

"مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم"

**Level of applying governance principles by Egyptian Football
Association**

أ.د. / إبراهيم فوزي مصطفى عبد الهادي

أستاذ دكتور بقسم التدريب الرياضي وعلوم الحركة كلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد

أ.م.د. / محمد رفاعي مصطفى مصطفى

أستاذ مساعد دكتور بقسم نظريات وتطبيقات الألعاب الرياضية وألعاب المضرب كلية التربية الرياضية جامعة

بورسعيد

د/ رامي سيد إبراهيم المصري

مدرس بقسم الادارة الرياضية والترويج كلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد

Prof. Dr / Ibrahim Fawzy Mustafa Abdel Hadi

**Professor Doctor, Department of Sports Training and Movement Sciences,
Faculty of Physical Education, Port Said University**

Ass. Prof / Mohamed Refaei Mostafa Mostafa

**Doctor Assistant, Department of theories and applications of sports and games
Tennis Faculty of Physical Education University of Port Said Professor**

Dr / Ramy Sayed Ibrahim Al-Masry

**Doctor in Department of Sports Management and Recreation Faculty of
Physical Education Port Said University**

مستخلص البحث

الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة سواء في المؤسسات بصفة عامة أو المؤسسات الرياضية بصفة خاصة حيث تهدف إلى زيادة الجودة والتميز في الأداء، فهي عبارة عن مجموعة من المبادئ والقوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وتنظيم العلاقات بين جميع جوانب المؤسسة، يهدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام مديريين كرة القدم، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الدوري المصري الممتاز وبلغ عددها (٥٤) فرداً، وتكونت من (١٨) مدرب و(١٨) حكم درجة أولى و(١٨) مدير كرة قدم ، وأشارت نتائج البحث إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومديريين كرة القدم بأندية الدوري الممتاز جاء بدرجة متوسطة، ويوصي الباحثون الاتحاد المصري لكرة القدم العمل على زيادة ورفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أفضل لما لها من أهمية كبيرة في الإدارة.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، الاتحاد المصري، كرة القدم.

Abstract

Governance is one of modern concepts that has received great interest in recent years, whether in institutions in general or sports institutions in particular, as it aims to increase quality and excellence in performance, It is a set of principles, laws, regulations and decisions that aim to achieve quality and excellence in performance by choosing appropriate and effective methods to achieve the plans and objectives of the institution and to regulate the relations between all aspects of the institution. The research aims to identify application level of Egyptian Football Association to principles of governance from point of view of coaches, referees and football managers. Research sample was selected randomly of Egyptian Premier League and it was (54) person, it consisted of (18) coaches, (18) first-class referees, and (18) football managers. The results of research showed that the level of applies principles of governance by Egyptian Football Association from point of view of coaches, referees, and managers Egyptian Premier League was medium, researchers recommend Egyptian Football Association to work on increasing and raising level of better application of governance principles because of their great importance in management.

Keywords: Principles of governance, Egyptian Association, Football.

كرة القدم الرياضة الشعبية الأولى عالمياً فوفقاً لإحصاءات موقع الاتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا) هناك ٢١١ اتحاد محلي تابع للاتحاد الدولي ويمارسها أكثر من ٢٠٠ مليون لاعب في جميع أنحاء العالم ويبلغ عدد جمهور ومتابعي كرة القدم أكثر من ٢٦ مليار متابع، مما جعل كرة القدم صناعة ومجال خصب للاستثمار ولذلك تحظى باهتمام كبير من قبل الهيئات والمؤسسات والحكومات وتسعى الدول إلى النهوض بمستوى كرة القدم من أجل الوصول إلى أعلى المستويات فيها والمشاركة بالبطولات القارية والعالمية، ولذلك أصبحت تستخدم الأساليب العلمية الحديثة من أجل الارتقاء بها وتطويرها عن طريق الإدارة والتخطيط العلمي السليم لكل الجوانب المرتبطة بها.

والإدارة هي القلب النابض لأي مؤسسة فهي تلعب دور هام وفعال ومؤثر في تحقيق والوصول لأهدافها التي تسعى إليها عن طريق التخطيط الجيد وتنسيق وتنظيم الواجبات واستخدام الأساليب المناسبة لإنجاز أعمالها وتقييم وتقويم لأدائها، والإدارة في المؤسسات الرياضية هي من أهم العوامل والمقومات التي تقودها نحو التقدم والتطور الرياضي ورفع درجة كفاءة الأداء وفعاليتها من خلال اتباع أساليبها وعناصرها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقويم لكل جوانبها.

ويتفق كلاً من عبد الرحمن (٢٠٠٤م)، ماهر (٢٠١٨) "على أن الإدارة تطورت بشكل كبير في السنوات الماضية فأصبحت تسعى إلى مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ولذلك تعددت نظرياتها وأساليبها التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات ومحاولة الاستفادة من كل الموارد والإمكانات المتاحة بها، وأن الإدارة الرياضية بشكل عام وفي الاتحادات الرياضية بشكل خاص تلعب دور بالغ الأهمية فبدونها لن تكون قادرة على تحقيق أهدافها حيث أنها توفر مناخ تنظيمي جيد يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال اتباع أساليبها الإدارية المختلفة وتهيئة الظروف المناسبة للنجاح والابداع" (ص. ٢٠)، (ص. ٥).

ويشير كلاً من علي، الدسري (٢٠١٩)" إلى أن الإدارة الرياضية في القرن الحادي والعشرين أصبحت تواجه العديد من التحديات وتسابق الزمن من أجل مواكبة التقدم الحضاري والتكنولوجي وأصبحت الرياضة المصرية تحتاج إلى قيادة حكيمة حتى تواكب ما يحدث في عالم الرياضة العالمية، ويتطلب منها استخدام أساليب إدارية حديثة للوصول لأعلى مستوى من الجودة وتسعى لأفضل الخدمات وبأقل تكلفة" (ص. ٧١-٧٣).

والحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة سواء في المؤسسات بصفة عامة أو المؤسسات الرياضية بصفة خاصة حيث تهدف إلى زيادة الجودة والتميز في الأداء، فهي عبارة عن مجموعة من المبادئ والقوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وتنظيم العلاقات بين جميع جوانب المؤسسة.

ويتفق كلاً من الكايد (٢٠٠٣)، عاشور (٢٠١٠)" إلى اختلاف وتعدد تعريف الحوكمة إلا أنها اتفقت على أنها نظام يوضح حدود العلاقة بين كل الأطراف ذو المصلحة في المؤسسة، ويشركهم في عملية اتخاذ القرار وتوفير المعلومات للجميع بشفافية ووضوح وتحديد جميع القواعد والقوانين والاجراءات من أجل مكافحة الفساد بها وتصبح تحت رقابة ومتابعة وهي أداة جيدة تمكن المؤسسات من التأكد من حسن إدارتها والحكم على الاداء الإداري لها" (ص. ٣)، (ص. ٤).

ويشير روجر وآخرون (٢٠١٤) إلى أن جودة القيادة والحوكمة في المؤسسات الرياضية تعد ضرورة حيث تمكنها من أن تحتفظ بأهميتها إذا ما حققت التنوع واستندت هياكلها على مبادئ الاحترام والمسؤولية والثقة، وتجعلها تستوفي أعلى معايير من الشفافية والديمقراطية والمحاسبة (ص. ١٨٧).

ويرى الشريف (٢٠١٨) أن الحوكمة في المؤسسات الرياضية تهدف إلى ترشيد العمل الإداري وتعزيز جودة الخدمات للارتقاء بعالم الاحتراف والتنافسية الرياضية، والسعي نحو المزيد من الإدارة الرشيدة وتقليل النفقات، ويجب أن يكون ذلك من خلال وجود مجالس منتخبة وقيادة تدرك أهمية تفعيل أنظمة الحوكمة فيها، من أجل حماية جميع المصالح وفق مبادئ وأسس الحوكمة الرشيدة التي تتميز بقيم الشفافية والمساءلة والنزاهة والمسئولية والعدالة (ص. ١٠).

ويتفق كلاً من بطاح وطعاني (٢٠١٦)، علي والدسري (٢٠١٩) إلى أن هناك العديد من المبادئ التي تتميز بها الحوكمة لجيدة وهي الانضباط والشفافية والاستقلالية والمساءلة والمسئولية والعدالة والمساواة والمشاركة الفعالة والكفاءة والفعالية والكفاية والشرعية (ص. ١٦٢)، (ص. ٤٤).

والاتحاد المصري لكرة القدم هو مؤسسة رياضية مسؤولة عن إدارة كرة القدم والنهوض بها وفقاً للوائح الاتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا)، ويسعى الاتحاد الدولي إلى تطبيق الحوكمة في المؤسسات والهيئات التابعة له باعتبارها قوانين ونظم تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء ومن أجل مكافحة الفساد بها.

ويشير فيفا FIFA (٢٠٢٠) إلى أن جميع الاتحادات الأعضاء في الاتحاد الدولي يجب أن تطبق مبادئ الحوكمة وتبذل ما في وسعها من أجل تحقيق ذلك والامتثال لجميع القوانين واللوائح المعمول بها والامتثال عن أي عمل من شأنه أن يكون ضار ومخالف لها، وتخضع جميع الاتحادات بشكل مستقل سنويًا إلى عمليات تدقيق ومراجعة لبياناتهم وتقارير أدائهم (ص. ٦٣).

تمر كرة القدم المصرية في الآونة الأخيرة بحاله من عدم الاستقرار خاصة بعد تقدم مجلس إدارة اتحاد الكرة المنتخب بالاستقالة عقب بطولة الأمم الأفريقية (٢٠١٩) ثم قيام الاتحاد الدولي لكرة القدم بتعيين لجنة خماسية لإدارة شئون الاتحاد واستمرت في العمل في الفترة من ٢٠١٩/٨/٢٠ حتى ٢٠٢١/١/٣١ ثم قام بعد ذلك بتغيير وانتهاء عمل اللجنة الخماسية وتعيين لجنة ثلاثية جديدة بدءاً من هذا التاريخ وحتى الآن، وكل ذلك أثر على استقرار ونتائج الأندية والمنتخبات المصرية في جميع البطولات والمستويات سواء المحلية او الدولية وكذلك حدوث العديد من المشاكل والاعتراضات من قبل الأندية والحكام علي سياسة هذه اللجان.

ومن خلال خبرات الباحثون في مجال التدريب والتحكيم والإدارة في كرة القدم لاحظوا وجود ضعف في المستوى الإداري للجنة التي تدير الاتحاد وعدم اتباعهم الأساليب الإدارية الحديثة، ومن هنا جاءت فكرة البحث من أجل معرفة هل يقوم الاتحاد المصري لكرة القدم باتباع وتطبيق الحوكمة في إدارتهم لكرة القدم المصرية، ومن خلال المسح المرجعي للدراسات والأبحاث العلمية في مجال كرة القدم أتضح أنه لم يتطرق أحد الباحثين إلى تناول تطبيق الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم، ولذلك أثر الباحثون القيام بهذه الدراسة بهدف التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم.

أهمية البحث:

وتبرز أهمية هذه الدراسة في التعرف على مستوى تطبيق الاتحاد المصري لكرة القدم لمبادئ الحوكمة ومن ثم التعرف على نقاط القوة والضعف في الاتحاد المصري لكرة القدم، مما قد يساعد على إيجاد حلول للمشاكل التي يعاني منها الاتحاد ومن ثم النهوض والارتقاء بكرة القدم المصرية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز.

فرض البحث:

تم صياغة فرض البحث على هيئة تساؤل كالتالي:

"ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز؟"

المصطلحات المستخدمة:

الحوكمة:

يعرفها علي والديري (٢٠١٩) "أنه مجموعة من القواعد والمبادئ التي يتم من خلالها إدارة الهيئات والمؤسسات بهدف حماية المصالح وتحقيق الشفافية والوصول إلى الأهداف المرغوبة وتوزيع الحقوق بعدالة ومساواة ووضوح إجراءات اتخاذ القرارات والرقابة على الأداء" (ص. ٤٤).

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي لوصف ما هو كائن وتفسيره، وذلك لملائمته لطبيعة البحث وتحقيقاً لهدفه والإجابة على تساؤلاته.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من مدربين وحكام ومدربين كرة القدم للأندية المشاركة بالدوري المصري الممتاز لكرة القدم موسم ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الدوري المصري الممتاز وبلغ عددها (٥٤) فرداً، وتكونت من (١٨) مدرب و(١٨) حكم درجة أولى و(١٨) مدير كرة قدم وجميعهم يعملون ويشاركون بالدوري المصري الممتاز ومسجلين بالاتحاد المصري لكرة القدم للموسم الرياضي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م، والجدول (١) يوضح عدد أفراد عينة البحث والإجمالي.

جدول (١)

عدد أفراد عينة البحث والإجمالي

العينة	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
الصفة		
مدرب	١٨	٥
حكم	١٨	٥
مدير كرة القدم	١٨	٥
اجمالي عينة البحث.	٥٤	١٥

أدوات جمع البيانات:

قام الباحثون باستخدام الأدوات الآتية في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق هدف البحث والإجابة على تساؤلاته:

أ- المقابلة الشخصية:

قام الباحثون بإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين والخبراء في المجال الرياضي وذلك من خلال الزيارات الميدانية لهم بهدف التعرف على مبادئ الحوكمة وذلك تمهيداً لصياغة محاور وعبارات الاستبيان.

ب- الاستبيان:

ومن ثم قام الباحثون بتصميم استمارة الاستبيان "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم" مستندين إلى نتائج المقابلات الشخصية التي أجروها، وتكونت في صورتها النهائية من (٣٥) عبارة مرفق (١).

الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية في الفترة من ٢٠٢١/٧/١١م إلى ٢٠٢١/٧/٢١م على عينة عشوائية من خارج الدراسة الأساسية ولها نفس الخصائص والشروط بلغ عددها (١٥) فرداً، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة - تحديد زمن تطبيق الاستمارة - إجراء المعاملات العلمية).

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أولاً: صدق الاستمارة:

١- صدق المحتوى:

للتأكد من صدق الاستمارة تم استخدام صدق المحتوى من خلال عرضها على عدد (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال تدريب كرة القدم ومجال الإدارة الرياضية مرفق (١)، وذلك بغرض التحقق من أن الاستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله، والجدول (٢) يوضح نسب اتفاق الخبراء حول محاور الاستمارة.

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور المقترحة للاستبيان

ن = ١٠

المحاور	عدد الموافقين	النسبة المئوية للموافقة
١ المشاركة الفعالة	٩	%٩٠
٢ الشفافية	١٠	%١٠٠
٣ العدالة والمساواة	١٠	%١٠٠
٤ المساءلة	٩	%٩٠
٥ الكفاءة والفاعلية	١٠	%١٠٠

ويتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٩٠% - ١٠٠%) مما يوضح إجماع الخبراء على أهمية جميع المحاور، وقد بلغت عدد عبارات الاستبيان في صورته الأولية (٣٥) عبارة وتم عرضها على الخبراء لإبداء الرأي فيها، واتفق الخبراء على أهميتها جميعاً مع إجراء بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات التي اتفق الخبراء على تعديلها.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي لاستمارة ومعامل الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لاستمارة، وجدول (٣) يوضح صدق الاتساق الداخلي.

جدول (٣)

معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان

(ن = ١٥)

قيمة معامل الارتباط بين المحاور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان

المحاور	معامل الارتباط بين المحاور والمجموع الكلي
١ المشاركة الفعالة	٠,٩٧٤
٢ الشفافية	٠,٩٣٥
٣ العدالة والمساواة	٠,٩٨٥
٤ المساعدة	٠,٩٦٩
٥ الكفاءة والفاعلية	٠,٩٨٨

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٥١٤).

ويتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط لبيرسون بين محاور الدراسة والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان قد تراوحت ما بين (٠,٩٣٥ - ٠,٩٨٨)، وجميعها دالة إحصائياً حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويدل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق ويمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية.

ثانياً: ثبات الاستمارة:

للتأكد من ثبات استمارة الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل عبارة وإجمالي استمارة الاستبيان قيد الدراسة بواقع (٣٥) عبارة، وجدول (٤) يوضح نتائج معاملات ثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha للمحاور والثبات الكلي للاستبيان.

قيمة معاملات ثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha للمحاور والثبات الكلي للاستبيان ن = ١٥

م	المحاور	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
١	المشاركة الفعالة	٠,٨٣
٢	الشفافية	٠,٨٠
٣	العدالة والمساواة	٠,٩٣
٤	المساعدة	٠,٩١
٥	الكفاءة والفاعلية	٠,٩٤
	الاستمارة ككل.	٠,٩٨

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha لمحاور الدراسة مرتفعة حيث تراوحت ما بين (٠,٨٠ - ٠,٩٤) لاجمالي عبارات الاستبيان وعددها (٣٥) عبارة، فيما كان ثبات الاستمارة ككل (٠,٩٨)، ويدل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية، وذلك وفقاً لمقياس نانلى وبرنشتاين (١٩٩٤) Bernstein & Nunnally والذي إعتد على (٠,٧٠) كحد أدنى للثبات.

ومما سبق يتضح أن استمارة الاستبيان (قيد البحث) تم التحقق من المعاملات العلمية الخاصة بها (الصدق، الثبات)، مما يؤهلها بأن تكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث ويمكن تطبيقها بثقة عالية.

الدراسة الأساسية:

بعد إتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاصة بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم، قام الباحثون بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (١) على عينة البحث وقوامها (٥٤) فرد، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/٨/١م إلى ٢٠٢١/٨/٣١م، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان قام الباحثون بتفريغ البيانات في كشوف معدة لذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية لها.

المعالجات الإحصائية:

تم إجراء المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وكانت المعالجات كما يلي:

١ - المتوسط الحسابي.

٢ - الانحراف المعياري.

٣ - معامل الارتباط.

٤ - معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha

٥ - النسبة المئوية.

٦ - اختبار كا^٢.

٧ - الدرجات التقديرية لمقياس ليكرت الثلاثي:

(١,٠٠ - ١,٦٦ سيئ، ١,٦٧ - ٢,٣٣ متوسط، ٢,٣٤ - ٣,٠٠ عالي)

عرض ومناقشة نتائج البحث:

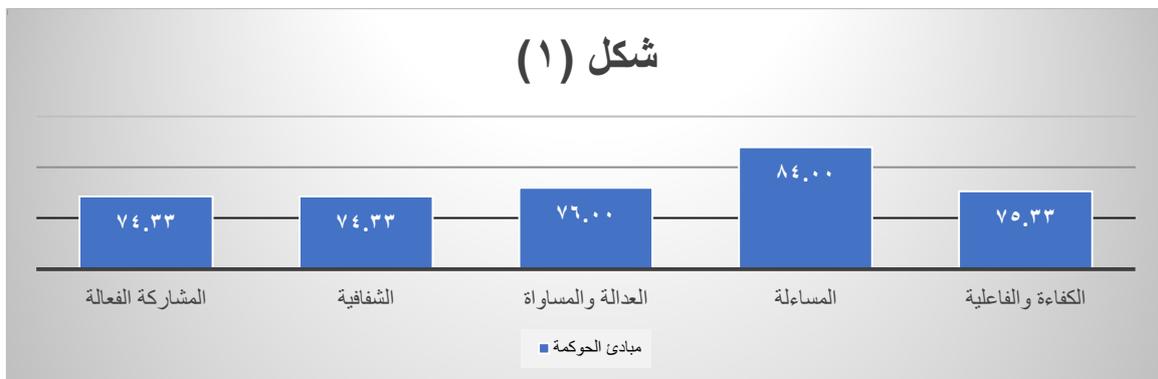
للإجابة على تساؤل البحث "ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز؟" فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ الحوكمة في الاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمبادئ الحوكمة في الاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز (ن = ٥٤)

م	المحاور	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
١	المشاركة الفعالة	٢,٢٣	٠,٧٥	٧٤,٣٣	متوسط	٤
٢	الشفافية	٢,٢٣	٠,٧١	٧٤,٣٣	متوسط	٤
٣	العدالة والمساواة	٢,٢٨	٠,٧	٧٦,٠٠	متوسط	٢
٤	المساءلة	٢,٥٢	٠,٦١	٨٤,٠٠	عالي	١
٥	الكفاءة والفاعلية	٢,٢٦	٠,٦٨	٧٥,٣٣	متوسط	٣
	الاستمارة ككل	٢,٣١	٠,٧٠	٧٧,٠٠	متوسط	

يوضح جدول (٥) أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي لمحاور الاستمارة (٢,٣١) ويوزن نسبي (٧٧,٠٠%)، وتراوحت متوسطات المحاور ما بين (٢,٢٣ - ٢,٥٢) وجاء ترتيب المحاور كما يلي: في المرتبة الأولى محور المساءلة بمتوسط (٢,٥٢) ويوزن نسبي (٨٤,٠٠%)، وفي المرتبة الثانية محور العدالة والمساواة بمتوسط (٢,٢٨) ويوزن نسبي (٧٦,٠٠%)، وجاء في المرتبة الثالثة محور الكفاءة والفاعلية بمتوسط (٢,٣١) ويوزن نسبي (٧٥,٣٣%)، بينما في المرتبة الأخيرة جاء كلاً من محور الشفافية ومحور المشاركة الفعالة بمتوسط (٢,٢٣) ويوزن نسبي (٧٤,٣٣%).



ويتضح من الجدول (٥) والشكل (١) أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز جاء بدرجة متوسطة، ويدل ذلك على وجود مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري

ولكن بدرجة متوسطة وبالرغم من وجودها إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب وتظهر حاجة الاتحاد إلى زيادة وتعزيز مبادئ الحوكمة للارتقاء بفاعلية العمل والمستوى الإداري.

ويعزي الباحثون ذلك إلى أن اللجنة المعينة لإدارة الاتحاد المصري لكرة القدم تتبع الأساليب التقليدية والقديمة في الإدارة والتي تتناقض مع مبادئ الحوكمة، وكذلك عدم الاقتناع إلى حد ما بالقرارات والسياسات والإجراءات التي يتبعها الاتحاد، فالإتحاد يسعى للمساءلة واستغلال سلطاته وسطوته واتباع إجراءات لاتخاذ القرارات بسرية وعدم الوضوح والشفافية، ولذلك يجب على الاتحاد بذل المزيد من الجهود لرفع المستوى الإداري وتطبيق مبادئ الحوكمة بصورة كبيرة لما لها من فوائد عديدة.

ويتفق كلاً من الخضيرى (٢٠٠٥)، علي والسيد (٢٠٠٧)، بسيوني (٢٠١٠) "على أن الحوكمة تعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير العمل داخل أي مؤسسة وتؤكد أن الإدارة تتبع أسلوب يتمتع بالنزاهة وذلك من أجل ضمان تحقيقها لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، كما تساعد في ضمان حقوق جميع المشاركين مثل حق التصويت وحق المشاركة في القرارات وأيضاً زيادة ثقة المستثمرين ورفع الكفاءة الاقتصادية للمنشأة" (ص. ٥٩)، (ص. ٢٨-٣٠)، (ص. ٣٢).

كما يشير لطفي (٢٠١٥) "إلى أنه تكمن أهمية الحوكمة في أنها عنصر قوة للمؤسسة فهي تعمل على تفعيل المشاركة والشفافية والمساءلة وتوفير بيئة جيدة للارتقاء بها وكذلك تضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة وتحقيق تعاون مثمر بين جميع الجوانب المشاركة بها" (ص. ١٤).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حامد (٢٠١٩) حيث أشارت إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الاتحاد الأردني لكرة القدم من وجهة نظر مجالس إدارات الأندية جاءت بدرجة متوسطة.

- عرض ومناقشة نتائج محور المشاركة الفعالة:

جدول (٦)

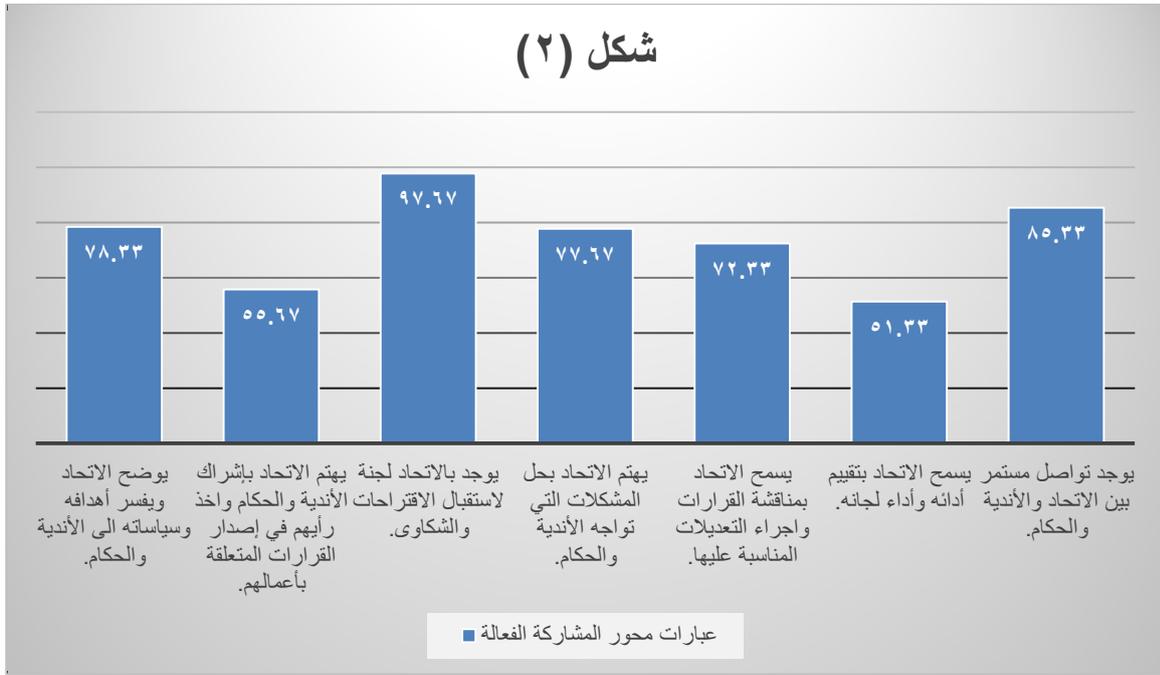
التكرارات والوزن النسبي وقيمة "كا" لآراء عينة البحث حول محور "المشاركة الفعالة" (ن = ٥٤)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يوضح الاتحاد ويفسر أهدافه وسياساته الى الأندية والحكام.	٢٤	٤٤,٤٤	٢٥	٤٦,٣٠	٥	٩,٢٦	١٤,١١	٣
٢	يهتم الاتحاد بإشراك الأندية والحكام واخذ رأيهم في إصدار القرارات المتعلقة بأعمالهم.	٥	٩,٢٦	٢٠	٣٧,٠٤	٢٠	٣٧,٠٤	٩,٨٣	٦
٣	يوجد بالاتحاد لجنة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.	٥٠	٩٢,٥٩	٤	٧,٤١	٠	٠,٠٠	٨٥,٧٨	١
٤	يهتم الاتحاد بحل المشكلات التي تواجه الأندية والحكام.	٢٠	٣٧,٠٤	٣٢	٥٩,٢٦	٢	٣,٧٠	٢٥,٣٣	٤
٥	يسمح الاتحاد بمناقشة القرارات وإجراء التعديلات المناسبة عليها.	١٩	٣٥,١٩	٢٥	٤٦,٣٠	١٠	١٨,٥٢	٦,٣٣	٥
٦	يسمح الاتحاد بتقييم أدائه وأداء لجانه.	٨	١٤,٨١	١٣	٢٤,٠٧	٣٣	٦١,١١	١٩,٤٤	٧
٧	يوجد تواصل مستمر بين الاتحاد والأندية والحكام.	٣٢	٥٩,٢٦	٢٠	٣٧,٠٤	٢	٣,٧٠	٢٥,٣٣	٢

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = (٥,٩٩)

يتضح من جدول (٦) أن عبارات محور المشاركة الفعالة كانت جميعها دالة إحصائياً حيث أن قيم كا المحسوبة لها تراوحت ما بين (٩,٨٣ - ٨٥,٧٨) وهي أكبر من قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

شكل (٢)



يتضح من الجدول (٦) والشكل (٢) أن ترتيب عبارات المحور جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى العبارة (٣) وتنص على "يوجد بالاتحاد لجنة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى" بوزن نسبي بلغ (٩٧,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، ثم العبارة (٧) وتنص على "يوجد تواصل مستمر بين الاتحاد والأندية والحكام" بوزن نسبي بلغ (٨٥,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، يليها العبارة (١) وتنص على "يوضح الاتحاد ويفسر أهدافه وسياساته إلى الأندية والحكام" بوزن نسبي بلغ (٧٨,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، ثم العبارة (٤) وتنص على "يهتم الاتحاد بحل المشكلات التي تواجه الأندية والحكام" بوزن نسبي بلغ (٧٧,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، ثم العبارة (٥) وتنص على "يسمح الاتحاد بمناقشة القرارات وأجراء التعديلات المناسبة عليها" بوزن نسبي بلغ (٧٢,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، تلاها العبارة (٢) وتنص على "يهتم الاتحاد بإشراك الأندية والحكام وأخذ رأيهم في إصدار القرارات المتعلقة بأعمالهم" بوزن نسبي بلغ (٥٥,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، وفي المرتبة الأخيرة العبارة (٦) وتنص على "يسمح الاتحاد بتقييم أدائه وأداء لجانته" بوزن نسبي بلغ (٥١,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة غير موافق.

ويعزي الباحثون ذلك إلى أن اللجنة التي تدير الاتحاد توفر لجنة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتسعى إلى الاتصال بشكل مقبول مع الأندية والحكام وتوضيح السياسات والقواعد التي يحددها الاتحاد ومحاولة حل المشكلات التي تواجه الأندية أو الحكام ومناقشة بعض القرارات إلا أنهم لا يأخذون في معظم الأوقات بهذه الآراء وكذلك لا يسمحون بتقييم أداء الاتحاد، وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى المشاركة لدى الاتحاد المصري لكرة القدم متوسط ويجب أن يسعى إلى زيادة التفاعل والتواصل بينه وبين جميع أركان اللعبة من أجل رفع مستوى رضاهم عن الخدمات والقرارات التي يتخذها الاتحاد.

ويتفق كلاً من أوستويزن وديوتويت Oosthuizen & DuToit (١٩٩٩); أبو حليلة (٢٠٠٤) "على أنه لتحقيق مشاركة فعالة يجب أن يتم توفير نظام معلومات يقدم تغذية راجعة عن الأداء التنظيمي وقدرة متبادلة على التواصل، وقيادة تتمتع بالديناميكية والقدرة على جمع المؤسسة حول رؤية مشتركة وأن تكون مؤمنة بالدور الفعال الناتج عن المشاركة وتبادل الآراء، تقديم الشرح الوافي للمعلومات والمساعدة والارشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة، كذلك تحفيز الجميع على إبداء الرأي دون الشعور بالتهديد أو الخوف نتيجة لذلك" (ص. ٢١٨)، (ص. ١٦٤).

كما يشير كلاً من بيندليتون Pendleton (٢٠٠١); دريسلر Dressler (٢٠٠٢); البديري (٢٠٠٥); العامري والغالبي (٢٠٠٨); خليل والعشماوي (٢٠٠٨); ويلكسون Wilkinson (٢٠١٠) "إلى أن المشاركة أحد أهم مبادئ الحوكمة فهي سمة من سمات أي مؤسسة ناجحة حيث تشجع الجميع على تبادل الأفكار من أجل تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات والمشاركة في صناعة واتخاذ القرار ومعاملة الجميع باهتمام، فهي تخلق نوع من الثقة بين الجميع وتزيد من الرضا لديهم وكذلك تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة" (ص. ١٠٨)، (ص. ٥٥٠)، (ص. ٩٨)، (ص. ٥٠٩) (ص. ٢٥)، (ص. ١٦٩).

- عرض ومناقشة نتائج محور الشفافية:

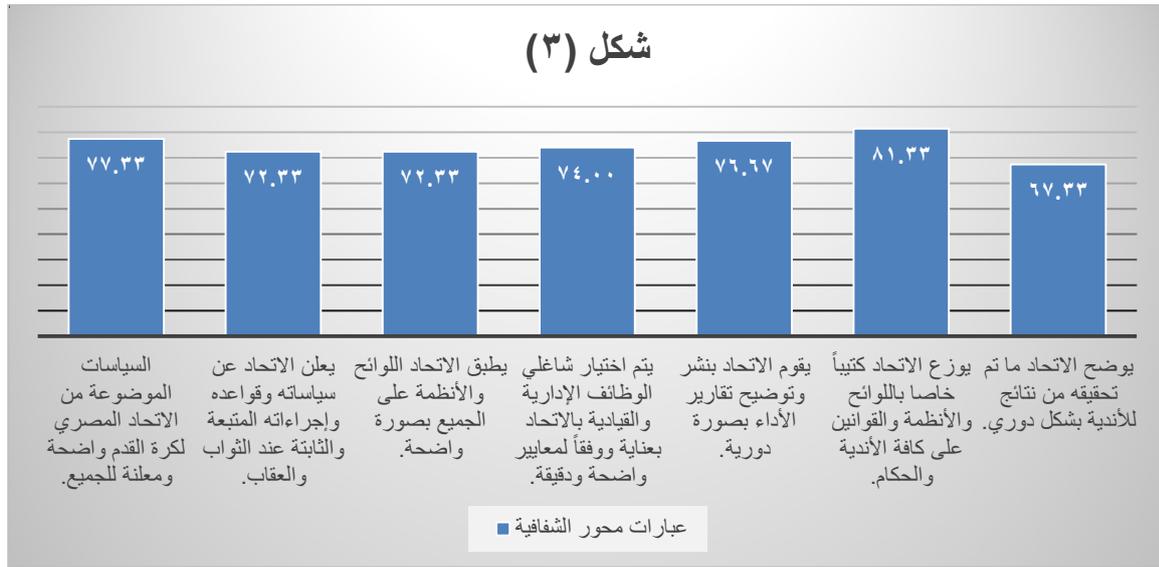
جدول (٧)

التكرارات والوزن النسبي وقيمة "٢ا" لآراء عينة البحث حول محور "الشفافية" (ن = ٥٤)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		٢ا	الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
٨	السياسات الموضوعية من الاتحاد المصري لكرة القدم واضحة ومعلنة للجميع.	٢٣	٤٢,٥٩	٢٤	٤٤,٤٤	٦	١١,١١	١١,٣٩	٧٧,٣٣	٢
٩	يعلن الاتحاد عن سياساته وقواعده وإجراءاته المتبعة والثابتة عند الثواب والعقاب.	١٨	٣٣,٣٣	٢٧	٥٠,٠٠	٩	١٦,٦٧	٩,٠٠	٧٢,٣٣	٥
١٠	يطبق الاتحاد اللوائح والأنظمة على الجميع بصورة واضحة.	١٩	٣٥,١٩	٢٥	٤٦,٣٠	١٠	١٨,٥٢	٦,٣٣	٧٢,٣٣	٥
١١	يتم اختيار شاغلي الوظائف الإدارية والقيادية بالاتحاد بعناية ووفقاً لمعايير واضحة ودقيقة.	٢١	٣٨,٨٩	٢٤	٤٤,٤٤	٩	١٦,٦٧	٧,٠٠	٧٤,٠٠	٤
١٢	يقوم الاتحاد بنشر وتوضيح تقارير الأداء بصورة دورية.	٢٥	٤٦,٣٠	٢٠	٣٧,٠٤	٩	١٦,٦٧	٧,٤٤	٧٦,٦٧	٣
١٣	يوزع الاتحاد كتباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين على كافة الأندية والحكام.	٢٨	٥١,٨٥	٢٢	٤٠,٧٤	٤	٧,٤١	١٧,٣٣	٨١,٣٣	١
١٤	يوضح الاتحاد ما تم تحقيقه من نتائج بشكل دوري.	١٤	٢٥,٩٣	٢٧	٥٠,٠٠	١٣	٢٤,٠٧	٦,٧٨	٦٧,٣٣	٧

* قيمة (٢ا) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = (٥,٩٩)

يتضح من جدول (٧) أن عبارات محور الشفافية كانت جميعها دالة إحصائياً حيث أن قيم كا ٢ المحسوبة لها تراوحت ما بين (٦,٣٣ - ١٧,٣٣) وهي أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).



يتضح من الجدول (٧) والشكل (٣) أن ترتيب عبارات المحور جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى العبارة (١٣) وتنص على "يوزع الاتحاد كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين على كافة الأندية والحكام" بوزن نسبي بلغ (٨١,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، ثم العبارة (٨) وتنص على "السياسات الموضوعية من الاتحاد المصري لكرة القدم واضحة ومعلنة للجميع" بوزن نسبي بلغ (٧٧,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، يليها العبارة (١٢) وتنص على "يقوم الاتحاد بنشر تقارير الأداء بصورة دورية" بوزن نسبي بلغ (٧٦,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، ثم العبارة (١١) وتنص على "يتم اختيار شاغلي الوظائف الإدارية والقيادية بالاتحاد بعناية ووفقاً لمعايير واضحة ودقيقة" بوزن نسبي بلغ (٧٤,٠٠%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، ثم العبارتان (٩)، (١٠) وينصان على "يعلن الاتحاد عن سياساته وقواعده وإجراءاته المتبعة والثابتة عند الثواب والعقاب"، "يطبق الاتحاد اللوائح والأنظمة على الجميع بصورة واضحة" بوزن نسبي بلغ (٧٢,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، تلاهم في المرتبة الأخيرة العبارة (١٤) وتنص على "يوضح الاتحاد ما تم تحقيقه من نتائج بشكل دوري" بوزن نسبي بلغ (٦٧,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

ويرجع الباحثون ذلك إلى أن الاتحاد يقوم بتوزيع ونشر اللوائح والأنظمة والقوانين وسياساته وقواعده وإجراءاته المتبعة والثابتة للثواب والعقاب ويعلمها على الموقع الإلكتروني للاتحاد ويرسلها كذلك عن طريق الفاكس لهم، إلا أنه لا يقوم بشكل مستمر بعمل نشرات أو تقارير بصورة دورية، كما أن شاغلي الوظائف الإدارية والقيادية بالاتحاد يتم اختيارهم بصورة غامضة إلى حد ما ووفقاً لمعايير غير واضحة للجميع، كذلك عدم الرضا والشعور من البعض أن الاتحاد لا يطبق اللوائح والأنظمة على الجميع بصورة واضحة وأن هناك محاباة ومعاملة للبعض، ولذلك يجب أن يتمتع الاتحاد بدرجة عالية من

الشفافية والوضوح والنزاهة في السياسات والقرارات والأنظمة وكذلك تقييم الأداء، فالشفافية تحارب الفساد بكافة صورته وأشكاله وتساهم في نجاح المؤسسة.

ويشير كلاً من أحمد (٢٠٠١)؛ أفندي (٢٠٠٢)؛ الراشدي (٢٠٠٧)؛ العامري والغالبي (٢٠٠٨)، جارستين ومونتويا Garsten & Montoya (٢٠١٠) "أن الشفافية هي أحد المبادئ الرئيسية للحوكمة وتدل على مدى مصداقية المنظمة ويتحقق ذلك من خلال الإفصاح الكامل عن اللوائح والقوانين والأهداف والكشف عن المعلومات والمشاركة في صنع القرارات ووضوح الأداء وتقييمه وعدالته مما يساهم في استقرار المنظمة وانسجامها والقضاء على الفساد الإداري بها وبناء أنظمة نزيهة وعادلة وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة بين جميع الأطراف، ومن متطلباتها وجود نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات والمعلومات الواردة من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها، وأن توافر سمات الشفافية في عملية تقييم الأداء لها آثار إيجابية حيث تساعد في إدراك الجميع لما تم تحقيقه من أهداف، ولذلك هي تعتبر ضرورة ملحة في أي منظمة لكي تتباعد عن الغموض في توجهاتها وأهدافها وبالتالي تقل روح الانتماء بها" (ص. ١٢٨)، (ص. ٤٥٩)، (ص. ١٧)، (ص. ٥١٠)، (ص. ٩٩).

كما يتفق كلاً من اللوزي (٢٠٠٢)؛ فونج Fung (٢٠٠٧)؛ عبد الكريم (٢٠٠٩) "على أن الشفافية من المبادئ الهامة التي لها العديد من الآثار والفوائد الإيجابية فهي تساعد على توفير الوقت والتكاليف والتعاون والاستقلالية وتقليل الغموض والضبابية وتعمل على نشر وتوعية وفهم الجميع للسياسات والقرارات وتقوية الترابط وزيادة الديمقراطية والثقة في الإدارة، وتطبيق الشفافية يحتاج إلى احترام حقوق الجميع وبيت روح الولاء والانتماء للمنظمة وإجراء إصلاح إداري وتطوير لجميع عمليات الإدارة والبعد عن الروتين والتعقيد في الإجراءات وكذلك التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة وتطوير شبكة المعلومات والتكنولوجيا المتبعة للتواصل ومن أهم المعوقات التي تواجه الشفافية هي الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تحتاج وقت طويل للتخلص منها" (ص. ١٦٣)، (ص. ٧٢)، (ص. ١٤).

- عرض ومناقشة نتائج محور العدالة والمساواة:

جدول (٨)

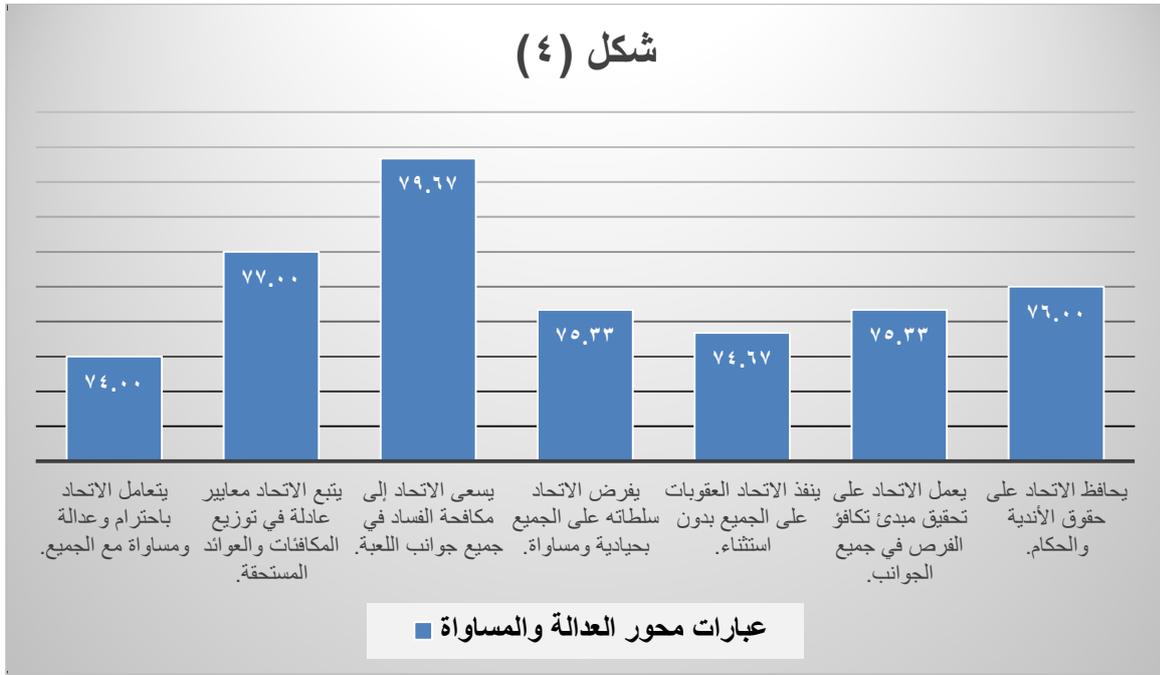
التكرارات والوزن النسبي وقيمة "كا" لآراء عينة البحث حول محور "العدالة والمساواة" (ن = ٥٤)

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		كا	الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٥	يتعامل الاتحاد باحترام وعدالة ومساواة مع الجميع.	٢٠	٣٧,٠٤	٢٦	٤٨,١٥	٨	٢٠	٩,٣٣	٧٤,٠٠	٧
١٦	يتبع الاتحاد معايير عادلة في توزيع المكافآت والعوائد المستحقة.	٢٤	٤٤,٤٤	٢٣	٤٢,٥٩	٧	٢٤	١٠,١١	٧٧,٠٠	٢
١٧	يسعى الاتحاد إلى مكافحة الفساد في جميع جوانب اللعبة.	٢٨	٥١,٨٥	١٩	٣٥,١٩	٧	٢٨	١٢,٣٣	٧٩,٦٧	١
١٨	يفرض الاتحاد سلطاته على الجميع بحيادية ومساواة.	٢٣	٤٢,٥٩	٢٢	٤٠,٧٤	٩	٢٣	٦,٧٨	٧٥,٣٣	٤
١٩	ينفذ الاتحاد العقوبات على الجميع بدون استثناء.	٢١	٣٨,٨٩	٢٥	٤٦,٣٠	٨	٢١	٨,٧٨	٧٤,٦٧	٦
٢٠	يعمل الاتحاد على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في جميع الجوانب.	٢٢	٤٠,٧٤	٢٤	٤٤,٤٤	٨	٢٢	٨,٤٤	٧٥,٣٣	٤
٢١	يحافظ الاتحاد على حقوق الأندية والحكام.	٢٢	٤٠,٧٤	٢٥	٤٦,٣٠	٧	٢٢	١٠,٣٣	٧٦,٠٠	٣

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = (٥,٩٩)

يوضح جدول (٨) أن عبارات محور العدالة والمساواة كانت جميعها دالة إحصائياً حيث أن قيم كا المحسوبة لها تراوحت ما بين (٦,٧٨ - ١٢,٣٣) وهي أكبر من قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

شكل (٤)



يتضح من الجدول (٨) والشكل (٤) أن ترتيب عبارات المحور جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى العبارة (١٧) وتنص على "يسعى الاتحاد إلى مكافحة الفساد في جميع جوانب اللعبة" بوزن نسبي بلغ (٧٩,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، ثم العبارة (١٦) وتنص على "يتبع الاتحاد معايير عادلة في توزيع المكافآت والعوائد المستحقة" بوزن نسبي بلغ (٧٧,٠٠%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، يليها العبارة (٢١) وتنص على "يحافظ الاتحاد على حقوق الأندية والحكام" بوزن نسبي بلغ (٧٦,٠٠%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، ثم العبارتان (١٨)، (٢٠) وينصان على "يفرض الاتحاد سلطاته على الجميع بحيادية ومساواة"، "يعمل الاتحاد على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في جميع الجوانب" بوزن نسبي بلغ (٧٥,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، تلاهم العبارة (١٩) وتنص على "ينفذ الاتحاد العقوبات على الجميع بدون استثناء" بوزن نسبي بلغ (٧٤,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، ثم في المرتبة الأخيرة العبارة (١٥) وتنص على "يتعامل الاتحاد باحترام وعدالة ومساواة مع الجميع" بوزن نسبي بلغ (٧٤,٠٠%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

ويرجع الباحثون ذلك إلى أن الاتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا) يضع قواعد قوية يفرضها على الاتحادات التابعة له من أجل مكافحة الفساد في كرة القدم ولذلك يحاول الاتحاد المصري لكرة القدم أن يحارب الفساد داخل منظومة كرة القدم المصرية وكذلك اتباع إلى حد ما معايير عادلة في توزيع المكافآت في توزيع المكافآت والعوائد ومحاولة إعطاء الجميع حقوقهم كما يستغل الاتحاد سلطاته ويفرض سيادة القانون بشكل متساوي ومنصف وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع إلى حد ما وتنفيذ العقوبات وفقاً للوائح والقوانين دون مجاملة أو محاباة، إلا أنه يشعر البعض بأن الاتحاد لا يتعامل بالشكل اللائق أو بدرجة احترام كبيرة للجميع والتمييز بين البعض على البعض الآخر، ويتضح إن مستوى العدالة والمساواة بالاتحاد متوسط وهو أمر يحتاج إلى المعالجة ومزيد من الاهتمام منه وأن يشعر الجميع بأنه يحافظ على حقوقهم ويطبق القواعد واللوائح بشكل دقيق على الجميع دون أي استثناءات.

ويشير فيفا FIFA (٢٠١٩) "إلى أنه يكرس جهوده للحفاظ على أعلى معايير أخلاقية ومنع الممارسات الفاسدة من أجل تطوير اللعبة ويجب أن يمثل الجميع لقوانين مكافحة الفساد من أجل التغيير الإيجابي في لعبة كرة القدم في جميع أنحاء العالم وأن تعمل الاتحادات والأعضاء في مختلف الدول على اتباع المعايير والتصورات المختلفة لمكافحة كل ما هو غير قانوني أو سلوك غير مرغوب فيه أو انتهاكات، وينبه على الاتحادات والأندية والأفراد أنه لن يسمح بحدوث أي انتهاكات للقوانين وأنه من يتعرض لذلك عليه الإبلاغ وسيتم دراسة جميع الشكاوى بشكل سري وبصورة علمية وقانونية دقيقة" (ص. ٢، ٣).

كما يتفق كلاً من زايد (٢٠٠٦)؛ سلطان وخضر (٢٠٠٦)؛ نيكوليك Nikolic (٢٠٠٨)؛ أحمد (٢٠١٣) "على أنه لتطبيق الحوكمة يجب اتباع قوانين عادلة نزيهة وتوفير الحماية الكاملة لحقوق جميع المستفيدين وتطبيق سيادة القانون على الجميع فانخفاض مستويات سيادة القانون بالمؤسسة يؤدي بطبيعة الحال إلى معدلات عالية من الفساد، والعدالة والمساواة مبدأ أساسية من مبادئ عمل المؤسسة وأساس لنجاحها في تحقيق أهدافها مثل العدالة في توزيع المكافآت والعوائد وكذلك أن يأخذ الجميع فرصاً متساوية وكذلك العدالة والمساواة في تنفيذ العقوبات واللوائح وان يكون هناك احترام متبادل بين جميع الأطراف ومساواة في المعاملة وعدم التمييز بين أي طرف من أطراف المؤسسة، وكل هذا ينعكس على شعور المنتمين للمؤسسة بالرضا والانتماء لها والثقة بها" (ص. ١٨)، (ص. ٢٤)، (ص. ١٠)، (ص. ١٣).

- عرض ومناقشة نتائج محور المساءلة:

(ن = ٥٤)

التكرارات والوزن النسبي وقيمة "٢٤" لآراء عينة البحث حول محور "المساءلة"

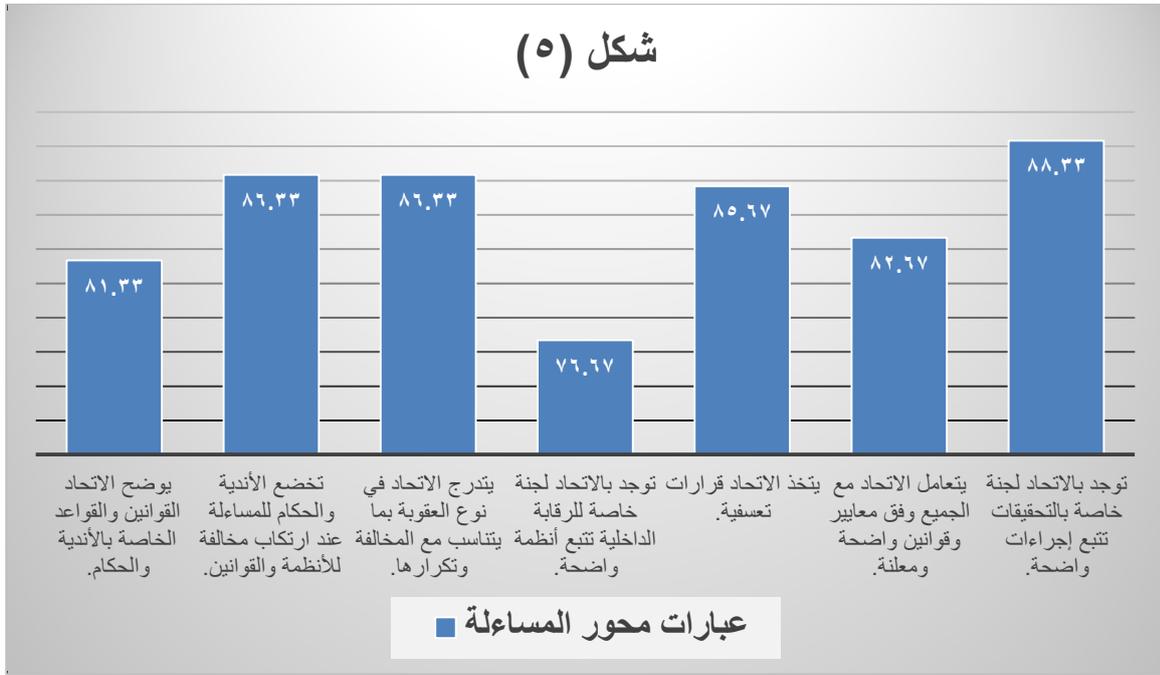
الترتيب	الوزن النسبي	٢٤	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٨١,٣٣	١٩,٠٠	٥,٥٦	٣	٤٤,٤٤	٢٤	٥٠,٠٠	٢٧	يوضح الاتحاد القوانين والقواعد الخاصة بالأندية والحكام.	٢٢
٢	٨٦,٣٣	٢٨,٧٨	٥,٥٦	٣	٢٩,٦٣	١٦	٦٤,٨١	٣٥	تخضع الأندية والحكام للمساءلة عند ارتكاب مخالفة للأنظمة والقوانين.	٢٣
٢	٨٦,٣٣	٢٨,٤٤	٣,٧٠	٢	٣٣,٣٣	١٨	٦٢,٩٦	٣٤	يترجى الاتحاد في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها.	٢٤
٧	٧٦,٦٧	٧,٤٤	١٦,٦٧	٩	٣٧,٠٤	٢٠	٤٦,٣٠	٢٥	توجد بالاتحاد لجنة خاصة للرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة.	٢٥
٤	٨٥,٦٧	٢٥,٠٦	٥,٥٦	٣	٣١,٤٨	١٧	٦١,١١	٣٣	يتخذ الاتحاد قرارات تعسفية.	٢٦
٥	٨٢,٦٧	٢١,٧٨	٣,٧٠	٢	٤٤,٤٤	٢٤	٥١,٨٥	٢٨	يتعامل الاتحاد مع الجميع وفق معايير وقوانين واضحة ومعلنة.	٢٧
١	٨٨,٣٣	٣٤,١١	١,٨٥	١	٣١,٤٨	١٧	٦٦,٦٧	٣٦	توجد بالاتحاد لجنة خاصة بالتحقيقات تتبع إجراءات واضحة.	٢٨

* قيمة (٢٤) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = (٥,٩٩)

يوضح جدول (٩) أن عبارات محور المساءلة كانت جميعها دالة إحصائياً حيث أن قيم ٢٤ المحسوبة لها تراوحت ما

بين (٩,٨٣ - ٨٥,٧٨) وهي أكبر من قيمة ٢٤ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

شكل (٥)



يتضح من الجدول (٩) والشكل (٥) أن ترتيب عبارات المحور جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى العبارة (٢٨) وتنص على " توجد بالاتحاد لجنة خاصة بالتحقيقات تتبع إجراءات واضحة" بوزن نسبي بلغ (٨٨,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، ثم العبارتان (٢٣)، (٢٤) وينصان على "تخضع الأندية والحكام للمساءلة عند ارتكاب مخالفة للأنظمة والقوانين"، "يُدرج الاتحاد في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها" بوزن نسبي بلغ (٨٦,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، ثم العبارة (٢٦) وتنص على "يتخذ الاتحاد قرارات تعسفية" بوزن نسبي بلغ (٨٥,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، يليها العبارة (٢٧) وتنص على "يتعامل الاتحاد مع الجميع وفق معايير وقوانين واضحة ومعلنة" بوزن نسبي بلغ (٨٢,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، ثم العبارة (٢٢) وتنص على "يوضح الاتحاد القوانين والقواعد الخاصة بالأندية والحكام" بوزن نسبي بلغ (٨١,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، وفي المرتبة الأخيرة العبارة (٢٥) وتنص على "توجد بالاتحاد لجنة خاصة للرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة" بوزن نسبي بلغ (٧٦,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

ويرجع الباحثون ارتفاع مستوى المساءلة لدى الاتحاد المصري لكرة القدم إلى أنه يوجد بالاتحاد لجنة خاصة لإجراء التحقيقات ويخضع الجميع إليها وتتبع اللوائح والقوانين والإجراءات المحددة وتتخذ العقوبات والقرارات في حالة ارتكاب المخالفات وفي حالة تكرار المخالفة تقوم بتعليق العقوبة، إلا أنه في أوقات كثيرة يتخذ الاتحاد قرارات تعسفية دون إجراء تحقيقات أو عقوبات شديدة مخالفة للوائح التي وضعها الاتحاد ومعلنة للجميع، كذلك توجد به لجنة خاصة للرقابة الداخلية للعاملين بالاتحاد إلا أن دورها مبهم وغير واضح إلى حد ما، كما أنه يستغل سلطته وقوته في تنفيذ قراراته دون السماح للمجتمع المنتمي إليه بتقييم هذه القرارات أو إعطائهم الحق في تقييم أدائه واعتقاده أنها أسلوب للعقاب والتعنيف والانضباط ويعد ذلك أسلوب سلبي للمساءلة.

ويشير كلاً من أفندي (٢٠٠٢)؛ حسين (٢٠٠٥)؛ هلال (٢٠٠٧)؛ أحمد (٢٠١٣)؛ بطاح وطعاني (٢٠١٦) " إلى أن وأن تطبيق مبدأ المساءلة كمبدأ من مبادئ الحوكمة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فهي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة ذات السلطة بمحاسبة ومراقبة وتقييم المرؤوسين، وهي لا تعني إلحاق الضرر بهم أو إجراء تحقيقات وتعنيف لهم بل توجيه وتنفيذ للوائح والقوانين وهي تعطي المنظمة نوع من الانضباط وتشمل شتى جوانب العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتوجيه ومتابعة، ولذلك تسعى المنظمات إلى إتباع آليات للمساءلة والمحاسبة تمكنها من الارتقاء في مستوى أدائها، وهي مسؤولة أيضاً عن إصدار الأحكام وفقاً لقواعد وقوانين ولوائح محددة ومتابعة المرؤوسين ومراقبة سلوكياتهم، ويجب أن يقتنع جميع التابعين للمنظمة بأن المساءلة لصالحهم وليس ضدهم وأنها تسعى لإعطاء كل ذي حق حقه وبالتالي تضمن النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام" (ص. ٢٢٨) (ص. ٢٢٧)، (ص. ٢٤)، (ص. ١٠)، (ص. ٢١٤).

وينفق كلاً أخوارشيدة (٢٠٠٦)؛ بطاح (٢٠٠٦)؛ أحمد (٢٠١٣) " على أنه لتطبيق المساءلة بشكل جيد يجب يدرك الجميع القواعد والقوانين والالتزام بها وعواقب مخالفتها، ووجود ارتباط بين المخالفة والعقاب حتى يتم تجنبه وأن يقتنع الجميع بعدالة تطبيق العقوبات وأن يفهموا أن العقوبة أخذت دون تحيز أو مجاملة لأحد ولتت مرتبطة بنوع المخالفة وأن يتم التدرج في نوع العقوبة بما يتوافق مع حجم المخالفة وتكرارها، وكذلك المراجعة المشتركة بين الأطراف ومناقشة ما تحقق من نتائج ومقارنتها مع ما هو مخطط له والتعاون لوضع سبل للعلاج وإجراءات التحسين والتطوير ووضع نظام للاستفادة من التغذية الراجعة بين الأطراف، وأن المساءلة لها أسلوبين السلبي وهو يعتمد على تطبيق النظام والقواعد وإجبار الجميع على الالتزام بها خوفاً من العقاب والأسلوب الإيجابي ويعتمد على تنمية القابلية والرغبة على الالتزام بقواعد المنظمة، ومن معوقات المساءلة كثرة التغيير في القوانين والتعليمات وتعقد اللوائح والإجراءات" (ص. ٤٧، ٦٦)، (ص. ١٥٩)، (ص. ١٨٩).

- عرض ومناقشة نتائج محور الكفاءة والفاعلية:

جدول (١٠)

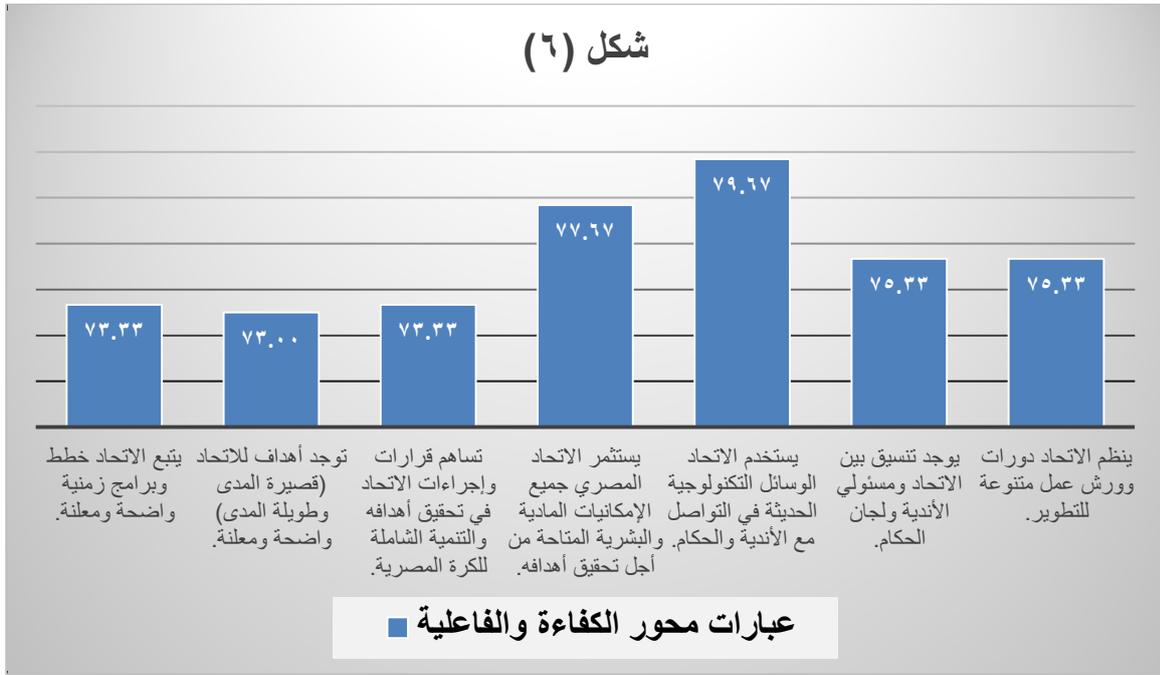
التكرارات والوزن النسبي وقيمة "٢٤" لآراء عينة البحث حول محور " الكفاءة والفاعلية" (ن = ٥٤)

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٧٣,٣٣	٨,٢٨	١٦,٦٧	٩	٤٨,١٥	٢٦	٣٧,٠٤	٢٠	يتبع الاتحاد خطط وبرامج زمنية واضحة ومعلنة.	٢٩
٧	٧٣,٠٠	٨,١١	١٦,٦٧	٩	٤٨,١٥	٢٦	٣٥,١٩	١٩	توجد أهداف للاتحاد (قصيرة المدى وطويلة المدى) واضحة ومعلنة.	٣٠
٥	٧٣,٣٣	٧,٤٤	١٦,٦٧	٩	٤٦,٣٠	٢٥	٣٧,٠٤	٢٠	تساهم قرارات وإجراءات الاتحاد في تحقيق أهدافه والتنمية الشاملة للكرة المصرية.	٣١
٢	٧٧,٦٧	١٤,٣٣	٩,٢٦	٥	٤٨,١٥	٢٦	٤٢,٥٩	٢٣	يستثمر الاتحاد المصري جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهدافه.	٣٢
١	٧٩,٦٧	١٦,٣٣	٧,٤١	٤	٤٦,٣٠	٢٥	٤٦,٣٠	٢٥	يستخدم الاتحاد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التواصل مع الأندية والحكام.	٣٣
٣	٧٥,٣٣	٩,٩٤	١٢,٩٦	٧	٤٦,٣٠	٢٥	٣٨,٨٩	٢١	يوجد تنسيق بين الاتحاد ومسئولي الأندية ولجان الحكام.	٣٤
٣	٧٥,٣٣	٨,٤٤	١٤,٨١	٨	٤٤,٤٤	٢٤	٤٠,٧٤	٢٢	ينظم الاتحاد دورات وورش عمل متنوعة للتطوير.	٣٥

* قيمة (٢٤) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = (٥,٩٩)

يوضح جدول (١٠) أن عبارات محور الكفاءة والفاعلية كانت جميعها دالة إحصائياً حيث أن قيم ٢٤ المحسوبة لها تراوحت ما بين (٩,٨٣ - ٨٥,٧٨) وهي أكبر من قيمة ٢٤ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

شكل (٦)



يتضح من الجدول (١٠) والشكل (٦) أن ترتيب عبارات المحور جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى العبارة (٣٣) وتنص على "يستخدم الاتحاد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التواصل مع الأندية والحكام" بوزن نسبي بلغ (٧٩,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة موافق، ثم العبارة (٣٢) وتنص على "يستثمر الاتحاد المصري جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهدافه" بوزن نسبي بلغ (٧٧,٦٧%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، تلاها العبارتان (٣٤)، (٣٥) وينصان على "يوجد تنسيق بين الاتحاد ومسئولي الأندية ولجان الحكام"، "ينظم الاتحاد دورات وورش عمل متنوعة للتطوير" بوزن نسبي بلغ (٧٥,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، ثم العبارتان (٢٩)، (٣١) وينصان على "يتبع الاتحاد خطط وبرامج زمنية واضحة ومعلنة"، "تساهم قرارات وإجراءات الاتحاد في تحقيق أهدافه والتنمية الشاملة للكرة المصرية" بوزن نسبي بلغ (٧٣,٣٣%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما، وفي المرتبة الأخيرة العبارة العبارة (٣٠) وتنص على "توجد أهداف للاتحاد (قصيرة المدى وطويلة المدى) واضحة ومعلنة" بوزن نسبي بلغ (٧٣,٠٠%) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

ويرجع الباحثون ذلك إلى أن الاتحاد المصري يمتلك منظومة إلكترونية جيدة ويستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة في التواصل ويقوم بنشر جميع المعلومات على الموقع الإلكتروني الخاص به، وكذلك يسعى إلى حد ما نحو الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافه ويحاول الاتحاد عمل اجتماعات ودورات وورش عمل كل فترة عندما تسنح الفرصة إلى ذلك ولكنها ليست بالشكل الكبير أو المستمر، ويعاني الاتحاد إلى حد ما من عدم توافر خطط أو استراتيجية معلنة وعدم وضوح الرؤية أو الأهداف التي يتجه نحو تحقيقها، كذلك عدم رضا البعض عن الإجراءات التي يتبعها أو القرارات التي يتخذها ويعتقدوا أنها لا تساهم في تطوير وتنمية كرة القدم المصرية، ولذلك يجب عليه أن يقوم بالتخطيط الجيد ووضع إستراتيجية معلنة وواضحة للجميع ورفع كفاءتهم والاستغلال الأمثل لكل الموارد والوسائل التكنولوجية المتاحة من أجل تحقيق أهدافه.

ويتفق كلاً من حماد (٢٠٠٠)؛ الطراونة (٢٠٠٣)؛ عاشور (٢٠١٠)؛ بطاح وطعاني (٢٠١٦)؛ عبد الغني وحمروش (٢٠١٧) " على أن الكفاءة والفاعلية هي الاستغلال الأمثل لجميع الموارد والامكانيات البشرية والمادية والتقنية والطبيعية المتاحة والاقتصاد في الانفاق والجهد والوقت من أجل تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية والجودة العالية في الأداء، والهيئة الرياضية لكي تصل إلى الكفاءة والفاعلية في أدائها يجب أن تخطط جيداً لتحقيق أهدافها وتتميز بصحة العلاقات التنظيمية ووجود تنسيق جيد وسهولة في التواصل والاتصال ونقل المعلومات وحسن توزيع السلطة والمسؤولية ودقة اتخاذ القرارات وتقليل الإجراءات الروتينية وكذلك العمل على رفع مستوى وتنمية الموارد البشرية التابعة لها " (ص. ٢٧)، (ص. ١٢٠)، (ص. ٢٨) (ص. ١٦٢)، (ص. ١٧٤).

كما يشير كلاً من الكايد (٢٠٠٣)؛ الراوي وهمام (٢٠١٩) " إلى أهمية التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة حيث أنها تعمل على زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات، فهي تسهل من عملية التواصل سواء عن طريق البريد الإلكتروني والإنترنت والمواقع الإلكترونية وكذلك سرعة عمليات الاتصال والتراسل الإلكتروني بين المؤسسة والتابعين إليها، ولذلك فإن من أسباب نجاح أي مؤسسة رياضية هو استخدامها للوسائل والتقنيات التكنولوجية " (ص. ٢٣٧)، (ص. ٤١).

وبذلك يكون قد تم الإجابة على تساؤل البحث "ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز؟"

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف وتساؤلات البحث وتحليل نتائج عينة البحث توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية:

١- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز جاء بدرجة متوسطة.

٢ - جاء ترتيب تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين وحكام ومدربين كرة القدم بالدوري الممتاز كما يلي:

- المرتبة الأولى: محور المساءلة.

- المرتبة الثانية: محور العدالة والمساواة.

- المرتبة الثالثة: محور الكفاءة والفاعلية.

- المرتبة الأخيرة: كلاً من محور الشفافية ومحور المشاركة الفعالة.

التوصيات:

بناءً على ما أوضحتها الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا البحث يوصى الباحثون الاتحاد المصري لكرة القدم بما يلي:

١- العمل على زيادة ورفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أفضل لما لها من أهمية كبيرة في الإدارة.

٢- زيادة المشاركة والتواصل بينه وبين جميع أركان اللعبة من أجل رفع مستوى رضاهم عن أدائه وتحقيق الصالح العام.

٣- ضرورة أن يتمتع بدرجة عالية من الشفافية والوضوح والنزاهة في السياسات والقرارات والإجراءات لما لها من تأثير إيجابي في محاربة الفساد.

٤- يجب أن يتعامل بالشكل اللائق وبدرجة كبيرة من الاحترام للجميع دون تمييز ومحاباة ومجاملات.

٥- إتباع معايير عادلة وواضحة في توزيع المكافآت والعوائد وكذلك في تنفيذ العقوبات.

٦- عدم اتخاذ قرارات تعسفية واتباع اللوائح والقوانين والسماح بتقييم أدائه.

٧- يجب عليه أن يقوم بالتخطيط الجيد ووضع إستراتيجية معلنة وواضحة للجميع.

٨- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد والإمكانات المتاحة ورفع كفاءتها وتطويرها.

٩ - وضع معايير محددة وواضحة لتعيين العاملين به واختيارهم وفقاً لمستوى كفاءتهم والابتعاد عن المحسوبية وبخاصة عند اختيار المناصب الإدارية العليا.

١٠- ضرورة استعانة الاتحاد المصري لكرة القدم بأفضل الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة لما لها من دور فعال في تطوير الكرة المصرية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو حليلة، فائق. (٢٠٠٤). *الحديث في الإدارة الرياضية*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Abu Halima, Faeq. (2004). *Hadith in Sports Administration*, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

أحمد، علي. (٢٠١٣). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Ahmed Ali. (2013). *Leadership and Motivation in Educational Administration*, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

أخوارشيدة، خلف. (٢٠٠٦). *المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Akhoarchida, behind. (2006). *Accountability and Effectiveness in Educational Administration*, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

أفندي، عطية. (٢٠٠٢). *الإدارة العامة (إطار نظري - مدخل التطوير وقضايا هامة في الممارسة)*، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة.

Afendi, Attia. (2002). *Public Administration (Theoretical Framework - Introduction to Development and Important Issues in Practice)*, Faculty of Economics and Political Science, Cairo.

الخضيرى، محسن. (٢٠٠٥). *حوكمة الشركات*، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

Khudairi, Mohsen. (2005). *Corporate Governance*, Arab Nile Group, Cairo.

الراشدي، سعيد. (٢٠٠٧). *الإدارة بالشفافية*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Al-Rashdi, Saeed. (2007). *Management with Transparency*, Dar Kunooz Al Maarifa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

الراوي، إبراهيم. همام، وليد. (٢٠١٩). مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة، دار نون للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.

Al-Rawy, Ibrahim. Hammam, Walid. (2019). *Concepts of Modern Sports Management*, Noun House for Printing, Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq.

الشريف، أحمد. (٢٠١٨). الرياضة والحوكمة (التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.

Al-Sharif, Ahmed. (2018). *Sports and Governance (The Global Orientation for the Performance of Sports Organizations*, Dar al-Fikr al-Arabi, Cairo.

الطراونة، إكليل. (٢٠٠٣). التطوير التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Al-Tarawneh, Ikhilif. (2003). *Educational Development*, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

العامري، صالح. الغالبي، طاهر. (٢٠٠٨). الإدارة بالأعمال، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Al-Amriy, Saleh. Al-Galby, Tahir. (2008). *Business Administration*, 2nd floor, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

اللوزي، محمد. (٢٠٠٢). التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Al-Lozy, Mohammed. (2002). *Administrative Development*, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

بسيوني، مصطفى. (٢٠١٠). الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، نادي التجارة، القاهرة.

Bassiony, Mustafa. (2010). *Transparency and disclosure in the framework of corporate governance*, Trade Club, Cairo.

بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Battah, Ahmed. (2006). *Contemporary Issues in Educational Administration*, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

بطاح، أحمد. طعاني، حسن. (٢٠١٦). الإدارة التربوية (رؤية معاصرة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Battah, Ahmed. Taani, Hassan. (2016). *Educational Administration (Contemporary Vision)*, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

حامد، سيف. (٢٠١٩). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الاتحاد الأردني لكرة القدم من وجهة نظر مجالس إدارات أندية دوري المناصير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

Hamid, Seif. (2019). *The level of application of the principles of good governance in the Jordanian Football Association from the point of view of the boards of directors of Al-Manasir League clubs*, an unpublished master's thesis, College of Graduate Studies, Mutah University, Jordan.

حسن، راوية. (٢٠٠١). *السلوك في المنظمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية.

Hassan, Rawya. (2001). *Behavior in Organizations*, University House, Alexandria.

حسين، سلامة. (٢٠٠٥). *الاعتماد وضمان الجودة في التعليم*، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

Hussein, Salama. (2005). *Accreditation and Quality Assurance in Education*, Arab Renaissance House for Publishing and Distribution, Cairo.

حماد، مفتي. (٢٠٠٠). *تطبيقات الإدارة الرياضية*، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

Hammad, Mufti. (2000). *Sports Management Applications*, Al-Kitab Center for Publishing, Cairo.

روجر، جاكسون. آخرون. (٢٠١٤). *دليل الإدارة الرياضية*، اللجنة الأولمبية الدولية، قطر.

Roger, Jackson. & etc.al. (2014). *Sports Management Handbook*, International Olympic Committee, Qatar.

زايد، عادل. (٢٠٠٦). *العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

Zayed, Adel. (2006). *Organizational justice, the next task of human resource management*, Arab Administrative Development Organization, Cairo.

سلطان، سوزان. خضر، ضحى. (٢٠٠٦). *المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة*، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Sultan, Susan. Khidr, sacrifice. (2006). *Educational institutions as learning organizations*, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

عاشور، أحمد. (٢٠١٠). *إصلاح حوكمة التنمية في مصر*، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة.

Ashour, Ahmed. (2010). *Development Governance Reform in Egypt*, Social Contract Center, Cairo.

عبد الرحمن، توفيق. (٢٠٠٤). *منهج الإدارة العليا-التفكير الابداعي*، مقررات الادارة العليا، ط٣، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

Abdel Rahman, Tawfiq. (2004). *Senior Management Approach - Creative Thinking, Senior Management Courses*, 3rd Edition, Management Professional Experience Center.

عبد الغني، نعمان. رضا، حمروش. (٢٠١٧). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية*، دار الهدى للطباعة والنشر الجزائر.

Abdul Ghani, Numan. Reda, Hamroush. (2017). *Modern trends in strategic sports management*, Dar Al-Huda for printing and publishing, Algeria.

عبد الكريم، عبد الله. (٢٠٠٩). *الحوكمة والإدارة الرشيدة (أداة الإصلاح وإرادة التطوير في المنطقة العربية)*، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان.

Abdul Karim, Abdullah. (2009). *Good governance and management (a tool for reform and the will to develop in the Arab region)*, Publications Company for Distribution and Publishing, Beirut, Lebanon.

علي، جمال. الدسري، بادي. (٢٠١٩). *الإدارة الرياضية في القرن ال ٢١*، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

Ali, Gamal. Al-Dossari, Paddy. (2019). *Sports management in the 21st century*, Al-Rushd Library for Publishing and Distribution, Riyadh, Saudi Arabia.

علي، نصر. السيد، شحاته. (٢٠٠٧). *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة*، الدار الجامعية، الإسكندرية.

Ali, Nasr. Mr. Shehata. (2007). *Auditing and Corporate Governance in the Contemporary Arab and International Business Environment*, University House, Alexandria.

كايد، زهير. (٢٠٠٣). *الحكمانية قضايا وتطبيقات*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

Kayed, Zuhair. (2003). *Judgmental issues and applications*, Arab Administrative Development Organization, Cairo.

لطفی، غادة. (٢٠١٥). *دليل إرشادي حول الحكن الرشيد*، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة.

Loffy, Ghada. (2015). *A guide to good governance*, Social Contract Center, Cairo.

ماهر، أحمد. (٢٠١٨). *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة.

Maher, Ahmed. (2018). *Human Resources Department*, University House for Printing and Publishing, Cairo.

هلال، محمد. (٢٠٠٧). *مهارات مقاومة الفساد (الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد)*، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

Helal, Mohammed. (2007). *Anti-Corruption Skills (Modern Trends in Fighting Corruption)*, Performance and Development Center, Cairo.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Dressler, Gary. (2002). *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3th ed, Prentice Hall College Div, USA.

- FIFA. (2019). *Anti-Corruption Directives*, Fédération Internationale de Football Association, Zurich, Switzerland**
- FIFA. (2020). *Governance Regulations*, Fédération Internationale de Football Association, Zurich, Switzerland.**
- Fung, Archon. Graham, Mary. & Weil, David, Gary. (2007). *Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, Cambridge University Press, U.K.**
- Garsten, Christina. & Montoya, Monica. (2010). *Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Visions*, 3th ed, Prentice Hall College Div, USA.**
- Nikolic, Ivan. (2008). *Participants Manual on Good Governance*, Consortium for Rehabilitation and Development, Sierra Leone.**
- Oosthuizen, Gerrida. & DuToit, Adeline (1999). *Participative Management in Academic Library Services*, MCB university press, volume 20.**
- Pendleton, Andrew. (2001). *Employee Ownership, Participation and Governance*, Routledge publishes, U.K.**
- Wilkinson, Adrian. Gollan, Paul. Marchington, Mick. & Lewin, David. (2010), *The Oxford Handbook of Participation*, Edward Elgar Publishing, U.K.**