥ : ٨٠,٠٠ %) عدا العبارة السابعة حيث اتجهت استجابات عينة البحث نحو خيار "عدم الموافقة" بنسبة بلغت (٧١,٢٥ %)، كما تراوح الوزن النسبي لعبارات المحور الأول ما بين (١٠٠ : ٢٠٩) .

اظهرت نتائج الدراسة وجود صعوبات في تحديد الأولويات وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أشرف محمود وآخرون (٢٠٢٠م) (٣) من أن هناك فشل في تحديد الأولويات

بالشكل الصحيح فقد يتم مثلاً إعطاء الأولوية لقضايا التنمية السياسية أو ما في حكمها على حساب برامج التنمية الإدارية الحقيقية، كما اظهرت النتائج وجود تعارض بين وجهات نظر القائمين على ادارة الإتحاد المصري للملاكمة وبما يمثل عائق اماك تطبيق مبادئ الحوكمة، ويتفق ذلك مع توصلت إليه نتائج دراسة Shilbury, D., & Ferkins, L. (٢٠٢٠م) (٢٧) من وجود العديد من المعوقات الأخرى لتفعيل مبادئ الحوكمة، وتتضمن تلك المعوقات طبيعة شخصية المشاركين في تطبيق ممارسات الحوكمة، وتعدد وجهات النظر المقدمة والتوتر في العلاقة بين أعضاء المجالس من الشباب والأكبر سناً.

كما اظهرت النتائج أن اللوائح والانظمة الحالية تسمح بتطبيق الحوكمة وقد يرجع ذلك إلى رغبة القيادة السياسية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة إيمان كامل (٢٠٢٢م) (١) من أنه ربما تكون القيادات السياسية اليوم أقرب من أي وقت مضى لتطبيق الحوكمة تجنباً للأخطاء وتأكيداً للشفافية وممارسة المساءلة.

كما يتضح وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة داخل الإتحاد المصري للملاكمة، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة منال حسين (٢٠١٧م) (١٠) من أنه قد ظهرت معوقات بدرجة كبيرة لتطبيق الحوكمة في جامعة الطائف، وذلك بالرغم من محاولة الجامعة لتطوير أداءها وسعيها لتطبيق نظم الجودة الشاملة بها من أجل الحصول على الإعتماد الأكاديمي إلا أن الواقع يشير خلاف ذلك حيث اتضح وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق مرتكزات الحوكمة والتي تعد متطلباً لتحقيق الإعتماد الأكاديمي.

لذا فإنه يجب الإهتمام بإزالة المعوقات التي تمنع تطبيق الحوكمة داخل الإتحاد المصري للملاكمة لضمان تحقيق الشفافية وتطور أنشطة الإتحاد إنطلاقاً من أهمية الحوكمة في نجاح أي تنظيم رياضي، فوجود قواعد ومعايير وضوابط الحوكمة وتطبيقها بالإتحاد المصري للملاكمة ينعكس إيجابياً على تحسين أداء ونتائج أعمال الإتحاد، نتيجة توافر بيئة رقابية حازمة تمنع وتحد من جوانب الإسراف والفساد الإداري، ومن ثم مقاومة ومواجهة كل ما يمكن أن يضعف من قدرة وإمكانيات الإتحاد مثل استنزاف مواردها، فالحوكمة تمكننا من تطبيق إجراءات رقابية على أعمال الإتحاد المصري للملاكمة بما في ذلك المسابقات واختيار اللاعبين والمدربين واللجان الفنية، ومن ثم فإن الحوكمة تعد وسيلة لتعزيز الرقابة على الإتحاد المصري للملاكمة بمنظور شامل، ويتفق ذلك مع أشار إليه Chappellet (٢٠١٨م) (١٥) من ضرورة تبني المؤسسات الرياضية لنماذج للحوكمة تجمع عناصر من مناهج الحوكمة المتبعة في عالم الأعمال وأيضاً مناهج الحوكمة المتبعة في مؤسسات القطاع العام، وتكمن أهمية تطبيق تلك الأنماط المختلفة من الحوكمة في أن المؤسسات الرياضية أصبحت تؤدي دوراً مماثلة لتلك التي تقوم بها شركات الأعمال ومنظمات القطاع العام، فقد أصبحت المؤسسات الرياضية مماثلة لشركات الأعمال فيما يتعلق ببيع حقوق البث، في حين أصبحت مماثلة للمؤسسات العامة فيما يتعلق بالمشاركة في وضع القواعد الخاصة بالرياضات والأحداث الرياضية.

٠/٥ الإستنتاجات والتوصيات

١/٥ الإستنتاجات

١/١/٥ هناك عوائق في تطبيق الحوكمة ترجع إلى ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية وضعف الرقابة على الأعمال.

٢/١/٥ وجود ضعف في التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا، وان هناك ضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية.

٣/١/٥ من ابرز العوامل التي تعيق تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية هي قوى تأثير القيادات وتحكمهم في كافة الأمور.

٤/١/٥ يتعرض الجهاز الإداري للكثير من التقلبات غير المدروسة وغير المبررة على أسس موضوعية تراعي مصلحة هذا الجهاز الإداري.

٥/١/٥ هناك ضعف في استخدام الإنترنت لتبادل المعلومات إلكترونياً، وأنه يقتصر الواقع على القيام بالأعمال الإدارية واستقبال الملفات والمعلومات يدوياً.

٦/١/٥ اللوائح والانظمة الحالية تسمح بتطبيق الحوكمة تجنباً للأخطاء وتأكيداً للشفافية وممارسة المساءلة.

٢/٥ التوصيات

١/٢/٥ تطبيق مبادئ الديمقراطية داخل الإتحاد المصري والتي تسهم في مشاركة العملاء في عملية التخطيط للأنشطة.

٢/٢/٥ تشكيل اللجنة للتخطيط للأنشطة ومسابقات الإتحاد تضم أعضاء هيئة تدريس من أقسام الإدارة الرياضية وخبراء في التخطيط.

٣/٢/٥ إجراء تقييم دوري لتطبيق مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغيرات كل مرحلة والزام جميع العاملين بتطبيق إجراءات التصحيح.

٤/٢/٥ الوضوح التام في التعاملات وإتاحة كافة المعلومات والقرارات والأنشطة المتعلقة بسياسات الإتحاد لضمان تحقيق الشفافية.

٥/٢/٥ فرض القوانين واللوائح والخطط على جميع المنتسبين للإتحاد وتوفير كافة الحقوق القانونية للجميع لضمان تحقيق المساءلة.

٦/٢/٥ مراعاة المساواة بين جميع منتسبي الإتحاد في الحقوق والواجبات وأن يكون اختيار اللجان والمدربين والحكام واللاعبين على أساس الكفاءة والجدارة.

٧/٢/٥ ضمان مشاركة جميع منتسبي الإتحاد من أعضاء مجلس ادارة ولجان ومدربين وحكام في وضع رؤية الإتحاد.

المراجع

أولا: المراجع العربية

- أحمد سعد الشريف (٢٠١٨): الرياضة والحوكمة – التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أشرف محمود أحمد، حنان البديري كمال، مجبل مطلق بوسمري (٢٠٢٠ م): رؤية تربوية للتغلب على معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، ع (٣٥).
- أماني خالد (٢٠١٤): أهمية تطبيق معايير الحوكمة في السوق الكويتي في ضوء تداعيات الازمة المالية العالمية وتحليل نصوص الحوكمة الواردة في القرار رقم ٢٠١٣/٢٥ الصادر عن هيئة أسواق المال، مجلة الإقتصاد والتنمية، الدار البيضاء ، الجزائر، ع (١٠).
- إيمان كامل البلتاجي (٢٠٢٢ م): معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج (٣٧)، ع (١).
- حسن احمد الشافي (٢٠٢١): متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي، دار الوفاء للنشر، القاهرة.
- رولا وائل (٢٠١٩): دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- سهي عبد الوهاب محمد (٢٠١٧ م): درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، شمال الأردن.
- فطيمة الزهراء لواطى (٢٠١٥ م): معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري دراسة حالة بلدية عزابة ولاية سكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- مصطفى يوسف كافي (٢٠١٧): الحوكمة المؤسسية، الفا للوثائق، المكتبة الوطنية الجزائرية، الجزائر.
- منال حسين الحميدي (٢٠١٧): واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع (١١٠).

المراجع العربية مترجمة

- Ahmed Saad Al-Sharif (2018):** Sports and Governance - The Global Trend in the Performance of Sports Organizations Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
- Ashraf Mahmoud Ahmed, Hanan Al-Badri Kamal, Mijbil Mutlaq Al-Bousmari (2020 AD):** An educational vision to overcome the obstacles to applying governance in middle

schools in the State of Kuwait, Journal of the College of Education, Aswan University, Issue (35).

Amani Khaled (2014): The importance of applying governance standards in the Kuwaiti market in light of the repercussions of the global financial crisis and analyzing the governance texts contained in Resolution No. 25/2013 issued by the Capital Markets Authority, Al-Eqtasad and Development Journal, Casablanca, Algeria, Issue (10. (

Iman Kamel El-Beltagy (2022 AD): Obstacles to implementing electronic governance at Menoufia University and ways to overcome them, Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, Collection (37), Issue (1.(

Hassan Ahmed Al-Shafi (2021): Requirements for applying governance in sports institutions in Egyptian and Arab societies, Dar Al-Wafa Publishing, Cairo.

Rula Wael (2019): The role of governance in reducing corruption in Palestinian public sector institutions, unpublished master's thesis, College of Graduate Studies, Al-Quds University, Palestine.

Soha Abdel Wahab Muhammad (2017 AD): The degree of implementation of administrative governance at Yarmouk University from the point of view of academic leaders and faculty members, and the obstacles and proposed solutions, unpublished doctoral thesis, College of Education, Yarmouk University, northern Jordan.

Fatima Al-Zahraa Louati (2015 AD): Obstacles to the application of electronic governance in public institutions of an administrative nature, a case study of the municipality of Azaba, Skikda Province, unpublished master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Facilitation Sciences, Mohamed Khedir University, Biskra, Algeria.

Mustafa Youssef Kafi (2017): Institutional Governance, Alpha Documents, National Library of Algeria, Algeria.

Manal Hussein Al-Hamidi (2017): The reality of implementing good governance and its obstacles at Taif University from the point of view of academic staff members, Journal of the College of Education, Banha University, No. (110.(

ثانيا : المراجع الأجنبيه

Andreff, W. (2015): Governance of professional team sports clubs, agency Problem and soft budget constraint, Disequilibrium sports Economics, Competitive imbalance and budget constraints.

Ashley Thompson, Erik L. Lachance, Milena M. Parent & Russell Hove (2022): A systematic review of governance



principles in sport, **European Sport Management Quarterly**

- Chen, G., Zhang, J., & Pifer, N. (2019):** corporate governance Structure, Financial capability, and the R & D intensity in Chinese sports sector, evidence from listed sports companies, sustainability, 11 (23).
- Cleak, B. A. (2019):** Good governance for National Sport Federation in South Africa from a systems perspective: a case study, unpublished Master's Thesis, University of Johannesburg.
- Chappelete, J, L., (2018): Beyond Governance : the need to improve the regulation of international sport, sport in society, 21(5).
- Geeraert, A (2018):** National Sports Governance Observer: Indicators and instruction for Assessing Good Governance in National Sports Federations, Play the Game.
- Hidayanto, Achmad, Ningsih, Yulia, Sandhyaduhita, Puspa and Handayani, Putu (2024):** The Obstacles of the E-Government Implementation: A Case of Riau Province, Indonesia, Journal of Industrial and Intelligent Information Vol. 1, No. 1.
- Joshua Munoz, Francesc Solanellas, Miguel Crespo and Geoffery Z. Kohe (2023):** Governance in regional sports organisations: An analysis of the Catalan sports federations, **Cogent Social Sciences** Journal, Vol (9), Issue (1).
- Jessica J Orchard, David Maddocks, Eva Carneiro, John W Orchard (2022):** A Review of Legal, Ethical, and Governance Issues for Team Doctors, Clinical Journal sport Medicine.
- Lesley Ferkins, David Shilbury & Ian O'Boyle (2018) :** Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems Sport Management Review, Sport Management Association of Australia and New Zealand ELSEVER Ltd (21)3.
- McLeod, J., Jenkin, A., Walters, G., & Irving, R. (2021):** The role and performance of supporter directors: A social exchange theory perspective. Sport Management Review. DOI: 10 .1080/ 14413523.
- McLeod, J., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2021):** Board roles in Scottish football: An integrative stewardship-resource dependency theory. European Sport Management Quarterly, 21(1).
- Misca, F., & Hanu, E. (2015):** Governance in sport a necessity in the management of the sports organizations. Discobolul-physical education, sports and Kinetic therapy Journal, 21(2).
- Pielke, R., Jr., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & Mc Cabe, J. (2020): .** An evaluation of good governance

-
- in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, 20(4).
- Rustiadi, T, & Pramono, H. (2019):** Good Governance in Central Java Sports Organizations, 5th international conference on Physical education sport and health (ACPES 2019), Semarang Central Java, Atlantis Press, Indonesia.
- Shilbury, D. (2022):** A research agenda for sport management. Edward Elgar Publishing Limited, UK, ISBN: 978 1 80037 831 5.
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2020):** An overview of sport governance scholarship. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds), *Routledge Handbook of Sport Governance* (pp.3–17). Abingdon: Routledge.
- Shilbury, D., O’Boyle, I., & Ferkins, L. (2020):** Examining collective board leadership and collaborative sport governance. *Managing Sport and Leisure*, 25(4).
- Vani & Jain (2020):** E-Governance – Trends, Scenario, Problems and Solutions *Journal of Engineering & Technology*, Volume 6.
- Laura B. Madsen (2019):** *Disrupting Data Governance, A call to action*, Technics Publications.
- Zeimers, G., & Shilbury, D. (2020):** The interconnected roles of the chair. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds), *Routledge Handbook of Sport Governance*. Abingdon: Routledge.