

## تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام ببعض الاتحادات الرياضية في ضوء مبادئ الحوكمة

أ.م.د. سامية فريد محمد

استاذ الادارة الرياضية المساعد بقسم الادارة الرياضية

كلية التربية الرياضية- جامعة بني سويف

### المقدمة ومشكلة البحث

تجتاح العالم فى القرن الحادى والعشرين ثورة ونهضة رياضية هائلة نحو تطوير أساليب الإدارة الرياضية والاتجاه إلى استخدام كل ما هو حديث فى مجال إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة التي تنوعت بشكل ما بين تقديم خدمات او توفير تسهيلات رياضية او استثمار وتسويق المنتجات الرياضية وتسعى المؤسسات لتحقيق ذلك بأقل جهد وأسرع وقت وأكبر كفاءة ممكنة.

ومع هذا التطور ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة فى مجال إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية ومن هذه الاتجاهات إدارة الأزمات، وإدارة الجودة الشاملة والهندرة، والخصخصة، وما إلى ذلك من اتجاهات حديثة العهد فى مجال إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية، والآن ظهر اتجاه ادارى آخر حديث العهد فى المجال الرياضى ألا وهو "الحوكمة".

ولفظ "الحوكمة" جاء من قبل البنك الدولى وصندوق النقد تحت أسم " Corporate governance" وهو ما تم ترجمته إلى العربية إلى "الإدارة الرشيدة"، وبعد ذلك تم صياغته وإعادة تسميته عن طريق مجمع اللغة العربية فى مصر تحت لفظ "الحوكمة" ويطلق عليها البعض حوكمة الإدارة وهناك من يسميها الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة. (١٥ : ١٥)

والحوكمة هى مجموعة من المبادئ والقواعد والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمات والهيئات، وهى أيضاً معايير تعمل على تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والتميز فى الأداء داخل العمل الإدارى بالهيئات والمؤسسات المختلفة. (٢٥ : ١)

يوضح "جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولينكوف" (٢٠٠٣م) أن تطبيق الحوكمة كإتجاه إدارى يعمل على تخفيض المخاطر وتعزيز الأداء وزيادة فعالية الإدارة وكذلك إظهار ودعم الشفافية والعدل والمساواة داخل العمل الإدارى. (٧ : ٤)

ونظراً للتطورات الهائلة التي تشهدها الساحة العالمية فى شتى المجالات وخاصة المجال الرياضى، ذلك الأمر الذى دعا إلى ضرورة الاتجاه إلى مواكبة تلك التطورات وذلك عن طريق

استخدام الأساليب الحديثة في إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية بهدف تحقيق الارتقاء والتقدم والنهوض بهذه المؤسسات والهيئات.

وحيث أن حكام الالعاب الرياضية المختلفة هم احد الركائز والمقومات الأساسية التي تعتمد عليها نجاح الالعاب الرياضية المختلفة في الارتقاء بمستواها نظراً لما يعكسه التحكيم الجيد على تقدم مستوى المنافسات والدور الفعال والمؤثر الذي يلعبه الحكم في إنجاز تلك المنافسات والبطولات الرياضية من قبل بدئها وحتى الانتهاء منها.

ومن خلال إطلاع الباحثه على بعض الدراسات السابقة المرتبطة (٢) (٣) (٤) (٦) (٩) (١٠) (١٢) (١٣)، لاحظت ندرة مثل هذه الأبحاث التي تعرضت من قبل إلى الجانب الإداري والسياسات الإدارية للجان الحكام، بالرغم من التأثير الفعال والمباشر للإدارة على مستوى تقدم الحكم أو تراجعها.

ولجان الحكام تعاني الكثير من المشكلات التي تتبع من السياسة المتبعة في إدارة هذه اللجان والتي تقف حائلاً أمام الحكم دون تحقيق تطلعاته واستمراره في مجال التحكيم، وأنه لا تتوافر الشفافية في التعاملات داخل اللجان، وأيضاً لا يوجد عدل ومساواة بين الحكام، وكذلك صعوبة التواصل مع الإدارة العليا والبطء في اتخاذ القرارات المتعلقة باللجان، بالإضافة إلى تأخر وصول المستحقات المالية الخاصة بالحكام، وأيضاً عدم الحرص على الاهتمام بصقل وتثقيف الحكام بصفة مستمرة ومنتظمة، هذا بالإضافة إلى إجماع آراء الحكام على ضرورة تعديل السياسة التي تتبع في إدارة لجان الحكام لما سوف يكون له العائد والأثر الأكبر على النهوض بمستوى الحكام وبالتالي الارتقاء باللعبة وتقديمها.

وهذا ما دفع الباحثة نحو التفكير في القيام بهذه الدراسة التي تحاول الكشف عن أسباب المشكلات التي تواجه عناصرها من عناصر أي رياضة ألا وهو الحكم، بالإضافة إلى أنها محاولة تهدف إلى التعرف على السياسة التي تدار من خلالها لجان الحكام ببعض الاتحادات الرياضية، ووضع تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام

#### هدف البحث

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام ببعض الاتحادات الرياضية في ضوء مبادئ الحوكمة وذلك من خلال:

١- التعرف على الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها لجان الحكام باتحادات (كرة الطائرة / كرة قدم / الكراتية / الجمباز / المبارزة) في ضوء مبادئ الحوكمة.

٢- وضع تصور مقترح للسياسات الإدارية فى ضوء مبادئ الحوكمة للجان الحكام بإتحادات (كرة الطائرة / كرة قدم / الكراتية / السباحة)

### تساؤلات البحث

١- ما الواقع الفعلى للسياسات الإدارية الحالية التى تقوم عليها لجان الحكام باتحادات (كرة الطائرة / كرة قدم / الكراتية / السباحة) فى ضوء مبادئ الحوكمة؟

٢- ما التصور المقترح الذى يجب أن تكون عليه السياسات الإدارية فى ضوء مبادئ الحوكمة للجان الحكام باتحادات (كرة الطائرة / كرة قدم / الكراتية / السباحة) فى ضوء مبادئ الحوكمة؟

### بعض المصطلحات المستخدمة فى البحث

#### "السياسات الإدارية"

تلك المجموعة من القواعد والتوجيهات التى تصدرها الإدارة العليا لترشد العاملين فى أداء وظائفهم وتتخذ أسساً ومعايير عند اتخاذ القرارات.

#### "التحكيم"

نشاط تربوى لإدارة المباريات بين الفرق يهدف إلى تدعيم وتعزيز المواقف الفنية والسلوكية السليمة بين اللاعبين خلال المباريات. (١ : ٢٩)

#### "الحوكمة"

مجموعة الآليات والممارسات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التى تضمن الانضباط والشفافية من أجل تحقيق الجودة والتميز فى الأداء داخل العمل الإدارى. **Moerland**

(٢٠٠٠م) (٢٠:١٠)

#### الدراسات المرتبطة السابقة

١- دراسة "عبد الناصر عيسى عبد العزيز" (٢٠٠٧م)، (١١)، واستهدفت تقييم السياسات الإدارية لأفرع الإتحاد المصرى لرفع الأثقال بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفى، واشتملت عينة البحث على عدد (٣٨٥١) من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصرى لرفع الأثقال وأفرعه والحكام والمدربين واللاعبين، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج أن السياسات الإدارية بأفرع الإتحاد المصرى لرفع الأثقال تساعد فى اتخاذ القرارات وتوفير الوقت والجهد وتعمل على السرعة فى تحقيق الأهداف.

٢- دراسة "عصمت أنور حامد" (٢٠٠٧م) (١٤)، واستهدفت تحليل الأسباب التى دعت إلى ظهور مصطلح "حوكمة الشركات"، وكذلك إبراز أهمية تطبيق آليات حوكمة الشركات،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على المراجعين بالجهاز المركزي للمحاسبات والعاملون والإداريون بالجهات الرقابية على البنوك، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن تطبيق حوكمة الشركات يؤدي دوراً فعالاً نحو التأكيد على دور الرقابة والإلتزام بتطبيق سياسات الإفصاح والشفافية وأن أهم العوامل المؤثرة على دور المراجع الداخلي في حوكمة الشركات هي خبراته ومؤهلاته ونطاق سلطته ومسئوليته.

٣- دراسة "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٢٠٠٦م) (٨)، واستهدفت تقييم السياسات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على عدد (١٥٠) فرداً يمثلون المديرين بالإدارات الفنية بالمديرية ومسؤولي رسم السياسات بإدارات شباب المدن والمستفيدين من أنشطة مديرية الشباب والرياضة بأسيوط، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن السياسات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بأسيوط تعطي القليل من الثقة عند التعامل مع الإدارات، وكذلك عدم الإستعانة بخبراء في مجال الإدارة الرياضة وعدم الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم وبناء السياسات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بأسيوط.

٤- دراسة "وفاء عبد الكريم عبد الكريم" (٢٠٠٤م) (١٧)، واستهدفت التعرف على المشكلات التي تواجه العمل الإداري بمراكز الشباب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على مديري مراكز الشباب والقيادات الإدارية بوزارة الشباب، واستعانت بالاستبيان وتحليل اللوائح والقوانين كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن الأهداف الموضوعية غير واقعية بالإضافة إلى عدم وجود سياسة إدارية واضحة لتحقيق تلك الأهداف الموضوعية.

٥- دراسة "مرفت سيد أحمد" (٢٠٠٣م) (١٦)، واستهدفت تقييم السياسات الإدارية لبعض الأندية الرياضية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على أعضاء مجالس إدارات الأندية والعاملين وأعضاء الجمعية العمومية، واستعانت بالاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن السياسات الإدارية بالأندية لا تسهل عملية اتخاذ القرار وأن أعضاء مجلس الإدارة هم الذين ينفردون بوضع السياسات الإدارية في العمل داخل هذه الأندية، وأن السياسات غير مكتوبة.

٦- دراسة "Duffy" (٢٠٠٤م) (١٩)، واستهدفت بيان مفهوم ومبادئ وقواعد وأهداف حوكمة الشركات وأثارها المحتملة على حركة الاستثمار، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بتحليل الوثائق والسجلات وكذلك الاستبيان كأدوات لجمع البيانات،

وكانت أهم النتائج هي أن الحوكمة تعد إحدى الأدوات الفعالة لتشجيع وجذب الاستثمار، وأن الحوكمة تهدف في الأساس إلى وجود إدارة خالية من الانحرافات والمخالفات.

٧- دراسة " Cloet- fanie " (٢٠٠٣م) (١٨)، واستهدفت تقييم الحوكمة كسياسة إدارية حديثة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستعان الباحثان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة وأن الاتجاه إلى تطبيق الحوكمة كسياسة إدارية يعمل على تعزيز وتدعيم فرص نجاح السياسات الإدارية المتبعة في إدارة الهيئات والمنظمات إذا ما تم تطبيق الحوكمة بطريقة ملائمة ومناسبة.

٨- دراسة " Myers " (٢٠٠٣م) (٢١)، واستهدفت بيان أهمية التأكيد على مدى إلتزام الهيئات والشركات بالمسئوليات الأخلاقية تجاه تطبيق قواعد الحوكمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن حوكمة الشركات وما تتضمنه من معايير وقواعد وضوابط لن تكون فعالة إذا لم يتحلى جميع الأطراف المشاركة في الأداء بسمعة لا غنى عنها ألا وهي النزاهة والشفافية في العمل.

٩- دراسة " Sweeney – Vallario " (٢٠٠٢م) (٢٢)، واستهدفت تكوين إطار لتطوير فعالية حوكمة إدارة الشركات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واختيرت عينة البحث عشوائياً من بين العاملين بالشركات المقيدة أسهمها في بورصة نيويورك للأوراق المالية، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن الرقابة الفعالة والمساءلة تعدان من الوسائل الهامة لتطبيق حوكمة إدارة الشركات.

١٠- دراسة " w.leonard " (٢٠٠٠م) (٢٣)، واستهدفت إعداد نموذج لتقويم السياسات الإدارية محددات العوامل التي تتضمنها عملية التقويم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أهمية البحث عن السياسات الإدارية الفعالة في كل مجال وعلاقتها بتحقيق الأهداف وقابليتها للفهم ومراعاتها للمبادئ العامة للمجتمع كما أشارت النتائج أيضاً إلى أهمية فحص وتقييم سياسات العاملين من أجل الحصول على إدارة فعالة للأفراد.

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبته مع طبيعة وهدف

البحث.

## مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في لجان الحكام باتحادات (كرة الطائرة / كرة قدم / الكراتية / السباحة) والبالغ عددهم (٢٨) والحكام الدوليين المسجلين بنفس الاتحادات موسم ٢٠١٥/٢٠١٦ و عددهم (٢٤) حكم.

## عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وبلغ عددها (١٥) من اعضاء لجنة الحكام و (١٢) من الحكام العاملين والجدول رقم (١) يوضح مجتمع وعينة البحث:

جدول رقم (١) مجتمع وعينة البحث

النسبة %	العينة	عدد الحكام	النسبة %	العينة	اجمالي لجنة الحكام	اعضاء	نائب	رئيس	فئات عينة البحث
٣٠	٢٥	٨١	٥٧	٤	٧	٥	١	١	كرة الطائرة
٣١	٣٠	٩٤	٦٠	٣	٥	٣	١	١	كرة قدم
٥٣	٨	١٥	٦٠	٣	٥	٣	١	١	الكراتية
٣٥	١٥	٤٢	٦٠	٣	٥	٣	١	١	السباحة
٣٢	٩٣	٢٨٢	٥٩	١٦	٢٧	١٧	٥	٥	المجموع

والجدول رقم (٤) يوضح توصيف عينة البحث:

## استمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على الواقع الفعلي للسياسات الإدارية التي تقوم عليها لجان الحكام باتحادات (كرة الطائرة / كرة قدم / الكراتية / السباحة) في ضوء مبادئ الحوكمة، متبعة الخطوات التالية:

## أولاً: تحديد المحاور الرئيسية والفرعية للاستبيان:

أ- تحديد السياسات الإدارية الأكثر شيوعاً.

قامت الباحثة بتحليل الآراء وعمل مسح مرجعي لتحديد السياسات الإدارية الأكثر شيوعاً

في المجال الرياضي وقد توصلت الي المحاور الاتية:

١- السياسات العامة الأساسية.

٢- السياسات التنفيذية.

٣- السياسات المالية.

٤- سياسات الأفراد.

٥- سياسات التسويق.

٦- سياسات المتابعة والتقييم.

ب- تحديد المبادئ الاساسية للحوكمة.

جدول رقم (٢) تحليل مرجعي للمبادئ الأساسية للحوكمة (ن=٦)

المبادئ المرجع	حفظ الحقوق	المعاملة المتساوية	الإفصاح والشفافية	دور الأطراف المشاركة في الأداء	مسئوليات مجلس الإدارة
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (١٥:٧١)	√	√	√	√	√
جون سوليفان وآخرون (١٢:٧)	√	√	√	√	√
Peter k.cornelivs and Bruce kogut (١٣٥:٦٦)	√	√	√	√	√
Moerland (٦٥:٢٠)	√	√	√	√	√
اليساندرو جوجليو وسيباستيان مولينوز (١:٢١)	√	√	√	√	√
Tom Cannon (١١٧:١٩)	√	√	√	√	√
المجموع	٦	٦	٦	٦	٦
النسبة المئوية	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

بعد تحديد السياسات الإدارية ومبادئ الحوكمة تم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (٦) خبراء مرفق (١) حيث تم مراعاة أن يكون الخبراء من أساتذة الإدارة الرياضية والعاملين بالاتحادات الرياضية وجدول (٣) يوضح آراء الخبراء

جدول (٣) آراء الخبراء في محاور استبيان تحديد السياسات الإدارية (ن = ٦)

م	المحاور	موافق	غير موافق	النسبة %
١	السياسات العامة.	٦	-	% ١٠٠
٢	السياسات التنفيذية	٥	١	% ٩١
٣	السياسات المالية.	٥	١	% ٩١
٤	سياسات الأفراد.	٢	٤	% ٦٦
٥	سياسات التسويق.	٢	٤	% ٦٦
٦	سياسات المتابعة والتقييم.	٤	٢	% ٨٣
١	مبدأ حفظ الحقوق.	٥	١	% ٩١
٢	مبدأ المعاملة المتساوية.	٥	١	% ٩١
٣	مبدأ الإفصاح والشفافية.	٦	-	% ١٠٠
٤	مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء.	٤	٢	% ٨٣
٥	مبدأ مسئوليات مجلس الإدارة.	٥	١	% ٩١

يتضح من الجدول ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء بين ٦٦ % إلى ١٠٠ % ولقد ارتضى الباحث نسبة ٨٣ % فاكثراً من آراء الخبراء
  - وبناءً على ذلك تم اختيار محاور السياسات العامة / السياسات المالية / سياسات المتابعة والتقييم كمحاور للاستبيان.
  - وتم اختيار المبادئ الأساسية للحوكمة وفقاً لآراء العلماء هي: حفظ الحقوق./ المعاملة المتساوية./ الإفصاح والشفافية. / دور الأطراف المشاركة في الأداء/ مسئوليات مجلس الإدارة.
- إعداد عبارات الاستبيان:

قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات التي يمكن أن تندرج تحت كل محور وتم إعداد استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية مرفق (٤)، وتم عرض الاستمارة بصورتها المبدئية على (٦) من السادة الخبراء مرفق (١) وذلك للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل للعبارات الغير مناسبة وأيضاً إضافة أية عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستمارة. والجدول أرقام (٤)، (٥)، (٦) توضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة:

جدول رقم (٤) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان لمحور السياسات العامة في ضوء مبادئ الحوكمة

المحور الفرعي	حفظ الحقوق	المعاملة المتساوية	الافصاح والشفافية	دور الأطراف المشاركة في الاداء	مسئوليات مجلس الادارة
العبرة	%	%	%	%	%
١	١٠٠	٧٣	١٠٠	١٠٠	٩٣
٢	١٠٠	٩٣	١٠٠	٩٣	١٠٠
٣	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٧
٤	٩٣	١٠٠	٤٠	١٠٠	٩٣
٥	٨٧	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٤٠
٦	١٠٠	٩٣	٩٣	٣٣	١٠٠
٧	-	-	١٠٠	٧٣	٩٣
٨	-	-	٧٣	-	٣٣
٩	-	-	١٠٠	-	١٠٠
١٠	-	-	-	-	١٠٠

جدول رقم (٥) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان محور السياسات المالية في ضوء مبادئ الحوكمة

المحور الفرعي	حفظ الحقوق	المعاملة المتساوية	الافصاح والشفافية	دور الأطراف المشاركة في الاداء	مسئوليات مجلس الادارة
العبرة	%	%	%	%	%
١	١٠٠	١٠٠	٩٣	١٠٠	١٠٠
٢	١٠٠	١٠٠	٩٣	١٠٠	٨٧
٣	٩٠	٨٧	٨٧	٩٣	١٠٠
٤	٤٠	-	١٠٠	٩٣	١٠٠
٥	٣٣	-	٩٣	١٠٠	-
٦	٣٣	-	١٠٠	٩٣	-
٧	١٠٠	-	-	٣٣	-
٨	٩٣	-	-	-	-
٩	٩٣	-	-	-	-
١٠	٣٣	-	-	-	-
١١	١٠٠	-	-	-	-
١٢	٩٣	-	-	-	-

جدول رقم (٦) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان محور المتابعة والتقويم في ضوء مبادئ الحوكمة

المحور الفرعي	حفظ الحقوق	المعاملة المتساوية	الافصاح والشفافية	دور الأطراف المشاركة في الاداء	مسئوليات مجلس الادارة
العبرة	%	%	%	%	%
١	١٠٠	٨٧	١٠٠	٩٠	١٠٠
٢	٩٣	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٠٠
٣	١٠٠	١٠٠	٣٣	١٠٠	١٠٠
٤	١٠٠	٨٧	١٠٠	٨٧	١٠٠
٥	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٦	١٠٠	١٠٠	٤٠	١٠٠	١٠٠
٧	٨٧	-	٤٠	-	٩٣
٨	-	-	١٠٠	-	١٠٠
٩	-	-	١٠٠	-	-
١٠	-	-	١٠٠	-	-
١١	-	-	١٠٠	-	-
١٢	-	-	-	-	-

يتضح من الجداول أرقام (٤)، (٥)، (٦) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (٣٣% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضت الباحثة نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم استبعاد العبارات التي لم تحصل على هذه النسبة، في محور السياسات العامة رقم (٤) في بعد الافصاح و الشفافية ورقم (٦) في بعد الافصاح والشفافية ورقم (٥) و (٨) في بعد مجلس الادارة وفي محور السياسات المالية أرقام (٣) و (٥) و (٦) و (٧) في بعد حفظ الحقوق ورقم (٧) في بعد دور الأطراف المشاركة في الاداء و ارقام (٣) و (٦) و (٧) في بعد الافصاح والشفافية وفي محور التقييم والمتابعة العبارة رقم ( ) في بعد حفظ الحقوق بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات وحذف العبارات المكررة وغير المفهومة بناء على آراء السادة الخبراء.

#### الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية، و استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.
- إيجاد الصدق.
- إيجاد الثبات.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم.

رابعاً: المعاملات العملية لاستمارة الاستبيان:

أ/ صدق الاستبيان:

استخدمت الباحثة صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية.

جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور فرعي ومجموع درجات المحور الرئيسي الذي ينتمي إليه (ن = ١٥)

المحاور الفرعية (مبادئ الحوكمة)						المحاور الرئيسية
مسنوليات مجلس الإدارة	دور الأطراف المشاركة في الأداء	الإفصاح والشفافية	المعاملة المتساوية	حفظ الحقوق	المحور الفرعي	السياسات الأساسية (العامة) في ضوء مبادئ الحوكمة
٠,٨٨	٠,٩٠	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٨٩	معامل الارتباط	
٠,٨٨	٠,٨٥	٠,٨٩	٠,٨٤	٠,٨٨	معامل الارتباط	السياسات المالية في ضوء مبادئ الحوكمة
٠,٩٣	٠,٨٧	٠,٨٨	٠,٩١	٠,٨٩	معامل الارتباط	سياسات المتابعة والتقييم في ضوء مبادئ الحوكمة

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٦٣

يتضح من جدول رقم (١٨) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور الأساسية في ضوء مبادئ الحوكمة والدرجة الكلية للمحور الفرعي تراوحت ما بين (٠,٩٣) : (٠,٨٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

ب/ ثبات استمارة الاستبيان:

استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة تطبيقه لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان، وتم التطبيق على عدد (١٥) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، وذلك بفواصل زمني قدره (١٥) يوماً وجدول رقم (١٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لحساب معامل الثبات للاستبيان (ن = ١٥)

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
	ع	م	ع	م		
٠,٧٩	١١,٥	١٣,٥	١١,٦	١٢,٢	حفظ الحقوق	السياسات العامة (الأساسية) في ضوء مبادئ الحوكمة
٠,٧٧	٩,١	٢١,١١	٤,٩١	٢٠,٨٩	المعاملة المتساوية	
٠,٧٨	٧,٣٤	١٢,٢	٧,٧٧	١٣,٧	الإفصاح والشفافية	
٠,٧٦	٩,٣	١٢,٢	٦,٢٣	١١,٥	دور الأطراف المشاركة في الأداء	
٠,٨٣	١٠,٤	١٢,٢	٨,٩٨	١٥,٧	مسنوليات مجلس الإدارة	
٠,٧٨	١١,٥	١٢,٥٠	١١,٦	١١,٠	حفظ الحقوق	السياسات المالية في
٠,٧٦	١١,٠٠	١١,٠	١١,٩	١٠,٠	المعاملة المتساوية	

٠,٨٤	٨,٢	١٣,٣	٩,٣	١٣,٠	الإفصاح والشفافية	ضوء مبادئ الحوكمة
٠,٧٨	١٢,٢	١٢,١	١١,٠	١٢,٥	دور الأطراف المشاركة في الأداء	
٠,٧٨	١٢,٢	١١,٣	٨,٩	١١,٠	مسئوليات مجلس الإدارة	سياسات المتابعة والتقييم في ضوء مبادئ الحوكمة
٠,٧٦	١٢,٢	١٠,٠	١٠,٦	١١,٨	حفظ الحقوق	
٠,٧٩	٩,٥	١١,٠	١٢,٣	١٤,٨	المعاملة المتساوية	
٠,٧٨	٦,٢٠	١٢,٩٢	١١,١	١٢,٢	الإفصاح والشفافية	
٠,٧٦	٢,٦٠	١٣,٢	١٢,٦	١٢,٢	دور الأطراف المشاركة في الاداء	
٠,٨٤	١٠,٢	١٢,٥	١١,٩	١٢,٢	مسئوليات مجلس الإدارة	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٦٣

يتضح من جدول رقم (٨) أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني للاستبيان تراوحت ما بين (٠,٧٦ : ٠,٨٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى أن الاستبيان ذو معاملات ثبات عالية. وبذلك وبعد إجراء المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان تم وضع استبيان السياسات الإدارية للجان الحكام في ضوء مبادئ الحوكمة في صورته النهائية مرفق (٥).

تطبيق الاستبيان (الدراسة الأساسية):

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية على عينة البحث ووضع ميزان تقدير ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا)، وتم تجميع البيانات وجدولتها ومعالجتها إحصائياً. المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات وجدولتها، تم معالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي S.p.s.s v.10 وقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية. - المتوسط الحسابي. - الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط لبيرسون. - صدق الأتساق الداخلي. - الدرجة المقدر.

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج محور السياسات العامة للجان الحكام بالإتحاد في ضوء مبادئ الحوكمة: جدول رقم (٩) الدرجة المقدر والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في محور السياسات العامة (ن = ٥٥)

عينة الحكام (ن = ٤٠)			عينة اللجان (ن = ١٥)			العبارة	البعد	المحور
٢ك	%	الوزن النسبي	٢ك	%	الوزن النسبي			
* ٣٠,٦٥	٧٩	١٥٨	* ١٩,٦	٨٩,٣٣	٦٧	١	حفظ الحقوق	السياسة العامة
* ٣١,٤	٨٤	١٦٨	٠,٤	٦٢,٦٧	٤٧	٢		
* ٢٣,٤٥	٨٥	١٧٠	* ١٥,٦	٨٤	٦٣	٣		
* ١٢,٩٥	٧٨	١٥٦	* ١٤,٨	٨٦,٦٧	٦٥	٤		
* ٢٢,٨٥	٧٧	١٥٤	* ٦,٤	٧٠,٦٧	٥٣	٥		
* ٢٢,٨٥	٧٧	١٥٤	* ١٩,٢	٩٢	٦٩	١	المعاملة المتساوية	
* ٨,٤٥	٦٧	١٣٤	* ٧,٦	٧٨,٦٧	٥٩	٢		
* ٣٢,٦	٨٢	١٦٤	* ١١,٢	٦٥,٣٣	٤٩	٣		
* ٣٠,٦٥	٧٩	١٥٨	* ١٤,٨	٣٣,٣٣	٢٥	٤		

* ٢٨,٥٥	٥٥	١١٠	* ٧,٦	٤١,٣٣	٣١	٥	الإفصاح والشفافية
* ٣٥,٤٥	٣٥	٧٠	٤,٨	٤٤	٣٣	٦	
٠,٣٥	٦٣	١٢٦	* ١٩,٦	٣٠,٦٧	٢٣	١	
* ٣٢,٦	٣٨	٧٦	* ٢٤,٤	٩٧,٣٣	٧٣	٢	
* ٤٨,٠٥	٢٩	٥٨	* ٨,٤	٦٨	٥١	٣	
* ١٩,٤	٥٤	١٠٨	* ١٤,٨	٨٦,٦٧	٦٥	٤	
٠,٩٥	٥٧	١١٤	* ٦,٤	٧٠,٦٧	٥٣	٥	
* ٣٦,٩٥	٨٣	١٦٦	* ١١,٢	٦٥,٣٣	٤٩	٦	
٠,٩٥	٦٥	١٣٠	* ٨,٤	٧٦	٥٧	١	
* ١٤,١٥	٥٤	١٠٨	* ٦,٤	٧٠,٦٧	٥٣	٢	
٣,٠٥	٥٥	١١٠	* ١٠,٨	٣٦	٢٧	٣	
* ٨,٤٥	٧٥	١٥٠	* ١١,٢	٦٥,٣٣	٤٩	٤	
* ١٠,٨٥	٤٣	٨٦	* ٢٤,٤	٢٢,٦٧	١٧	٥	
* ٢١,٣٥	٥٧	١١٤	٠,٤	٦٢,٦٧	٤٧	٦	
* ٤٣,٨٥	٣٢	٦٤	* ١٠	٧٣,٣٣	٥٥	١	
* ٦,٦٥	٥٩	١١٨	* ١٥,٦	٨٤	٦٣	٢	مسئوليات
* ٢٨,٥٥	٣٩	٧٨	* ٦,٤	٣٨,٦٧	٢٩	٣	
* ١٨,٢	٤٠	٨٠	* ٨,٤	٦٨	٥١	٤	مجلس
* ٣٩,٣٥	* ٨٧	١٧٤	* ١٠,٨	٣٦	٢٧	٥	الإدارة
٣,٠٥	٥٥	١١٠	* ١١,٢	٦٥,٣٣	٤٩	٦	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

حفظ الحقوق:

- أن النسبة المئوية لأراء عينة اللجان فى محور (حفظ الحقوق) قد تراوحت ما بين (٦٢,٦٧% - ٨٩,٣٣%) وأن النسبة المئوية لأراء عينة الحكام قد تراوحت ما بين (٧٧% - ٨٥%).

ولقد تباينت أراء كلاً من عينة اللجان وعينة الحكام حول مدى توافر مبدأ "حفظ الحقوق" فى

السياسات العامة التى تتبع فى إدارة لجان الحكام حيث جاءت النتائج كالتالى:

- حصلت العبارات أرقام (١، ٤) على أعلى نسب مئوية فى اراء لجان الحكام (٨٩,٣٣% و ٨٦,٦٧%)، والتى تدل على يشارك الحكام فى اجتماعات اللجان بصفة منتظمة ويوفر النظام الادارى الحالي للجان الحكام الحوافز المعنوية المناسبة. بينما حصلت العبارات ارقام (٢ و ٣) على اعلى نسبة فى اراء الحكام (٨٤% و ٨٥%) تتحقق العدالة عند تطبيق العقوبات على الحكام و يوجد نظام وسياسة واضحة للترقي
- بينما حصلت العبارات أرقام (٢، ٥) على أقل نسبة مئوية فى اراء لجان الحكام ، (٦٢,٦٧% و ٧٠,٦٧%)، حيث يرى أعضاء اللجان أن سياسة إدارة اللجان تحقق طموحات وتطلعات الحكام ويوجد اهتمام بتوسيع قاعدة الحكام على المستوى المحلى بينما حصلت العبارات أرقام (٤، ٥) على أقل نسبة مئوية فى اراء الحكام ، (٧٧% و ٧٨%)

يوفر النظام الإداري الحالي للجان الحكام الحوافز المعنوية المناسبة و اختيار تشكيل اللجنة العليا عن طريق الانتخاب يحقق إدارة أفضل للجان الحكام  
المعاملة المتساوية:

- حصلت العبارات أرقام (١، ٢) على أعلى نسب مئوية في آراء لجان الحكام (٩٢ % و ٧٨,٦٧ %)، والتي تدل يتم مراعاة مبدأ العدالة في توزيع المباريات على الحكام و تتحقق العدالة عند تطبيق العقوبات على الحكام .بينما حصلت العبارات ارقام (٣ و ٤) علي اعلي نسبة في آراء الحكام (٨٢% و ٧٩%) ( تتحقق العدالة عند تطبيق العقوبات على الحكام و تراعى السياسة الحالية للجان الحكام البعد عن المجاملات فى التعاملات
- بينما اتفقت آراء كل من لجان الحكام و الحكام علي حصول العبارات (٦، ٥) على أقل نسبة مئوية (٣١ % و ٣٣%)، (٣٥% و ٥٥%) والتي تنص علي يوجد اهتمام بانضمام الحكام من السيدات الى مجال التحكيم و الكفاءة البدنية والفنية هي المعيار الرئيسي عند ترشيح الحكام لإدارة المباريات

#### الإفصاح والشفافية:

- حصلت العبارات أرقام (٢، ٤) على أعلى نسب مئوية في آراء لجان الحكام (٩٧ % و ٨٦,٦٧ %)، والتي تدل تتسم المعاملات داخل اللجنة العليا والحكام بالوضوح والشفافية و توجد سياسة واضحة تحكم عملية توزيع المباريات على الحكام .بينما حصلت العبارات ارقام (٥ و ٦) علي اعلي نسبة في آراء الحكام (٥٧% و ٨٣%) ( توجد قواعد محددة ومعلنة لاختيار الحكام الجدد و يتم الإعلان عن نتائج اختبارات الحكام بصورة واضحة ومعروفة للجميع
- بينما حصلت العبارات أرقام (٦، ١) على أقل نسبة مئوية في آراء لجان الحكام ، (٦٧,٣٠ % و ٦٥,٣٣%)، تتوافر قنوات للاتصال المباشر بين الحكام واللجنة العليا و يتم الإعلان عن نتائج اختبارات الحكام بصورة واضحة ومعروفة للجميع بينما حصلت العبارات أرقام (٢، ٣) على أقل نسبة مئوية في آراء الحكام ، (٢٩% و ٣٨%) تتسم المعاملات داخل اللجنة العليا والحكام بالوضوح والشفافية و توجد لائحة عقوبات موحدة ومعلنة للحكام

#### دور الأطراف المشاركة فى الأداء

- حصلت العبارات أرقام (٢، ٤) على أعلى نسب مئوية في آراء لجان الحكام (٦٥,٣٣ % و ٧٠,٦٧ %) تتصف القيادة داخل اللجان فى تعاملاتها بالمهارات الإنسانية و يشعر

الحكام بالثقة عند التعامل في محيط اللجان. بينما حصلت العبارات ارقام (٤ و ١) علي اعلي نسبة في اراء الحكام (٧٥% و ٦٥%) يشعر الحكام بالثقة عند التعامل في محيط اللجان و يوجد تأكيد على احترام حقوق الحكام

- بينما حصلت العبارات أرقام (٣،٥) على أقل نسبة مئوية في اراء لجان الحكام ، (٣٠،٦٧ و ٦٥،٣٣%)، تتوافر المرونة في التعاملات داخل اللجان و يتم مراعاة أفكار واقتراحات الحكام عند رسم السياسات الإدارية للجان الحكام بينما حصلت العبارات أرقام (٢، ٥) على أقل نسبة مئوية في اراء الحكام ، (٤٣% و ٥٤%) تتصف القيادة داخل اللجان في تعاملاتها بالمهارات الإنسانية ويتم مراعاة أفكار واقتراحات الحكام عند رسم السياسات الإدارية للجان الحكام

#### مسئوليات مجلس الإدارة:

- حصلت العبارات أرقام (١، ٦) على أعلى نسب مئوية في اراء لجان الحكام (٦٥،٣٣% و ٧٠،٦٧%) يوجد اهتمام من قبل اتحاد اللعبة بتطوير أداء لجان الحكام و يتم عقد دورات صقل لرفع مستوى الحكام بصفة دورية. بينما حصلت العبارات ارقام (٥ و ٢) علي اعلي نسبة في اراء الحكام (٧٥% و ٦٥%) تتوفر النشرات والدوريات الخاصة بالتعديلات المتعلقة بقانون اللعبة و توفر السياسة الحالية لإدارة اللجان الفرصة للاحتكاك بخبرات دولية

- بينما حصلت العبارات أرقام (٦، ٥) على أقل نسبة مئوية في اراء لجان الحكام ، (٣٠،٦٧ و ٦٥،٣٣%)، تتوفر النشرات والدوريات الخاصة بالتعديلات المتعلقة بقانون اللعبة و يتم عقد دورات صقل لرفع مستوى الحكام بصفة دورية

- بينما حصلت العبارات أرقام (١، ٣) على أقل نسبة مئوية في اراء الحكام ، (٤٣% و ٥٤%) يوجد اهتمام من قبل اتحاد اللعبة بتطوير أداء لجان الحكام و يتم عقد لقاءات واجتماعات للحكام مع اللجنة العليا بصورة دورية

عرض ومناقشة نتائج محور السياسات المالية للجان الحكام والحكام في ضوء مبادئ الحوكمة:

جدول رقم (١٠) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في محور السياسات المالية (ن = ٥٥)

عينة الحكام (ن = ٤٠)			عينة اللجان (ن = ١٥)			العبرة	البعد	المحور
٢كا	%	الوزن النسبي	٢كا	%	الوزن النسبي			
* ٢٨,٥٥	٥٥	١١٠	* ١٤,٨	٣٣,٣٣	٢٥	١	حفظ الحقوق	السياسة المالية
* ٣٥,٤٥	٣٥	٧٠	* ١٠,٨	٣٦	٢٧	٢		
٠,٣٥	٦٣	١٢٦	* ١٥,٦	٣٦	٢٧	٣		
* ٣٢,٦	٣٨	٧٦	* ١١,٢	٨١,٣٣	٦١	٤		
* ٤٨,٠٥	٢٩	٥٨	* ٦,٤	٣٨,٦٧	٢٩	٥		
* ١٩,٤	٥٤	١٠٨	* ١١,٢	٣٣,٣٣	٢٥	١	المعاملة المتساوية	
٠,٩٥	٥٧	١١٤	١,٦	٧٠,٦٧	٥٣	٢		
* ٣٦,٩٥	٨٣	١٦٦	* ١٢,٤	٨٩,٣٣	٦٧	٣		
* ٩,٨	٥٤	١٠٨	* ١٥,٦	٩٢	٦٩	١	الإفصاح والشفافية	
٣,٠٥	٥٥	١١٠	٠,٤	٦٢,٦٧	٤٧	٢		
* ٨,٤٥	٧٥	١٥٠	* ١٤,٨	٨٦,٦٧	٦٥	٣		
* ١٠,٨٥	٤٣	٨٦	* ٢٤,٤	٩٧,٣٣	٧٣	٤		
* ٢١,٣٥	٥٧	١١٤	* ١٩,٦	٣٠,٦٧	٢٣	٥		
* ٤٣,٨٥	٣٢	٦٤	٢,٨	٧٠,٦٧	٥٣	٦		
* ٦,٦٥	٥٩	١١٨	* ١١,٢	٨٦,٦٧	٦٥	٧		
* ٢٨,٥٥	٣٩	٧٨	* ١١,٢	٨١,٣٣	٦١	١	دور الأطراف المشاركة في الأداء	
* ١٨,٢	٤٠	٨٠	٠,٤	٥٧,٣٣	٤٣	٢		
* ٢٤,٣٥	٨١	١٦٢	* ١١,٢	٣٨,٦٧	٢٩	٣		
* ٢٧,٦٥	٣٧	٧٤	٢,٨	٦٢,٦٧	٤٧	٤		
* ١٨,٩٥	٧٥	١٥٠	* ٨,٤	٨٤	٦٣	٥		
* ١٣,٤	٤٢	٨٤	* ١٥,٦	٣٦	٢٧	٦	مسئوليات مجلس الإدارة	
* ٤٣,٥٥	٣١	٦٢	* ١١,٢	٣٣,٣٣	٢٥	١		
* ١٨,٢	٤٠	٨٠	٣,٦	٥٢	٣٩	٢		
* ٢٤,٣٥	٨١	١٦٢	* ٦,٤	٤٩,٣٣	٣٧	٣		
٣,٠٥	٥٥	١١٠	* ٦,٤	٨١,٣٣	٦١	٤		

### حفظ الحقوق

ولقد تباينت آراء كلاً من عينة اللجان وعينة الحكام حول مدى توافر مبدأ "حفظ الحقوق" في السياسات المالية التي تتبع في إدارة لجان الحكام حيث جاءت النتائج كالتالي:

- حصلت العبارات أرقام (٤، ٥) على أعلى نسب مئوية في آراء لجان الحكام (٧٠,٦٧ % و ٨٤%)، يحصل الحكام على المستحقات المالية بصورة منتظمة و اللائحة المالية الحالية تحتاج إلى تعديل. بينما حصلت العبارات أرقام (٢ و ٤) على اعلي نسبة في آراء الحكام (٨١% و ٧٥%) ( اللائحة المالية الحالية تحتاج إلى تعديل و تناسب اللائحة المالية الموضوعه الحكام الدوليون
- بينما حصلت العبارات أرقام (١، ٢) على أقل نسبة مئوية في آراء لجان الحكام ، (٦٢,٦٧ % و ٧٠,٦٧%)، حيث يرى أعضاء اللجان أنه توجد لائحة مالية واضحة ومعلنة داخل اللجان و تناسب اللائحة المالية الموضوعه الحكام الدوليون بينما حصلت

العبارات أرقام (١، ٣) على أقل نسبة مئوية في اراء الحكام ،٢٥% و ٣٠,٦٧% توجد لائحة مالية واضحة ومعلنة داخل اللجان و تناسب اللائحة المالية الموضوعة لحكام الدرجات المختلفة

#### المعاملة المتساوية:

• حصلت العبارات أرقام (٢، ٣) على أعلى نسب مئوية في اراء لجان الحكام و اراء الحكام ايضا (٨٩,٣٣% و ٨٦,٦٧%)، (٥٧% و ٨٣%) توفر السياسة المالية الحالية الحوافز المادية المناسبة لجميع الحكام و يتساوى جميع الحكام عند تطبيق العقوبات المالية عند حدوث نفس الخطأ

• بينما اتفقت اراء كل من لجان الحكام و الحكام علي حصول العبارة (١) على أقل نسبة مئوية (٣٣,٣٣%)، (٥٤%) والتي تنص علي يوجد نظام موحد للحوافز بين الحكام

#### الإفصاح والشفافية:

• حصلت العبارات أرقام (٤، ٣) على أعلى نسب مئوية في اراء لجان الحكام (٨٦,٦٧% و ٩٧,٣٣%)، والتي تدل تتسم المعاملات داخل اللجنة العليا والحكام بالوضوح والشفافية و توجد سياسة واضحة تحكم عملية توزيع المباريات على الحكام .بينما حصلت العبارات ارقام (٣ و ٥) علي اعلي نسبة في اراء الحكام (٥٧% و ٧٥%) توجد قواعد محددة ومعلنة لاختيار الحكام الجدد و يتم الإعلان عن نتائج اختبارات الحكام بصورة واضحة ومعروفة للجميع

• بينما حصلت العبارات أرقام (٥، ٢) على أقل نسبة مئوية في اراء لجان الحكام ، (٦٢,٦٧% و ٣٠,٦٧%)، الإمكانيات المادية الموجودة بالاتحاد تتناسب مع اللائحة المالية للحكام و السياسات المالية للجان الحكام محددة كتابة .بينما حصلت العبارات أرقام (٤، ٦) على أقل نسبة مئوية في اراء الحكام ، (٣٢% و ٤٣%) يتم الإفصاح عن المشكلات المالية الخاصة باللجان و تحدد السياسات المالية قواعد صرف المستحقات المالية وبدلات الانتقالات للحكام

#### دور الأطراف المشاركة في الأداء

• حصلت العبارات أرقام (٥، ١) على أعلى نسب مئوية في اراء لجان الحكام (٨٤% و ٨١,٣٣%) تهتم السياسة الحالية باطلاع الحكام على اللوائح المالية الخاصة بلجان الحكام و تهتم الشركات الراعية بتسويق منتجاتها عن طريق لجان الحكام .بينما حصلت العبارات ارقام (٣ و ٥) علي اعلي نسبة في اراء الحكام (٧٥% و ٨١%) للحكام الحق

فى مناقشة رؤساء اللجان فى اللائحة المالية الموجودة و تهتم الشركات الراعية بتسويق منتجاتها عن طريق لجان الحكام

- بينما حصلت العبارات أرقام (٣،٦) على أقل نسبة مئوية فى اراء لجان الحكام ، (٣٨,٦٧% و ٣٥%)، للحكام الحق فى مناقشة رؤساء اللجان فى اللائحة المالية الموجودة و يهتم مجلس إدارة الاتحاد بتوفير الملابس والأدوات للحكام بينما حصلت العبارات أرقام (١، ٤) على أقل نسبة مئوية فى اراء الحكام ، (٣٧% و ٤٩%) تهتم السياسة الحالية باطلاع الحكام على اللوائح المالية الخاصة بلجان الحكام و يلعب الحكام دورا بارز فى تعديل اللائحة المالية المقررة

#### مسئوليات مجلس الإدارة :

- حصلت العبارات أرقام (٤،٢) على أعلى نسب مئوية فى اراء لجان الحكام (٨١,٣٣% و ٥٢%) تهتم السياسة الحالية باطلاع الحكام على اللوائح المالية الخاصة بلجان الحكام و تهتم الشركات الراعية بتسويق منتجاتها عن طريق لجان الحكام .بينما حصلت العبارات ارقام (٣ و ٤) على اعلى نسبة فى اراء الحكام (٥٥% و ٨١%) تهتم اللجنة العليا بتوفير الحوافز والبدلات المناسبة للحكام و تحقق لجان الحكام الاكتفاء الذاتي لتمويل أنشطتها
- بينما حصلت العبارات أرقام (١،٣) على أقل نسبة مئوية فى اراء لجان الحكام ، (٣٣,٣٣% و ٤٩,٣٣%)، يقوم رؤساء اللجان بإعداد المطالبات المالية والانتهاى منها بصورة منتظمة وسريعة و تعمل اللجان الفرعية على توفير الملابس والأدوات للحكام بينما حصلت العبارات أرقام (١، ٤) على أقل نسبة مئوية فى اراء الحكام ، (٣١% و ٤٠%) يقوم رؤساء اللجان بإعداد المطالبات المالية والانتهاى منها بصورة منتظمة وسريعة و تهتم اللجنة العليا بتوفير الحوافز والبدلات المناسبة للحكام

## عرض ومناقشة نتائج محور المتابعة والتقييم في ضوء مبادئ الحوكمة:

جدول رقم (١١) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء العينة في محور سياسات المتابعة والتقييم (ن=٥٥)

المحور	البعد	العبرة	عينة اللجان (ن = ١٥)			عينة الحكام (ن = ٤٠)		
			الوزن النسبي	%	كأ	الوزن النسبي	%	كأ
حفظ الحقوق	١	٢٣	٣٠,٦٧	* ١٩,٦	٨٠	٤٠	* ١٨,٢	
	٢	٢٥	٣٣,٣٣	* ١١,٢	١٦٢	٨١	* ٢٤,٣٥	
	٣	٣١	٤١,٣٣	١,٦	٧٤	٣٧	* ٢٧,٦٥	
	٤	٥٣	٧٠,٦٧	* ٦,٤	١٥٠	٧٥	* ١٨,٩٥	
	٥	٦٣	٨٤	* ٨,٤	٨٤	٤٢	* ١٣,٤	
المعاملة المتساوية	١	٢٧	٣٦	* ١٥,٦	٦٢	٣١	* ٤٣,٥٥	
	٢	٢٥	٣٣,٣٣	* ١١,٢	٨٠	٤٠	* ١٨,٢	
	٣	٣٩	٥٢	٣,٦	١٦٢	٨١	* ٢٤,٣٥	
	٤	٣٧	٤٩,٣٣	* ٦,٤	١٦٨	٨٤	* ٢٤,٨	
	٥	٦١	٨١,٣٣	* ٦,٤	١٥٨	٧٩	* ٢١,٣٥	
الإفصاح والشفافية	١	٥٣	٧٠,٦٦	* ٦,٤	٧٤	٣٧	* ٢٧,٦٥	
	٢	٥٧	٧٦	* ٨,٤	١٦٨	٨٤	* ٢١,٦٥	
	٣	٢٣	٣٠,٦٧	* ١٩,٦	١٦٨	٨٤	* ٢٤,٨	
	٤	٢٥	٣٣,٣٣	* ١١,٢	١٥٨	٧٩	* ٢١,٣٥	
	٥	٣١	٤١,٣٣	١,٦	٧٤	٣٧	* ٢٧,٦٥	
	٥	٥٣	٧٠,٦٧	* ٦,٤	٩٠	٤٥	* ٢٠,٤٥	
	٦	٢٧	٣٦	* ١٥,٦	١٣٦	٦٨	* ٢٠,٤٥	
دور الأطراف المشاركة في الأداء	١	٤٥	٦٠	١,٢	٩٨	٤٩	* ١١,١٥	
	٢	٤٧	٦٢,٦٧	٠,٤	٨٨	٤٤	* ١٥,٦٥	
	٣	٢٣	٣٠,٦٧	* ١٩,٦	١٥٨	٧٩	* ١٣,٨٥	
	٤	٢٥	٣٣,٣٣	* ١١,٢	١٢٠	٦٠	٠,٨	
	٤	٣١	٤١,٣٣	١,٦	٨٤	٤٢	* ٢٦,٦	
	٥	٥٣	٧٠,٦٧	* ٦,٤	١٦٢	٨١	* ٢٨,٥٥	
مسئوليات مجلس الإدارة	١	٢٧	٣٦	* ١٥,٦	١٢٢	٦١	٢,١٥	
	٢	٢٣	٣٠,٦٧	* ١٩,٦	١٢٤	٦٢	* ١٢,٩٥	
	٣	٢٥	٣٣,٣٣	* ١١,٢	١٢٦	٦٣	* ١٠,٨٥	
	٣	٣١	٤١,٣٣	١,٦	١٠٨	٥٤	١,٥٥	
	٤	٥٣	٧٠,٦٧	* ٦,٤	١٦٤	٨٢	* ٣٨,١٥	
	٥	٢٧	٣٦	* ١٥,٦	٧٤	٣٧	* ٢٧,٦٥	
٦	٤٥	٦٠	١,٢	٨٤	٤٢	* ٢٦,٦		

## حفظ الحقوق

ولقد تباينت آراء كلاً من عينة اللجان وعينة الحكام حول مدى توافر مبدأ "حفظ الحقوق" في السياسات المالية التي تتبع في إدارة لجان الحكام حيث جاءت النتائج كالتالي:

- حصلت العبارات أرقام (٤، ٥) على أعلى نسب مئوية في آراء لجان الحكام (٨٤ % و ٧٠,٦٧ %)، تتبع لجان الحكام مبدأ الثواب والعقاب في المتابعة والتقييم و تتم عملية المتابعة والتقييم من خلال التقارير الدورية. بينما حصلت العبارات أرقام (٢ و ٤) على اعلي نسبة في آراء الحكام (٨١ % و ٧٥ %) توجد وسائل علمية مقننة للرقابة والمتابعة لأداء الحكام و تتبع لجان الحكام مبدأ الثواب والعقاب في المتابعة والتقييم

- بينما حصلت العبارات أرقام (٢، ١) على أقل نسبة مئوية في اراء لجان الحكام ، (٣٠,٦٧ % و ٣٠,٣٣ %)، يوجد لجنة فنية متخصصة من قبل الاتحاد لمتابعة أداء اللجنة العليا للحكام و توجد وسائل علمية مقننة للرقابة والمتابعة لأداء الحكام بينما حصلت العبارات أرقام (٣، ١) على أقل نسبة مئوية في اراء الحكام ، (٣٧% و ٤٠%) يوجد لجنة فنية متخصصة من قبل الاتحاد لمتابعة أداء اللجنة العليا للحكام و توجد وسائل للتقييم الذاتي للحكام  
المعاملة المتساوية
- حصلت العبارات أرقام (٦، ٥) على أعلى نسب مئوية في اراء لجان الحكام (٧٠,٦٦% و ٨١,٣٣%) يتضمن التقييم جميع جوانب عملية التحكيم وتتجنب السياسة الإدارية للجان الحكام أسلوب تصيد الأخطاء وحصلت العبارات أرقام (٤، ٣) على أعلى نسب مئوية في اراء الحكام (١٨% و ٨٤%) يتم التقييم من قبل اللجنة العليا و تهتم السياسة الحالية بضمان التقييم الموضوعي لجميع الحكام على حد سواء
- بينما حصلت العبارات أرقام (١، ٢) على أقل نسبة مئوية في اراء لجان الحكام ، (٣٣,٣٣% و ٣٦%)، الإمكانيات المادية الموجودة بالاتحاد تتناسب مع اللائحة المالية للحكام و السياسات المالية للجان الحكام محددة كتابة بينما حصلت العبارات أرقام (١، ٦) على أقل نسبة مئوية في اراء الحكام ، (٣٧% و ٣١%) يتم الإفصاح عن المشكلات المالية الخاصة باللجان و تحدد السياسات المالية قواعد صرف المستحقات المالية وبدلات الانتقالات للحكام  
الافصاح والشفافية:
- حصلت العبارات أرقام (٥، ١) على أعلى نسب مئوية في اراء لجان الحكام (٧٠,٦٧% و ٧٦%)، يتم إطلاع الحكام على محاور وبنود التقييم و يكون التقييم من خلال المباريات الرسمية .بينما حصلت العبارات ارقام (١ و ٢) علي اعلي نسبة في اراء الحكام (٨٤% و ٨٤%) يتم إطلاع الحكام على محاور وبنود التقييم ويتم الإعلان عن نتائج التقييم بصورة دورية
- بينما حصلت العبارات أرقام (٦، ٣) على أقل نسبة مئوية في اراء لجان الحكام ، (٣٦% و ٣٣,٣٣%)، يتم الاجتماع مع الحكام ومناقشتهم علنا فى نتائج التقييم و سياسات المتابعة والتقييم بلجان الحكام محددة كتابة.بينما حصلت العبارات ارقام (٤ و ٥) علي

اعلي نسبة في اراء الحكام، (٣٧% و ٤٥%) توجد أساليب ومعايير واضحة لتقييم الحكام ويكون التقييم من خلال المباريات الرسمية  
دور الأطراف المشاركة في الأداء

- حصلت العبارات أرقام (١،٥) على أعلى نسب مئوية في اراء لجان الحكام (٧٠,٦٧% و ٦٢,٦٧%) للحكام الحق فى الاطلاع على استمارة تقييم الأداء و تؤدى السياسة المتبعة الى مكافئة المجيدون ومحاسبة المقصرون .بينما حصلت العبارات ارقام (٢ و ٥) علي اعلي نسبة في اراء الحكام (٧٩% و ٨١%) لجميع الحكام الحق فى الاعتراض أو إبداء بعض الملاحظات على بعض بنود التقييم أو جميعها و تؤدى السياسة المتبعة الى مكافئة المجيدون ومحاسبة المقصرون بينما حصلت العبارات أرقام (٢،٣) على أقل نسبة مئوية في اراء لجان الحكام ، (٣٠,٦٧% و ٣٣,٣٣%)، لجميع الحكام الحق فى الاعتراض أو إبداء بعض الملاحظات على بعض بنود التقييم أو جميعها و يتم إطلاع الحكام على نتائج التقييم من آن الى آخر بينما حصلت العبارات أرقام (١، ٤) على أقل نسبة مئوية في اراء الحكام ، (٤١% و ٤٤%) للحكام الحق فى الاطلاع على استمارة تقييم الأداء و يوجد اهتمام بتشجيع الحكام المتميزين فى الأداء

#### مسئوليات مجلس الإدارة :

- حصلت العبارات أرقام (٤،٦) على أعلى نسب مئوية في اراء لجان الحكام (٦٠% و ٧٠,٦٧%) يحرص رؤساء اللجان على الإعلان عن نتائج التقييم بصورة منتظمة و يتم مراجعة أساليب ومعايير تقييم الحكام بصورة دورية .بينما حصلت العبارات ارقام (٢ و ٤) علي اعلي نسبة في اراء الحكام (٦٣% و ٨٢%) يتم إجراء اختبارات بدنية وفنية بصورة دورية قبل وأثناء الموسم الرياضي ويحرص رؤساء اللجان على الإعلان عن نتائج التقييم بصورة منتظمة
- بينما حصلت العبارات أرقام (١،٢) على أقل نسبة مئوية في اراء لجان الحكام ، (٣٠,٦٧% و ٣٣,٣٣%)، توفر اللجنة العليا وسائل علمية وموضوعية للتقييم والمتابعة و يتم إجراء اختبارات بدنية وفنية بصورة دورية قبل وأثناء الموسم الرياضي بينما حصلت العبارات أرقام (٥، ٦) على أقل نسبة مئوية في اراء الحكام ، (٣٧% و ٤٢%) يتم إجراء عملية التقييم والمتابعة بصورة دورية و يتم مراجعة أساليب ومعايير تقييم الحكام بصورة دورية

ويتفق كلاً من "جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولينكوف" (٢٠٠٣م) في أن حفظ الحقوق كمبدأ من مبادئ الحوكمة يجب أن يتضمن مجموعة من الحقوق الواجب الحفاظ عليها بالنسبة للأفراد المعيّنين بالمؤسسة أو الهيئة وكذلك المستفيدين منها وتتمثل هذه الحقوق في الحق في الحصول على المعلومات والبيانات، والمشاركة في إتخاذ القرارات وكذلك الحق في التصويت عند إجراء انتخابات. (١٧:١٢)

ثانياً: التصور المقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالإتحادات الرياضية في ضوء مبادئ الحوكمة:

#### أ- رؤية التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تطوير الأداء لجان الحكام بالاتحادات الرياضية، وتحديد الواجبات والمسئوليات وتفعيل دور الرقابة على الأداء بهدف الارتقاء بقدرة الحكام علي ادارة المباريات.

#### ب- رسالة التصور المقترح:

إعداد جيل حديث من الحكام ، مزودين بكافة المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المنافسات والبطولات، مع ضمان التطوير المستمر لأداء لجان الحكام سواء من الناحية الإدارية أو الفنية.

ج- هدف التصور المقترح:

١- إرساء قواعد العدل والمساواة والشفافية في قرارات لجان الحكام.

٢- تحسين وتطوير أداء رؤساء وأعضاء اللجنة العليا واللجان الفرعية بما يتواءم والإدارة الرياضية الحديثة.

٣- الإرتقاء بمستوى الحكام بدنياً ونفسياً وفنياً بما يحقق التقدم والرقى للرياضة المصرية.

٤- تقوية الثقة بين الحكام ورؤساء وأعضاء اللجنة العليا واللجان الفرعية، وكذلك تدعيم الثقة بين عنصر التحكيم من ناحية والعناصر الأساسية للعبة (إداريين، لاعبين، مدربين) من ناحية أخرى.

٥- محاولة تحقيق النزاهة والحيادة والشفافية بين الحكام باللجان الفرعية المختلفة.

٦- تفعيل دور اللجان الفرعية للحكام بالمحافظات.

٩- تفعيل دور عنصر التحكيم في الإرتقاء بمستوى لعبة كرة اليد في مصر إلى جانب العناصر الأساسية الأخرى للعبة (اللاعبين - الإداريين - المدربين).

١٠- تأهيل وإعداد جيل حديث من الحكام لديهم شخصية قيادية وقدرة عقلية مميزة، يتميزون بالقدرة والكفاءة على إدارة المباريات فى ضوء قانون اللعبة بما يكفل العدالة والفرص المتساوية للمتنافسين.

د- متطلبات التصور المقترح:

لكى يتم تطبيق التصور المقترح لابد من توافر المبادئ الأساسية التالية فى إدارة لجان الحكام وهى:

#### ١- حفظ الحقوق:

- للحكام الحق فى المشاركة عند إتخاذ القرارات التى تتعلق بشئون التحكيم .
- أن يكون لرؤساء وأعضاء اللجان والحكام الحق فى إختيار تشكيل اللجان العليا للحكام .
- للحكام الحق فى أختيار رؤساء وأعضاء اللجان الفرعية.
- أن يحصل الحكام على المستحقات المالية كاملة وبصورة دورية وبشكل منتظم.
- أن يحصل الحكام على تعويضات مناسبة مادياً وأدبياً عند التعرض للإعتداء أو الإصابة أثناء إدارة المباريات.

#### ٢- المعاملة المتساوية:

- المعاملة المتكافئة لجميع اللجان الفرعية على حد سواء .
- مراعاة العدالة عند إسناد المباريات إلى الحكام دون تفرقة أو مجاملات لحكم على آخر .
- أن يعامل جميع الحكام المنتمومون إلى كافة اللجان الفرعية معاملة متكافئة، وأن يكون لهم ذات الحقوق وأن لا يتم تمييز أى منهم على حساب الآخر .

#### ٣- الإفصاح والشفافية:

- تحقيق الإفصاح الدقيق بشأن كافة الأمور المتعلقة بالحكام وشئون التحكيم.
- أن يكون الإفصاح شاملاً ومتكاملاً وبغير حدود، أى أن يشتمل الإفصاح على جميع الأمور سواء الفنية أو الإدارية أو المالية المتعلقة بلجان الحكام.
- الإعلان الدقيق عن نتائج تقييم أداء الحكام وكذلك تقييم أداء رؤساء وأعضاء اللجنة العليا واللجان الفرعية، وألا يتدخل الجانب الشخصى فى عملية التقييم.
- أن تكون جميع القرارات التى تتخذ فى نطاق لجان الحكام معلنة ويتم الإفصاح عنها دون تعقيم أو إخفاء

## ٤- دور الأطراف المشاركة في الاداء :

- مراعاة الإستفادة الكاملة من أفكار ومقترحات رؤساء وأعضاء اللجان الفرعية والحكام عند وضع السياسات الإدارية للجان الحكام.

- المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات التي تتعلق بالنواحي الفنية والإدارية للجان الحكام، بحيث لا تقتصر على القيادات.

- التأكيد على الإحترام الكامل لحقوق الحكام.

- أن تتسم التعاملات داخل لجان الحكام بالطابع التعاوني عند إنجاز الأعمال.

## ٥- مسؤوليات مجلس الإدارة:

- أن يكون لمجلس إدارة الإتحادات دوراً فعالاً وبارزاً في الإرتقاء بعنصر التحكيم.

- المتابعة الفعالة لأداء اللجان الفرعية من قبل اللجنة العليا للحكام .

- أن يعمل رؤساء وأعضاء اللجنة العليا للحكام وكذلك اللجان الفرعية على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة..

- ينبغي أن يضمن رؤساء وأعضاء لجان الحكام المعاملة المتساوية والمتكافئة لجميع الحكام على حد سواء .

- مراجعة وتوجيه إستراتيجيه العمل داخل لجان الحكام .

- ضمان الإلتزام بتطبيق اللوائح والسياسات الموضوعه للجان الحكام .

- وضع إستراتيجية مستقبلية للنهوض بمستوى الحكام.

هـ- آليات التصور المقترح:

تتضمن آليات التصور المقترح الخطوات أو الإجراءات المتبعة لإحداث التطوير المستهدف

لأداء لجان الحكام ، وتتضمن تلك الآليات الخطوات أو الإجراءات التالية:

## ١- مرحلة ما قبل التهيئة:

وتشمل هذه المرحلة التحديد الدقيق لمدى الإحتياج إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة

لجان الحكام ، وذلك من خلال الدراسة والتقييم للأوضاع الراهنة للوقوف على السلبيات والإيجابيات

ومعرفة الصعوبات والمشكلات تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية للسياسات الإدارية للجان الحكام في

ضوء مبادئ الحوكمة، وبهذه الرؤية يتم تحديد العوائق التي يمكن أن تقف في سبيل التنفيذ، وبذلك

يكون قد تم وضع اللبنة الأولى في التصور المقترح للتطبيق.

## ٢- مرحلة الإعداد والتهيئة:

حيث تتضمن هذه المرحلة التمهيد لنشر وعرض الأفكار الجديدة من خلال تهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد، وهذه الخطوة تقتضى بالضرورة إدراك الإدارة العليا للجان الحكام لهذه الأفكار والمبادئ، والإيمان والإقتناع بضرورة الأخذ بها حتى يتم ضمان التطبيق الكامل لتلك المبادئ الحديثة فى إدارة لجان الحكام، مع ضمان أيضاً الدعم والتأييد .

## ٣- مرحلة التخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى رسم الخطوط المستقبلية لأداء لجان الحكام فى ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة فى الإدارة، ويستلزم ذلك إتباع الآتى:

- وضع أهداف السياسات الإدارية للجان الحكام ويراعى عند وضع تلك الأهداف ما يلى:
- \* أن تتناسب والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- \* أن تراجع من فترة لأخرى تماشياً مع متغيرات التقدم فى العصر الحديث.
- \* أن توضع معايير توضح مدى تحقيق الأهداف ويتم تعديلها فى ضوء المتحقق منها.
- ترتيب الأهداف حسب أولوية اهتمامها والتي تكون أكثر تركيزاً وتأثيراً على تحسين جودة أداء لجان الحكام.

- قياس الحاجات والتعرف على رغبات واحتياجات وميول رؤساء وأعضاء لجان الحكام وكذلك رغبات وميول واتجاهات الحكام ويجب أن تجرى عملية قياس الحاجات مع بداية تطبيق هذا التصور فى بداية ونهاية كل موسم رياضى.

- وضع خطة مكتوبة للتنفيذ فى ضوء الأهداف الموضوعه مسبقاً على أن تناقش هذه الخطة من خلال اجتماع مجالس إدارات الاتحادات مع اللجنة العليا واللجان الفرعية للحكام،

## ٤- مرحلة التدريب:

فى هذه المرحلة يتم تدريب جميع رؤساء وأعضاء لجان الحكام بالاتحادات على كيفية تطبيق الخطة الموضوعه ووضع الاقتراحات اللازمة لحل المشكلات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح والعمل على تلافى وقوعها مستقبلاً تماشياً مع مبدأ منع حدوث الخطأ قبل وقوعه.

## ٥- مرحلة التنفيذ:

تشمل هذه المرحلة تنفيذ الخطة المستهدفة لتطبيق التصور المقترح للسياسات الإدارية المستحدثة فى ضوء مبادئ الحوكمة، حيث يقوم رئيس وأعضاء اللجنة العليا للحكام بتشكيل فريق عمل داخل كل لجنة فرعية ليقوم كل فريق بتنفيذ الخطة المستهدفة داخل لجنته الفرعية.

## ٦- مرحلة المتابعة والتقييم:

- التعرف على نواحي الضعف والقوة فى السياسات الإدارية المتبعة داخل لجان الحكام، وتحديد الفجوة بين السياسات الحالية .
- تلاشى السلبيات وتدعيم الإيجابيات عند تطبيق التصور الجديد للسياسات الإدارية للجان الحكام.
- تؤكد على ضمان الاستمرار فى التحسين لتحقيق الجودة والتميز فى الأداء من خلال إرساء قواعد ومبادئ الحوكمة فى إدارة لجان الحكام بالاتحادات

## التوصيات

- تطبيق التصور المقترح فى إدارة لجان الحكام بالاتحادات.
- نشر ثقافة الحوكمة داخل الاتحادات من خلال دورات الصقل الخاصة بالحكام والمدربين.
- أن تكون السياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحادات محددة كتابية، ويتم تعميمها والعمل بها بجميع لجان الحكام الفرعية.
- إجراء المزيد من الدراسات العلمية والبحوث المتعلقة بالحوكمة كاتجاه ادارى حديث.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية

- ١- الاتحاد المصرى لكرة اليد: المنظومة المتكاملة للمبادئ الفنية لإدارة نشاط الاتحاد والأسس العامة للمنافسات والبرنامج الزمنى والمشروعات القومية للتطوير للموسم ٢٠٠٥/٢٠٠٦م، مطابع الشرطة للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٢- إيمان محمد أحمد أبو فريخة: تقويم الاتحاد المصرى لكرة اليد فى ضوء إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد الرابع والعشرون، الجزء الثانى، مارس، ٢٠٠٧م.
- ٣- إيمان محمد أحمد أبو فريخة: إستراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الاتحاد المصرى لكرة اليد بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ٤- بيومى محمد سعيد: تقويم العمل الإدارى لأفرع الاتحاد المصرى لكرة اليد بمحافظات صعيد مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٤م.
- ٥- جمال محمد على: الحديث فى الإدارة الرياضية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٦- جمال محمد على وعادل ابراهيم أحمد: مقومات الإنجاز للاتحاد المصرى لكرة اليد، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد السابع، مارس، ١٩٩٧م.
- ٧- جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولينكوف: حوكمة الشركات فى القرن الحادى والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن D.C، ترجمة سمير كريم، ٢٠٠٣م.
- ٨- حازم كمال الدين عبد العظيم: تقويم السياسات الإدارية لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد الرابع والعشرون، الجزء الثانى، مارس، ٢٠٠٦م.
- ٩- سمير عبد الله شرارة: تقييم بعض الجوانب البدنية والفنية لدى حكام كرة اليد، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الاسكندرية، ١٩٩٨م.

- ١٠- صابرين عطية مرسال: نماذج مقترحة لتنظيم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالإتحاد المصرى لكرة اليد، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- ١١- عبد الناصر عيسى عبد العزيز: تقويم السياسات الإدارية لأفرع الاتحاد المصرى لرفع الأثقال بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٧م.
- ١٢- عبير فتحى محمد: دراسة تحليلية لتطور حكم كرة اليد وصولاً للعالمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٣- عبير فتحى محمد: المعوقات التى تواجه مدربي فرق الدورى الممتاز والدرجة الأولى (رجال) لكرة اليد، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، ٢٠٠٠م.
- ١٤- عصمت أنور حامد صحاح: دراسة تحليلية لدور المراجعين فى حوكمة الشركات بالتطبيق على البنوك، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.
- ١٥- على لطفى: الحوكمة فى إدارة وتنمية الموارد البشرية، مؤتمر علمى، فندق شيراتون، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٦- مرفت سيد أحمد: تقويم السياسات الإدارية لبعض الأندية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٧- وفاء عبد الكريم عبد الكريم: دراسة تحليلية لمشكلات العمل الإدارى بمراكز الشباب، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.

**18- Cloet-Fanie:** Assessing governance with electronic policy management tools, public – performance and management review, V26 no-3, Mar, 2003.

**19- Duffy,M:** Corporate Governance and client Investing, Journal of Accountancy, January, 2004, p.p. 1-13.

**61- Moerland, P.W:** changing Models of corporate governance in OECD countries, Macmillan press, 2000.

- 62– **Myers, R:** Ensuring Ethical Effectiveness, Jornal of Accountancy, February 2003, pp. 1–10.
- 69– **Sweeney– p. vallario:** Nyse sets Audit committees on New Road, Jornal of Accountancy, November 2002,
- 75– **W.P.Leonard:** The management– Audit– New york prentice, Hall. I.N.C, 2000.
- 85– **www. idbe – egypt. com** 5/9/2007.
- 86– **www. islamonline. Net** 9/3/2008.
- 87– **www.rezgar. com** 22/9/2007
- 88– **www.team conferences . com** 17/8/2008
- 89– **www .vb.arabsgate.com** 18/2/2008