

ليات مكافحة المنشطات المالية والإدارية فى الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية

د/ محمد إبراهيم مغاوى

مدرس بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية جامعة الوادى الجديد

مقدمة البحث:

أطلق العديد من العلماء على مصطلح الإدارة "عملية الإدارة" وبوصفها بأنها عملية فهى تعبر عن الاستمرار وفى جوهرها التنسيق بين الجهود البشرية المتاحة ودفع القوى العاملة الى العمل فى المؤسسة من أجل تحقيق الاهداف المرجوة، فالإدارة الرشيدة هى التى تقوم بالرقابة على اعمالها حتى تتحقق من ان كل شىء يسير طبقا للخطط او السياسات الموضوعه، وهى تمثل العنصر الشخصى فى حياة المؤسسة الذى يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها، وهذا العنصر الشخصى لايمكن إستبداله بعنصر آخر يحل محله ويعتمد نجاح المؤسسات إلى حد كبير على المهارة التى تؤدى بها اعمال الإدارة. (١٢: ٣٦)

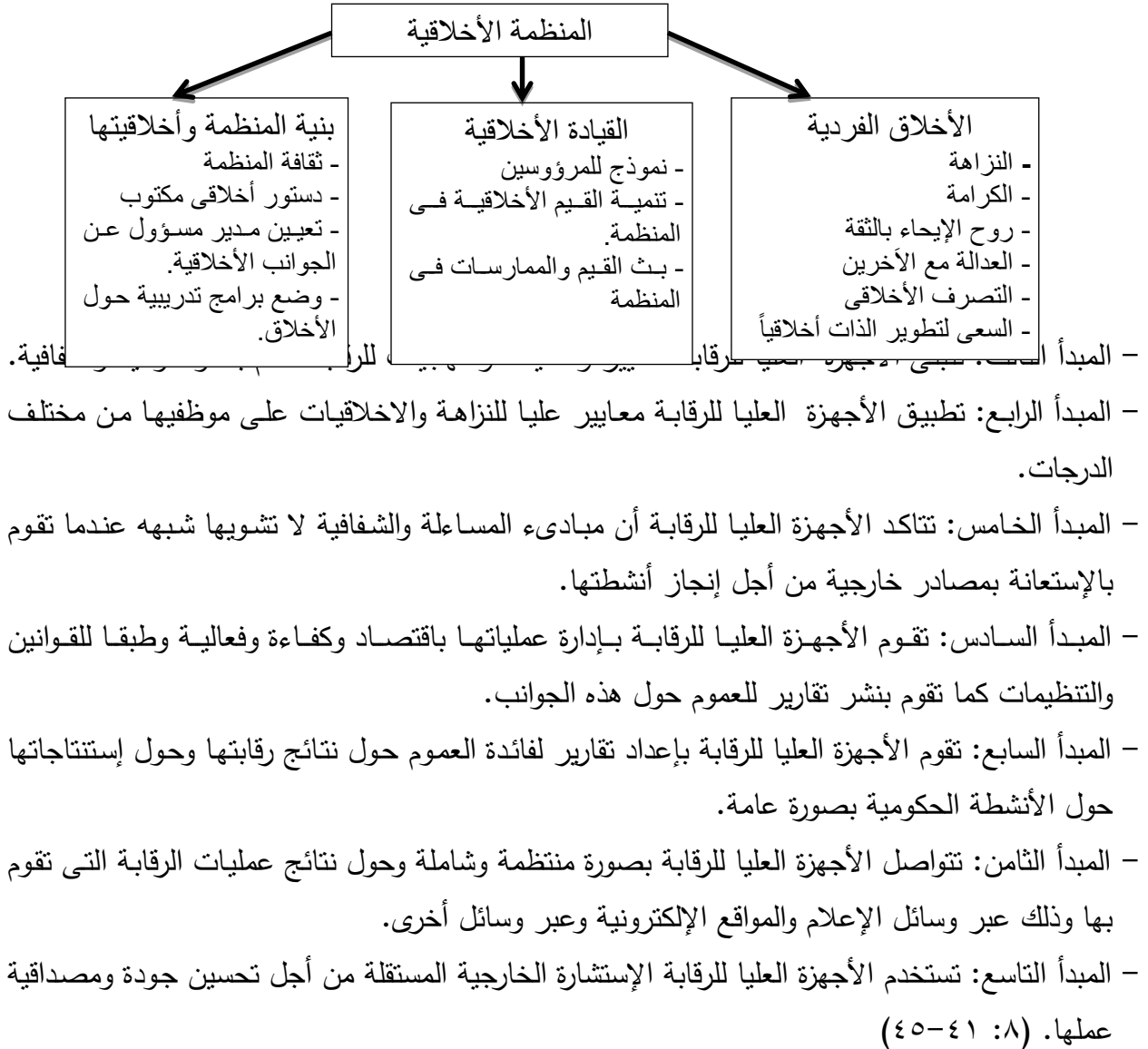
وقد يحدث خلل ادارى لوجود قصور قيمى لدى الافراد وسوء استخدام السلطة مما يؤدى الى ظهور الفساد (Corruption) وهو مصطلح يتضمن معانى عديدة وقد يوجد فى قطاعات حكومية او اهلية او خاصة فقد يوجد فى أى تنظيم وقد يكون له أشكال عديدة منها:

- الفساد الإدارى: ويتعلق بمظاهر الفساد والانحراف الإدارى او الوظيفى من خلال المنظمة وفقا للمصالح والاهواء الشخصية دون الالتزام باللوائح والقوانين والمعايير الادارية والاخلاقية.
 - الفساد المالى: يتعلق بمظاهر الفساد والانحراف الإدارى او الوظيفى التى تصدر من الموظف اثناء تادية العمل بمخالفة التشريع وضوابط القيم الاخلاقية.
 - الفساد الأخلاقى: ويتمثل فى الإنحرافات الأخلاقية وسلوك الفرد وتصرفاته غير المنضبطة بتقاليد أو عرف إجتماعى مقبول. (٨: ٢٥)
- مبادئ الشفافية والمساءلة وافضل الممارسات:

- قد وضعت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الأنتوساى) مجموعة من المعايير الاساسية للشفافية والمساءلة كالتالى:
- المبدأ الأول: تقوم الأجهزة العليا للرقابة بأداء مهماتها بإطار قانونى يتيح المساءلة والشفافية.
 - المبدأ الثانى: تقوم الأجهزة العليا للرقابة بالإفصاح عن تفويضها القانونى ومسؤولياتها ورسالتها

وإستراتيجياتها للعموم.

عناصر المنظمة الأخلاقية:



المنشطات المالية والادارية فى المجال الرياضى:

ومصطلح منشطات (Doping) إسم فاعل من نشط ، مُنبّه مادّة تعمل على تنبيه الفرد ذهنياً أو جسمياً، الأدوية المنشّطة هي عقاقير يتعاطاها بعض الرياضيين لتمدّهم بالقوّة والنشاط غير العادي، تعاطى مُنشّطاً: تناول مادّة لها تأثير مُنشّط وضار، والمنشطات: هي كل مادة أو دواء يدخل الجسم وبكميات غير إعتيادية لزيادة نشاط العضلات أو الكفاءة البدنية لتحقيق انجاز رياضي بطرق غير مشروعة. (٥: ٢١٧)

وتطبيق هذا المفهوم في المجال الرياضي نجد أن محاولة الحصول على مكسب مالي أو إداري بطريقة مشروعة أو غير مشروعة لا تتميز بالشفافية للحصول على ميزة تنافسية مالية أو إدارية في غير الإطار الرسمي المحدد والواضح يعد في إطار المنشطات المالية أو الادارية وقد يسهم ذلك في انتشار الفساد وتشير بعض الاحصائيات والحالات المرتبطة بالفساد من أن المسابقات الرياضية أصبحت غير عادلة نظراً للتفاوت بين موارد المنافسين كبير جداً نتيجة للتلاعب في نتائج المسابقات أو المراهنات، لذا تسعى الهيئات الرياضية لتعزيز النزاهة المالية، وضمان الحماية الفعالة للرياضيين وتحسين آليات الحكم داخل المؤسسات الرياضية، مع إيلاء الاعتبار الواجب "المبادئ التوجيهية للحكم الرشيد والأخلاقيات في الرياضة".

وتسعى الهيئات الرياضية حالياً إلى تسريع عملية الإصلاح في الإدارة الداخلية، من خلال زيادة صلاحيات التحقيق من "لجنة الأخلاقيات" في الاتحادات، ويجيز لها القيام بالتحقيقات الداخلية، فيما يتعلق بالمسؤولين ولها دور في مراقبة الانتخابات، والتأكد من أن شروط المنافسة العادلة بين الاندية، وتسعى الى منع أي شكل من أشكال من تضارب المصالح، وتعزيز الشفافية والمساءلة من أجل التأكد من أن هذا الحكم الذاتي ليس فرصة لانتشار الفساد او الغش لذا يجب منع بعض التجاوزات الادارية والمالية التي تؤثر على التوازن المالي في الاندية الرياضية، وفي الوقت نفسه أن تؤدي إلى التفاوت بين هذه النوادي، مما يشوه المسابقات، وتوفير حماية فعالة للرياضيين الشباب، وتحسين آليات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية، والإسهام في تحقيق الاستقرار المالي من خلال النزاهة والشفافية. (٢: ٥)

وقد ظهر مصطلح المنشطات المالية في المجال الرياضي من خلال تقرير الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) في عام ٢٠١٠ حول الاداء المالي للمؤسسات الرياضية في كرة القدم، وقد اشار في ضوء زيادة امتثال المؤسسات المالية في جميع أنحاء العالم للتعاون مع FATF من أجل مكافحة عملية غسل الأموال والالتزام بالمعايير الموضوعية في سبيل مكافحة تمويل الإرهاب، أظهر الخارجين عن القانون قدرة كبيرة على التكيف فيما يتعلق بإيجاد قنوات جديدة لغسيل العوائد المالية من الأنشطة غير المشروعة، وفي نفس الوقت كان هذا تزامناً مع إنتشار العولمة في الأسواق المالية وتطور نظم المعلومات التكنولوجية، مما خلق بشكل تدريجي ما يدعي بالاقتصاد القائم على الجريمة، واصبحت صناعة الرياضة هي واحدة من القطاعات العديدة التي تجذب الخارجين عن القانون الراغبين في غسل أموالهم وذلك نظراً لإتساع نطاق المعاملات النقدية وزيادة عدد الأفراد المشاركين (بطرق متنوعة ومختلفة). (١: ٤٥)

تعمل الهيئات الرياضية في المملكة المتحدة على وضع آليات الحوكمة الرشيدة حيث قد اضطرت إلى ذلك لمعالجة سوء الإدارة والفسل المالي وزيادة التمويل التي أدت إلى الحاجة لممارسة الرياضة المهنية

من خلال الهياكل الإدارية المتميزة حيث يجب توفير برامج الدعم والتدريب للمساعدة في تطوير المزيد من ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وغير الرسمية، وتحتاج إلى توفير التدريب لجميع المستويات التنموية بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين، والنظر في وضع طريقة لقياس أهمية الاستثمار في الموارد البشرية في المنظمات الرياضية، والسعي لتنفيذ استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة ومشاركة أصحاب المصلحة المناسبة لموقف أصحاب المصلحة على مصفوفة السلطة/العائد المتوقع. (١٣: ٢٧)

وتم تحديد برامج لحوكمة الشركات الرياضية التي لا ترتقى لمستوى مادي ملائم لعدم وجود الشفافية، والضوابط المالية، والرصد والإبلاغ ونتيجة لذلك، تم تحديد بعض العناصر في إطار الكفاءات واشتمل على عدد من العناصر الرئيسية مثل إدارة المخاطر، الذمة المالية الشفافة، ضوابط فعالة المالية، والإمتثال للقوانين واللوائح، والهيكل الإداري، وخطة استراتيجية طويلة الأجل، وإجراءات المراجعة الإستراتيجية، ودور ومسؤولية لتنفيذيين، وتكوين مجلس الادارة ومتابعة ادائه، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية والخبرة التي يتمتع بها فريق الإدارة، وتدريب الموظفين، والعلاقات مع أصحاب المصلحة ومسؤولية الشركات. (١٤: ١٠٣)

وأبرزت الولايات المتحدة كيف أن إطارها التشريعي للحد من مخاطر الفساد في مجال الرياضة يتألف من عدد من القوانين الأساسية الاتحادية المختلفة. ويشمل ذلك قانون الاتصالات السلوكية وقانون السفر وقانون القمار غير القانوني وقانون الرشوة في مجال الرياضة وقانون حماية المحترفين والهواة في الألعاب الرياضية والعديد من الجمعيات الرياضية الكبرى، التي تشكل مؤسسات تجارية خاصة أو منظمات غير ربحية، وضعت سياسات ولوائح داخلية خاصة هبا من أجل تعزيز الحوكمة الرشيدة والحد من مخاطر الفساد في أوساط اللاعبين والمدربين والحكام. (٣: ٧)

مشكلة البحث:

في ضوء النمو وتزايد الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للرياضة وزيادة الأرباح العائدة منها، صار للمال الآن تأثير قوي للغاية علي عالم الرياضة، حيث أن تدفق الكم الكبير من الأموال علي صناعة الرياضة كان له الكثير من الآثار الإيجابية مثل زيادة المرافق الرياضية وإتاحتها لعدد كبير من الناس، ولا يزال هناك خطر كبير يكمن في إحتمال حدوث الاحتيال والفساد خاصة مع وجود مبالغ مالية كبيرة ومزايا مالية ومعنوية كبيرة، وبالتالي صار من الممكن أيضا إستخدام الرياضة كوسيلة أو قناة لغسل الأموال وخاصة في ظل ارتفاع التكلفة واسعار اللاعبين، والأندية التي تواجه خطر الافلاس أو دخولها في أزمة مالية تكون في حاجة إلى "منشطات مالية"، وفي ظل الأزمات المالية العالمية قد يصعب وجود رعاية، مما قد يشجع

الاندية على عدم السؤال عن مصدر أموال المستثمر.

والرياضات بمختلف مستوياتها وخاصة رياضات المحترفين التي بها استثمار مبالغ كبيرة من المال سواء كان ذلك علي مستوي الرياضات الجماعية الكبرى علي مستوي العالم مثل: كرة القدم، أو الرياضات الفردية مثل: الملاكمة و Kick Boxing وكذا الرياضات ذات القيمة المرتفعة مثل سباقات الخيول والسيارات، حيث نجد أن الرياضات عالية القيمة تستخدم المبالغ الكبيرة من المال في إنتقالات اللاعبين مما يعطي الفرص لتحويل القيم النقدية إلى أصول غير نقدية أو إجراء تحويل مالي مشبوه.

يرى الباحث ان الرياضة اصبحت سوق تجارى كبير مفتوح يتضمن سوق العمالة الرياضية، وتدفق مبالغ مالية كبيرة من الرعاية وجهات البث، وإستثمارات الرعاية واسعة النطاق التي تتخطي الحدود، وإزدحام صناعة الرياضة بالمستثمرين واصبح القائمون على إدارة الهيئات الرياضية يسعون إلى تحقيق مكاسب مالية أو تحقيق انجازات رياضية من خلال العمل على صناعة أطر تنظيمية أو تشريعية تحقق هذه الاغراض أو التحايل عليها أو تطبيقها وفقا للمصالح الشخصية أو المنفعة غير القانونية أو مخالفتها ومنها على سبيل المثال التلاعب فى وجود لاعبين فى البطولات الرياضية للحصول على أصوات إنتخابية للهيئات الرياضية أو التلاعب فى وجود لاعبين فى مسابقات رياضية والتحايل لحصولهم على الحافز الرياضى بدون وجه حق، أو مخالفة تعليمات ولوائح داخلية مثل إتاحة الفرصة لمرشح فى الدعاية الإنتخابية عن مرشح آخر أو التلاعب فى إختيار إداريين أو حكام بعينهم فى إدارة مسابقات رياضية أو محاولة مجلس الإدارة عدم إكمال النصاب القانونى للجمعية العمومية لإتخاذ قرارات تصب فى مصلحة مجلس الإدارة بعيدا عن الجمعية العمومية، أو ضم بعض الشخصيات العامة أو الشخصيات المؤثرة فى الجهاز الحكومى حتى يحصل الإتحاد على إعانات إضافية أو مزايا إدارية أو مالية إضافية ... وغيرها، لذا يحاول الباحث وضع آليات لمكافحة المنشطات المالية والإدارية فى الإتحادات الرياضية التى قد تصبح بوابة للفساد فى المجال الرياضى.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع اليات لضبط المنشطات المالية والإدارية فى الإتحادات الرياضية من خلال وضع تصور مقترح لـ:

- الضوابط الادارية والاخلاقية فى الاتحادات الرياضية
- آليات الشفافية والاتصال فى الإتحادات الرياضية.
- آليات العملية الديمقراطية والسياسات فى الإتحادات الرياضية.

- المهام التنظيمية والرقابية وفض المنازعات فى الإتحادات الرياضية
- آليات التضامن والتنسيق فى الإتحادات الرياضية.
- آليات إدارة الموارد وحماية الرياضيين فى الاتحادات الرياضية

تساؤلات البحث:

- ماهى الضوابط الادارية والاخلاقية فى الاتحادات الرياضية؟
- آليات الشفافية والاتصال فى الإتحادات الرياضية؟
- آليات العملية الديمقراطية والسياسات فى الإتحادات الرياضية؟
- المهام التنظيمية والرقابية وفض المنازعات فى الإتحادات الرياضية؟
- آليات التضامن والتنسيق فى الإتحادات الرياضية؟
- آليات إدارة الموارد وحماية الرياضيين فى الاتحادات الرياضية؟

مصطلحات البحث:

المؤسسة الرياضية:

كل هيكل تنظيمي رياضى مستقل، فى إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج العديد من العوامل البدنية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية لتحقيق قيمة مضافة، وتختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجمها ونوع نشاطها. (تعريف اجرائي)

المنشطات الإدارية: Management doping

كافة الاعمال الإدارية الناتجة عن وجود إنحرافات فى المقاييس الإدارية أو التشريعية أو فى تطبيقها أو تكافؤ الفرص وذلك من اجل تسهيل اجراءات او تحقيق مصلحة أو انجاز أو أكساب الهيئة الرياضية أو الافراد المناط لهم إدارة الهيئة أو المشاركون فى الإدارة أو الأعضاء (أصحاب المصلحة) ميزة تنافسية بصورة غير مشروعة أو غير عادلة. (تعريف اجرائي)

المنشطات المالية: Financial doping

كافة الاموال التى تحصل عليها الهيئة الرياضية بصورة غير عادلة أو غير مشروعة الناتجة عن وجود انحرافات فى المقاييس الإدارية أو المالية أو التشريعية أو فى تطبيقها أو تكافؤ الفرص وذلك من أجل تحقيق مصلحة أو انجاز أو إكساب الهيئة الرياضية أو الاطراف أصحاب المصلحة ميزة تنافسية بصورة غير مشروعة غير عادلة. (تعريف اجرائي)

المقاييس الإدارية: Administrative measures

مجموعة من المعايير التي تعمل على قياس المدخلات والعمليات والمخرجات الناتجة من العمل الإداري ويشمل أداء الأفراد وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الداخلية والخارجية وفي إطار الإستراتيجية الموضوعة وذلك للتعرف على مدى فعالية المنظمة لقياس مدى تحقيق الاهداف وقياس الانحرافات الإدارية وتصحيحها في حال وجودها لتحقيق أداء فعال ومخرجات على مستوى عالي من الكفاءة. (تعريف اجرائى)

المقاييس التشريعية: Legislative measures

مجموعة القواعد القانونية والمعايير والإجراءات التي توضع بهدف التنظيم وضبط الاجراءات الإدارية فى هيئة قوانين أو لوائح أو قرارات وتوضح طرق وآليات سير العمل وطرق وآليات الرقابة لضمان عدم وجود إنحرافات تؤدي إلى خلل مالى أو إدارى وضمان التطبيق الإيجابي للمنظم للتشريعات الرياضية. (تعريف اجرائى)

الدراسات المرتبطة:**أ- الدراسات العربية:**

١- دراسة بربريس شريف بعنوان دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، عام (٢٠١٦م) (٦) هدفت هذه الدراسة الى بحث موضوع الحوكمة وكيفية تفعيل آلياتها في الحد من الفساد الرياضي، واستخدم الباحث النهج الوصفي الدراسات المسحية في الوقت الذي أصبحت تحتل فيه أهمية كبيرة في ظل ما تشهده الرياضة العالمية من تحولات كبيرة ومتسارعة شملت كل مجالاتها، ومن اهم النتائج ضرورة ان يقوم القائمين على المؤسسات الرياضية العمل على إرساء مبادئ الحوكمة السليمة من خلال تحديد سياساتها وأهدافها الاستراتيجية، وضبط سبل مشاركة أصحاب المصلحة، وتعزيز آليات مراقبة الأداء، وأيضاً تقييم المخاطر وكيفية إدارتها والإفصاح عن أنشطتها للمنتمين إليها، ورفع التقارير عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف المنشودة، وتوضيح السياسات الرياضية الفعالة والمستدامة المنفقه مع اللوائح والقوانين والاستعداد للمحاسبة ومن اهم التوصيات اهمية انشاء منظمات لمكافحة الفساد على المستوى المحلى وتعزيز شراكتها مع الهيئات الدولية فى مجال الرياضة، تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد فى المجال الرياضى.

٢- دراسة محمد ابراهيم الدمياطى بعنوان الفساد المؤسسى فى الرياضة عام (٢٠١١م) (٩) وهدفت الدراسة الى التعرف على أهم أشكال الفساد في المؤسسات الرياضية، ونسبة إنتشاره وشيوعه داخلها، ووضع

تصور مستقبلي للأداء لمواجهة الفساد، واستخدم الباحث المنهج التاريخي بتحليل تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات للمؤسسات الرياضية (الإتحادات، الأندية) والتي للكشف عن مظاهر وأشكال الفساد ومدى تأثيره خلال الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٠٤، وعينة البحث (٢٣ اتحاد) و(٢٠ نادي)، ومن أهم نتائج البحث يحتل محور مخالفات بالإيرادات المرتبة الأولى بنسبة مخالفات قدرها ٣٥,٥% نتيجة حرمان بعض المؤسسات الرياضية جانبا من مواردها نتيجة تراخيها وإغفالها تحصيل اشتراكات العضوية المستحقة أو عدم تحصيل المبالغ المستحقة لها طرف بعض الأشخاص أو الجهات مقابل الخدمات المؤداة، والتراخي في سداد الضرائب المستحقة، ومن أهم نتائج البحث يجب إتخاذ الإجراءات التأمينية والرادعة لمواجهة الفساد المؤسسي في الرياضة بحيث يحقق أن تكون القوانين واللوائح واضحة وشاملة، وتشديد الرقابة، وسرعة الفصل في المخالفات والمنازعات الرياضية.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة فيليبس ريتشارد Phillips Richard (٢٠٠٠) (١٥) والتي هدفت إلى دراسة الفساد باللجنة الأولمبية الدولية وعلاقته بحصول الدول علي حقوق إستضافة دورة الألعاب الأولمبية، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي من خلال استعراض الصحف وتحليل الوثائق والسجلات، في ضوء ذلك قام بدراسة الإجراءات التي قامت بها اللجنة الأولمبية الدولية للموافقة علي إستضافة الولايات المتحدة الأمريكية للدورة الأولمبية، حيث أن الولايات المتحدة الأمريكية تقدمت بطلب لإستضافة ذلك الحدث العظيم، وأظهرت النتائج أن رئيس وأعضاء مجلس إدارة اللجنة الأولمبية الدولية يتقاضون الهدايا والرشاوي نظير الحصول علي أصواتهم وأن عملية تقييم الدول لا تتم بصورة عادلة حيث حصلت اللجنة الأولمبية الدولية علي مبلغ وقدره ١٠٠ مليون دولار هدايا ورشاوي لضمان حصول الولايات المتحدة الأمريكية علي حقوق الإستضافة.

إجراءات البحث:

- منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة البحث.

- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في الفئات التالية: (أعضاء مجلس ادارة اللجنة الاولمبية المصرية، أعضاء مجالس ادارات الاتحادات الرياضية الاولمبية المصرية، مديروا الاتحادات الرياضية الاولمبية المصرية، مديروا الادارات بوزارة الشباب والرياضة المصرية).

جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث

م	مجتمع البحث	العينة الاستطلاعية	العينة الاساسية
١	أعضاء مجلس ادارة اللجنة الاولمبية المصرية.	٦	٢
٢	أعضاء مجالس ادارات الاتحادات الرياضية المصرية.	١٢١	٣٧
٣	مديروا الاتحادات الرياضية المصرية.	١٥	٧
٤	مديروا الادارات بوزارة الشباب والرياضة المصرية.	١٠	٤
	الاجمالي	١٥٢	٥٠

وقد حصل الباحث على الاستجابات بالطريقة العشوائية.

- أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وحساب المعاملات العلمية للاستبيان كالتالي:

اولاً: الصدق: قام الباحث بحساب الصدق من خلال طريقتين وهما:

أ- صدق المحكمين: تم عرض الاستمارة على الخبراء بلغ عددهم (١٠) خبراء وذلك لإستطلاع رأيهم العلمي حول مدى ملائمة المحاور ومدى ملائمة العبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى ملائمة ميزان التقدير المقترح، بغرض حساب درجة إتفاقهم على العبارات، ولم يتم تعديل أو حذف أي محاور أو عبارات، وقد إرتضى الباحث نسبة الإتفاق ٧٠% والشكل النهائي تمثل في عدد (٦) محاور وعدد (١٤١) عبارة وهذا ما يوضحه جدول رقم (٣)

جدول (٣) النسب المئوية لآراء السادة الاساتذة الخبراء

المحور الاول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%
١	١٧	١٧	٨٠	١	٩٠	١	١٠٠	١	٨٠	١	١٠٠
٢	١٨	١٨	٧٠	٢	٨٠	٢	٩٠	٢	١٠٠	٢	٨٠
٣	١٩	١٩	٩٠	٣	٩٠	٣	١٠٠	٣	٩٠	٣	١٠٠
٤	٢٠	٢٠	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	٧٠	٤	٧٠
٥	٢١	٢١	٧٠	٥	٩٠	٥	١٠٠	٥	٩٠	٥	٩٠
٦	٢٢	٢٢	٨٠	٦	٩٠	٦	١٠٠	٦	٨٠	٦	٨٠
٧	٢٣	٢٣	٩٠	٧	١٠٠	٧	٨٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠

٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٤	٪٩٠	٨	٪١٠٠	٨			٪٩٠	٨	٪١٠٠	٢٤	٪١٠٠	٨			٪١٠٠	٨
٪١٠٠	٩	٪٨٠	٢٥	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٩			٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٢٥	٪٨٠	٩			٪١٠٠	٩
٪١٠٠	١٠	٪٩٠	٢٦	٪٩٠	١٠	٪٨٠	١٠			٪٩٠	١٠	٪٩٠	٢٦	٪٨٠	١٠			٪١٠٠	١٠
٪١٠٠	١١	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	١١	٪٩٠	١١			٪١٠٠	١١	٪١٠٠	٢٧	٪٩٠	١١			٪٩٠	١١
٪٩٠	١٢	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	١٢	٪١٠٠	١٢			٪١٠٠	١٢	٪٨٠	٢٨	٪١٠٠	١٢			٪٩٠	١٢
٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠	١٣	٪٩٠	١٣			٪٨٠	١٣	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠	١٣			٪٨٠	١٣
٪١٠٠	١٤	٪٨٠	٣٠	٪١٠٠	١٤	٪١٠٠	١٤			٪١٠٠	١٤	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	١٤			٪١٠٠	١٤
٪١٠٠	١٥	٪٨٠	٣١	٪١٠٠	١٥	٪٩٠	١٥			٪٩٠	١٥	٪١٠٠	٣١	٪٨٠	١٥			٪١٠٠	١٥
٪١٠٠	١٦			٪١٠٠	١٦	٪٨٠	١٦			٪١٠٠	١٦	٪١٠٠	٣٢	٪٧٠	١٦			٪١٠٠	١٦

ب- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال تطبيق استمارة الاستبيان وفقاً لرأي الخبراء على عينة استطلاعية بلغت (٥٠) فرد لحساب معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات والمحاور ، تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق ايجاد الارتباط الثنائي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والجدول (٤) يوضح هذه النتائج.

جدول (٤) معامل الارتباط

المحور السادس		المحور الخامس				المحور الرابع		المحور الثالث				المحور الثاني				المحور الاول			
%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	م	م	%	م	م	م	م	م
٠,٦٧١	١	٠,٦٨٠	١٧	٠,٧٧٥	١	٠,٥٨٠	١	٠,٧٨٥	١٧	٠,٥٤٧	١	٠,٥٣٣	١٧	٠,٥٨١	١	٠,٦٣٩	١٧	٠,٤٩٣	١
٠,٥٥١	٢	٠,٧٢١	١٨	٠,٦٣٨	٢	٠,٧٠٠	٢	٠,٦٩٧	١٨	٠,٤٣٢	٢	٠,٤٧١	١٨	٠,٦٧٤	٢	٠,٦٥٢	١٨	٠,٥١٤	٢
٠,٦٢٧	٣	٠,٦٢٧	١٩	٠,٨٩١	٣	٠,٧٩٣	٣	٠,٧٨٥	١٩	٠,٧٨٥	٣	٠,٦٤٣	١٩	٠,٤٤٣	٣	٠,٥٧١	١٩	٠,٧٢٦	٣
٠,٥٦٣	٤	٠,٨٤٧	٢٠	٠,٧٥٧	٤	٠,٦٢٨	٤	٠,٤١٦	٢٠	٠,٤٩٨	٤	٠,٧١٢	٢٠	٠,٥٤٦	٤	٠,٥٧٨	٢٠	٠,٥٧٦	٤
٠,٧٠١	٥	٠,٧٦٤	٢١	٠,٧١١	٥	٠,٨٣٥	٥	٠,٧٣٧	٢١	٠,٤٨٧	٥	٠,٦٧٥	٢١	٠,٤٩٩	٥	٠,٤٨٢	٢١	٠,٥٠٩	٥
٠,٧١٧	٦	٠,٦٧٥	٢٢	٠,٦٢٧	٦	٠,٤٧١	٦	٠,٤٦٤	٢٢	٠,٥٩٧	٦	٠,٤٨٢	٢٢	٠,٦٣٨	٦	٠,٥٩٧	٢٢	٠,٤٩١	٦
٠,٨٢١	٧	٠,٥٤٦	٢٣	٠,٨٤٧	٧	٠,٦٣٩	٧	٠,٤٧٦	٢٣	٠,٥٧٢	٧	٠,٣٧٥	٢٣	٠,٦٨٣	٧	٠,٤٦٥	٢٣	٠,٥٥٢	٧
٠,٦١٨	٨	٠,٥٩٩	٢٤	٠,٥١٥	٨	٠,٦٤٢	٨			٠,٤٦١	٨	٠,٣٧٥	٢٤	٠,٦٤٣	٨			٠,٤٠٨	٨
٠,٦٦٠	٩	٠,٦٣٨	٢٥	٠,٨٨٤	٩	٠,٧٠٨	٩			٠,٣٢٣	٩	٠,٧٠٥	٢٥	٠,٧٨٣	٩			٠,٤١٦	٩
٠,٧٩١	١٠	٠,٦٨٣	٢٦	٠,٦٢٩	١٠	٠,٥٨٢	١٠			٠,٤٥٢	١٠	٠,٤٠٨	٢٦	٠,٦٩٦	١٠			٠,٦٥٥	١٠
٠,٧٦٨	١١	٠,٦٤٣	٢٧	٠,٦٥٥	١١	٠,٦٦٩	١١			٠,٤٢٦	١١	٠,٦٦٧	٢٧	٠,٥٢٤	١١			٠,٥٩٣	١١
٠,٦٥١	١٢	٠,٥٣٣	٢٨	٠,٦٣٢	١٢	٠,٦٨٠	١٢			٠,٤٨٩	١٢	٠,٥٩٨	٢٨	٠,٦٨١	١٢			٠,٦٨١	١٢
٠,٧٣٩	١٣	٠,٦٥٣	٢٩	٠,٦١٥	١٣	٠,٩٠٣	١٣			٠,٤٨٥	١٣	٠,٤٥٦	٢٩	٠,٥٥٥	١٣			٠,٦٨٣	١٣
٠,٧٢٩	١٤	٠,٤٨٩	٣٠	٠,٦٩٤	١٤	٠,٥١٦	١٤			٠,٥٦١	١٤	٠,٥٢٩	٣٠	٠,٦٦٩	١٤			٠,٥١٤	١٤
٠,٧٦١	١٥	٠,٥٣١	٣١	٠,٥٨٢	١٥	٠,٦٠٣	١٥			٠,٧٣٧	١٥	٠,٧٠٢	٣١	٠,٥٩٥	١٥			٠,٤٠٦	١٥
٠,٥٦٩	١٦			٠,٦٦٩	١٦	٠,٤٣٨	١٦			٠,٥١٤	١٦	٠,٤٦٤	٣٢	٠,٧١٠	١٦			٠,٤٢٦	١٦

ثانياً: الثبات: ثبات الإستبيان: ولتحقيق ثبات الإستبيان، قام الباحث باستخدام معامل (ألفا لكرونباخ)، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي:

جدول (٥) قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

البيد	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا Alpha
الأول	الضوابط الادارية والاخلاقية فى الاتحادات الرياضية	٠,٧١٥
الثاني	آليات الشفافية والاتصال فى الإتحدات الرياضية.	٠,٧٢٤
الثالث	آليات العملية الديمقراطية والسياسات فى الإتحدات الرياضية.	٠,٧٩٣
الرابع	المهام التنظيمية والرقابية وفض المنازعات فى الإتحدات الرياضية	٠,٧٣٥
الخامس	آليات التضامن والتنسيق فى الإتحدات الرياضية.	٠,٨٢١
السادس	آليات إدارة الموارد وحماية الرياضيين فى الاتحادات الرياضية	٠,٧٤٩

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى (٠,٠٥) = (٠,٣٦٠) يتضح من جدول رقم (٥) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠,٧١٥، ٠,٨٢١) وذلك يشير أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

تحليل ومناقشة النتائج:

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الاول

الضوابط الادارية والاخلاقية فى الإتحدات الرياضية (ن=١٥٢)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن عرض التقارير على مجلس إدارة الإتحاد شهرياً واعتماد التقرير السنوى من الجمعية العمومية.	132	86.8	20	13.16	0	0.0	436	95.6	200.1

178.9	94.5	431	0.0	0	16.45	25	83.6	127	وجود إدارة مستقلة أو لجنة لإدارة المخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (تحديد المخاطر المحتملة- تقييم المخاطر - السيطرة على المخاطر - رصد المخاطر - الكشف/ الشفافية).	٢
248.3	97.8	446	0.0	0	6.58	10	93.4	142	وجود مدونة لقواعد السلوك توقع من جميع المنظمات الأعضاء، أو وجود ميثاق للسلوكيات والأخلاقيات سهل الفهم ومعتم على كافة المعنيين لاتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.	٣
58.4	51.8	236	62.5	95	19.74	30	17.8	27	الإستقلالية بحيث لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل	٤
159.7	93.4	426	0.0	0	19.74	30	80.3	122	المسئولية أمام الاعضاء والمساءلة من حيث إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	٥
142.5	92.3	421	0.0	0	23.03	35	77.0	117	العدالة حيث يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الإتحاد من خلال الحياد والنزاهة.	٦
223.2	96.7	441	0.0	0	9.87	15	90.1	137	المسئولية الإجتماعية حيث يجب الاهتمام بدور الإتحاد الرياضي كعنصر فعال وعليه مسئولية مجتمعية نحو الوطن	٧
248.3	97.8	446	0.0	0	6.58	10	93.4	142	تحقيق قيمة مضافة من خلال وجود نظام للحوكمة الرشيدة ووجود نظام مالي وإداري ورقابي متطور	٨
86.2	86.8	396	0.0	0	39.47	60	60.5	92	وضع تدابير إدارية وقائية لتجنب حالات الفساد وتضارب المصالح وحماية الاعضاء وسوء الإدارة والاحتيال في المستقبل	٩
114.1	90.1	411	0.0	0	29.61	45	70.4	107	ضمان الشفافية في المعاملات المالية وصنع القرار، والتوزيع الملائم للعائدات من أجل الحفاظ على التوازن التنافسي	١٠
248.3	97.8	446	0.0	0	6.58	10	93.4	142	وضع آليات تعزيز الرقابة والعلاقات الداخلية والخارجية للإتحاد الرياضي.	١١

تابع جدول (٦)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			

200.1	95.6	436	0.0	0	13.16	20	86.8	132	التأكد من تطبيق عدم اليقين من النتائج، والمساواة بين المتنافسين	١٢
86.2	86.8	396	0.0	0	39.47	60	60.5	92	وضع آليات الفصل بين المال العام للترويج للرياضة والأموال الخاصة التي تولدها الأنشطة التجارية.	١٣
142.5	92.3	421	0.0	0	23.03	35	77.0	117	الإتحادات ينبغي أن تشمل في مدوناتها لأخلاق الرياضية الأحكام اللازمة لمنع الجماعات الإجرامية من التسلسل إلى الهيئات الرياضية	١٤
6.6	62.7	286	42.8	65	26.32	40	30.9	47	ينبغي منع شراء النوادي الرياضية باستخدام رؤوس الأموال ذات المصدر غير معروف بجعله إلزامياً للأندية للحصول على معلومات حول المالكين المحتملين	١٥
32.7	79.2	361	13.2	20	36.18	55	50.7	77	وجود خطة للتنمية المهنية الفعالة للكوادر الإدارية والفنية على المستوى المحلي والدولي	١٦
53.8	82.5	376	6.6	10	39.47	60	53.9	82	العمل على تنمية كوادر من الإتحاد الوطني لانضمامهم كتنفيذيين أو أعضاء لجان أو أعضاء في مجالس ادارات الإتحادات العربية والقارية والدولية	١٧
87.0	86.8	396	6.6	10	26.32	40	67.1	102	العمل على توافر الموارد (المادية - البشرية - التكنولوجية - البيئية ... وغيرها) والاستخدام الأمثل لها وتنميتها وتطويرها.	١٨
19.6	74.8	341	16.4	25	42.76	65	40.8	62	انشاء إدارة تضم (إدارة نظم المعلومات واتخاذ القرار، إدارة الجودة، إدارة الاحتراف)	١٩
59.5	83.6	381	9.9	15	29.61	45	60.5	92	وجود إدارة مستقلة للعلاقات العامة والإعلام ووجود متحدث إعلامي رسمي للإتحاد الرياضي.	٢٠
65.9	83.6	381	13.2	20	23.03	35	63.8	97	تحديد اليات حقوق الملكية الفكرية فى المجال الرياضى وحقوق البث وكافة حقوق الاندية والاتحادات وتنظيم علاقتها بالدولة.	٢١
159.7	93.4	426	0.0	0	19.74	30	80.3	122	انشاء شركات تابعة للاتحاد تعمل على الانفتاح على اسواق المال العالمية وجذب استثمارات (محلية - دولية)	٢٢
17.4	75.9	346	19.7	30	32.89	50	47.4	72	يكون لدى الإتحاد وثيقة مكتوبة ومعلنة وواضحة تتضمن معايير الحكم الرشيد الخاصة بها.	٢٣

وقد اكدت استجابات عينة البحث على اهمية وجود مدونة لقواعد السلوك تُوقع من جميع المنظمات الأعضاء، أو وجود ميثاق للسلوكيات والأخلاقيات سهل الفهم ومعمم على كافة المعنيين لاتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وايضا المسؤولية الإجتماعية حيث يجب الاهتمام بدور الإتحاد الرياضى كعنصر فعال وعليه مسؤولية مجتمعية نحو الوطن، وايضا توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن عرض

التقارير على مجلس إدارة الإتحاد شهرياً واعتماد التقرير السنوي من الجمعية العمومية وقد حصلت العبارة تحقيق قيمة مضافة من خلال وجود نظام للحوكمة الرشيدة ووجود نظام مالي وإداري ورقابي متطور والعبارة وضع آليات تعزيز الرقابة والعلاقات الداخلية والخارجية للإتحاد الرياضي على أعلى نسبة مئوية (97.8%) ويرى الباحث ان الإدارة الرشيدة تعتمد على وجود نظام مالي وإداري سليم لصياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة في الهيئات الرياضية وتدعيم مسيرتها، وتعمل على تقويم أعمال الاتحادات الرياضية ذات الكفاءة المحدودة ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها، وبذلك تدفع الإدارة الرشيدة لصياغة قواعد إدارية وقانونية تتماشى ومتطلبات سير الأعمال في الهيئات والمنشآت الرياضية بغية الوصول إلى مرحلة الأداء الأمثل وبما يحقق الاهداف الموضوعية للاتحادات الرياضية وفي ظل عدم تبلور خطوط واضحة للعمل في المجال الرياضي بصفة عامة وفي الاتحادات الرياضية بصفة خاصة وتفشي ظاهرة التسبب المالي والإداري وعدم استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام وهنا تبرز الحاجة لدور الإدارة الرشيدة وضرورة تحويلها من نظرية تتداول في الندوات والمؤتمرات وفي أجهزة الإعلام إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي تضع الرياضة في المسار الصحيح من خلال التخلص من مظاهر الانحراف والخلل التي تعيق تحقيق الغايات المرجوة لكي تؤدي الاتحادات الرياضية دوراً فاعلاً في تحقيق الرفاهية والازدهار للأفراد والمجتمع، من خلال إصلاح المنظومة الرياضية وتدوير عجلة الإدارة الرياضية والاقتصاد الرياضي بشكل سليم لتحقيق التنمية والتطور.

وتشير استجابات عينة البحث الى ان الإدارة الرشيدة مصطلح يتداخل في العديد من الجوانب الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية. وهي القواعد التي تتحكم بأعمال المنشآت وطرق إدارتها، ويحدد هيكلها توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة فيها وترتكز الإدارة الرشيدة على عدة محاور في المقدمة منها توافر لجان الضبط الداخلي بما يفضي إلى تحسين النتائج في القرارات والخطوات المستقبلية.

ويرى الباحث ضرورة مكافحة الفساد المالي والإداري فهو يمثل محوراً مهماً وأساسياً في الإدارة الرشيدة للهيئات الرياضية حيث يمثل الفساد تهديداً خطيراً لعمليات التنمية التي يتوجب الاستعداد لها والسيطرة عليها وتحجيم مضارها من خلال وضع آليات تكشف المنشطات المالية والإدارية في المجال الرياضي التي تعد مرحلة أولى تسبق الوصول لمرحلة الفساد المالي والإداري وهذا يتفق مع دراسة مهدي عطية موحى، جاسم محمد حسين ٢٠١٥م.

وتؤكد استجابات عينة البحث على ضرورة وضع استراتيجية شاملة حالية ومستقبلية حول نوع ومستوى المخاطر المقبولة لكافة أنشطة الإتحاد واعتمادها من مجلس الإدارة، والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل

دوري في ضوء المؤشرات والمتغيرات المحيطة على المستوى المحلي والاقليمى والدولي مع مراعاة أن يكون ذلك في إطار متطلبات القوانين واللوائح المحلية والدولية والاولمبية، والمسؤولية المجتمعية للاتحادات الرياضية واهميتها في تطوير المجتمع ككل.

ويرى الباحث ضرورة ان تتناسب سياسات إدارة مع وضع وخصوصية كل اتحاد رياضى وحجم وتنوع أنشطته وطبيعة المخاطر التي يواجهها وفقاً للاستراتيجية المعتمدة من مجلس الادارة، وبحيث تتضمن هذه السياسات إجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر، مع تحديد سقف عليا للتعرض للمخاطر، ووجود نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل منتظم، وعلى أن يتم مراجعة وتحديث وتطوير هذه السياسات بشكل دوري، واهمية الاهتمام بالتخطيط للمسؤولية المجتمع للاتحاد الرياضى ونجد على سبيل المثال الاتحاد الدولي لكرة القدم قد وقع العديد من البروتوكولات منها المنظمات الصحية او الغذائية الدولية لمكافحة الامراض او مكافحة الفقر في المناطق الاشد احتياجا فالاتحاد الرياضى لابد ان يهدف الى تنمية المجتمع المحيط به.

كما يجب الاهتمام بتفعيل حقوق الملكية الفكرية فى المجال الرياضى حيث ان المستثمر عندما يقرر اقامة مشروع في بلد معين ينظر إلى أمور عدة اهمها ترتيب البلد في تقارير التنافسية العالمية من حيث اجراءات تراخيص وبدء العمل وحماية حقوق الملكية الفكرية، ووتفعيل القانون من شأنه أن ينعكس ايجابا على الاقتصاد الوطني، من خلال زيادة ايرادات الدولة من ضريبة الدخل والمبيعات والجمارك، وزيادة فرص العمل.

واهمية وجود ادارة العلاقات العامة والاعلام تهتم بالعلاقات الداخلية بين العاملين او داخل الاتحاد الرياضى ومناطقها واعضاء الجمعية العمومية وأيضاً العلاقات العامة الخارجية وتعنى العلاقات بين الاتحاد والهيئات الاخرى من خارج الاتحاد ويتعاملون معهم ويتصلون بهم مثل علاقة الاتحاد بمجالس إدارات الاتحادات العربية والقارية والدولية واللجنة الاولمبية والهيئات الخارجية التابع لها هذا الاتحاد، كما يجب وجود متحدث اعلامى رسمى للاتحاد حتى لا يحدث تضارب فى التصريحات المختلفة بين اعضاء مجلس الادارة ووجود حد ادنى من الاتفاق حول المعلومات التى سوف يتم التصريح بها للجمهور سواء الجمهور الداخلى او الخارجى.

كما يمكن للاتحادات الرياضية ان تقوم بانشاء شركات مساهمة تابعة لها لضمان تسويق نشاط الاتحاد بالصورة الملائمة ويمكن تنويع الخدمات مثل خدمات اعلامية او خدمات رياضية او استثمار العلامة التجارية او غيرها من الخدمات او المنتجات او الدخول فى مجالات استثمارية اخی مثل الاستثمار العقارى او غيرها من انواع الاستثمار.

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الثاني
آليات الشفافية والإتصال فى الإتحدات الرياضية (ن=١٥٢)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يقوم الإتحاد بنشر اللوائح الداخلية والخارجية المرتبطة بتنظيم الإتحاد على موقعه على الانترنت.	122	80.3	30	19.74	0	0.0	426	93.4	159.7
٢	يقوم الإتحاد بعرض الهيكل التنظيمى والعاملين ومؤهلاتهم على موقعه على الانترنت.	92	60.5	60	39.47	0	0.0	396	86.8	86.2
٣	يقوم الإتحاد بنشر خطته الاستراتيجية على موقعه على الانترنت.	47	30.9	40	26.32	65	42.8	286	62.7	6.6
٤	يقوم الإتحاد بنشر اهم قرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذى على موقعه على الانترنت.	107	70.4	45	29.61	0	0.0	411	90.1	114.1
٥	يتيح الإتحاد لوسائل الإعلام فرص التواصل والتفاعل مع أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية.	117	77.0	35	23.03	0	0.0	421	92.3	142.5
٦	يقوم الإتحاد بنشر معلومات عن السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين على الإنترنت.	77	50.7	55	36.18	20	13.2	361	79.2	32.7
٧	يقوم الإتحاد بنشر كيفية الإتصال بأعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين على الموقع الإلكتروني.	82	53.9	60	39.47	10	6.6	376	82.5	53.8
٨	يقوم الإتحاد بنشر معلومات عن الاندية والهيئات الاعضاء على موقعه على الانترنت.	72	47.4	50	32.89	30	19.7	346	75.9	17.4
٩	يقوم الإتحاد بنشر تقرير سنوي عن النشاط العام (المالى - الارى - الفنى) وتقارير اللجان الدائمة على موقعه على الانترنت	62	40.8	65	42.76	25	16.4	341	74.8	19.6
١٠	يقوم الإتحاد بنشر حركة الأجرور على الإنترنت، على سبيل المثال (بدل الإعاشة، المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الادارة وكبار المسؤولين، المنح المعطاه لبعض الأعضاء...).	52	34.2	40	26.32	60	39.5	296	64.9	4.0
١١	يقوم الإتحاد بنشر تقارير عن الأحداث الرئيسية التي ينظمها تتضمن كافة المعلومات المفصلة المتعلقة بالحدث على موقعه الإلكتروني.	42	27.6	65	42.76	45	29.6	301	66.0	6.2

20.8	74.8	341	26.3	40	23.03	35	50.7	77	يقوم الإتحاد بوضع المعايير واللوائح الخاصة بـ(بطولات المناطق -الدورات التنشيطية -اختبارات الانضمام للمشروعات الرياضية والمنتخبات -بطاريات الاختبار للناشئين والشباب والكبار) ونشرها على الانترنت.	١٢
------	------	-----	------	----	-------	----	------	----	---	----

تابع جدول (٧)

٢٤	%	مجموع الدرجات المقدرة	لا وافق		الى حد ما		وافق		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
75.3	85.7	391	3.3	5	36.18	55	60.5	92	الافصاح عن العمليات المالية في شكل مناسب ومفهوم للأعضاء واصحاب المصلحة، وتعرض البيانات المالية بطريقة متسقة من أجل أن تفهم بسهولة.	١٣
75.7	85.7	391	6.6	10	29.61	45	63.8	97	ضمان وجود تدقيق خارجي ومراجعة ماليات من قبل مراجعي حسابات مستقلين ومؤهلين.	١٤
69.0	84.6	386	3.3	5	39.47	60	57.2	87	ضمان وجود سياسات للموارد البشرية (التوظيف والتعيين والتطوير المهني تضمن العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين) واجراءات الاجور تتميز بالموضوعية والشفافية	١٥
102.8	89.0	406	0.0	0	32.89	50	67.1	102	وجود هيكل واضح لنظام الرقابة الداخلية (مالية وادارية)، والسعى إلى تعزيز النزاهة.	١٦
80.9	85.7	391	0.0	0	42.76	65	57.2	87	ينبغي وضع برنامج توجيهي لجميع الاعضاء الجدد (اعضاء مجلس إدارة، لجان، موظفين، استشاريين، متطوعين)	١٧
127.3	91.2	416	0.0	0	26.32	40	73.7	112	انشاء لجان مسئولة عن الترشيحات لاستضافة الاحداث الكبرى لتعزيز القيم الرياضية وتنظيم المسابقات بصورة عادلة من خلال:	١٨
8.9	70.4	321	23.0	35	42.76	65	34.2	52	تكوين هذه اللجنة بالانتخاب من الجمعية العمومية.	١٩
30.1	78.1	356	19.7	30	26.32	40	53.9	82	توفير ضوابط صارمة تفاديا لمحاولة رشوة أو ممارسة التأثير غير السليم على التصويت.	٢٠
4.8	71.5	326	26.3	40	32.89	50	40.8	62	من الممكن الاستعانة بمراقبين خارجيين دون ان يكون لهم حق التصويت.	١/٢٠

223.2	96.7	441	0.0	0	9.9	15	90.1	137	تقوم لجنة تنظيم الاحداث الرياضية بالإتحاد بوضع المعايير واللوائح الخاصة بتنظيم الأحداث وتبليغها لأعضائها المشاركين في الوقت المناسب	٢/٢٠
304.4	100.0	456	0.0	0	0.0	0	100.0	152	المحافظة على خصائص الرياضة (عدم اليقين من النتائج- المساواة بين المتنافسين).	٣/٢٠
200.1	95.6	436	0.0	0	13.2	20	86.8	132	اتخاذ القرارات بشأن توزيع وتنظيم الأحداث الكبرى تتم من خلال عملية مفتوحة ومعلنة وشفافية وديمقراطية.	٤/٢٠
178.9	94.5	431	0.0	0	16.4	25	83.6	127	نشر الإيرادات والمصروفات الخاصة بنفقات وأجر ومكافآت كبار المسؤولين والتنفيذيين.	٢١

تابع جدول (٧)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٢	تفعيل دور الهيئات الأكاديمية وإنشاء لجنة فنية لـ(تخطيط إستراتيجي للتطوير - الإشراف على القواعد واللوائح- زيادة قاعدة الممارسة-تطوير المواهب-تعزيز التضامن الرياضي)	107	70.4	45	29.6	0	0.0	411	90.1	114.1
٢٣	يتضمن مبدأ الحكم الذاتي (حدود القانون- قواعد الديمقراطية- الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرار- الشمولية في تمثيل أصحاب المصلحة المهمين).	112	73.7	40	26.3	0	0.0	416	91.2	127.3
٢٤	التأكيد على نشر (التقارير المالية/ إجراءات الحوكمة/البرامج والأنشطة وقرارات المجلس شهريا/ قرارات خاصة بالجهات الرقابية/ لوائح وقوانين محلية ودولية/ قرارات جمعية عمومية) على الموقع الإلكتروني للاتحاد.	147	96.7	5	3.3	0	0.0	451	98.9	275.3
٢٥	نشر الأنشطة والمعايير الرقابية وعمليات التقييم لاداء الإتحاد الرياضي والرقابة عليه وعلى انشطته.	122	80.3	30	19.7	0	0.0	426	93.4	159.7
٢٦	نشر الأنشطة الرقابية للاتحادات الرياضية وعمليات التقييم للهيئات والاداريين واللجان والحكام وكافة عناصر المنظومة الرياضية.	117	77.0	35	23.0	0	0.0	421	92.3	142.5
٢٧	نشر البروتوكولات التي يقوم بها الإتحاد مع الجهات والمؤسسات المختلفة.	92	60.5	60	39.5	0	0.0	396	86.8	86.2

102.8	89.0	406	0.0	0	32.9	50	67.1	102	نشر تقارير التقييم الخارجى والأجهزة الرقابية على الإتحاد ونسبة تنفيذ التوصيات على الإنترنت.	٢٨
223.2	96.7	441	0.0	0	9.9	15	90.1	137	نشر قيمة العقود المالية للمدربين والاداريين والرعاية الرياضية على الإنترنت.	٢٩
275.3	98.9	451	0.0	0	3.3	5	96.7	147	نشر خطة النشاط المحلى والدولى للإتحادات الرياضية لدورة اولمبية (٤ سنوات)، والبطولات الدولية المتاحة للأندية الرياضية الإشتراك فيها ومعايير الإشتراك على الإنترنت	٣٠
38.2	79.2	361	9.9	15	42.8	65	47.4	72	استضافة تنظيم المؤتمرات والفعاليات والاحداث الدولية للإتحادات الرياضية الدولية واللجنة الاولمبية الدولية.	٣١
223.2	96.7	441	0.0	0	9.9	15	90.1	137	وضع خطة لتطوير نظم الاتصال بالهيئات الامنية والتحكيم ومنها المركز الدولى للامن الرياضى ومركز التحكيم الدولى والانتربول واستضافة عقد دورات لهذه الهيئات وما يماثلها او يرتبط بها فى مجال الامن والتحكيم الرياضى الدولى.	٣٢

قيمة كا^٢ عند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩

وقد اكدت استجابات عينة البحث على اهمية ان تقوم لجنة تنظيم الاحداث الرياضية بالإتحاد بوضع المعايير واللوائح الخاصة بتنظيم الأحداث وتبليغها لأعضائها المشاركين في الوقت المناسب، اتخاذ القرارات بشأن توزيع وتنظيم الأحداث الكبرى تتم من خلال عملية مفتوحة ومعلنة وشفافية وديمقراطية، ونشر خطة النشاط المحلى والدولى للإتحادات الرياضية لدورة اولمبية (٤ سنوات)، والبطولات الدولية المتاحة للأندية الرياضية الإشتراك فيها ومعايير الإشتراك على الإنترنت، وبذلك فقد حصلت العبارات المرتبطة بالاحداث الرياضية على اعلى نسب مئوية مما يدل على اهمية الشفافية والمساءلة والاتصال المرتبطة بالاحداث الرياضية.

وجاءت العبارة التأكيد على نشر (التقارير المالية/ إجراءات الحوكمة/ البرامج والأنشطة وقرارات المجلس شهريا/ قرارات خاصة بالجهات الرقابية/ لوائح وقوانين محلية ودولية/ قرارات جمعية عمومية) على الموقع الإلكتروني للإتحاد اعلى نسبة مئوية (98.9%) وذلك تأكيدا على اهمية نشر التقارير والمعاملات المالية للإتحادات الرياضية فى اطار الشفافية وايضا القرارات الخاصة بالانشطة والبرامج الشهرية او السنوية او تقارير مرتبطة بالرد على ملاحظات الجهة الادارية او النيابة الادارية او الجهاز المركز للمحاسبات او اى جهة رقابية وايضا نشر اللوائح والقوانين سواء المحلية او الدولية المرتبطة بتنظيم الاتحاد من الناحية الادارية

او الفنية او المرتبطة بتعديل قوانين الالعاب الرياضية المختلفة وخاصة الرياضة التي يقوم الاتحاد بتنظيمها وذلك لايجاد الثقافة القانونية لكل العاملين او المنتسبين للاتحاد.

ويقصد بالشفافية في الاتحادات الرياضية خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديد توفير المعلومات وجعل القرارات المتعلقة بالاتحاد معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال وما تباشره من مهام وما تديره من برامج وما ترتبط به من علاقات، إضافة إلى الكيفية التي تُمارس فيها كل ذلك، أما المساءلة الإدارية، فهو تعبير عن التزام الاتحادات الرياضية بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري والمالي وتحقيق الصالح العام، وهذا يتفق مع دراسة محمد ابراهيم دمياطي، ٢٠١١م.

ويرى الباحث انه عند غياب مفهوما الشفافية والمساءلة ينتشر الفساد، وهو شيء طبيعي وذلك لغياب عامل المساءلة، وانعدام المحاسبة، حيث إن مصدر الفساد وقوته يكمن في الغموض وعدم الوضوح وهي تؤدي إلى هدر كبير للموارد المادية والبشرية، وبالتالي ضعف عملية البناء والتنمية الاقتصادية في المجتمعات، لذا يحاول الباحث وضع اليات للمتطلبات الأساسية لتفعيل دور الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، والطرق الكفيلة بالدعم والتحسين.

ان أهمية تفعيل الإدارة بالشفافية كمبدأ عام يساعد على خلق مناخ للإبداع وهو بذلك يعمل على ابعاد كل السلوكيات غير السوية داخل مختلف الاتحادات الرياضية باعتبار أن الأهداف التنموية الحالية في المجتمعات المعاصرة تعمل على إيجاد آلية من اجل تحقيق الادارة الرشيدة والإصلاح الإداري والاقتصادي والاجتماعي والابتكار التطويري والوقاية من الفساد، ونجاح الإدارة في أداء وظائفها لايمكن تحقيقه إلا مع وجود مبدأ عام للشفافية والمشاركة في إدارة كافة شئون الاتحاد على مختلف مستوياته، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأزمات الحديثة تشهد تطورات في حقل الاتصالات والثورة التكنولوجية، وان التنظيمات المنفتحة تقبل التغيير النابع من ثقافة المجتمع، وعلى الإدارة أن تأخذ بجهود الإصلاح والإدارة بالشفافية، وهذا يتفق مع دراسة بريريس شريف، ٢٠١٦م.

وتشير نتائج الدراسة الى التاكيد على اهمية الاتصال حيث يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل نقل المعلومات بين الإدارة الرياضية العليا والجهات التنفيذية، ويمثل الاتصال أهمية كبيرة في ارتفاع مستوى أداء الأفراد والمنظمات الرياضية، فهو عملية نقل أو توصيل فكرة أو مفهوم أو معلومة، تمكننا من نشر كل ما

يساعد على تطبيق إستراتيجيات التطوير لكافة المناشط الرياضية في القطاع الرياضي، كما أن وسائل الاتصالات قد تعددت وأصبحت متوفرة في متناول اليد بما واللجان العاملة في الاتحادات الرياضية تلعب دوراً كبيراً وهاماً في كيفية ترتيب وتنظيم عملية الاتصال بين مختلف الجهات المتمثلة في مجلس إدارة النادي واللجان الفنية والمدرب واللاعبين وذلك من أجل نقل المعلومات والقرارات لتكون متاحة للجميع للإطلاع عليها بالسرعة المطلوبة، لذلك لابد أن يكون أداء الجهاز التنفيذي واللجان المعاونة بصورة فاعلة حتى لا يكون هناك نوع من الفوضى والاضطراب، من هنا تتبع أهمية الإدارة الرياضية في تسيير وضبط الأعمال بالمؤسسات الرياضية عامة، لأنه عن طريق الإدارة الناجحة تتحقق النهضة الرياضية الشاملة والفوز بالبطولات، والاتحادات الرياضية يمكنها عن طريق تنظيم الدورات المختلفة في شكل محاضرات وندوات ومؤتمرات وورش العمل تطوير طرق الأداء بالقطاع الرياضي بنشر ثقافة العلم والتعلم للعاملين في المجال الرياضي.

كما يجب نشر الأنشطة الرقابية للاتحادات الرياضية وعمليات التقييم سواء للعمليات والأنشطة الداخلية للاتحاد أو اليات التقييم والمتابعة والرقابة على الهيئات والاداريين واللجان والحكام وكافة عناصر المنظومة الرياضية، وان تتميز هذه الاليات بالموضوعية والوضوح والشفافية ومعلنة للجميع على موقع الاتحاد الرياضي.

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الثالث

اليات العملية الديمقراطية والسياسات في الإتحادات الرياضية (ن=١٥٢)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدرة	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	إنشاء لجنة لمراقبة الإنتخابات وإدارتها من الجمعية العمومية وتكون مستقلة تماماً عن مجلس الإدارة ومراعاة عدم وجود تضارب للمصالح.	127	83.6	25	16.4	0	0.0	431	94.5	178.9
٢	تنظيم عمليات انتخابية يشرف عليها القضاء لكل من (رئيس الإتحاد، أعضاء مجلس الإدارة، الهيئات الإدارية واللجان الدائمة التابعة للاتحاد).	112	73.7	40	26.3	0	0.0	416	91.2	127.3
٣	تم العملية الانتخابية على أساس الاقتراع السري المباشر وإجراءات واضحة مفصلة وواضحة باللوائح الإدارية للاتحاد.	127	83.6	25	16.4	0	0.0	431	94.5	178.9

159.7	93.4	426	0.0	0	19.7	30	80.3	122	٤	يتيح الإتحاد للمرشحين للانتخابات الفرص لتقديم برامجهم من خلال بيان واضح لكافة الأعضاء.
63.9	81.4	371	19.7	30	16.4	25	63.8	97	٥	اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بالسياسة العامة الاستراتيجية للاتحاد تتم عن طريق الاقتراع في الجمعية العمومية.
248.3	97.8	446	0.0	0	6.6	10	93.4	142	٦	العاملين بالإتحاد لديهم حدود معينة ومعلنة في اللوائح الخاصة بالإتحاد للتعبير عن آرائهم.
142.5	92.3	421	0.0	0	23.0	35	77.0	117	٧	يوفر الإتحاد الفرصة لأصحاب المصلحة (المستثمرين والرعاة) في أن يكونوا ممثلين رسمياً داخل المنظمة.
159.7	93.4	426	0.0	0	19.7	30	80.3	122	٨	جميع أعضاء الإتحاد لهم الحق في التعبير عن رأيهم في القضايا المدرجة في جدول الأعمال من خلال القنوات الرسمية.
93.5	87.9	401	0.0	0	36.2	55	63.8	97	٩	هيئات صنع القرار ينبغي أن تلم بجميع المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار (وحدة دعم واتخاذ القرار).
127.3	91.2	416	0.0	0	26.3	40	73.7	112	١٠	الاستقلال في اتخاذ القرار والتوازن المناسب بين الشفافية وحماية الخصوصية ومصالح المنظمة ومصالح الاعضاء.
275.3	98.9	451	0.0	0	3.3	5	96.7	147	١١	ضرورة ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية (الأعضاء- مجلس الإدارة- الإدارة التنفيذية - الرعاية- المستفيدين... وغيرهم) في صنع القرارات ورسم السياسات العامة للاتحاد الرياضي
200.1	95.6	436	0.0	0	13.2	20	86.8	132	١٢	تعزيز التشريعات القائمة بشأن النهوض بالرياضة وتطويرها والتصدى للفساد في المجال الرياضي.
39.4	79.2	361	19.7	30	23.0	35	57.2	87	١٣	كفالة ضمانات ثابتة لوقف التأثير غير القانوني في صنع القرار خلال المنافسات الرياضية وتشويه سمعة الرياضة والاتحادات الرياضية أو تقويض الثقة فيها.

تابع جدول (٨)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٤	استخدام استراتيجيات وبرامج رياضية متسقة ومستدامة ومتكاملة للنهوض بالسلام والتنمية والتنوع والتسامح والاحترام المتبادل والحوار وروح المنافسة	137	90.1	15	9.9	0	0.0	441	96.7	223.2

248.3	97.8	446	0.0	0	6.6	10	93.4	142	وضع برامج لممارسة الرياضة وتبسيط الضوء على أهمية القيم الاولمبية الأخلاقية والأدبية كأداة لتعزيز التنمية	١٥
275.3	98.9	451	0.0	0	3.3	5	96.7	147	زيادة حضور المرأة في مواقع صنع القرار داخل الهيئات الرياضية، وزيادة مشاركة المرأة في جميع المجالات الرياضية	١٦
275.3	98.9	451	0.0	0	3.3	5	96.7	147	وضع واعتماد برامج تعليمية وتدريبية جديدة على الصعيد الوطني للأطفال والشباب من أجل بناء احترامهم للذات وغير ذلك من القيم ومهارات الحياة المهمة	١٧
223.2	96.7	441	0.0	0	9.9	15	90.1	137	توسيع إمكانيات البرامج الرياضية من أجل تحفيز الأطفال على التسجيل في الرياضة المدرسية والمساعدة في تحسين الأداء التعليمي	١٨
248.3	97.8	446	0.0	0	6.6	10	93.4	142	استخدام البرامج الرياضية لتوفير فرص العمل وتنمية المهارات	١٩
114.1	90.1	411	0.0	0	29.6	45	70.4	107	حماية حقوق الرياضيين من خلال مدونة قواعد سلوك عالمية مكتوبة تنص على حقوقهم بصورة واضحة لمنع أي استغلال.	٢٠
275.3	98.9	451	0.0	0	3.3	5	96.7	147	المساعدة في زيادة التغطية الإعلامية لأقل المجالات الرياضية بروزاً مثل الرياضات النسائية والرياضة للجميع والرياضة للمعاقين	٢١
159.7	93.4	426	0.0	0	19.7	30	80.3	122	تعبئة جهود جميع الجهات المعنية للتصدي للتعليقات العنصرية والتشهير في الهيئات الرياضية والمنافسات الرياضية	٢٢
178.9	94.5	431	0.0	0	16.4	25	83.6	127	إدراج تعليم القيم في عملية تحضير الرياضيين والمدربين وغيرهم من المسؤولين شاملة النطاق في البرامج والمناهج التعليمية	٢٣

وقد حصلت العبارة ضرورة ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية (الأعضاء-مجلس الإدارة-الإدارة التنفيذية - الرعاية- المستفيدين... وغيرهم) في صنع القرارات ورسم السياسات العامة للاتحاد الرياضي، والعبارة وضع واعتماد برامج تعليمية وتدريبية جديدة على الصعيد الوطني للأطفال والشباب من أجل بناء احترامهم للذات وغير ذلك من القيم ومهارات الحياة المهمة والعبارة المساعدة في زيادة التغطية الإعلامية لأقل المجالات الرياضية بروزاً مثل الرياضات النسائية والرياضة للجميع والرياضة للمعاقين، على أعلى نسبة مئوية (98.9%) وبذلك فقد وأكدت نتائج الدراسة على أهمية مشاركة كافة عناصر المنظومة الرياضية في اتخاذ القرار ويرى الباحث انه يجب مشاركة المرؤوسين العاملين في الاتحاد او اعضاء اللجان المختلفة في اتخاذ القرارات وايضا مشاركة الاندية اعضاء الجمعية العمومية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاتحاد الرياضي وخاصة القرارات الاستراتيجية او القرارات التي تتعلق بمستقبل الاتحاد ومفهوم المشاركة يعني توسيع دور المرؤوسين او اعضاء الجمعية العمومية في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات

والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين او اعضاء الجمعية العمومية، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها، حيث نرى التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير او مجلس الادارة وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة وإتخاذ القرارات بصفة خاصة حيث أن إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين في التنظيم وكذلك إشراك كل من تتصل بهم هذه القرارات وتمسهم من خارج التنظيم، لأن هذه القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بجذواه كما ان عملية إتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات بالإعتماد على أشخاص متعددين، وايضا المشاركة في إتخاذ القرار تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الإقتراحات والتوصيات، وللمشاركة دور هام في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها، وهذا يتفق مع دراسة بريريس شريف، ٢٠١٦م

وقد اكدت استجابات عينة الدراسة على ضرورة انشاء لجنة لتنفيذ ومراقبة العملية الانتخابية فى الاتحادات الرياضية تتلقى كافة الترشيحات لاعضاء مجلس ادارة الاتحاد وفقا للاتحة الداخلية للاتحاد ووفقا لقانون الرياضة بالدولة وفق جدول زمنى ووفق خطوات محددة تهدف لتحقيق أعلى درجات الشفافية والممارسة الديمقراطية، على ان تمنح اللجنة على أسبوعين لمراجعة كافة الأوراق والطلبات والسير الذاتية قبل بدء الانتخابات وفتح الباب أمام الممارسين للألعاب بالترشح لمناصب قيادية في اتحاداتهم، فضلا عن الأشخاص من ذوي الخبرات التسويقية والإدارية من خارج اللعبة للمساعدة في النهوض بتلك الجوانب، كما وممثلي روابط اللاعبين وبقية الروابط الأخرى مع مراعاة توجيهات اللجنة الأولمبية الدولية". وأضاف: "أتمنى من الأفراد والأندية والهيئات تقديم مصلحة الوطن أولا، والاهتمام بوجود مقعد نسائي بكل اتحاد من الاتحادات الرياضية بما يتماشى مع الاهتمام الكبير بدور المرأة في كافة المجالات في المجتمع.

اهمية وجود مدونة للسلوك الرياضى والاخلاقى للعاملين واللمنتسبين فى الاتحادات الرياضية المختلفة وقد جاءت مدونة السلوك فى الاعلام الرياضى تؤكد على انه يتعين على الإعلاميين الرياضيين، الحفاظ على حيوية الأحداث الرياضية وإثارته ومتعتها التى تحفظ للرياضة مكانتها وتأثيراتها الإيجابية القادرة على اجتذاب قطاعات عريضة فى المجتمع دون الانزلاق إلى إثارة التعصب أو أية نعرات دينية أو طائفية، أو تشجيع العنف أو تعكير الأمن والسلام بين الجماهير، أو مخالفة أى من القواعد التى تتضمنها القوانين وهذه المدونة، كما يلتزم الإعلاميون الرياضيون بذكر مصدر المعلومات التى ينشرونها إذا كانت قد نشرت من قبل فى أية وسيلة إعلامية أخرى، وايضا لا يجوز بأي حال تدخل الرعاة أو المعلنين فى محتوى الإعلام

الرياضي من حيث اختيار الضيوف أو تحديد الموضوعات حفاظاً على الحيادة والاستقلال. ويرى الباحث ان هناك بعض الدول تضع مدونات السلوك اهم ركائز تنظيم المجتمع الرياضى فعلى سبيل المثال نجد داخل أروقة الأندية الألمانية يحكمها قواعد الضبط، ومن يخالف توقع عليه عقوبة، وهناك أندية لديها قوائم مسبقة بالأخطاء التي يرتكبها اللاعبون والعقوبات عليها ففي خطوة فريدة من نوعها اتجه دومنيكو تدسكو مدرب فريق شالكه الألماني إلى إلغاء توقيع العقوبات المالية على لاعبي الفريق، وبدلاً من ذلك عليهم أن يقوموا بممارسة أعمال داخل النادي من بينها على سبيل المثال، المساعدة في محل بيع المسلتزمات الرياضية لجماهير وزائري النادي، وهناك أندية مثل لايبزيغ وبريمن تقرر سنويا ما يتضمنه قواعد العقوبات. وكان بريمن مثلاً قد فرض في عام ٢٠٠٨ غرامات قوية على نجميه الكبيرين السابقين ديبغو، وبيتزارو، حيث دفع النجم البرازيلي ٢٠ ألف يورو، بعدما فلنتت أعصابه وقام بحركة خنق للاعب منافس. أما بيتزارو فصفع أحد مدافعي كارلسروها على وجهه، ودفع ١٥ ألف يورو عقوبة. كما استبعد المدرب السابق توماس شاف أحد الناشئين، بسبب شكوى هذا الأخير على موقع فيسبوك من عدم إشراكه في مباراة، ومن حظه العاثر أن شاف قرأ ذلك بنفسه، أما هوفنهايم فقد عاقب تيم فيزه وتوبياس فايس عام ٢٠١٣ بغرامة عشرة آلاف يورو لكل واحد منهما. والسبب هو مزاعم بأنهما تصرفا بشكل لا يليق خلال إحدى الحفلات

ويرى الباحث ضرورة تدعيم القيم الرياضية حيث وتؤدي الرياضة دوراً مهماً في تعزيز حقوق الإنسان وتمثل جزءاً متزايداً من النشاط البشري. وهي تعبر عن إرادة قوية لتجاوز حدود القدرات الإنسانية ورغبة في تحقيق الذات بهدف بلوغ أقصى إمكاناتنا وكذا طريقة لتعلم التواصل وتحقيق الانسجام بواسطة أمور منها اللعب النظيف. ويمكن استخدام الرياضة والمثل الأعلى الأولمبي أيضاً للنهوض بقضية السلام وتعزيز التنمية ومكافحة جميع أشكال التمييز. وتوحد الرياضة بين عدد كبير من الناس حول موضوع واحد بصرف النظر عن العرق أو الجنس أو الدين أو الخلفية ويمكن للرياضة، بفضل طابعها الشامل، أن تزرع في الناس قيم الاحترام والتنوع والتسامح والنزاهة والعمل الجماعي ولحماية البيئة وحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة وغيرها من القيم التي تعمل على تطوير سبل تنمية المجتمع من كافة الجوانب.

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الرابع

المهام التنظيمية والرقابية وفض المنازعات فى الإتحادات الرياضية (ن=١٥٢)

م	العبارات	وافق	الى حد ما	لا اوافق	مجموع الدرجات	%	٢٤
---	----------	------	-----------	----------	---------------	---	----

		المقدرة	%	ك	%	ك	%	ك		
١	78.1	83.6	381	16.4	25	16.4	25	67.1	102	الإتحاد يقوم بانتخاب لجنة للتدقيق والرقابة الداخلية من اعضاء الجمعية العمومية.
٢	22.4	70.4	321	36.2	55	16.4	25	47.4	72	تتم الرقابة الخارجية للإتحاد للوائح وفقاً للمعايير واللوائح الدولية المعترف بها ووفقاً للقواعد القانونية في الدولة.
٣	114.1	90.1	411	0.0	0	29.6	45	70.4	107	الإتحاد يلتزم بتنفيذ آليات الرقابة المتفق عليها في جميع المواقف والأحداث والأماكن.
٤	223.2	96.7	441	0.0	0	9.9	15	90.1	137	يستطيع الإتحاد الفصل بين المهام التنظيمية والمهام التجارية.
٥	248.3	97.8	446	0.0	0	6.6	10	93.4	142	يلتزم الإتحاد بتطبيق المواثيق الأخلاقية بنزاهة والحفاظ على الاخلاق الرياضية واللعب النظيف.
٦	106.2	89.0	406	3.3	5	26.3	40	70.4	107	الإتحاد لديه قواعد واضحة تفيد في حل الصراعات التي قد تنشأ بين أعضائه الداخليين أو بينها وبين المنظمات المرتبطة به
٧	93.5	87.9	401	0.0	0	36.2	55	63.8	97	الإتحاد لديه هيئة مستقلة (مثل لجنة الأخلاقيات) للتحقق من تطبيق القواعد (تطوير وبناء القواعد ومراقبة التنفيذ للمبادئ الاخلاقية وتكون مستوحاة من القواعد الدولية).
٨	102.8	89.0	406	0.0	0	32.9	50	67.1	102	وجود آليات للشكاوى والمقترحات سواء من الهيئات الأعضاء أو من اعضاء الجمعية العمومية أو الجهاز الاداري أو اللجان أو فرد ينتمى إلى الرياضة ومتابعتها والرد عليها.
٩	51.6	81.4	371	16.4	25	23.0	35	60.5	92	يمكن الطعن على قرارات الإتحاد من خلال القنوات الداخلية المحددة في وثيقة النظام الأساسي لها (محكمة رياضية/ هيئة تحكيم/ لجنة استئناف... وغيرها)
١٠	127.3	91.2	416	0.0	0	26.3	40	73.7	112	تعترف الهيئات التابعة للإتحاد بالمحكمة الرياضية المحلية والدولية (CAS) وتمثل أمامها كقناة خارجية للشكاوى.
١١	275.3	98.9	451	0.0	0	3.3	5	96.7	147	تقر وتتوافق قواعد الإتحاد مع الهيئة العالمية لمكافحة المنشطات (WADA).
١٢	200.1	95.6	436	0.0	0	13.2	20	86.8	132	وجود نظام مكتوب بشأن تعارض المصالح وقواعد السلوك المهني وتعين نظاماً داخلياً لمراقبة التطبيق للمستوي المهني والأخلاقي كما لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة او العاملين أن يشتركوا في أي عمل من شأنه منافسة شركة الإتحاد.

تابع جدول (٩)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك			
١٣	يشكل مجلس الإدارة لجنة فحص الترشيحات (للاتخابات - عضوية اللجان ... وغيرها) وتصدر الجمعية العمومية للاتحاد بناء علي اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء اللجنة وتشمل مهامها التوصية للجمعية العمومية بالترشيح لعضوية المجلس ومراجعة هيكل مجلس الإدارة وغيرها من المهام	80.3	122	19.7	30	0	0	426	93.4	159.7
١٤	تقديم نتائج وسياسات برامج الاصلاح وتطوير الممارسات الادارية والمالية في الاتحاد بصورة ربع سنوية من مجلس الادارة واللجان وبصورة سنوية من الجمعية العمومية.	96.7	147	3.3	5	0	0	451	98.9	275.3
١٥	تعزيز التعاون بين المنظمات الرياضية وبين النقابات على مستوى الهواية والاحتراف.	60.5	92	32.9	50	10	6.6	386	84.6	66.5
١٦	انشاء لجنة للاخلاق ولجنة للانضباط ولجنة للرقابة على اليات الحوكمة ولجنة لفض المنازعات داخل الاتحادات الرياضية	57.2	87	26.3	40	25	16.4	366	80.3	41.4

وقد جاءت استجابات عينة البحث تؤكد على اهمية وضرورة التقييم حيث حصلت عبارة تقييم نتائج وسياسات برامج الاصلاح وتطوير الممارسات الادارية والمالية في الاتحاد بصورة ربع سنوية من مجلس الادارة واللجان وبصورة سنوية من الجمعية العمومية اعلى نسبة مئوية حيث حصلت على (98.9%) وهذا يؤكد على ضرورة وضع اليات للتقييم بصورة دورية حيث ان الاتحادات الرياضية المصرية ليس بمعزل عن المتغيرات الدولية، لذا يجب عليها أن تسعى بجدية نحو تعزيز أسس الادارة بطريقة علمية تساهم في تعزيز مخرجات الاتحادات الرياضية بصورة ايجابية فجاح الاتحادات لا يعتمد فقط على التخطيط والتنظيم وصياغة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بل يعتمد كذلك على العديد من العناصر الرئيسية الداعمة لتحقيق مخرجات جودة عالية منها توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية وتوفير نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية وتوفير الشفافية في قرارات وسلوكيات الاتحادات الرياضية وتوفير التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في الاتحادات الرياضية. كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من المحاور الأساسية في العملية الإدارية وترتبط بعلاقة وثيقة على قدرة وكفاءة ورغبة القيادات المؤسسية على اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة وتعزيز المشاركة في عمليات صنع القرارات لذا

تعكس عمليات اتخاذ القرار مهارة القائد لأنها تعتبر جوهر قيادته ودليل حكمته، فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد هي الأساس في تقرير مستقبل المؤسسة فهي عملية محفوفة بالمخاطر والصعوبات وتكمن صعوبتها في القدرة على الاختيار من افضل البدائل

ويرى الباحث ان مكافحة المنشطات المالية والادارية في الاتحادات الرياضية يعتبر من أهم التحديات التي تواجه الاتحادات للقيام بكافة العمليات التطويرية في المستقبل حيث يتطلب ذلك التمكن من القيام بعمليات الاندماج بين المؤسسات الرياضية من هيئات ومجالس رياضية واتحادات وجمعيات ولجان وأندية رياضية من ناحية والحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى، وضرورة تعزيز مفهوم الحوكمة من خلال وضع القوانين المنظمة وضبطها خلال عمليات التنظيم والتطبيق، وللاتحادات الرياضية طبيعة خاصة تتمثل في الفئات المستفيدة من مخرجاتها والتي قد تتسحب على كافة أفراد المجتمع مما يؤدي إلى الالتفات الى اهمية السلوك الاخلاقي المنظمة للعلاقات مع المعنيين والعمل على تطوير منهجيات خاصة لترسيخ مفاهيم الشفافية والمحاسبة وهذا كله يتطلب التواصل مع المجتمع بطريقتي الفعل وردة الفعل لضمان الوصول للمخرجات المرجوة لكافة المؤسسات الرياضية ويجب وضع ممارسات جادة وفعالة في المحاسبة والتنسيق والادارة المتميزة للقادة الرياضيين عبر تعزيز مفهوم المشاركة في كافة عمليات صنع القرارات والسياسات الاستراتيجية لمجمل العمليات الادارية في الاتحادات الرياضية، كما يجب على الاتحادات الرياضية المختلفة أن تنشئ أو تطوّر نظام واضح للمراقبة والمحاسبة لجميع المستويات الوظيفية ومتابعة آليات اتخاذ القرارات المؤسسية بما فيها القرارات الاستراتيجية لضمان التحقق من أن هذه الصلاحيات تم استخدامها في بطريقة مناسبة وبصورة مستمرة وترتبط ارتباطا مباشرا بالاهداف والمهام المؤسسية.

يرى الباحث لضرورة تواجد مقاييس للتدقيق الداخلي معتمدة ضمن الاطار القانوني للاحاد والدولة وترتبط بتقارير دورية سواء إدارية أو مالية والتي يجب أن تكون متاحة للشركاء والمعنيين، وإمكانية مشاركة الشركاء وأصحاب المصالح في تصميم المعايير الخاصة بالتدقيق والرقابة لتعزيز مبدأ الشفافية حيث أن للشركاء الاستراتيجيين والمعنيين دورا هاما ومؤثرا في رسم السياسات الرياضية في المستقبل والمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل مباشر في الاتحادات الرياضية. كما أن النزاهة الرياضية أصبحت من المواضيع الهامة في السنوات الاخيرة ويتم تفعيلها ضمن الاطار العام وثقافة الاتحادات الرياضية التي تقوم بوضع السياسات وإيصال أهدافها الاستراتيجية من خلال تحفيز الشركاء والمعنيين، وتعمل على مراقبة الاداء وتقييمه وإدارة المخاطر ورفع التقارير الخاصة بالانشطة وتقديمها متضمنة ضرورة احتوائها على عنصرين هامين هما

الفعالية والاستدامة مع التركيز على وضع السياسات المناسبة ضمن إطار قانوني متميز وهذا يتفق مع دراسة رحيب حسن العكيلي، ٢٠١٢م

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الخامس
آليات التضامن والتنسيق في الإتحادات الرياضية (ن=١٥٢)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	المسئولية تضامنية لأعضاء مجلس الإدارة.	137	90.1	15	9.87	0	0.0	441	96.7	223.2
٢	يخصص الإتحاد خطة لوجستية لتطوير ممارسة الأنشطة على مستوى القاعدة الشعبية للرياضة التي تنظمها.	97	63.8	55	36.2	0	0.0	401	87.9	93.5
٣	يقوم الإتحاد بوضع معايير وقواعد تراعى التقاليد والأعراف المجتمعية الخاصة بالمجتمع التي تقوم بتنظيم الحدث الرياضي به	87	57.2	65	42.8	0	0.0	391	85.7	80.9
٤	يقوم الإتحاد بتفقد والتنظيم والتدقيق في كيفية استخدام الأموال الممنوحة للهيئات الأعضاء التابعين لها.	142	93.4	10	6.6	0	0.0	446	97.8	248.3
٥	الإتحاد يتبنى نظام الإدارة البيئية (ISO، EMAS4) أو ما شابه ذلك عند تنظيمها للأحداث الرياضية الكبرى.	62	40.8	50	32.9	40	26.3	326	71.5	4.8
٦	الإتحاد يتحمل المسئولية الاجتماعية عند تطبيقها للاستراتيجيات والخطط البرامج الخاصة بها.	82	53.9	65	42.8	5	3.3	381	83.6	64.7
٧	الإتحاد يسيطر على استخدام الأموال الممنوحة لبرامج المسئولية الاجتماعية	97	63.8	40	26.3	15	9.9	386	84.6	69.8
٨	الإتحاد يقدم الإستشارات للهيئات الأعضاء في مجال الإدارة والتنظيم من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر	12	7.9	55	36.2	85	55.9	231	50.7	53.2
٩	يمكن للهيئات الأعضاء التي لديها مشكلات إقتصادية التقدم بطلب للحصول على الدعم المادي والموافقة على منح الدعم تكون من خلال الجمعية العمومية.	132	86.8	20	13.16	0	0.0	436	95.6	200.1
١٠	ضرورة التأكد من شروط المنافسة العادلة حتى يسهم في تحقيق الإستقرار المالي.	67	44.1	60	39.5	25	16.4	346	75.9	20.0

7.8	68.2	311	36.2	55	23.0	35	40.8	62	١١	تدعيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص على جميع المستويات
45.3	81.4	371	13.2	20	29.6	45	57.2	87	١٢	تعزيز القيمة الاجتماعية (إشراك الجمهور) من خلال التواصل مع الروابط الجماهيرية والتي يتم تنظيمها من خلال لوائح وقوانين واضحة ومعلنة.
178.9	94.5	431	0.0	0	16.45	25	83.6	127	١٣	تفعيل آليات مواجهة تحول الرياضة إلى نشاط تجاري بحت، وإستغلال اللاعبين الاطفال والشباب، والمنشطات والعنصرية والعنف والفساد وغسيل الأموال.

تابع جدول (١٠)

٢٤	%	مجموع الدرجات المقدره	لا وافق		الى حد ما		وافق		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
223.2	96.7	441	0.0	0	9.87	15	90.1	137	١٤	العمل على حماية القيم الإجتماعية والتعليمية والثقافية من خلال الرسائل الإعلامية للرياضة.
33.3	53.9	246	52.6	80	32.9	50	14.5	22	١٥	توضيح الإختصاصات والمسؤوليات بين الجهات المختلفة مثل الجمعية العمومية أو الهيئة التنفيذية أو اللجان أو الهيئات التأديبية.
50.6	80.3	366	19.7	30	19.7	30	60.5	92	١٦	دور الإتحاد الرياضى فى المشاركة المجتمعية من خلال بروتوكولات التعاون مع (الجهات الحكومية - الهيئات الاهلية- المؤسسات التربوية والتعليمية - مؤسسات خدمية - مؤسسات رعاية مؤسسات خاصة... وغيرها)
14.5	72.6	331	29.6	45	23.0	35	47.4	72	١٧	الاستراتيجية واضحة وجميع الاهداف يجب ان تكون محددة وواضحة ويعلمها الجميع.
12.5	69.3	316	23.0	35	46.1	70	30.9	47	١٨	وضع لوائح لانضمام الافراد والهيئات والمؤسسات الرياضية كأعضاء فى الإتحاد (عامل - منتسب ... وغيرها)
178.9	94.5	431	0.0	0	16.45	25	83.6	127	١٩	اختيار اعضاء اللجنة التنفيذية على اساس (القدرة والكفاءة والجودة - القدرة على القيادة- النزاهة- الخبرة).

٢٠	حجم مجلس الإدارة ملائم ومتسق مع حجم الإتحاد.	52	34.2	55	36.2	45	29.6	311	68.2	1.0
٢١	مهام ومسئوليات مجلس الإدارة واللجان والتنفيذيين والاستشاريين تكون محددة بوضوح فى النظام الاساسى.	62	40.8	30	19.7	60	39.5	306	67.1	12.7
٢٢	دور واضح لتحديد المسؤوليات والاختصاصات للجمعية العمومية ومجالس الادارات أو الهيئة التنفيذية أو اللجان أو الهيئة التأديبية.	122	80.3	30	19.74	0	0.0	426	93.4	159.7
٢٣	توازن فى القوى بين المسؤولين عن الإدارة واشرف ومراقبة الإتحاد.	37	24.3	80	52.6	35	23.0	306	67.1	25.5
٢٤	الاتصالات الداخلية تسمح بتدفق المعلومات الجيدة داخل الإتحاد وفهم جيد للأنشطة المطلوبة لضمان إتخاذ القرار المناسب.	117	77.0	35	23.03	0	0.0	421	92.3	142.5
٢٥	الجهاز التنفيذى يتمتع بالكفاءة المهنية ومعايير موضوعية واضحة للاختيار وتحديد المكافآت.	107	70.4	45	29.61	0	0.0	411	90.1	114.1
٢٦	ضرورة إنشاء مراكز متخصصة داخل كل إتحاد لإعداد كوادر اللعبة وتسويقها عربيا ودوليا (لاعبين - حكام - مدربين .. وغيرها)	102	67.1	40	26.32	10	6.6	396	86.8	87.0

تابع جدول (١٠)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٧	تتلائم اللوائح مع الدستور والقانون واللوائح والانظمة الاخرى، وواضحة وتتسم بالتفاهم.	92	60.5	45	29.61	15	9.9	381	83.6	59.5
٢٨	استقلالية الرياضة ضمن حدود القانون والديمقراطية والشفافية والمسائلة في عملية صنع القرار.	107	70.4	45	29.61	0	0.0	411	90.1	114.1
٢٩	صناعة الشغف الجماهيرى المقبول هو الاساس الذى تبنى عليه قواعد بناء التسويق ويجب مواجهة خطر التعصب والعنف بوضع قوانين للشغب والعنف تكون رادعة لكافة عناصر الرياضة.	87	57.2	50	32.89	15	9.9	376	82.5	51.2

65.9	83.6	381	13.2	20	23.03	35	63.8	97	اعداد اللوائح التي لها القدرة على (التنبؤ - تسهيل الحكم الرشيد) وعند التغيير أو التعديل لابد ان تكون في اطار الشفافية والوضوح والمشاركة.	٣٠
142.5	92.3	421	0.0	0	23.03	35	77.0	117	توفير مناخ ملائم للابداع والابتكار من خلال الترقى في العمل أو مكافآت وحوافز مالية ومعنوية.	٣١

وقد اكدت استجابات عينة البحث على اهمية التنظيم والتدقيق الداخلي وخاصة الجزء المالي حيث حصلت عبارة يقوم الإتحاد بتفقد والتنظيم والتدقيق في كيفية استخدام الأموال الممنوحة للهيئات الأعضاء التابعين لها على نسبة مئوية (97.8%) وتعتبر إدارة الاتحادات الرياضية يقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ العديد من القرارات المؤثرة على مخرجاتها والتي يمتد تأثيرها على كافة القطاع الرياضي، مما يتطلب تفعيل العمليات الداعمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمشاركة في صنعها. كما أن عمليات التنسيق والتمكين هي من المفاهيم السياسية في الحوكمة والتي تساعد المؤسسات الرياضية المحلية والعالمية من وجهة نظر الباحث على تحقيق التناسق والتكامل بين عاملين رئيسين هما التوصل نحو مخرجات متميزة ترضى جميع الأطراف المعنيين والعمل على تنفيذها بجودة عالية من قبل الجميع مما يؤدي بالتالي إلى تحقيق النجاحات المختلفة لتلك المؤسسات الرياضية. كما يرى الباحث أن الحوكمة بصفة عامة تتطلب تواجد نظام واضح للشفافية حتى يتمكن الجميع سواء على مستوى المؤسسات الرياضية المختلفة أو العاملين بها من الحكم بشكل صريح وفاعل على مدى قيام المؤسسات الرياضية الكبرى بخدمة مصالحهم بصورة ايجابية. لذا فإن الحوكمة والشفافية تعززا مبادئ المشاركة وتحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف وتعكس بطريقة

ويرى الباحث أن تطوير ميثاق خاص للاخلاقيات يعتبر من المواضيع الهامة في القطاع الرياضي ويتضمن أعضاء ومنتسبين وشركاء ومعنيين ومتطوعين، ولتطبيق نظام فعال لمكافحة المنشطات المالية والادارية في الاتحادات الرياضية يجب تضمين الاتحادات اطار عام قوي للاعضاء وآلية تمثيلهم وكيفية مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرار بطريقة تنضح فيها الحقوق والواجبات لجميع الاطراف وتلعب القيادة دورا كبيرا ومؤثرا في كافة مكونات المؤسسات بما فيها الرياضية، لذا فالهيئات المتميزة التي تسعى للوصول إلى قمة الاداء يتطلب منها استيعاب وتطبيق مفهوم الالتزام نحو تطوير القيادات في الاتحادات طريقة تمكن من تحقيق أهدافها. لذا يجب ايجاد الطرق المناسبة لنشر المفاهيم القيادية من كافة القياديين والمشرفين إلى كافة المستويات الوظيفية. والترتباط بالعناصر المكملة كالأهداف الموضوعية ونوعية الموظفين والبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ونظام الاتصال والتنسيق بالإضافة إلى التشريعات والقوانين المنظمة وتمتعهم برؤية

واضحة للمستقبل يتم ترجمتها من خلال خطط استراتيجية علمية محددة المعالم بأهداف طموحة تتصف بالتحدي ويعمل على تحقيقها من خلال تهيئة البيئة المؤسسية وتحسين أوضاعها، وهذا يتفق مع دراسة محمد ابراهيم دمياطي، ٢٠١١م.

كما يجب ان يتمتع القائد بالقدرة على التأثير الايجابي على العاملين والذي لن يتحقق الا بالعمل على تعزيز المشاركة والتواصل مع الجميع وإتاحة الفرص لهم لتهيئتهم للعمل بقدرة ورغبة مما ينعكس ايجابيا على مخرجات تلك الاتحادات من خلال الايمان بعمليات التدريب لرفع الكفاءة وتنمية المعارف والمهارات وإتباع اساليب التحفيز المختلفة حيث ان الرياضة بدون الموارد البشرية الفعالة ليس لها جدوى او قيمة ، فكلما ضمنا جودة اختيار وتدريب اعضاء مجلس الادارة والقيادات التنفيذية والاداريين والمدربين والمتطوعين كلما ضمنا التنمية المستدامة بنجاح في تحقيق اهداف وقيم الدولة في القطاع الرياضي ، وفي اطار وضع عدد من المبادرات لتحقيق ضمانة جودة التعيين وجذب العناصر البشرية المميزة وتدريبهم فى القطاع الرياضى بمختلف اتجاهاته وايضا تغيير اتجاه القيادات ايجابيا للتحويل الى القيادة والادارة الرشيدة.

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور السادس

آليات إدارة الموارد وحماية الرياضيين فى الاتحادات الرياضية (ن=١٥٢)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	وضع سياسة واضحة لتوزيع الايرادات بطريقة عادلة وفعالة تساهم فى تحقيق التوازن والمسابقات بصورة جيدة.	77	50.7	55	36.18	20	13.2	361	79.2	32.7
٢	تشجيع تطوير علاقات الشراكة والرعاية بين المنظمات الرياضية والتجارية وبين الإتحاد.	82	53.9	60	39.47	10	6.6	376	82.5	53.8
٣	تشجيع تطوير البنية التحتية فى المنظمات الاعضاء، مع توفير بيئة امنة وممتعة للمجتمع المدنى.	72	47.4	50	32.89	30	19.7	346	75.9	17.4
٤	اجراء دراسات استطلاعية (الاسباب التى تحول دون ممارسة الرياضة - دوافع ممارسة الرياضة - القيم الاجتماعية المكتسبة من الرياضة - التكامل والمساواة من خلال الرياضة) والاستفادة منها فى تطوير الرياضة وتقديم الخدمات المرتبطة بها.	62	40.8	65	42.76	25	16.4	341	74.8	19.6
٥	تطوير تدفق ايرادات اضافية من المباريات الودية والمعسكرات والتدريب الرسمى فى المباراة.	62	40.8	65	42.76	25	16.4	341	74.8	19.6

248.3	97.8	446	0.0	0	6.58	10	93.4	142	ضمان مستقبل مستدام للاعمال التجارية مع تعزيز قيم المواطنة النشطة (التوازن بين المصالح التجارية والمواطنة والهوية).	٦
6.6	62.7	286	42.8	65	26.32	40	30.9	47	وضع قواعد لتوازن المصالح بين الاندية الكبيرة والاندية الصغيرة.	٧
58.4	51.8	236	62.5	95	19.74	30	17.8	27	ضمان قواعد عادلة (عدم امتلاك ناديين فى المسابقة لفرد- طرح اسهم فى البورصة وعدم امتلاك فرد أو هيئة أكثر من نادى أو نسبة ١+٥٠ فى أكثر من نادى)	٨
32.7	79.2	361	13.2	20	36.18	55	50.7	77	دراسة إدارة المخاطرة التسويقية وتحديد ملامح التعاون مع القطاع التجارى، وضرورة التقويم والرقابة للإستراتيجية التسويقية باستمرار.	٩
53.8	82.5	376	6.6	10	39.47	60	53.9	82	حماية حق الرياضيين فى المشاركة فى المسابقات والامتناع عن التمييز.	١٠
17.4	75.9	346	19.7	30	32.89	50	47.4	72	وضع قواعد لحماية صحة الرياضيين والحد من تعرض صحة الرياضى للخطر (الإشراف الطبى، عدد ايام المنافسة، التلوث الخ)	١١

تابع جدول (١١)

٢ ك	%	مجموع الدرجات المقدره	لا اوافق		الى حد ما		اوافق		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
75.3	85.7	391	3.3	5	36.18	55	60.5	92	وضع قواعد للتأمين الرياضى والضمان الاجتماعى (لاعبين - مدربين - حكام - اداريين - منظمى احدات- اعلاميين- جمهور ... وغيرها).	١٢
114.1	90.1	411	0.0	0	29.61	45	70.4	107	تجريم تعاطى المنشطات والاهتمام بالوقاية والتعليم والتدريب والتوعية.	١٣
86.2	86.8	396	0.0	0	39.47	60	60.5	92	إنشاء آليات فعالة لحماية الرياضة من مختلف التهديدات التي تتعرض لها من الفساد أو غيرها من الأنشطة الإجرامية.	١٤
142.5	92.3	421	0.0	0	23.03	35	77.0	117	تشجيع البرامج التعليمية للنشء والشباب وتكامل الرياضة فى البرنامج المدرسى والجامعى والتعاون مع الإتحاد المعنى بالرياضة والإتحاد الرياضى المدرسى والإتحاد الرياضى للجامعات وذلك من أجل:	١٥

159.7	93.4	426	0.0	0	19.74	30	80.3	122	وضع الاجراءات والمنهجيات التعليمية التي تستهدف الشباب والانشطة الرياضية الداعمة للمدارس والسلطات المحلية والمنظمات الرياضية واصحاب المصلحة الاخرين، نحو ثقافة متجددة من الرياضة.	١/١٥
114.1	90.1	411	0.0	0	29.61	45	70.4	107	البرامج التعليمية الرياضية تعمل على (مكافحة العنف والارهاب وخطورة الشغب- تحقيق التكامل والتماك- احترام المعارضين- تعزيز المواطنة الصالحة- اللعب النظيف...).	٢/١٥
86.2	86.8	396	0.0	0	39.47	60	60.5	92	مراعاة قانون الطفل وحظر نقل اللاعبين (كمحترفين) أقل من ١٦ عام (هواية فقط).	١٦

وقد اكدت استجابات عينة البحث على اهمية وجود الرياضة في المناهج التعليمية وخاصة في المدارس حيث تعد الرياضة جزء لا يتجزأ من العملية التربوية حيث حصلت العبارة وضع الاجراءات والمنهجيات التعليمية التي تستهدف الشباب والانشطة الرياضية الداعمة للمدارس والسلطات المحلية والمنظمات الرياضية واصحاب المصلحة الاخرين، نحو ثقافة متجددة من الرياضة على نسبة مئوية (93.4%) حيث تقر كافة المواثيق الدولية بالدور الأساسي للرياضة في تربية الأطفال والشباب، الذين يستخدمون الرياضة والنشاط البدني لاكتساب المهارات الاجتماعية والمواقف الإيجابية والقيم الأخلاقية. والرياضة، فضلاً عن كونها تعبيراً أساسياً عن الحق في اللعب، تشكل أداة ممتازة للتعافي النفسي. وتمثل الرياضة أحد الحقوق المنصوص عليها في اتفاقية حقوق الطفل. ولا بد من إعطاء البرامج التعليمية التي تدعم ممارسة الرياضة كحق من حقوق الإنسان الأهمية الواجبة عند تخطيط المناهج الدراسية. وبفضل هذه البرامج، يمكن أن يستفيد الأفراد ومجتمعاتهم من تعزيز قيم روح الصداقة والاحترام المتبادل واللعب النظيف وتعليمها وترسيخها. وفي التعليم الابتدائي، يكون للرياضة تأثير عميق على الأطفال وتنمية مهاراتهم وتعزيز المساواة الجنسانية. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يكون وضع القيم شامل النطاق في البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، ويفضي إلى تعزيز عقلية متوازنة تشجع المشاركة على حساب الفوز واحترام الخصم والالتزام بالمواعيد والتضامن. وفي نهاية المطاف، ستبرز هذه القيم في أسلوب حياة الرياضيين، الذين سيعمونها على بقية المجتمع.

ويرى الباحث انه يمكن للرياضة أن تتصدى للحوازر الاجتماعية وتشجع التواصل بشأن التمييز على أساس الجنس وغيره من أشكال التمييز وتساهم في التقريب أكثر بين الرجال والنساء من أجل زيادة التلاحم الاجتماعي، وجزير بالذكر أن اعتماد بروتوكولات في الرياضة يساهم في تعزيز الاحترام ومكافحة التمييز، ويمكن استخدام التظاهرات الرياضية الكبرى كمحفز لتنفيذ استراتيجيات حماية الطفل وتعزيز التعاون

بين مختلف الجهات المعنية للحد من الضرر المحتمل. ولا بد من إشراك الجهات المعنية الرئيسية، مثل اللجنة الأولمبية الدولية واللجنة الدولية للألعاب الأولمبية للمعوقين والاتحادات الرياضية الدولية والبلدان المضيفة ومؤسسات الأعمال، وإقامة شراكات معها. وينبغي أن يدرج منظمو هذه التظاهرات، ضمن معايير الترشح، تقيماً لأثر هذه التظاهرات على حقوق الإنسان ولا سيما حقوق الطفل.

كما يمكن للرياضة أن تعزز التنمية المستدامة إذا وُعي الأثر الاقتصادي والبيئي السلبي المحتمل للتظاهرات الرياضية والتدابير الفعالة لمعالجتها. وقد تولد التظاهرات الرياضية، مثل الألعاب الأولمبية، منافع اقتصادية غير مباشرة وتدعم التنمية الاقتصادية في البلد المضيف. وتعزز التنمية في بلد ما بطرق مختلفة. وعلى سبيل المثال، يساهم إنشاء مرافق لممارسة الرياضة والتمارين الرياضية في مناطق حضرية وريفية مختلفة في تحقيق دينامية اقتصادية. وأدرجت الأمم المتحدة الرياضة كأداة للتنمية والسلام في عملها، ولا سيما عن طريق مكتب الأمم المتحدة المعني بتسخير الرياضة لأغراض التنمية والسلام.

وزيادة على ذلك، تمثل الرياضة محفزاً للتنمية الاقتصادية تتربط بموجبه جميع عناصر الاقتصاد الرياضي وتسمح على الفور بالمساهمة في تعزيز التنمية والاستفادة منها على الصعيد المحلي بالخصوص كنتيجة لوفورات الحجم. ويمكن للتظاهرات الرياضية أن تخلق فرص العمل وتوسع بالتالي من قاعدة إيرادات البلد. ويمكن استخدام إيرادات الضرائب المحققة بهذه الطريقة لإنجاز مشاريع متعلقة بالبنية التحتية مثل بناء الطرق أو الجسور أو المستشفيات أو مضخات المياه. ويمكن أن تشكل الرياضة أيضاً آلية تسمح باستغلال المواهب الشابة لتوليد الدخل للفرد والمجتمع. وعلاوة على ذلك، يمكن للرياضة، من خلال إشراك الشباب، أن تساهم في حمايتهم من الأنشطة أو الأفكار السلبية. وبإمكان البرامج الإنمائية التي تستخدم الرياضة أن تيسر نقل المهارات المكتسبة من خلال ممارسة الرياضة، وبخاصة مهارات الحياة ومهارات التأهل لإيجاد عمل. وعلاوة على ذلك، يعتبر تعزيز السياسات الرامية إلى تدريب المعلمين والمدربين وضمان مرافق رياضية جيدة وبالمجان عنصراً أساسياً للتنمية ويُعترف بالرياضة كمحفز للتنمية وأن تستخدم كأداة لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في الخطة الإنمائية العالمية، وأي منظمة تقدم أو تكون مسؤولة عن أنشطة رياضية للأطفال والشباب دون سن ١٨ عاماً ينبغي أن يكون لديها سياسة وقاية وهي عبارة عن اعلان نوايا لبيان الالتزام بوقاية الاطفال من المشتركين في الرياضة من الضرر ويقدم إطار عمل لتطوير الاجراءات ضمن نطاقه.

ومن ضمن اليات حماية الرياضيين توفير الغطاء التاميني الملائم لكل فرد مشارك في المنظومة الرياضية على مستوى الاحتراف فقط ويجب التامين على اللاعب والحكم والمدرب والادارى والجمهور والرعاة

وكافة عناصر المنظومة الرياضية، ووضع اليات حماية اللعب النظيف وتكافؤ الفرص ووضع عقوبات جادة على التلاعب فى النتائج، كما يجب وضع اليات لادارة المخاطر فى الاتحادات الرياضية وخاصة المخاطر التسويقية وذلك ضمن الخطط الاستراتيجية للاتحادات الرياضية ووضع السيناريوهات المحتملة لكيفية التعامل مع هذه المخاطر فى المستقبل، ووضع اليات توزيع الموارد المالية فى الاتحادات الرياضية سواء على مستوى مناطق الاتحاد ودعمها او على مستوى الاندية ونسبتها فى الاحداث والتظاهرات الرياضية وان تكون هذه الاليات معلنة للجميع، كما يجب وضع اليات واضحة ومعلنة للكشف عن المنشطات بصورة دورية على الهيئات الرياضية التابعة للاتحادات الرياضية.

الاستنتاجات:

مبادئ أساسية لمكافحة المنشطات المالية والادارية فى الإتحادات الرياضية:

- أهمية اشراك مؤسسات المجتمع المدني فى مكافحة المنشطات المالية والادارية من خلال ايجاد سبل للتعاون بين الإتحادات الرياضية ومؤسسات المجتمع المدني لتشجيعها وتفعيل دورها ومساندتها لنشر ثقافة النزاهة والشفافية والمساءلة.
- العمل على بث المدركات الاخلاقية والثقافية والحضارية بين عموم المواطنين، وتنمية المنظومة القيمية، وزيادة الوعي بمخاطر المنشطات المالية والادارية فى المجال الرياضى.
- أهمية تفعيل دور الاعلام الرياضى فى مكافحة المنشطات المالية والإدارية، ونشر الشفافية، وتقييم عمل الإتحادات الرياضية، ولكن يتوجب استعماله بطريق مناسبة وفق ضوابط تشريعية حتى لا تأتي بنتائج عكسية مدمرة.
- الكشف عن المعاملات والمصالح المالية وتجريم الاثراء غير المشروع لاعضاء مجالس الادارات أو اعضاء اللجان أو التنفيذيين أو الاستشاريين فى الإتحادات الرياضية.
- اصدار التشريعات التى تعمل على الشفافية والنزاهة والمساءلة لمكافحة الفساد فى الإتحادات الرياضية.
- تبسيط وسائل العمل والاجراءات وانجاز المعاملات فى الإتحادات الرياضية.
- انشاء مؤسسات متخصصة لملاحقة الفساد والرقابة فى المجال الرياضى، والحرص على ضمان استقلالها وحياديتها وكفائتها وجديتها.
- استقلالية ونزاهة وحياد وكفاءة الجهاز القضائى أو لجان فض المنازعات أو التحكيم فى المجال الرياضى.

- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية اللازمة لإدارة استراتيجية فاعلة.
- الإدارة بالمبادأة بدلا من الإدارة برد الفعل.
- الرؤية الشمولية التي تعتمد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وايضا بين نقاط القوة والضعف في الإتحاد والفرص والتهديدات وربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط استراتيجي فاعل.
- الرؤية الاقتصادية الهادفة للتغيير والتحسين وتنفيذ برامج التغيير، ان فرصة اي هيئة رياضية للنجاح في بيئة الاعمال متسارعة التغيير تتوقف على قدرة الإدارة على التغيير كلما ظهرت الحاجة اليه.
- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه بمصادرها المختلفة من معلومات فيصنف ويحل وينتقى ويكامل ويربط فيستنتج.
- تفهم وتبنى مداخل ادارية معاصرة لتعزيز تنافسية الإتحادات مثل إدارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات والهدم الخلاق.
- القدرة على الاحساس بالمرؤسين وتفعيلهم بفرق عمل ذاتية الإدارة مع اشراكهم في المعلومات.
- الإدارة بالمبادأة والتفكير الابتكاري، وتبنى مدخل التحسين المستمر بدلا من قول (ليس في الامكان ابداع مما كان).
- استثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين.
- التوجه بالسوق العالمية بدلا من الاقتصار على السوق المحلية، والتفكير عالميا وتوقعات مشتركة للسوق العالمية وتوقعات العملاء بكل سوق محلية مستهدفة على حدة.
- إدارة المنافسة داخل الإتحاد وخارجه، داخلها باشعال المنافسة الايجابية بين العاملين افراد وفرق عمل على الابتكار والجودة وان استدعى الامر اثاره محسوبة للصراع وكذا إدارة المنافسة خارج الإتحاد بالسوق من خلال تحديد الفجوة التنافسية وتحديد سبل عبورها بتعزيز القدرة التنافسية.
- إكتساب قدرات المدير العالمي حيث يجب اجادة لغة اجنبية على الأقل والتكيف مع بيئات أعمال ومتطلبات أسواق مختلفة والإتصال بكافة عناصر الرياضة الداخلية والخارجية.
- القدرة على فهم واحترام معتقدات وقيم واتجاهات تنشئها ثقافات مختلفة وتفهم ضوابط ومعايير مختلفة من سوق لآخر.
- إكتساب مهارات التعلم من المقارنة والإقتداء بنماذج ليس فقط محلية وإنما على نطاق عالمي، والتحلى بإرادة التغيير قبل التغيير.

التوصيات:

المحور الاول: تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في الإتحادات الرياضية:

- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي وعرض التقارير على مجلس إدارة الإتحاد شهريا واعتماد التقرير السنوي من الجمعية العمومية.
- وجود إدارة مستقلة أو لجنة لإدارة المخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (تحديد المخاطر المحتملة- تقييم المخاطر- السيطرة على المخاطر - رصد المخاطر- الكشف/ الشفافية).
- وجود مدونة لقواعد السلوك توقع من جميع المنظمات الاعضاء، أو وجود ميثاق للسلوكيات والأخلاقيات سهل الفهم ومعمم على كافة المعنيين لاتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الإستقلالية بحيث لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساواة من حيث إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية من حيث وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الإتحاد.
- العدالة من حيث إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الإتحاد.
- المسؤولية الإجتماعية حيث يجب الاهتمام بدور الإتحاد الرياضي كعنصر فعال وعليه مسؤولية مجتمعية نحو الوطن.
- العمل على تحقيق قيمة مضافة من خلال تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة لتعزيز النزاهة والشفافية والروح الرياضية.
- مراجعة الآليات الداخلية والخارجية للتعامل مع (التسويق- الاحتراف-عولمة الرياضة-إجراءات صنع السياسات).
- وضع تدابير إدارية وقائية لتجنب حالات الفساد وتضارب المصالح وسوء الإدارة والإحتيال في المستقبل.
- ضمان الشفافية في المعاملات المالية وصنع القرار، والتوزيع الملائم للدخل من أجل الحفاظ على التوازن التنافسي.
- وضع آليات تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية للإتحاد.
- التأكد من تطبيق عدم اليقين من نتائج، والمساواة بين المتنافسين.
- وضع آليات الفصل بين المال العام للترويج للرياضة والأموال الخاصة التي تولدها الأنشطة

التجارية.

- الإتحادات الرياضية ينبغي أن تشمل في مدوناتها للأخلاق الرياضية الأحكام اللازمة لمنع الجماعات الإجرامية من التسلل إلى الهيئات الإدارية الرياضية.
- ينبغي منع شراء النوادي الرياضية باستخدام رؤوس الأموال ذات المصدر غير معروف بجعله إلزامياً للأندية للحصول على معلومات حول المالكين المحتملين.
- وجود خطة للتنمية المهنية الفعالة للكوادر الإدارية والفنية على المستوى المحلي والدولي.
- العمل على تنمية كوادر من الإتحاد الوطنى لانضمامهم كتنفيذيين أو اعضاء لجان أو اعضاء فى مجالس ادارات الإتحادات العربية والقارية والدولية.
- وجود نظام للحوكمة الرشيدة ووجود نظام مالى وادارى ورقابى متطور.
- العمل على توافر الموارد المادية والبشرية والاستخدام الامثل لها وتنميتها وتطويرها.
- انشاء إدارة تضم (نظم المعلومات، الجودة، الاحتراف).
- وجود إدارة مستقلة للعلاقات العامة والاعلام ووجود متحدث اعلامى رسمى للاتحاد الرياضى.

المحور الثانى: الشفافية والتواصل مع أعضاء الإتحادات الرياضية.

- يقوم الإتحاد بنشر اللوائح الداخلية والخارجية المرتبطة بتنظيم الإتحاد على موقعه على الانترنت.
- يقوم الإتحاد بعرض الهيكل التنظيمى والعاملين ومؤهلاتهم على موقعه على الانترنت.
- يقوم الإتحاد بنشر خطته الاستراتيجية على موقعه على الانترنت.
- يقوم الإتحاد بنشر اهم قرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذى على موقعه على الانترنت.
- يتيح الإتحاد لوسائل الإعلام الفرص والإمكانات التي تسمح بالتواصل والتفاعل مع أعضاء الجمعية العمومية له.
- يقوم الإتحاد بنشر معلومات عن السيرة الذاتية الأساسية عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين في موقعه على الإنترنت.
- يقوم الإتحاد بنشر التفاصيل الخاصة بكيفية الاتصال بأعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين على الموقع الإلكتروني.
- يقوم الإتحاد بنشر معلومات عن الاندية والهيئات الاعضاء على موقعه على الانترنت.
- يقوم الإتحاد بنشر تقرير سنوي عن النشاط العام له وتقارير اللجان الدائمة التابعة له على موقعه على الانترنت

- يقوم الإتحاد بنشر تقريراً مالياً سنوياً على موقعه الإلكتروني.
- يقوم الإتحاد بنشر حركة الأجور الخاصة بها على الإنترنت، على سبيل المثال (بدل الإعاشة، المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس إدارتها وكبار المسؤولين، المنح المعطاه لبعض الأعضاء..).
- يقوم الإتحاد بنشر تقارير عن الأحداث الرئيسية التي ينظمها تتضمن كافة المعلومات المفصلة المتعلقة بالحدث على موقعها الإلكتروني.
- يقوم الإتحاد بوضع المعايير واللوائح الخاصة ببطولات المناطق والدورات التنشيطية واختبارات الانضمام للمشروعات الرياضية والمنتخبات وبطاريات الاختبار للناشئين والشباب والكبار ونشرها على الانترنت.
- الافصاح عن العمليات المالية فى شكل مناسب ومفهوم للاعضاء واصحاب المصلحة من الجمهور، وتعرض البيانات المالية بطريقة متسقة من أجل أن تفهم بسهولة.
- ضمان وجود تدقيق خارجي ومراجعة المآليات من قبل مراجعي حسابات مستقلين ومؤهلين.
- ضمان وجود سياسات للموارد البشرية تشمل التوظيف والتعيين والتطوير المهني تضمن العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين، واجراءات الاجور تتميز بالموضوعية والشفافية.
- هيكل واضح لنظام الرقابة الداخلية (للمعملية المالية والادارية)، والسعى إلى تعزيز النزاهة المالية.
- ينبغي وضع برنامج توجيهي لجميع الاعضاء الجدد (اعضاء مجلس إدارة، لجان، موظفين، استشاريين، متطوعين).
- انشاء لجان مسئولة عن الترشيحات لاستضافة الاحداث الكبرى لتعزيز القيم الرياضية وتنظيم المسابقات بصورة عادلة من خلال:
 - يتم تكوين هذه اللجنة بالانتخاب من الجمعية العمومية.
 - تضع ترتيبات من اجل منع ومعاقبة اى تضارب فى المصالح وحماية الاعضاء.
 - توفير ضوابط صارمة تفاديا لمحاولة رشوة أو ممارسة التأثير غير السليم على التصويت.
 - من الممكن الاستعانة بمراقبين خارجيين دون ان يكون لهم حق التصويت.
- المحافظة على خصائص الرياضة (عدم اليقين من النتائج- المساواة بين المتنافسين)
- نشر الإيرادات والمصروفات خاصة بنفقات واجور ومكافآت كبار المسؤولين والتنفيذيين.
- تفعيل دور الهيئات الاكاديمية حيث يتم انشاء لجنة ادارية (تخطيط استراتيجي لنهوض بالرياضة- الاشراف على القواعد واللوائح- زيادة قاعدة الممارسة- تطوير المواهب- تعزيز التضامن

(الرياضي).

- يتضمن مبدأ الحكم الذاتي (حدود القانون- قواعد الديمقراطية- الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرار، الشمولية في تمثيل اصحاب المصلحة المهتمين).
- مراعاة قانون الطفل وحظر نقل اللاعبين (كمحترفين) أقل من ١٦ عام (هوية فقط).
- ضرورة التأكيد على نشر (التقارير المالية/ إجراءات الحوكمة /البرامج والأنشطة وقرارات المجلس شهريا/ قرارات خاصة بالجهات الرقابية/ لوائح وقوانين محلية ودولية/ قرارات جمعية عمومية) على الموقع الإلكتروني للاتحاد.
- نشر الأنشطة والمعايير الرقابية وعمليات التقييم لاداء الإتحاد الرياضي والرقابة عليه وعلى انشطته.
- نشر الأنشطة الرقابية للاتحادات الرياضية وعمليات التقييم للهيئات الاعضاء والاداريين واللجان والحكام وكافة عناصر الرياضة.
- نشر البروتوكولات التي يقوم بها الإتحاد مع الجهات والمؤسسات المختلفة.
- نشر تقارير التقييم الخارجى والأجهزة الرقابية على الإتحادات الرياضية ونسبة تنفيذ التوصيات على الانترنت.
- نشر قيمة العقود المالية وخاصة المرتبطة بالرعاية الرياضية على الانترنت.
- نشر خطة النشاط المحلى والدولى للاتحادات الرياضية لدورة اولمبية (٤ سنوات)، والبطولات الدولية المتاح للاندية الرياضية الاشتراك فيها ومعايير الاشتراك على الانترنت.

المحور الثالث: العملية الديمقراطية والسياسات داخل الإتحادات الرياضية:

- يتم انشاء لجنة لمراقبة الانتخابات وادارتها من الجمعية العمومية وتكون مستقلة تماما عن مجلس الإدارة ومراعاة عدم وجود تضارب للمصالح.
- يتم تنظيم عمليات انتخابية لكل من (رئيس الإتحاد، أعضاء مجلس الإدارة، الهيئاتالإدارية التابعة للإتحاد، اللجان الدائمة التابعة للإتحاد).
- تتم العملية الانتخابية على أساس الاقتراع السري المباشر وإجراءات واضحة مفصلة وواضحة باللوائحالإدارية للاتحاد.
- يتيح الإتحاد للمرشحين للانتخابات الفرص لتقديم برامجهم من خلال بيان واضح لكافة الأعضاء.
- يتم اتخاذ القرارات بشأن توزيع وتنظيم الأحداث الكبرى من خلال عملية مفتوحة وشفافية ديمقراطية.
- يتم اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بالسياسة العامة للاتحاد عن طريق الاقتراع في الجمعية

- العمومية أو ما شابه ذلك.
 - يتم اتخاذ القرار في الإتحاد وفقاً للوائح والقوانين العامة والخاصة التي تحكم المجال الرياضي، بحيث لا يتم الخروج على القانون.
 - العاملين بالإتحاد لديهم حدود معينة ومعلنة في اللوائح الخاصة بالإتحاد للتعبير عن آرائهم.
 - الإتحاد لديه مبادئ توجيهية بشأن المساواة وتحقيق تكافؤ الفرص بين الجنسين فيما يخص المشاركة الرياضية وتولي المناصب الإدارية.
 - يقوم الإتحاد بوضع المعايير واللوائح الخاصة بتنظيم الأحداث الرياضية وتبليغها لأعضائها المشاركين في تلك الأحداث في الوقت المناسب.
 - يوفر الإتحاد الفرصة لأصحاب المصلحة (المستثمرين والرعاة) في أن يكونوا ممثلين رسمياً داخل المنظمة.
 - الانتخابات ينبغي أن يحكمها قواعد واضحة وشفافة ونزيهة، وأن تكون علنية وفي صناديق شفافة.
 - جميع أعضاء الإتحاد لهم الحق في التعبير عن رأيهم في القضايا المدرجة في جدول الأعمال من خلال القنوات الرسمية.
 - هيئات صنع القرار ينبغي أن تلم بجميع المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار.
 - الاستقلال في اتخاذ القرار، والتوازن المناسب بين الشفافية وحماية الخصوصية.
 - ضرورة ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية (الأعضاء- مجلس الإدارة- الإدارة التنفيذية - الرعاة- المستفيدين... وغيرهم) في عمليات صنع القرارات ورسم السياسات العامة للإتحاد الرياضي.
- المحور الرابع الضوابط والتوازنات داخل الإتحادات الرياضية:**
- الإتحاد يقوم بانتخاب لجنة للتدقيق والرقابة الداخلية من أعضاء الجمعية العمومية.
 - تتم الرقابة الخارجية للإتحاد وفقاً للمعايير واللوائح الدولية المعترف بها ووفقاً للقواعد القانونية المعمول بها في الدولة.
 - الإتحاد يلتزم بتنفيذ آليات الرقابة المتفق عليها في جميع المواقع والأحداث والأماكن.
 - يستطيع الإتحاد الفصل بين المهام التنظيمية والمهام التجارية.
 - يلتزم الإتحاد بتطبيق المواثيق الأخلاقية بنزاهة والحفاظ على الاخلاق الرياضية واللعب النظيف.
 - الإتحاد لديه قواعد واضحة تفيد في حل الصراعات التي قد تنشأ بين أعضائه الداخليين أو بينه وبين المنظمات المرتبطة به.

- يكون لدى الإتحاد وثيقة مكتوبة ومعلنة وواضحة تتضمن معايير الحكم الرشيد الخاصة به.
- الإتحاد لديه هيئة مستقلة (مثل لجنة الأخلاقيات) للتحقق من تطبيق القواعد (تطوير وبناء القواعد ومراقبة التنفيذ للمبادئ الأخلاقية وتكون مستوحاة من القواعد الدولية).
- أهمية وجود آليات للشكاوى والمقترحات سواء من الهيئات الأعضاء أو من أعضاء الجمعية العمومية أو الجهاز الإداري أو اللجان أو فرد ينتمي إلى الرياضة ومتابعها والرد عليها.
- يمكن الطعن على قرارات الإتحاد من خلال القنوات الداخلية المحددة في وثيقة النظام الأساسي لها (محكمة رياضية/ هيئة تحكيم/ لجنة استئناف... وغيرها)
- تعترف الهيئات التابعة للإتحاد بالمحكمة الرياضية (CAS) وتمتثل أمامها كقناة خارجية للشكاوى، وتمتثل أيضاً لقرارات المحاكم المدنية التي تتخذ لصالح الرياضيين أو الأعضاء التابعين لها.
- تقر وتتوافق قواعد الإتحاد مع الهيئة العالمية لمكافحة المنشطات (WADA).

المحور الخامس: آليات التضامن والتنسيق داخل الإتحادات الرياضية.

- المسؤولية تضامنية لأعضاء مجلس الإدارة.
- يخصص الإتحاد موارد محددة لتطوير ممارسة الأنشطة على مستوى القاعدة الشعبية للرياضة التي يتم تنظيمها.
- يقوم الإتحاد بوضع معايير وقواعد تراعى التقاليد والأعراف المجتمعية الخاصة بالمجتمع التي تقوم بتنظيم الحدث الرياضي به.
- يقوم الإتحاد بتفقد والتنظيم والتدقيق في كيفية استخدام الأموال الممنوحة للهيئات الأعضاء التابعين لها.
- يقوم الإتحاد ببناء نظام الإدارة البيئية (ISO، EMAS4) أو ما شابه ذلك عند تنظيمها للأحداث الرياضية الكبرى.
- الإتحاد يتحمل المسؤولية الاجتماعية عند تطبيقها للاستراتيجيات والخطط البرامج الخاصة بها.
- يقوم الإتحاد بسيطر على استخدام الأموال الممنوحة لبرامج المسؤولية الاجتماعية.
- يقوم الإتحاد يقدم الاستشارات للهيئات الأعضاء في مجال الإدارة والتنظيم من خلال ورش عمل للمشورة أو ما شابه ذلك.
- يمكن للهيئات الأعضاء التي لديها مشكلات اقتصادية التقدم بطلب للحصول على الدعم المادي والموافقة على منح الدعم تكون من خلال الجمعية العمومية.

- الإتحاد يتبنى سياسة واضحة لمكافحة التمييز بين أعضائها.
- تعزيز التعاون بين المنظمات الرياضية وبين النقابات على مستوى الهواية والاحتراف.
- التأكد من شروط المنافسة العادلة يسهم في تحقيق الإستقرار المالي.
- الجانب الاجتماعي من الرياضى (تشجيع رياضة المرأة- دمج المعاقين فى المجتمع من خلال مشاركتهم فى فريق أو بطولة).
- تدعيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص على جميع المستويات.
- تعزيز القيمة الاجتماعية (اشراك الجمهور) من خلال التواصل مع الروابط الجماهيرية والتي يتم تنظيمها من خلال لوائح وقوانين واضحة ومعلنة.
- التوازن بين مصلحة المنظمات الرياضية لتوليد الإيرادات من خلال بيع حقوق البث والحاجة لمشاهدة الجمهور للرياضة فى التلفزيون الوطني
- تفعيل آليات مواجهة تحول الرياضة إلى نشاط تجاري بحت، وإستغلال اللاعبين الشباب، والمنشطات والعنصرية والعنف والفساد وغسيل الأموال.
- العمل على حماية القيم الإجتماعية والتعليمية والثقافية من خلال الرسائل الإعلامية للرياضة.
- توضيح الإختصاصات والمسؤوليات بين الجهات المختلفة مثل الجمعية العمومية أو الهيئة التنفيذية أو اللجان أو الهيئات التأديبية.
- ينبغي تمثيل المرأة والشباب فى مجلس الإدارة.
- دور الإتحاد الرياضى فى المشاركة المجتمعية من خلال بروتوكولات التعاون مع (الجهات الحكومية - الهيئات الاهلية- المؤسسات التربوية والتعليمية - مؤسسات خدمية - مؤسسات رعاية - شركات ومؤسسات خاصة ... وغيرها).
- جميع الأهداف يجب ان تكون محددة وواضحة ومعلنة للجميع.
- وضع لوائح واضحة ومعلنة لشروط انضمام الافراد والهيئات والمؤسسات الرياضية كاعضاء فى الإتحاد وطرق الرقابة عليهم.
- اختيار اعضاء اللجنة التنفيذية على اساس القدرة والكفاءة والجودة والنزاهة.
- حجم مجلس الإدارة ملائم ومتسق مع حجم الإتحاد الرياضى.
- مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة واللجان والتنفيذيين والإستشاريين تكون محددة بوضوح فى النظام الأساسى.

- دور واضح لتحديد المسؤوليات والإختصاصات للجمعية العمومية ومجالس الإدارات أو الهيئة التنفيذية أو اللجان أو الهيئة التأديبية.
- وجود توازن في القوى بين المسؤولين عن الإدارة وإشراف ومراقبة الإتحاد.
- الإتصالات الداخلية تسمح بتدفق المعلومات الجيدة داخل الإتحاد وفهم جيد للأنشطة المطلوبة لضمان اتخاذ القرار المناسب.
- مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي (يتمتع بالكفاءة المهنية ومعايير موضوعية واضحة).
- ضرورة انشاء مراكز متخصصة داخل كل اتحاد لاعداد كوادر اللعبة وتسويقها عربياً ودولياً مثل إنشاء مراكز أكاديمية للحكام من سن ١٧ سنة لإعدادهم كحكام دوليين.
- أهمية أن تلائم اللوائح الداخلية مع القانون واللوائح والأنظمة الأخرى، وان تكون واضحة وتتسم بالتفاهم والانسجام مع كافة الأطراف محلياً ودولياً.
- إستقلالية الرياضة ضمن حدود القانون والديمقراطية والشفافية والمساءلة في عملية صنع القرار.
- صناعة الشغف الجماهيري المقبول هو الأساس الذي تبنى عليه قواعد بناء التسويق ويجب مواجهة خطر التعصب والعنف بوضع قوانين للشغف والعنف تكون رادعة لكافة عناصر الرياضة.
- إعداد اللوائح التي لها القدرة على التنبؤ، وتعمل على تسهيل الحكم الرشيد، وعند التغيير أو التعديل لا بد أن تكون في إطار الشفافية والوضوح والمشاركة.
- توفير مناخ ملائم للإبداع والإبتكار من خلال الترقى في العمل أو مكافآت وحوافز مالية ومعنوية.
- توفر التغذية الراجعة لبرامج الجودة وأدائها للموظفين والمديرين في الوقت المناسب وبشكل مستمر يسمح بتحسين العمليات وبالتالي رفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح والابداع والتميز.
- متابعة للمتطلبات الأساسية لعمليات الجودة مثل (التخطيط، التوثيق، التحديث، نظام المعلومات، خطة التحسين).
- أهمية تستعين الإتحادات الرياضية بخبراء واستشاريين للمشاركة في تصميم أدوات القياس، وتراجع النتائج النهائية المقدمة من فرق العمل.
- يجب وجود هيكل تنظيمي ودليل تنظيمي واضح وأهمية توازن الموارد البشرية مع حجم العمل وإشراك القوى العاملة في إيجاد حلول ابداعية.
- تحليل تدفق العمليات وتوثيقها في الإتحادات الرياضية بإستخدام البرمجيات.

- إعداد تنظيم مالى محاسبى حيث يسهم فى الحفاظ على موارد تمويل وإستثمار المسابقات الرياضية وتحقيق قيمة مضافة.
- ضرورة وجود صيغة قانونية موحدة بحيث توضح حقوق وواجبات ومسئوليات وإختصاصات كافة الأطراف المعنية وتنظيم الأمور الفنية والإدارية (لائحة نظام أساسى- مجلس إدارة - موظفين وإداريين- متطوعين - لجان فرعية - مناطق الإتحاد- جمعية عمومية- فض منازعات- لجان تأديبية- مسابقات- هيئات رياضية- حكام - أجهزة فنية وإدارية وطبية- وكلاء لاعبين- مراكز وأكاديميات- إعلاميين- تراخيص- إحتراف- شروط ومعايير تدريب وتنظيم المنتخبات- معدات وأجهزة- أمن وسلامة- شئون قانونية- تأمين- شكاوى ومقترحات- حق اضراب- تعاقدات وإنتقالات- منشطات- رقابة وتدقيق داخلى- تأمين- حقوق بث- خبراء ومستشارين ومراكز البحوث والدراسات- مستثمرين ورعاة- المنظمين والمشاركين فى الحدث الرياضى- منشآت- جمهور- بروتوكولات رياضية... وغيرها).

المحور السادس: إدارة الموارد وحماية الرياضيين داخل الإتحادات الرياضية.

- سياسة واضحة لتوزيع الإيرادات بطريقة عادلة وفعالة تساهم فى تحقيق التوازن والمسابقات الجيدة.
- تشجيع تطوير علاقات الشراكة بين المنظمات الرياضية والتجارية وبين الإتحاد.
- تشجيع تطوير البنية التحتية فى المنظمات الاعضاء، مع توفير بيئة امنة وممتعة للمجتمع المدنى.
- اجراء دراسات إستطلاعية (الأسباب التى تحول دون ممارسة الرياضة - دوافع ممارسة الرياضة- القيم الاجتماعية المكتسبة من الرياضة - التكامل والمساواة من خلال الرياضة) والاستفادة منها فى تطوير الرياضة وتقديم الخدمات المرتبطة بها.
- تطوير تدفق إيرادات محلية اضافية من التدريب الرسمى أو فى المباراة.
- ضمان مستقبل مستدام للأعمال التجارية مع تعزيز قيم المواطنة النشطة (التوازن بين المصالح التجارية والرياضة للجميع والمواطنة والهوية).
- توازن المصالح بين الأندية الكبيرة والأندية الصغيرة.
- إنشاء آليات فعالة لحماية الرياضة من مختلف التهديدات التى تتعرض لها من الفساد أو غيرها من الأنشطة الإجرامية.
- ضمان قواعد عادلة (طرح اسهم فى البورصة وعدم امتلاك فرد أو هيئة اكثر من نادى)
- دراسة إدارة المخاطرة التسويقية وتحديد ملامح التعاون مع القطاع التجارى، وضرورة التقويم والرقابة

- للإستراتيجية التسويقية باستمرار .
- حماية حق الرياضيين فى المشاركة فى المسابقات والإمتناع عن التمييز .
- وضع قواعد لحماية صحة الرياضيين والحد من تعرض صحة الرياضى للخطر (الإشراف الطبى، عدد أيام المنافسة، التلوث الخ).
- تزويد الرياضيين المحترفين بتغطية للضمان الاجتماعى .
- وضع قواعد للتأمين الرياضى (لاعبين - مدربين - حكام - اداريين - منظمى احداث- اعلاميين- جمهور ... وغيرها).
- تجريم تعاطى المنشطات والاهتمام بالوقاية والتعليم .
- تشجيع البرامج التعليمية للنشء والشباب وتكامل الرياضة فى البرنامج المدرسى والجامعى والتعاون مع الإتحاد المعنى بالرياضة والإتحاد الرياضى المدرسى والإتحاد الرياضى للجامعات وذلك من اجل:

- وضع الإجراءات والمنهجيات التعليمية التى تستهدف الشباب والأنشطة الرياضية الداعمة للمدارس والسلطات المحلية والمنظمات الرياضية وأصحاب المصلحة الآخرين، نحو ثقافة متجددة من الرياضة.
- دعم البرامج التعليمية الرياضية التى تعمل على (مكافحة العنف وخطورة الشغب- تحقيق التكامل والتماسك- احترام المعارضين- تعزيز المواطنة الصالحة- اللعب النظيف...).

المراجع العلمية:

اولا: المراجع العربية:

- ١- الاتحاد الدولى لكرة القدم: غسيل الأموال من خلال قطاع كرة القدم، تقرير مجموعة الأعمال المالية، ٢٠١٠م. FATF (The Financial Action Task Force)
- ٢- الامم المتحدة: اجتماع الجمعية البرلمانية، الحكم الرشيد والأخلاقيات فى الرياضة، التقرير ٣٥ / الامم المتحدة، فيينا، ٢٠١٢م.
- ٣- الامم المتحدة: مؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الممارسات الجيدة والمبادرات المتخذة فى مجال منع الفساد، النزاهة فى المجال الرياضى، الامم المتحدة، فيينا، ٢٠١٦م.
- ٤- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساى): المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة

والمحاسبة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) (INTOSAI) www.issai.org.

٥- إبراهيم أنيس وآخرون: معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، القاهرة، ٢٠٠٤م.

٦- بربريس شريف: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري و المالي في المؤسسات الرياضية، بحث علمي منشور، العدد ١٣ مجلة منازعات الأعمال - المغرب، ٢٠١٦

٧- رحيم حسن العكيلي: الفساد تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته، بحث علمي منشور، دولة العراق، ٢٠١٢م.

٨- شوقي احمد محمد: اخلاقيات الاعمال، القاهرة، ٢٠١٥م.

٩- محمد ابراهيم دمياطي: الفساد المؤسسي في الرياضة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠١١م.

١٠- مهدي عطية موحى، جاسم محمد حسين: استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي ودورها في تعزيز الاداء المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمسؤولين في مكاتب المفتش العام، بحث علمي منشور، كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بابل، ٢٠١٥م.

١١- منظمة الشفافية الدولية: تقرير الفساد العالمي، منظمة الشفافية الدولية، برلين، ٢٠٠٧م.

١٢- ناجى اسماعيل حامد، محمد ابراهيم مغاوري: الادارى المحترف، مركز الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠١٤م.

ثانيا: المراجع الاجنبية

13- [International Monetary Fund](http://www.imf.org): World Economic Outlook, April 2004:

Advancing Structural Reforms. International Monetary Fund, 2005

14- Birkbeck Sport Business Centre: Good Governance in Sport: A Survey of UK National Governing Bodies of Sport. April 2010

15- Phillips Richard: Big Business Demands a Corporate Olympics, Corruption at the International Olympic Committee and its relationship to countries' access to the rights to host the Olympic Games, 2000