

## نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية

\*أ.د/ حسن أحمد الشافعي

أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ ورئيس القسم الأسبق- كلية التربية

الرياضية للبنات- جامعة الإسكندرية

\*\*أ.م.د/ كريم محمد الحكيم

أستاذ مساعد وقائم بعمل رئيس قسم الإدارة الرياضية- كلية التربية

الرياضية- جامعة المنصورة

### مقدمة ومشكلة البحث :

أصبحت الرياضة جزءاً أساسياً من التربية العامة للأفراد ، ويعتبر المجال الرياضي أحد المجالات التي تتعلق بأسلوب تربية الفرد وتنميته من جميع الجوانب النفسية والعقلية والخلقية والاجتماعية .. وغيرها ، وتمارس الرياضة في أنواع مختلفة من المؤسسات الرياضية (الحكومية- الأهلية- النوعية).

يري سعد أحمد شلبي ٢٠٠٦م أن المؤسسة الرياضية هي نظام مدروس الهيكل متناسق يضم أفراداً ومجموعات تمتلك مهارات ومواهب خاصة بمجال تقديم الخدمات المرتبطة بالنشاط والمنافسات الرياضية ويعملون سوياً من أجل إنجاز مجموعة مشتركة من الأهداف بكفاءة وفاعلية . (٧ : ٩٣) وتشير ريهام أمين حمزة ٢٠١٥م إلي إن التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسات الرياضية أدت إلى ضعف آليات الأشراف والرقابة على أداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلباً على أدائها، كما أن ضعف نوعية المعلومات أدى إلى عرقلة الإشراف والرقابة وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة، وتأتي الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدراتها في تحقيق التنمية المستدامة.(٦)

ويشير حسن أحمد الشافعي ٢٠٠٩م إلي أن حوكمة المؤسسات الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات والواجبات بين مختلف أعضاء المؤسسة الرياضية مثل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي واللجان المنبثقة من مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمستفيدين الآخرين ، كما أنها توضح القواعد والإجراءات التي يجب اتخاذها لاتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها . (٤ : ١٣٩)

ويؤكد ذلك مؤمن عبد العزيز عبد الحميد وأحمد فتحي علي ٢٠٠٩م إلي أن من الأساليب الإدارية الحديثة في الآونة الأخيرة لإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة كانت الحوكمة ، حيث تهدف إلى وضع قواعد وضوابط تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة ومنح حق مساءلة مجالس الإدارات والتأكيد على أهمية تحقيق الحماية للأعضاء والأطراف المشاركة في الأداء. (٢ : ١٢)

ويشير ميريلاند **Moreland** ٢٠٠٠م بأن الحوكمة هي مجموعة الآليات والممارسات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء داخل العمل الإداري . (١٧: ١٠)

ويذكر كلاً من جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولنيكوف (٢٠٠٣م) نقلاً عن المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA) أن أهمية الحوكمة تتمثل في النقاط التالية:

- تخفيض المخاطر.

- تعزيز الأداء.

- إظهار الشفافية.

- تحسين القيادة.

- قابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. (٣: ٤)

وقد لاحظ الباحثان من خلال عضويتها العاملة في بعض الأندية الرياضية بالإسكندرية والمنصورة ، ومن خلال الإشراف علي طلاب التدريب الميداني في مديريات الشباب والرياضة - والأندية الرياضية ومراكز الشباب ضعف المتغيرات المرتبطة بالحوكمة مثل : عدم الاهتمام بإدارة المخاطر داخل المؤسسات الرياضية مما يساعد علي عدم التنبؤ بالمشكلات التي من الممكن ظهورها في المستقبل ، وضع الشفافية والإفصاح لدي الإداريين بالأندية الرياضية ، عدم الاستفادة من دور المراجعة الداخلية والخارجية من رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الرياضية .

ويؤكد ذلك نتائج دراسة مؤمن عبد العزيز عبد الحميد وأحمد فتحي علي ٢٠٠٩م حيث أشار إلي السياسات الإدارية العامة بمبدأ الحوكمة للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد غير محددة كتابةً (١٢)، ودراسة ريهام أمين حمزة ٢٠١٥م حيث أشارت إلي أنه لاتزال فكرة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية غير واضحة مع عدم وجود انتشار لتطبيق مبدأ الحوكمة في الأندية(٦).

وقد قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية علي (١٥) من أعضاء مجالس إدارة ومديري الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية ، وهدفت إلي التعرف علي عناصر الحوكمة في المؤسسات الرياضية ، وتم التوصل إلي النتائج التالية : الإطار الفعال لحوكمة المؤسسات الرياضية ٣٦% ، المشاركة الفعالة لأعضاء مجلس الإدارة في مراجعة القوائم المالية والحسابات ٧٢%، التعرف علي المخاطر المتوقعة والعمل علي تجنبها ٣١%، أهمية المراجعة الداخلية المستمرة ٥٨%، الشفافية والإفصاح ٤٩%.

ومن خلال البحث المرجعي وما أمكن التوصل إليه لم يجد الباحثان دراسات تناولت موضوع نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية مما أدي إلي إجراء هذه الدراسة .

## أسباب تناول الموضوع :

- ١- ندرة الدراسات التي تطرقت إلي الحوكمة في المجال الرياضي.
- ٢- تحقيق الشفافية بين إدارة المؤسسة الرياضية من ناحية وجميع الأطراف ذات العلاقة بنشاطها ، والتأكد من مسئولية مجلس الإدارة في المؤسسات الرياضية .
- ٣- تساعد الحوكمة إدارة المؤسسة الرياضية علي تحقيق التوازن بينها وبين حقوق المستفيدين والمساهمين علي الاستمرارية والتنمية المستدامة .
- ٤- تهيئة المناخ الملائم للاستثمار ، والمساهمة في جذب مزيد من الاستثمارات الجديدة .

## هدف البحث :

يهدف البحث إلي وضع نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية

## تساؤلات البحث :

- ١- ما الإطار الفعال لحوكمة المؤسسات الرياضية؟
- ٢- ما دور مجلس الإدارة في المؤسسة الرياضية؟
- ٣- ما دور إدارة المخاطر في المؤسسة الرياضية؟
- ٤- ما دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الرياضية؟
- ٥- ما دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية؟
- ٦- ما عناصر الشفافية والإفصاح في المؤسسة الرياضية؟

## مصطلحات البحث :

**الحوكمة:** عرفها محمد مجدي شوشة ٢٠٠٩م بأنها اتجاه إداري حديث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال إرساء مبادئ الإفصاح والشفافية والعدل والمساواة داخل العمل الإداري بالهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة. (١١ : ٣٠)

## الدراسات المرجعية:

## أولاً الدراسات العربية :

دراسة عبد السلام إبراهيم، وفاضل عباس كريم ٢٠٠٨م والتي أظهرت نتائجها أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين فاعلية حوكمة الشركات وموجهاتها الداخلية "رأس المال البشري، الهياكل التنظيمية، النموذج الثقافي، تكنولوجيا المعلومات، الموارد المالية. (٨)

دراسة محمد مجدي شوشة ٢٠٠٩م والتي توصلت نتائجها إلي أنه تتوفر قنوات للاتصال المباشر بين اللجنة العليا للحكام واللجان الفرعية بالاتحاد المصري لكرة اليد ، تفتقد القيادة داخل اللجان إلي المهارات الإنسانية في التعاملات. (١١)

دراسة بشرى نجم المشهداني، ليلي ناجي الفتلاوي ٢٠١٢م التي أثبتت أن تطبيق حوكمة الشركات يؤثر في الحد من السلوك المنحرف للإدارة في ممارستها لإدارة الأرباح وذلك من خلال وضع الأنظمة الكفيلة برقابة الإدارة. (٢)

دراسة إيمان نعمون وعبد الرزاق الزاوي ٢٠١٢م والتي أظهرت أن الحوكمة تمثل نظاماً رقابياً فعالاً لإحكام السيطرة علي أداء شركات التامين وحماية مصالح حملة الوثائق، وضرورة تبني مبدأ الإفصاح والشفافية وأخلاقيات العمل. (١)

دراسة ريهام أمين حمزة ٢٠١٥م والتي أظهرت نتائجها لاتزال فكرة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية غير واضحة مع عدم وجود انتشار لتطبيق مبدأ الحوكمة في الأندية الرياضية، عدم وجود رؤيا محددة وواضحة بالشكل الكافي لإدارة النادي الرياضي، قلة الوعي بمبادئ الإدارة بالمشاركة وتفويض السلطة ودوران العمالة داخل الأندية الرياضية. (٦)

#### ثانياً الدراسات الأجنبية :

دراسة جوللي Julie ٢٠٠١م وكانت أهم النتائج هي تمثلت عناصر حوكمة للشركات في التقارير المنشورة للشركات خلال تلك الفترة تمثل لجنة المراجعة، النظام الأخلاقي، مكافأة أعضاء مجلس الإدارة واللجان التنفيذية، الرقابة الداخلية، مجلس الإدارة ولجانه، التقرير والإشراف المالي. (١٥)

دراسة بيلتاريتي Beltaratti ٢٠٠٥م وأشارت النتائج إلي أن حوكمة الشركات والمسئولية الاجتماعية لهما علاقة إيجابية بالقيمة السوقية للشركة مما يشير إلي أن آلية السوق علي المدى الطويل يجب أن تكون قادرة علي توفير موارد إضافية لهذه الشركات. (١٣)

دراسة داوسون ودون Dawson and Dunn ٢٠٠٦م التي توصلت نتائجها إلي انه بالرغم من أن قيمة الحوكمة الجديد كأداة ضبط والتنظيم إلا أن هنالك جوانب عديدة منها تماسك مبادئه والموازنة بين مصالح المستفيدين لم تكن واضحة لمنظمات قيد الدراسة. (١٤)

دراسة أوسيم وزلكي Useem and Zelleke ٢٠٠٦م التي توصلت إلي أن التنفيذيين هم الذين يحددون أجندة اتخاذ القرار لمجلس الإدارة وهم الذين يقررون ما يعرض عليه من قضايا، وسيكون لذلك انعكاسات غير مدروسة في تنفيذ هياكل الحوكمة الجيدة. (٢٠)

دراسة شممدت وبراور Schmidt and Brawer ٢٠٠٦م التي أثبتت نتائجها إلي إن الطريق الأفضل لتحقيق ذلك هو في خلق الملائمة الاستراتيجية بين تخصيص موارد الشركة واستراتيجيتها المعلنة ، وهو مؤشر مهم في قياس فاعلية مجلس الإدارة في تنفيذ الاستراتيجية ، وقد سعت الدراسة إلي تركيز الانتباه على قضايا الحوكمة الاستراتيجية. (١٨)

دراسة سليمان محمد Soliman Mohamed ٢٠١٠م وتوصلت نتائجها إلي أن الرقابة الداخلية

لها دور كبير وملحوس في زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية في حوكمة الشركات ، وأي قصور في الرقابة الداخلية يؤدي إلي ضعف الأداء والكفاءة .(١٩)  
إجراءات البحث :

**المنهج المستخدم :** استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي .

**مجتمع البحث :** قام الباحثان بتحديد مجتمع البحث من وزارة الشباب والرياضة - الاتحادات الرياضية - الأندية الرياضية - انديه الشركات.

**عينة البحث :** قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من (الإدارة المركزية للأداء الرياضي، الإدارة المركزية للخدمات المساعدة، الإدارة المركزية للرقابة والمعايير، الإدارة المركزية لشئون مكتب الوزير بوزارة الشباب والرياضة- أعضاء مجالس الإدارة ومديرو الاتحادات والأندية الرياضية- أعضاء مجالس الإدارة ومديرو بعض أندية الشركات) بواقع (٣٥) فرد للدراسة الاستطلاعية من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية، و(١٢٢) فرد للدراسة الأساسية، ويوضح الجدول رقم (١) توصيف شامل لعينة البحث:

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	نوع المؤسسة	المؤسسة	اسم المؤسسة	العدد	المجموع
١	الهيئات الرياضية الحكومية	الاتحادات الرياضية	وزارة الشباب والرياضة	٨	١٨
			مديرية الشباب والرياضة	١٠	
٨٢	الهيئات الرياضية الأهلية	الأندية الرياضية	اتحاد (كرة القدم- السلة- الطائرة- الهوكي- الكاراتيه)	٢٩	٨٢
			أندية ( الأهلي- الزمالك- المصري- المقاولون العرب- المنصورة- بني عبيد- شربين - الشرقية- وادي دجلة- الترسانة)	٥٣	
٢٢	الهيئات الرياضية النوعية	أندية (بلدية المحلة - غزل المحلة - غزل دمياط - كهرباء طلخا )		٢٢	٢٢
١٢٢		المجموع			١٢٢

**أدوات جمع البيانات :** تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثان واتبعت الخطوات التالية لتصميمها:

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة.
- تحديد محاور وعبارات الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية مرفق رقم (٢).
- عرض الاستبيان بصورته الأولية على الخبراء مرفق رقم (١) للتعرف علي (ارتباط العبارات الخاصة بكل محور - كفاية وشمول وارتباط موضوعية العبارات).
- تمت الموافقة علي محاور وعبارات الاستبيان ، وبلغ إجمالي عبارات استمارة الاستبيان(٤١) مفردة في الصورة قبل النهائية ، ويوضح الجدول رقم (٢) عدد العبارات لكل محور من محاور الاستبيان.

جدول (٢) عدد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان

م	المحاور	الصورة الأولية
١	توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات الرياضية	٨
٢	دور مجلس الإدارة المؤسسة الرياضية	٧
٣	دور إدارة المخاطر في المؤسسة الرياضية	٦
٤	دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الرياضية	٥
٥	دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية	٧
٦	عناصر الشفافية والإفصاح في المؤسسة الرياضية	٧
	الاستبيان ككل	٤٠

## الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة قوامها (٣٥) فرد من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث، وذلك في الفترة من (٣/٦/٢٠١٦م) إلى (٢٧/٦/٢٠١٦م)، واستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وضوح التعليمات الخاصة بأداة جمع البيانات، ومناسبة الصياغة لعبارات الاستبيان ووضوحها، ومن ثم إجراء المعاملات العلمية لإيجاد صدق وثبات الاستبيان.

## المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

الصدق: استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق عبارات الاستبيان، من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تمثله.

جدول (٣) معاملات الارتباط للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور (ن=٣٥)

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الارتباط	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الارتباط	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الارتباط
المحور الأول				المحور الثالث				تابع، المحور الخامس			
١	١.٩١	٠.٦٥	٠.٠٥	١	١.٩١	٠.٨١	٠.٧٦*	٤	٢.٠٠	٠.٨٤	٠.٣٦*
٢	٢.٢٦	٠.٩٥	٠.٦١*	٢	٢.٢٩	٠.٨٦	٠.٠١	٥	٢.٢٩	٠.٧٨	٠.٨٠*
٣	١.٢٦	٠.٤٤	٠.٧٤*	٣	١.٨٩	٠.٧٥	٠.٧٧*	٦	٢.١٧	٠.٨٩	٠.٥٩*
٤	٢.٢٨	٠.٦٤	٠.٤٣*	٤	٢.٢٩	٠.٧٥	٠.٥١*	٧	١.٨٦	٠.٧٧	٠.٦٠*
٥	٢.٢٦	٠.٨٨	٠.٧٥*	٥	١.٤٩	٠.٦٥	٠.٤٧*	المحور السادس			
٦	١.٨٦	٠.٨١	٠.٥١*	٦	١.٩١	٠.٨٨	٠.٦٢*	١	٢.٠٦	٠.٧٢	٠.٣٨*
٧	٢.٣٤	٠.٨٧	٠.٦٧*	المحور الرابع				٢	١.٧٧	٠.٨٠	٠.٤٩*
٨	٢.٥٤	٠.٦١	٠.٤٦*	١	١.٦٦	٠.٦٨	٠.٤٣*	٣	١.٧٤	٠.٨٨	٠.٧٨*
المحور الثاني				٢	٢.٠٠	٠.٨٧	٠.٦٠*	٤	٢.٥٤	٠.٩١	٠.٨١*
١	١.٥٧	٠.٧٣	٠.٦٨*	٣	٢.٥٧	٠.٧٧	٠.٥١*	٥	٢.٥٤	١.١٤	٠.٨٠*
٢	١.٩٤	٠.٨٠	٠.٧٥*	٤	١.٦٣	٠.٥٩	٠.٣٣*	٦	١.٩٤	٠.٩٣	٠.٦٢*
٣	١.٨٣	٠.٨٩	٠.٧٢*	٥	٢.٠٠	٠.٨٧	٠.٥٥*	٧	٢.٤٠	١.٠١	٠.٨٥*

المحور الخامس				*٠.٥٩	٠.٨٠	٢.٠٠	٤
				*٠.٦٤	٠.٧٣	٢.١٤	٥
				*٠.٥٦	٠.٨٦	١.٨٩	٦
				*٠.٧٣	٠.٨١	١.٦٠	٧

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٣٣)

يتبين من الجدول السابق، وجود ارتباط طردي دال إحصائياً في العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تمثله، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ما عدا العبارة رقم (١) في المحور الأول، والعبارة رقم (٢) في المحور الثالث، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يدل على صدق عبارات الاستبيان.

الثبات: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لإيجاد قيمة ثبات الاستبيان، قيمة ثبات محاور الاستبيان، وذلك لكل محور علي حده.

جدول (4) قيم ثبات الاستبيان ومحاوره (ن=٣٥)

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ألفا كرونباخ
١	توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات الرياضية	٢.١٦	٠.٣١	*٠.٥٩
٢	دور مجلس إدارة المؤسسة الرياضية	١.٨٢	٠.٣٨	*٠.٦٨
٣	دور إدارة المخاطر في المؤسسة الرياضية	١.٩٦	٠.٤١	*٠.٦٩
٤	دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الرياضية	١.٩٧	٠.٣٨	*٠.٥٦
٥	دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية	٢.١٢	٠.٤٠	*٠.٥٧
٦	عناصر الشفافية والإفصاح في المؤسسة الرياضية	٢.١٤	٠.٦٥	*٠.٨١
	الاستبيان ككل	٢.٠٣	٠.٤٢	*٠.٦٨

\* قيمة مرتفعة

يتبين من الجدول السابق، وجود قيم ثبات مرتفعة الاستبيان (٠.٦٨) ومحاور الاستبيان (٠.٥٦) : (٠.٨١)، مما يدل على ثبات الاستبيان ومحاوره.

جدول (٥) عدد عبارات الاستبيان ومحاوره في الصورة النهائية

م	المحاور	الصورة الأولية	العبارات المحذوفة	الصورة النهائية
١	توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات الرياضية	٨	١	٧
٢	دور مجلس إدارة المؤسسة الرياضية	٧	٠	٧
٣	دور إدارة المخاطر في المؤسسة الرياضية	٦	١	٥
٤	دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الرياضية	٥	٠	٥
٥	دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية	٧	٠	٧
٦	الشفافية والإفصاح في المؤسسة الرياضية	٧	٠	٧
	الاستبيان ككل	٤٠	٢	٣٨

يتبين من الجدول السابق، أن عدد عبارات الاستبيان في الصورة النهائية (٣٨) عبارة موزعة على (٦) محاور.

## الدراسة الميدانية:

بعد التأكد من معاملات الصدق والثبات للاستبيان ، قام الباحثين بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٣) على عينة البحث والبالغ قوامها (١٢٢) فرداً وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٨/١م إلي ٢٠١٦/٩/١٩م، وبعد الانتهاء من تطبيق استمارة الاستبيان تم جمعها وتصنيفها وتفرغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

## عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة وتفسير المحور الأول (توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات الرياضية):

## جدول (٦)

استجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول (ن=١٢٢)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة الكلية	
		ك	%	ك	%	ك	%	المجموع	%
١	للمؤسسة هيكل تنظيمي معتمد ومعلن	8	71.3	3	26.2	3	2.46	328	89.62
٢	يوجد بالمؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومدعومة بمعايير لقياس مؤشرات الأداء	6	51.6	4	33.6	1	14.7	289	78.96
٣	يعقد اجتماعات مجلس الإدارة بصورة منتظمة	9	80.3	6	4.92	1	14.7	324	88.52
٤	توجد قاعدة بيانات يمكن الاستعانة بها بصورة دورية	6	54.9	4	36.8	1	8.20	301	82.24
٥	يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين بالمؤسسة	1	13.1	3	26.2	7	60.6	186	50.82
٦	تهتم المؤسسة بمبدأ تفويض السلطات بها	7	64.7	3	25.4	1	9.84	311	84.97
٧	توجد سياسات وإجراءات لمعالجة المخاطر داخل المؤسسة	3	28.6	7	63.9	9	7.38	270	73.77

من الجدول السابق يتضح: أن الدرجة الكلية للعبارة رقم (١) حصلت علي الترتيب الأول حيث بلغ مجموعها ٣٢٨ بنسبة مئوية ٨٩.٦٢% وتشير العبارة إلي أن هناك هيكل تنظيمي معتمد ومعلن داخل المؤسسات الرياضية .

وقد يرجع ذلك إلي أن المؤسسات الرياضية تقوم بوضع هيكل تنظيمي لها وتعمل علي تطويره بشكل يساعد علي تحديد حجم الهرم التنظيمي ، وبيان نطاق الإشراف للإدارات المختلفة، وتوضيح خطوط الاتصال حتى يساعد علي تحديد وكشف المشكلات والمعوقات التنظيمية بها .

ويتفق ذلك مع ما ذكره محمد كمال السمنودي ونبيل عبد المطلب ٢٠٠١م حيث أشارا إلي الهيكل

التنظيمي للمؤسسة الرياضية هي أول مرحلة من مراحل عملية التنظيم وجوهرها ، وفيه تحدد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيقها ، وتعد نقطة الانطلاق في التعرف علي الوضع التنظيمي للمؤسسة الرياضية. (١٠ : ٥٩)

يتضح: أن الدرجة الكلية للعبارة رقم (٥) حصلت علي الترتيب الأخير حيث بلغ مجموعها ١٨٦ بنسبة مئوية ٥٠.٨٢% وتشير العبارة إلي أنه لا يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين بالمؤسسة.

ويري الباحثان أن عدم وجود توصيف وظيفي بالمؤسسات الرياضية يعمل علي تداخل الاختصاصات بين الأقسام والإدارات المختلفة ، وعدم قدرة الإداريين علي أداء أعمالهم بالصورة الصحيحة من حيث صلاحياتهم ومسئولياتهم وطرق الاتصال وحدود عملهم .

عرض ومناقشة وتفسير المحور الثاني (دور مجلس إدارة المؤسسة الرياضية):

جدول (٧) استجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني (ن=١٢٢)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة الكلية	
		ك	%	ك	%	ك	%	المجموع	%
١	يشرف علي جميع الأعمال والإدارات بالمؤسسة	96	78.69	21	17.21	5	4.10	335	91.53%
٢	عقد دورات تدريبية مستمرة ومنظمة للارتقاء بمستوي العاملين	77	63.11	42	34.43	3	2.46	318	86.89%
٣	حسن انتقاء المدربين والإداريين وفق المؤهلات والخبرات	84	68.85	30	24.59	8	6.56	320	87.43%
٤	تنفيذ جميع الأعمال الخاصة بمجلس الإدارة من خلال برامج محددة المهام والتوقيات	58	47.54	61	50.00	3	2.46	299	81.69%
٥	نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين	24	19.67	57	46.72	41	33.61	227	62.02%
٦	دراسة جميع المقترحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين	91	74.59	27	22.13	4	3.28	331	90.44%
٧	يضمن نزاهة الحساب الختامي وقوائمه المالية	91	74.59	12	9.84	19	15.57	316	86.34%

من الجدول السابق يتضح أن الدرجة الكلية للعبارة رقم (١) حصلت علي الترتيب الأول حيث بلغ مجموعها ٣٣٥ بنسبة مئوية ٩١.٥٣% وتشير العبارة إلي أن دور مجلس إدارة المؤسسة الرياضية يشرف علي جميع الأعمال والإدارات بالمؤسسة.

وقد يرجع ذلك إلي أن مجلس الإدارة يقوم بعملية الإشراف والمتابعة للإدارات في المؤسسة الرياضية حيث يعمل علي التحقق من تحقيق الأهداف السنوية الموضوعية وفق البرامج الزمنية المقررة .

ويتفق ذلك مع ما ذكره ويتفق كل من جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولينكوف ٢٠٠٣م في أن لمجلس الإدارة العديد من المسئوليات والواجبات التي يجب الالتزام بها

حيال الحوكمة، أهمها العمل على المتابعة الفعالة للعاملين والرقابة على الأداء، وتحقيق المعاملة المتكافئة لجميع الأطراف. (٣: ١٥١).

كما يتضح أن الدرجة الكلية للعبارة رقم (٥) حصلت علي الترتيب الأخير حيث بلغ مجموعها ٢٢٧ بنسبة مئوية ٦٢.٠٢% وتشير العبارة إلي أن أقل أدوار مجلس إدارة المؤسسة الرياضية هو نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين.

وقد يرجع ذلك إلي عدم وضوح مفهوم الحوكمة لدي الإداريين في المؤسسات الرياضية ، وغموض أهدافها، وتركيز الاهتمام لدي مجلس الإدارة علي الأنشطة والبرامج المقدمة للأعضاء.

ويختلف ذلك مع نتائج دراسة ريهام أمين حمزة ٢٠١٥م حيث أشارت إلي أهمية نشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية من خلال عقد مؤتمرات ودورات تدريبية ومحاضرات وأبحاث متنوعة بهدف تطوير الأطر القانونية والتنظيمية والتأكيد على انسجامها مع مبادئ الحوكمة الرئيسية مثل الشفافية الإفصاح و المسألة.(٦)

عرض ومناقشة وتفسير المحور الثالث (دور إدارة المخاطر في المؤسسة الرياضية):

جدول (٨) استجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث (ن=١٢٢)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة الكلية	
		ك	%	ك	%	ك	%	المجموع	%
١	تضمن إدارة المخاطر استمرارية وبقاء المؤسسة	63	51.64	45	36.89	14	11.48	293	80.05%
٢	تساعد علي استقرار مكاسب المؤسسة وربحياتها	19	15.57	71	58.20	32	26.23	231	63.11%
٣	تساعد علي تقليل التوتر والقلق الذي يستنزف طاقة الأفراد بالمؤسسة	98	80.33	24	19.67	0	0.00	342	93.44%
٤	تعظم إدارة المخاطر من القيمة السوقية للمؤسسة	13	10.66	76	62.30	33	27.05	224	61.20%
٥	تساعد علي تحديد وسائل الأمان والحماية في أنشطة وبرامج المؤسسة	87	71.31	31	25.41	4	3.28	327	89.34%

من الجدول السابق يتضح أن الدرجة الكلية للعبارة رقم (٣) حصلت علي الترتيب الأول حيث بلغ مجموعها ٣٤٢ بنسبة مئوية ٩٣.٤٤% وتشير العبارة إلي دور إدارة المخاطر في المؤسسة الرياضية هو أنها تساعد علي تقليل التوتر والقلق الذي يستنزف طاقة الأفراد بالمؤسسة الرياضية.

وقد يرجع ذلك إلي الدور الذي تقوم به إدارة المؤسسات الرياضية في التعرف علي المشكلات والمعوقات التقليدية التي تتعرض لها ودراستها ووضع الخطوات الخاصة بتخفيض هذا التوتر والقلق الناشئ عن العمل.

ويتفق ذلك مع ما ذكره جوت Jutte ٢٠٠٩م حيث أشار إلي إدارة المخاطر هي عملية نظامية لتصميم وتنفيذ ومتابعة الأنشطة اللازمة لتحديد وترتيب وتحليل المخاطر ثم تقديم الاستجابات المناسبة واختيار أفضلها ثم تنفيذها بهدف إدارة هذه المخاطر. (١٦: ٣)

كما يتضح أن الدرجة الكلية للعبارة رقم (٤) حصلت علي الترتيب الأخير حيث بلغ مجموعها ٢٢٤ بنسبة مئوية ٦١.٢٠% وتشير العبارة إلي أن دور إدارة المخاطر في المؤسسة الرياضية هو تعظم إدارة المخاطر من القيمة السوقية للمؤسسة.

وقد يرجع ذلك إلي عدم وضخ الخطط الإيجابية والتي تساعد علي رفع قدرات المؤسسات الرياضية مما يؤدي إلي رفع الميزة التنافسية لديها مع المؤسسات الأخرى.

عرض ومناقشة وتفسير المحور الرابع (دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الرياضية):

جدول (٩) استجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع (ن=١٢٢)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة الكلية	
		ك	%	ك	%	ك	%	المجموع	%
١	تحقق من صحة ودقة بيانات المؤسسة	81	66.39	33	27.05	8	6.56	317	86.61%
٢	تكتشف الأخطاء في السجلات والدفاتر	95	77.87	21	17.21	6	4.92	333	90.98%
٣	مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها داخل المؤسسة	76	62.30	43	35.25	3	2.46	317	86.61%
٤	التأكد من صحة الحساب الختامي للمؤسسة	91	74.59	20	16.39	11	9.02	324	88.52%
٥	تمكن المرودين من قدرة المؤسسة علي الوفاء بالالتزامات المستحقة عليها	61	50.00	52	42.62	9	7.38	296	80.87%

من الجدول السابق يتضح أن الدرجة الكلية للعبارة رقم (٢) حصلت علي الترتيب الأول حيث بلغ مجموعها ٣٣٣ بنسبة مئوية ٩٠.٩٨% وتشير العبارة إلي أن دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الرياضية تكتشف الأخطاء في السجلات والدفاتر.

وقد يرجع ذلك إلي الدور الإيجابي للمراجعة الداخلية التي تتم بصورة دورية للوقوف علي السلبات والإيجابيات في السجلات والدفاتر والعمل علي علاج السلبات وتعزيز الإيجابيات.

كما يتضح أن الدرجة الكلية للعبارة رقم (٥) حصلت علي الترتيب الأخير حيث بلغ مجموعها ٢٩٦ بنسبة مئوية ٨٠.٨٧% وتشير العبارة إلي أن دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الرياضية تمكن المرودين من قدرة المؤسسة علي الوفاء بالالتزامات المستحقة عليها.

وقد يرجع ذلك إلي تركيز دور المراجعة الداخلية علي مساعدة إداريو المؤسسات الرياضية علي تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم بقيام المراجع الخارجي بعمليات الفحص والتقييم وإعطاء النصائح للإدارة عن الأعمال التي يتم مراجعتها.

ويختلف ذلك مع نتائج دراسة سليمان محمد Soliman Mohamed ٢٠١٠م حيث أشار إلي أن الرقابة الداخلية لها دور كبير وملحوس في زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية في حوكمة الشركات ومدى فعاليتها في استخدام الموارد المتاحة والمحافظة علي أصول الشركات وتحديد المشاكل التي واجهت أنظمة الرقابة الداخلية، وأي قصور في الرقابة الداخلية يؤدي إلي ضعف الأداء والكفاءة. (١٩) عرض ومناقشة وتفسير المحور الخامس (دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية):

جدول (١٠) استجابات عينة البحث في عبارات المحور الخامس (ن=١٢٢)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة الكلية	
		ك	%	ك	%	ك	%	المجموع	%
١	تقييم أداء المراجعة الداخلية وتوثيقها	60	49.18	41	33.61	21	17.21	283	77.32%
٢	متابعة المعلومات الدورية في المؤسسة وتحديثها	29	23.77	77	63.11	16	13.11	257	70.22%
٣	التحقق من صحة ودقة المعاملات المالية بالمؤسسة	83	68.03	39	31.97	0	0.00	327	89.34%
٤	تقديم رأي فني محايد بناءً على الأدلة القوية	90	73.77	21	17.21	11	9.02	323	88.25%
٥	التحقق من قيد جميع الأصول والإيرادات والمصروفات في السجلات	82	67.21	26	21.31	14	11.48	312	85.25%
٦	تمكن المستفيدين والموردين من التحقق لاستمرارية تعهدات المؤسسة	21	17.21	80	65.57	21	17.21	244	66.67%
٧	تقييم القوة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى	11	9.02	69	56.56	42	34.43	213	58.20%

من الجدول السابق يتضح أن الدرجة الكلية للعبرة رقم (٣) حصلت على الترتيب الأول حيث بلغ مجموعها ٣٢٧ بنسبة مئوية ٨٩.٣٤% وتشير العبرة إلى أن دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية هو التحقق من صحة ودقة المعاملات المالية بالمؤسسة.

وقد يرجع ذلك إلى أن المؤسسات الرياضية تعمل بصورة مستمرة على التأكد من الحساب الختامي وصحة المعاملات المالية للتحقق من سير الأمور المالية في المؤسسات الرياضية بصورة قانونية.

ويتفق ذلك مع ما ذكره **عبد السلام عبد الله سعيد** ٢٠١٠م حيث أشار إلى أن الهدف الأساسي من عملية المراجعة الخارجية هو إبداء الرأي الفني المحايد على صدق تعبير القوائم المالية لنتيجة الأعمال والمركز المالي وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً . (٩ : ٥٣)

كما يتضح أن الدرجة الكلية للعبرة رقم (٧) حصلت على الترتيب الأخير حيث بلغ مجموعها ٢١٣ بنسبة مئوية ٥٨.٢٠% وتشير العبرة إلى أن دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية هو تقييم القوة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

وقد يرجع ذلك إلى التعرف على قدرات المؤسسة بصورة مستمرة والوقوف على قدراتها التنافسية مع المؤسسات الأخرى في المسابقات المختلفة .

ويختلف ذلك مع ما ذكره **حسن أحمد الشافعي، ويسرية إبراهيم موسى** ٢٠٠٧م في دراستهما على أنه يجب على المسؤولين بالأندية الرياضية أن يسعوا بشكل مستمر على تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا موظفين أو إداريين وكذلك الاهتمام بالعملاء الخارجيين وذلك بتقديم خدمات بشكل مميز حتى نكسب ولئهم وبذلك يحقق النادي الميزة التنافسية . (٥)

عرض ومناقشة وتفسير المحور السادس (الشفافية والإفصاح في المؤسسة الرياضية):

## جدول (١١) استجابات عينة البحث في عبارات المحور السادس (ن=١٢٢)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة الكلية	
		ك	%	ك	%	ك	%	المجموع	%
١	يتم الإفصاح عن القرارات المتخذة بشفافية	19	15.57	68	55.74	35	28.69	228	62.30%
٢	توجد قواعد محددة ومعلنة للعمل الإداري بالمؤسسة	70	57.38	42	34.43	10	8.20	304	83.06%
٣	تحرص إدارة المؤسسة علي حل جميع المشكلات في اطار الشفافية والإفصاح	39	31.97	61	50.00	22	18.03	261	71.31%
٤	يطلع الأفراد علي جميع العقوبات الموقعة عليهم بصورة واضحة	34	27.87	62	50.82	26	21.31	252	68.85%
٥	يوجد أسلوب واضح لعرض المشكلات للأفراد والعمل علي حلها	38	31.15	59	48.36	25	20.49	257	70.22%
٦	توجد لائحة للعقوبات موحدة ومعلنة علي الأفراد	24	19.67	53	43.44	45	36.89	223	60.93%
٧	يتوافر قنوات اتصال مباشرة بين جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة	61	50.00	50	40.98	11	9.02	294	80.33%

من الجدول السابق يتضح أن الدرجة الكلية للعبرة رقم (٢) حصلت علي الترتيب الأول حيث بلغ مجموعها ٣٠٤ بنسبة مئوية ٨٣.٠٦% وتشير العبرة إلي أنه توجد قواعد محددة ومعلنة للعمل الإداري بالمؤسسة الرياضية.

وقد يرجع ذلك إلي الزام المؤسسات الرياضية إلي وضع لوائحها الداخلية في ضوء لوائح العمل بالهيئات والمؤسسات الرياضية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية ، وتحديد مهام الوحدات الإدارية في المؤسسة الرياضية وبالتالي تنظيم عمل جميع الأطراف ومسئولياتهم.

ويتفق ذلك مع ما ذكرته ريهام أمين حمزة ٢٠١٥م حيث أشارت إلي ضرورة وضع أطر تنظم العلاقة وتمنع تعارض مصالح كل من أعضاء مجلس إدارة النادي والمستفيدين، وقناعة جميع الأفراد بعدالة تطبيق الجزاءات وفقاً للوائح والقرارات التي يصدرها مجلس الإدارة. (٦)

كما يتضح أن الدرجة الكلية للعبرة رقم (٦) حصلت علي الترتيب الأخير حيث بلغ مجموعها ٢٢٣ بنسبة مئوية ٦٠.٩٣% وتشير العبرة إلي أنه لا توجد لائحة للعقوبات موحدة ومعلنة علي الأفراد.

وقد يؤدي عدم وجود لائحة للعقوبات في المؤسسات الرياضية إلي وجود مجاملات لبعض الأفراد في الجهاز الإداري علي حساب أفراد آخرين من حيث نسبة العقوبات ومبرراتها ، حيث تكون هناك مجموعة من الأخطاء لعديد من الأفراد بينما يكون هناك تفاوت في العقوبات عليهم .

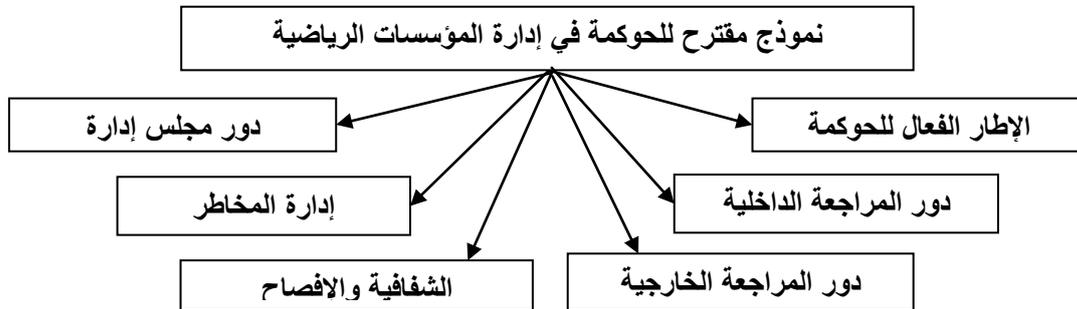
ويختلف ذلك مع نتائج محمد مجدي شوشة ٢٠٠٩م حيث أشار إلي أنه توجد لائحة عقوبات موحدة ومعلنة للحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد ، وأن أعضاء ورؤساء اللجان يقومون باطلاع الحكام على أية عقوبات قد تصدر ضدهم ومناقشتهم فيها. (١١)

## استخلاصات البحث :

- ١- للمؤسسة هيكل تنظيمي معتمد ومعلن
- ٢- تهتم المؤسسة بمبدأ تفويض السلطات بها
- ٣- لا يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين بالمؤسسة
- ٤- يحرص مجلس الإدارة علي ضمان نزاهة الحساب الختامي وقوائمه المالية
- ٥- لا يتم نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين
- ٦- تساعد إدارة المخاطر علي تقليل التوتر والقلق الذي يستنزف طاقة الأفراد بالمؤسسة
- ٧- يتمثل دور المراجعة الداخلية الرئيسي في اكتشاف الأخطاء في السجلات والدفاتر
- ٨- لا تتمكن المراجعة الخارجية من تقييم القوة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى
- ٩- توجد قواعد محددة ومعلنة للعمل الإداري بالمؤسسة

## توصيات البحث :

- ١- نشر فلسفة وثقافة الحوكمة في المؤسسات الرياضية .
- ٢- إجراء الدراسات العلمية عن الحوكمة وتأثيرها في المجال الرياضي .
- ٣- أهمية اتباع مجلس الإدارة لمبادئ الشفافية والإفصاح في الوقت المناسب وبشكل دقيق عن الوضع المالي والإداري للمؤسسات الرياضية .
- ٤- وضع لجنة داخل المؤسسات الرياضية للتأكد على كفاءة وفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ٥- بالنسبة للمسئولين ( وزارة الشباب والرياضة- اللجنة الأولمبية- الاتحادات الرياضية- الأندية) ضرورة تطبيق النموذج المقترح التالي:



شكل (١) النموذج المقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية

٦- لتطبيق النموذج المقترح ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور الاستبيان للبحث مرفق (٤).

## قائمة المراجع :

١. إيمان نعمون وعبد الرزاق الزاوي: إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني ، الملثقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ، ٢٠١٢م.
٢. بشرى نجم المشهداني وليلى ناجي الفتلاوي : المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات وأثر آليات الحوكمة في تخفيضها، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد ٩٣ ، جامعة بغداد، العراق ، ٢٠١٢م.
٣. جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولنيكوف: حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن D.C ، ٢٠٠٣م.
٤. حسن أحمد الشافعي: الحوكمة في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٩م .
٥. حسن أحمد الشافعي ويسرية إبراهيم موسى: متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية، بحث منشور بمجلة كلية الآداب، الإصدار ٣١، الملحق بالعدد رقم (٥٧)، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٧م .
٦. ريهام أمين حمزة: متطلبات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية، المؤتمر العلمي الدولي السادس عشر الرياضة المدرسية وتحديات التغيير في الوطن العربي، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان، ٦-٨ نوفمبر ٢٠١٥م.
٧. سعد أحمد شلبي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية: مطبعة ٦ أكتوبر، المنصورة، ٢٠٠٦م.
٨. عبد السلام إبراهيم ، وفاضل عباس كريم: حوكمة الشركات ضرورة استراتيجية لمؤسسات الألفية الجديدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠٠٨م.
٩. عبد السلام عبد الله سعيد : التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ٢٠١٠م.
١٠. محمد كمال السموندي ونبيل عبد المطلب محمد: الإدارة الرياضية، مكتبة شجرة الدر، المنصورة، ٢٠٠١م.
١١. محمد مجدي شوشة: تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامع

أسيوط، ٢٠٠٩م.

١٢. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد وأحمد فتحي علي: تصور مقترح للسياسات الإدارية بالاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة، المجلة العلمية المتخصصة للتربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٩م .

13. Beltratti , Andrea : The Complementarity between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility ,The Geneva Papers 2005.
14. Dowson I. & Dunn A.: Governance code of practice in the – not-for profitSector "http://www Blackwell synergy. com 2006.
15. Julie , Margret :A History of Corporate Governance , An Australian Perspective July, 2001.
16. Jutte, Bart, (2009), "Project Risk Management ". Available from:www.concretebasic.org.
17. Moerland, P.W: changing Models of corporate governance in OECD countries, Macmillan press, 2000.
18. Schmltd L.&Drauer: Governance :How to Assess Strategi Effectiveness In strategy Bpard http:// www .beckwooll Execution " .com 2006.
19. Soliman Mohammed : Role of Internal Control in Corporate Governance : A Case Study of KSC Ltd , Unpublished Master Thesis , College of Graduate Studies and Scientific Research , Sudan University of Science and Technology 2010 .
20. Useem M.&Zelleke A.: Oversight And Delegation in Corporate Governance http://www.blackwell – synergy.com 2006.