



## The A proposed model for applying governance principles in sports institutions in Iraq

Dr. Ahmed Jarla Allah Abdullah

M.D. Donia Abdel Moneim Mohamed Ali

College of Physical Education and Sports Sciences/ University of Diyala / Iraq

### Summary;

The research aims to develop a proposed model for applying the principles of governance in sports institutions in Iraq by identifying (the objectives of applying governance in sports institutions in Iraq, the requirements for applying governance in sports institutions in Iraq, the principles of governance in sports institutions in Iraq (disclosure and transparency, accountability, justice and equality, control mechanisms), and the researcher used the descriptive approach with the survey method, due to its suitability to the nature of the research, the research community included members of the boards of directors of sports clubs, the boards of directors of sports federations, the board of directors of the Iraqi Olympic Committee, and the researcher selected a sample of (187) individuals, and the researcher relied on the personal interview and the questionnaire form as tools in collecting data, and one of the most important results was that sports institutions seek to combat corruption in various aspects, sports institutions deal with respect, justice and equality with everyone, sports institutions are subject to accountability when committing a violation of regulations and laws, sports institutions do not follow fair standards in distributing rewards and due returns, and one of the most important recommendations was the necessity of applying the principles of governance in Iraqi sports institutions, the necessity of increasing oversight of sports institutions by obligating them to apply the principles of Governance.

**Keywords** (governance principles, sports institutions)



## نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في بعض المؤسسات الرياضية بالعراق

م.د/ أحمد جارالله عبدالله

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى / العراق

[m.d.ahmed@uodiyala.edu.iq](mailto:m.d.ahmed@uodiyala.edu.iq)

م.د دنيا عبد المنعم محمد علي

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى / العراق

[donia.abdulmonem@uodiyala.edu.iq](mailto:donia.abdulmonem@uodiyala.edu.iq)

### المستخلص:

يهدف البحث الى وضع نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق من خلال تحديد (أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق ، متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق، مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق (الافصاح والشفافية ، المسائلة، العدالة والمساواه ،آليات التحكم)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث، إشتهل مجتمع البحث على أعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية ،مجالس ادارات الاتحادات الرياضية ، مجلس ادارة اللجنة الاولمبية العراقية ، وقد قام الباحث بإختيار عينة قدرها (187) فرد ،واعتد الباحث على المقابلة الشخصية وإستمارة الاستبيان كأدوات فى جمع البيانات، وكان من اهم النتائج أنه تسعى المؤسسات الرياضية الى مكافحة الفساد فى مختلف الجوانب ، تتعامل المؤسسات الرياضية باحترام وعدالة ومساواه مع الجميع ،تخضع المؤسسات الرياضية للمسائلة عند ارتكاب مخالفة للانظمة والقوانين ، لا تتبع المؤسسات الرياضية معايير عادلة فى توزيع المكافآت والعوائد المستحقة ، وكان من أهم التوصيات ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية العراقية ، ضرورة زيادة الرقابة على المؤسسات الرياضية من خلال الزامهم بتطبيق مبادئ الحوكمة.

الكلمات المفتاحية (مبادئ الحوكمة ، المؤسسات الرياضية)



## 1- التعريف بالبحث:

لقد ظهرت في الآونة الأخيرة مفاهيم إدارية مستحدثة أكثرها أهمية واستخداماً هو مفهوم الحوكمة في إدارة المؤسسات ومراقبتها لضبط العمل وتحقيق النزاهة في أداء عمل المؤسسات ، ولقد أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة بكافة أنواعها وأهدافها وخصوصاً بعد سلسلة الالتزامات المالية المختلفة التي ظهرت في الكثير من المؤسسات العالمية وترجع معظم أسبابها إلى الفساد الإداري والمالي.

وأشار **سعد أحمد شلبي (2006)** إلى أن التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسات الرياضية ، أدت إلى ضعف آليات الإشراف 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. (شلبي، 2006: 15)

وأوضح **عطيه حسين الأفندي (2002)** أن من أهم العوامل المولدة للفساد الإداري هي إهمال لمحاسبة الفاسدين في الإدارة أو معاقبتهم ومسالمتهم بشكل بسيط وإن الإجراءات الإدارية تنقصها الشفافية وكذلك التعامل مع المستجدات باستخدام طرق وادوات تقليديه مما يسبب تأخر انجاز الاعمال وكذلك عدم كفاءه الاجهزه الرقابيه. (الأفندي، 2002: 42)

وأشار **طارق نجيب نوير (2005)** أن الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسات ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية وهي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابه المخاطر التي تقوم بها الاداره. (نوير، 2005: 32)

### 1-1 مقدمة البحث وأهميته :

إن التحدي الذي تواجهه المؤسسات الرياضية اليوم هو أن تستمر في أعمالها وتتوسع وتتنافس مع غيرها من المؤسسات؛ الأمر الذي يتطلب تهيئة البنية التشريعية والقانونية والإدارية اللازمة لتطبيق الحوكمة بما تتضمنه من مبادئ توفر الدعم الكامل لتطوير الإدارة ، وتشجيع الشفافية المالية، حيث يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات الإدارية الحديثة الذي يطلق عليه أيضاً الإدارة الرشيدة ، إذ يعبر عن الطرق والأساليب والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلال



والنزاهة والشفافية والانضباط والمسائلة والعدالة وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز فى الاداء .

وفى ظل وجود العديد من المشكلات الادارية والمالية ، وضعف الرقابة والاشراف ونقص الخبرة والمهارة فى ادارة المؤسسات الرياضية ، وكذا إفتقار الشفافية والثقة فى كل ما يتصل بقوائمها المالية واجراءاتها فى المحاسبة والمراجعة ، كان من الاهمية بمكان أن يكون هناك نظرة جديدة لمفهوم حوكمة المؤسسات الرياضية ، نظرا لما تحققة من مصداقية وجودة المعلومات المحاسبية الواردة بالقوائم المالية التي يعتمد عليها جميع الاطراف التي لها علاقة بالمؤسسة الرياضية.

وقد عرف طارق على حماد (2007) الحوكمة بأنها النظام الذى يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة على أساس مستوى عال من المسئوليات والنزاهة والشفافية والعدالة. (حماد، 2007: 10)

اشار حسن احمد الشافعي(2015) الى ان اهمية الحوكمة فى المؤسسات ان تحدد وتوزع الحقوق والمسؤوليات والواجبات بين مختلف اعضاء المؤسسة مثل مجلس الاداره والمكتب التنفيذي والجمعية العمومية واللجان المنبثقة من مجلس الاداره واصحاب المصالح المستفيدين الاخرين كما انها توضح القواعد والاجراءات التي يجب اتخاذها لاتخاذ القرار بخصوص المؤسسة وتحقيق اهدافها كما انها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق اهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الاهداف ورقابه الاداء. (الشافعي، 2015: 139)

وذكرت ندا بورني"Lynda Bourne (2014) أن هدف الحوكمة الجيد هو الحفاظ على التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية وبين الأهداف الفردية والمجتمعية .وإن إطار الحوكمة موجود للتشجيع على الإستخدام الكفاء للموارد وعلى قدم المساواة للمساءلة عن الإشراف على تلك الموارد. ( Lynda,2014: 57)

ومما سبق تتضح اهمية البحث من حيث ادارة المؤسسات الرياضية بطريقة تحافظ على التوازن بين اهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق مبادئ الحوكمة من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة.

## 2-1 مشكلة البحث :

يرى الباحثان أن ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية فى بعض المؤسسات الرياضية أتاح إلى استئغال حالة الفساد الإداري والمالي واستئغال ضعف ممارسات السلطة لدورها فى مجال المراقبة والمساءلة بشكل كافي إضافة إلى غياب عمليات الإفصاح والنزاهة والشفافية مما أدى إلى زيادة الممارسات



السلبية التي أدت إلى انفجار أزمات متعددة اقتصادية ومالية و إدارية وغيرها فى المؤسسات الرياضية.

وقد قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننة مع (10) من اعضاء مجالس ادارات بعض الاندية الرياضية بهدف التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة فى المؤسسات الرياضية، وكانت نتائج الدراسة الاستطلاعية كالتالى:

- ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجالس الادارة .
- تجنب السلطة المطلقة لمجالس ادارات الاندية والاتحادات الرياضية .
- ضمان فاعلية الرقابة على الادارة التنفيذية من قبل مجلس الادارة .
- المساواه بين العاملين فى المؤسسات الرياضية ويكون التمييز على اساس الكفاءة فى العمل .

ومن خلال اطلاع الباحث على نتائج الدراسات السابقة فقد تبين الاتى:

- أكدت نتائج دراسة سامر حيدر احمد(2022) حسن أحمد الشافعى، كريم محمد الحكيم (2017) أن اهم مبادئ الحوكمة فى المؤسسات الرياضيه فى "حماية حقوق اصحاب المصالح المتعاملين مع الهيئات والشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة ،وجود اساس قانونى يوضح الاطار الفعال للحوكمة فى الهيئات والشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة والمساهمة ،تحديد حقوق المساهمين بالشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة والمساهمة،المساواه فى التعامل بين جميع المساهمين بالشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة والمساهمة.
- أكدت نتائج دراسة ولاء السيد ابو الاسعاد(2021) أن إتجاهات القيادات الإدارية الجامعية مقبولة ، وأن الحوكمة الإلكترونية أداه فاعلة لقيام الإدارات العامة بمهامها وفى تحقيق المسائلة والشفافية، معوقات تطبيق الشفافية عدم ادراك الادارة العليا بأهمية الشفافية فى تطبيق اللوائح والتعيين والترقيات والمهام الادارية واتخاذ القرارات وتوزيع الاعباء الوظيفية والحوافز والمكافآت وعدم قيام المديرية بالتحديث المستمر لمراكز المعلومات الخاصة بها.
- أكدت دراسة عبدالرشيد بوساق راجعى (2021) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعمل على تحقيق العدالة والمساواه والافصاح ومنح حق مسائلة فى ادارة المؤسسة يحقق الحماية للمساهمين ويعزز من دور الهيئات الرقابية فى الحد من الفساد الادارى بالمؤسسة الرياضية ، تطبيق مبدأ المسائلة لتفعيل الانضباط فى العمل الذى يحد من ظاهرة الفساد داخل المؤسسة
- أكدت نتائج دراسة محمود السيد الاصبح(2020) تطبيق مبادئ الحوكمة فى الهيئات والشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة يساعد فى الحد من ظاهرة التهرب الضريبى ، تطبيق



مبادئ الحوكمة يسهم في زيادة التعاون والشفافية بين المكلفين بها والادارات الضريبية، ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة بالهيئات والشركات ذات النشاط الاستثماري بمجال الرياضة بما يخدم الحد من التهرب الضريبي.

### 1-3 اهداف البحث:

يهدف البحث الى وضع نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق من خلال تحديد:

- أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
- متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
- مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق (الافصاح والشفافية ، المسائلة، العدالة والمساواة، آليات التحكم)

### 1-4 تساؤلات البحث:

- ما هي أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق؟
- ما متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
- ما مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق؟

### 1-5 مجالات البحث

#### 1-1-5 المجال البشري :

تم التطبيق على افراد عينة البحث من أعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية ، مجالس ادارات الاتحادات الرياضية ، مجلس ادارة اللجنة الاولمبية العراقية

#### 1-2-5 المجال الزمني :

تم البدء في البحث في 2024/7/20 ، وتم الانتهاء من البحث في 2024/10/3

#### 1-3-5 المجال المكاني :

تم تطبيق البحث في مقرات الاندية العراقية والاتحادات الرياضية ، واللجنة الاولمبية العراقية

### 2- منهج البحث و اجراءته الميدانية

#### 1-2 منهجية البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

#### 2-2 مجتمع البحث وعينته :



إشتمل مجتمع البحث على أعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية، مجالس ادارات الاتحادات الرياضية، مجلس ادارة اللجنة الاولمبية العراقية، وقد قام الباحث بإختيار عينة قدرها (187) فرد وكان سبب اختيار العينة لمعرفة وقرب اعضاء العينة لمفهوم ومبادئ تطبيق الحوكمة .

وقد قام الباحثان بتقسيم عينة البحث كالتالى:

- عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (25) أفراد بغرض التحقق من صدق وثبات استمارة الاستبيان من مجتمع البحث الاصلى ومن خارج عينة الدراسة الاساسية .
- عينة الدراسة الأساسية : قوامها (162) فرد بغرض تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث وهذا ما يوضحة جدول (1)

جدول رقم (1)

العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		عينة البحث	فئات البحث
%	ت	%	ت		
86.18%	106	13.82%	17	123	أعضاء مجالس ادارة الاندية العراقية
87.23%	41	12.77%	6	47	أعضاء مجالس ادارات الاتحادات الرياضية
88.24%	15	11.76%	2	17	أعضاء مجلس ادارة اللجنة الاولمبية العراقية
86.63%	162	13.37%	25	187	الاجمالي

### 2-3 الادوات والوسائل المستعملة بالبحث :

- المقابلة الشخصية
- استمارة الاستبيان من إعداد الباحث

### 4-2 وصف لمحاوِر إستبانه الدراسة.

قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان لافراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (1) كأداة اساسية لجمع البيانات بهدف وضع نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق، وذلك من خلال المسح المرجعي ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، حيث قام الباحث بوضع عدد(3) محاور لاستمارة الاستبيان والمتمثلين في الآتي :

- المحور الاول: أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
- المحور الثانى: متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
- المحور الثالث: مبادئ الحوكمة فى المؤسسات الرياضية بالعراق



## 2-5 الدراسة الاستطلاعية لاستمارة الاستبيان:

تم تطبيق إستمارة الاستبيان على عية البحث الاستطلاعية وعددها (25) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الاساسية بغرض التحقق من صدق وثبات استمارة الاستبيان وتمت في الفترة من وتم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث في الفترة من 2024/8/9 وحتى 2024/8/19

2-6 أولاً : الصدق:

لكي يتوصل الباحثان إلى صدق استمارة الاستبيان قام بالاعتماد على:

### • 2-6-1 صدق المحتوى ( صدق المحكمين ):

قام الباحثان بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الادارة الرياضية والذي تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة في مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (9) خبراء لاستطلاع آراءهم حول مناسبة المحاور المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث.

### جدول رقم (2)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان

ن = 9 خبراء

الخبراء الموافقون		المحاور
النسبة المئوية	التكرار	
100%	9	المحور الاول: أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
100%	9	المحور الثاني : متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
100%	9	المحور الثالث: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق

يتضح من جدول (2) اتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور الموضوعية من قبل الباحث بنسبة قدرها (100%)

قام الباحثان بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور ،ثم تم عرض المحاور والعبارات لاستمارة الاستبيان في صورتها الاولى على السادة الخبراء وقد تم تسليم الاستمارة الى السادة الخبراء شخصيا من قبل الباحثان لإبداء آراءهم في :-

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه لتحقيق هدفه

- صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة.

- حذف اودمج او نقل او تعديل ما ترونة مناسباً



ويوضح الجدول رقم (3) التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان.

### جدول رقم (3)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان

ن = 9 خبراء

النسبة المئوية	التكرار	رقم العبارة									
المحور الثالث			المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الاول		
%100	9	37	%100	9	24	%100	9	10	%100	9	1
%100	9	38	%100	9	25	%100	9	11	%100	9	2
%88.89	8	39	%88.89	8	26	%100	9	12	%100	9	3
%100	9	40	%100	9	27	%88.89	8	13	%100	9	4
%100	9	41	%100	9	28	%22.22	2	14	%88.89	8	5
%100	9	42	%100	9	29	%100	9	15	%100	9	6
%100	9	43	%100	9	30	%100	9	16	%44.44	4	7
%100	9	44	%100	9	1/30	%100	9	17	%100	9	8
%88.89	8	45	%100	9	2/30	%77.78	7	18	%100	9	9
%100	9	46	%100	9	3/30	%100	9	19			
%100	9	47	%77.78	7	4/30	%100	9	20			
%77.78	7	48	%100	9	5/30	%100	9	21			
%100	9	49	%100	9	6/30	%100	9	22			
%100	9	50	%100	9	7/30	%100	9	23			
%100	9	51	%100	9	8/30						
%100	9	52	%100	9	31						
%100	9	53	%100	9	32						
%100	9	54	%100	9	33						
%100	9	55	%100	9	34						
%33.33	3	56	%100	9	35						
%100	9	57	%100	9	36						

يوضح جدول (3) التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة الاستبيان ، حيث يتضح موافقة السادة الخبراء على عبارات الاستبيان بنسبة تراوحت ما بين (%22.22 : %100) ، والجدول رقم (4) يوضح حذف بعض العبارات.

### جدول (4)

التعديلات التي تمت على عبارات استمارة الاستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الاول	7	حسن اختيار المدربين وفق المؤهلات والخبرات للمنتخبات المختلفة	حذف	-----
الثاني	14	رفع الكفاءة للمؤسسات الرياضية ووضع الأنظمة الكفيلة التي تسهم في تطبيق الحوكمة	حذف	-----



المحور	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الثالث	56	توجد قواعد تتعلق بالمرآنة على رياضاتها وقواعد نموذجية بشأن النزاهة الرياضية فيما يتعلق بالمرآنة الرياضية.	حذف	-----

وبناء على تعديلات السادة الخبراء التي تمت على عبارات استمارة الاستبيان من حذف بعض العبارات أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها قبل التقنين

## 2-6-2 صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي اليه وبين الدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (4) .

### جدول (4)

#### الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان

ن = 25

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		رقم العبارة	
		العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور		العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور		العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور		
المحور الثالث			المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الاول		
*0.505	*0.456	35	*0.562	*0.528	22	*0.712	*0.520	9	*0.636	*0.554	1
*0.799	*0.785	36	*0.512	*0.499	23	*0.745	*0.597	10	*0.690	*0.651	2
*0.659	*0.653	37	*0.615	*0.487	24	*0.565	*0.817	11	*0.939	*0.472	3
*0.784	*0.756	38	*0.699	*0.678	25	*0.882	*0.765	12	*0.756	*0.477	4
*0.584	*0.537	39	*0.901	*0.802	26	*0.712	*0.711	13	*0.872	*0.801	5
*0.694	*0.669	40	*0.688	*0.678	27	*0.657	*0.756	14	*0.505	*0.811	6
*0.856	*0.756	41	*0.585	*0.505	1/28	*0.680	*0.922	15	*0.505	*0.714	7
*0620	*0.591	42	*0.745	*0.701	2/28	*0.817	*0.813	16	*0.910	*0.721	8
*0.859	*0.850	43	*0.529	*0.459	3/28	*0.705	*0.648	17			
*0.451	*0.392	44	*0.651	*0.431	4/28	*0.756	*0.697	18			
*0.509	*0.500	45	*0.801	*0.769	5/28	*0.569	*0.478	19			
*0.580	*0.523	46	*0.480	*0.470	6/28	*0.894	*0.886	20			
*0.784	*0.774	47	*0.621	*0.556	7/28	*0.658	*0.594	21			
*0.801	*0.718	48	*0.469	*0.499	8/28						
*0.821	*0.731	49	*0.741	*0.643	29						
*0.402	*0.397	50	*0.901	*0.852	30						
*0.506	*0.422	51	*0.587	*0.553	31						
*0.683	*0.643	52	*0.682	*0.656	32						



*0.790	*0.731	53	*0.520	*0.500	33		
*0.745	*0.701	54	*0.591	*0.569	34		

\* دال إحصائياً عند 0.05 (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = 0.388)

يتضح من جدول ارقام (4) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05).

### جدول (5)

#### الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

(ن=25)

معامل ارتباط بيرسون مع اجمالي الاستبيان	المحاور
*0.748	المحور الاول: أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
*0.821	المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
*0.895	المحور الثالث: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق

\* دال إحصائياً عند 0.05 (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = 0.388)

يتضح من جدول (5) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله

2-6-3 ثانياً : الثبات:

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات عبارات استمارة الاستبيان وثبات محاور الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (6).

### جدول (6)

#### ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

(ن = 25)

معامل ارتباط بيرسون مع العبارة مع الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون مع العبارة مع المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		رقم العبارة
			معامل ارتباط بيرسون مع العبارة مع الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون مع العبارة مع المحور		معامل ارتباط بيرسون مع العبارة مع الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون مع العبارة مع المحور		معامل ارتباط بيرسون مع العبارة مع الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون مع العبارة مع المحور	
المحور الثالث			المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الاول		
0.929	0.869	35	0.929	0.873	22	0.929	0.871	9	0.929	0.860	1
0.929	0.859	36	0.929	0.897	23	0.929	0.864	10	0.929	0.866	2
0.929	0.871	37	0.929	0.898	24	0.929	0.873	11	0.929	0.871	3
0.929	0.865	38	0.929	0.861	25	0.929	0.874	12	0.929	0.867	4
0.929	0.863	39	0.929	0.869	26	0.929	0.875	13	0.929	0.852	5
0.929	0.873	40	0.929	0.869	27	0.929	0.893	14	0.929	0.861	6
0.929	0.868	41	0.929	0.872	1/28	0.929	0.874	15	0.929	0.853	7
0.929	0.868	42	0.929	0.864	2/28	0.929	0.897	16	0.929	0.862	8
0.929	0.867	43	0.929	0.869	3/28	0.929	0.893	17			



0.929	0.861	44	0.929	0.888	4/28	0.929	0.888	18
0.929	0.869	45	0.929	0.871	5/28	0.929	0.871	19
0.929	0.870	46	0.929	0.871	6/28	0.929	0.865	20
0.929	0.867	47	0.929	0.872	7/28	0.929	0.883	21
0.929	0.863	48	0.929	0.864	8/28			
0.929	0.863	49	0.929	0.873	29			
0.929	0.867	50	0.929	0.864	30			
0.929	0.874	51	0.929	0.870	31			
0.929	0.860	52	0.929	0.872	32			
0.929	0.856	53	0.929	0.866	33			
0.929	0.857	54	0.929	0.859	34			

## جدول (7)

## قيم معامل الفا لكرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الفا كرونباخ		محاور الاستمارة
للاستبيان ككل	للمحور ككل	
0.933	0.896	المحور الاول: أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
	0.914	المحور الثاني : متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق
	0.921	المحور الثالث: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق

يتضح من جدول (7) والخاص بمعاملات ثبات محاور استمارة الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ ان تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للمحاور مع الاستبيان ما بين ( 0.896 - 0.921 ) كما تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للعبارة مع الاستبيان ككل ( 0.933 ) وجميعها دال معنويًا عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على ثبات استمارة الاستبيان.

## 2-7 طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحث في تحديد استجابات استمارة الاستبيان على (الميزان الثلاثي) والذي يتمثل في (موافق - الى حد ما - لا اوافق) وقد اعطت الاستجابات (3، 2، 1)

## 2-8 تجربة التطبيق الرئيسية :

تم التطبيق على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (162) فرد من أعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية ، مجالس ادارات الاتحادات الرياضية ، مجلس ادارة اللجنة الاولمبية العراقية ، وذلك في الفترة من 2024/9/25 الى 2024/9/13 وذلك في مقرات الاندية العراقية والاتحادات الرياضية واللجنة الاولمبية العراقية

## 2-9 الوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث :

تم ايجاد المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلي :-

▪ النسبة المئوية % لحساب تكرارات اراء الخبراء في عبارات ومحاور الاستبيان



- معامل الارتباط (بيرسون) لحساب صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان
- معامل ثبات الفا كرونباخ لحساب ثبات استمارة الاستبيان
- مربع كا<sup>2</sup> لحساب الفروق بين استجابات اراء عينة البحث
- الاتجاه السائد لتحديد اتجاه استجابات افراد العينة
- نسبة الموافقة لتحديد نسبة موافقة اراء عينة البحث على عبارات استمارة الاستبيان



3- عرض النتائج و تحليلها ومناقشتها

1-3 عرض ومناقشة نتائج المحور الأول : أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق

جدول (8)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق)

ن= (162)

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
1	تحقيق الشفافية المطلوبة في اطار من النزاهة و الموضوعية عند تطبيق الخطة التنفيذية للمؤسسات الرياضية	93.83%	152	5.56%	9	0.62%	1	267.370	.000	2.93	نعم	96.60%
2	التحقق من صحة ودقة المعاملات المالية بالمؤسسات الرياضية	85.19%	138	10.49%	17	4.32%	7	196.926	.000	2.81	نعم	90.43%
3	التأكد من صحة الحساب الختامي للمؤسسات الرياضية	89.51%	145	8.64%	14	1.85%	3	231.148	.000	2.88	نعم	93.83%
4	ضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسات الرياضية و رعاية جميع المصالح و حمايتها في المجال التنافسي الرياضي	79.63%	129	14.20%	23	6.17%	10	157.815	.000	2.73	نعم	86.73%
5	تخفيض عمليات الهدر في المعاملات المالية بالمؤسسات الرياضية	91.98%	149	6.17%	10	1.85%	3	251.148	.000	2.90	نعم	95.06%
6	حماية حقوق اصحاب المصالح المتعاملين مع الهيئات والشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة.	80.86%	131	9.88%	16	9.26%	15	164.704	.000	2.72	نعم	85.80%
7	مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها داخل المؤسسات الرياضية وتحقيق أهدافها	82.10%	133	11.73%	19	6.17%	10	174.111	.000	2.76	نعم	87.96%
8	نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية	77.16%	125	15.43%	25	7.41%	12	141.593	.000	2.70	نعم	84.88%



يتضح من جدول (8) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 فى جميع العبارات ،وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (84.88% إلى 96.60%) وقد حازت العبارات ارقام (1، 3، 5، 2، 7، 4، 6، 8) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (84.88% : 96.60%) فى الاتجاه السائد ( موافق )والتي تشير الى أن أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق تتمثل فى تحقيق الشفافية المطلوبة فى اطار من النزاهة و الموضوعية عند تطبيق الخطة التنفيذية للمؤسسات الرياضية ، تخفيض عمليات الهدر فى المعاملات المالية بالمؤسسات الرياضية، التأكد من صحة الحساب الختامى للمؤسسات الرياضية، التحقق من صحة ودقة المعاملات المالية بالمؤسسات الرياضية ، مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها داخل المؤسسات الرياضية وتحقيق أهدافها ، ضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسات الرياضية و رعاية جميع المصالح و حمايتها فى المجال التنافسي الرياضي، حماية حقوق اصحاب المصالح المتعاملين مع الهيئات والشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة، نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية

وأشار جمال محمد على ، بادي حسيان الدسرى(2019) أنه تسعى الحوكمة لمنع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الاثر السلبي للإدارة وذلك من خلال آليات لتحقيق أحكام الرقابة والسيطرة على الاداء داخل المؤسسة وتحقيق مصالح كافة الافراد من خلال " تعظيم أداء المؤسسات والمنظمات ، وضع أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالمؤسسات والهيئات ، وضع الانظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة ماديا واداريا و اخلاقيا"(على ، الدوسرى، 2019: 58)

وتؤكد نتائج دراسة يونس أحمد جعادى (2017) أن الحوكمة تعنى النظام الذى من خلاله تكون العلاقات التى تحكم الاطراف الاساسية ذات الصلة بالمؤسسة ، مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.

وتؤكد نتائج دراسة بربريس شريف (2016) تعزيز آليات مراقبة الاداء وأيضا تقييم المخاطر وكيفية ادارتها والافصاح عن انشطتها لمنتمين اليها ، ورفع التقارير عن مدى التقدم فى تحقيق الاهداف المنشودة ، وتوضيح السياسات الرياضية الفعالة والمستدامة المتفقة مع اللوائح والقوانين والاستعداد للمحاسبة.



2-3 عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني : متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق

جدول (9)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق)

ن= (162)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
9	وجود منظومة متكاملة من حيث القوانين والأنظمة والتعليمات داخل المؤسسات الرياضية	94.44%	153	4.94%	8	0.62%	1	272.704	.000	2.94	نعم	96.91%
10	وجود تقارير ادارية من خلال مراقب الحسابات والتقييم الادارى من قبل المؤسسات المعنية بالرقابة على المؤسسات الرياضية	91.98%	149	4.94%	8	3.09%	5	250.778	.000	2.89	نعم	94.44%
11	وجود مجلس ادارة قوى ومشارك بفاعلية .	88.27%	143	4.94%	8	6.79%	11	220.111	.000	2.81	نعم	90.74%
12	الاحذ بالملاحظات الواردة فى تقارير الجهات الرقابية عن عمل المؤسسات الرياضية	85.80%	139	8.64%	14	5.56%	9	200.926	.000	2.80	نعم	90.12%
13	تقديم تقارير مالية و سنوية من قبل مدققين مؤهلين الى الادارات العليا	85.19%	138	4.94%	8	9.88%	16	196.593	.000	2.75	نعم	87.65%
14	تعزيز الإجراءات الرقابية و التدقيق على المؤسسات الرياضية	91.36%	148	6.79%	11	1.85%	3	246.037	.000	2.90	نعم	94.75%
15	تفاعل مجلس ادارة المؤسسات الرياضية مع الجهات الرقابية.	79.01%	128	9.88%	16	11.11%	18	152.148	.000	2.68	نعم	83.95%
16	فاعلية العملية الرقابية على الإدارة التنفيذية من قبل مجالس ادارات المؤسسات الرياضية	81.48%	132	15.43%	25	3.09%	5	172.704	.000	2.78	نعم	89.20%
17	الحد من السلطة المطلقة لمجالس ادارات المؤسسات الرياضية	79.01%	128	18.52%	30	2.47%	4	158.370	.000	2.77	نعم	88.27%
18	الحد من تعارض المصالح بين الفئات المختلفة فى المؤسسات الرياضية سواء كان داخلية او خارجية.	77.78%	126	19.75%	32	2.47%	4	151.259	.000	2.75	نعم	87.65%
19	ضمان التقارير المالية بالمؤسسات الرياضية ورأى مراقب الحسابات فيها .	80.86%	131	14.81%	24	4.32%	7	167.370	.000	2.77	نعم	88.27%
20	ضمان فاعلية الرقابة على الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الادارة	85.19%	138	8.64%	14	6.17%	10	196.148	.000	2.79	نعم	89.51%
21	ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الادارة .	65.43%	106	12.35%	20	22.22%	36	77.481	.000	2.43	نعم	71.60%



يتضح من جدول (9) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 فى جميع العبارات ،وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (71.60% إلى 96.61%)

وقد حازت العبارات أرقام (9، 14، 10، 11، 12، 20، 16، 17، 19، 13، 18، 15، 21) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (71.60% إلى 96.61%) فى الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى أن متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق تتمثل فى وجود منظومة متكاملة من حيث القوانين والانظمة والتعليمات داخل المؤسسات الرياضية، تعزيز الإجراءات الرقابية و التدقيق على المؤسسات الرياضية ، وجود تقارير ادارية من خلال مراقب الحسابات والتقييم الادارى من قبل المؤسسات المعنية بالرقابة علي المؤسسات الرياضية، وجود مجلس ادارة قوى ومشارك بفاعلية ، الاخذ بالملاحظات الواردة فى تقارير الجهات الرقابية عن عمل المؤسسات الرياضية، ضمان فاعلية الرقابة على الادارة التنفيذية من قبل مجلس الادارة ، فاعلية العملية الرقابية على الإدارة التنفيذية من قبل مجالس ادارات المؤسسات الرياضية ، الحد من السلطة المطلقة لمجالس ادارات المؤسسات الرياضية ، ضمان التقارير المالية بالمؤسسات الرياضية ورأى مراقب الحسابات فيها ، تقديم تقارير مالية و سنوية من قبل مدققين مؤهلين الى الادارات العليا، الحد من تعارض المصالح بين الفئات المختلفة فى المؤسسات الرياضية سواء كان داخلية او خارجية، تفاعل مجلس ادارة المؤسسات الرياضية مع الجهات الرقابية، ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الادارة .

وتؤكد نتائج دراسة حمادة عيد العنتبلى(2019) أن من متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المؤسسة الرياضية .

وتؤكد نتائج دراسة احمد سيد عبدالفتاح (2017) انه تم تحديد أهم المتطلبات الداخلية لحوكمة الاتحادات الرياضية.



## 3-3 عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث : مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق

## جدول (10)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق)

ن= (162)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لا وأفق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
	المبدأ الأول: الإفصاح والشفافية											
22	يوجد بالمؤسسات الرياضية وسائط لنشر كل ما يتصل بهم	33.95%	55	24.69%	40	41.36%	67	6.778	.034	1.93	إلى حد ما	46.30%
23	السياسات الموضوعية من المؤسسات الرياضية واضحة ومعلنة للجميع	70.37%	114	12.96%	21	16.67%	27	100.333	.000	2.54	نعم	76.85%
24	تطبيق المؤسسات الرياضية اللوائح والانظمة على الجميع بصورة واضحة	88.89%	144	6.17%	10	4.94%	8	225.037	.000	2.84	نعم	91.98%
25	يتم اختيار شاغلي الوظائف الادارية والقيادية بالمؤسسات الرياضية بعناية ووفقا لمعايير واضحة ودقيقة	12.35%	20	9.88%	16	77.78%	126	144.148	.000	1.35	لا	17.28%
26	تقوم المؤسسات الرياضية بنشر وتوضيح تقارير الاداء بصورة دورية	19.75%	32	5.56%	9	74.69%	121	129.593	.000	1.45	لا	22.53%
27	تقوم المؤسسات الرياضية بنشر أنظمتها الأساسية بما في ذلك اللوائح التي تحكم تطبيق القوانين على موقعها الرسمي	82.72%	134	6.79%	11	10.49%	17	178.111	.000	2.72	نعم	86.11%
28	تنشر المؤسسات الرياضية:											
1/28	جميع بياناتها الضرورية	83.33%	135	9.26%	15	7.41%	12	182.333	.000	2.76	نعم	87.96%
2/28	قرارات مجلس الادارة	83.95%	136	4.94%	8	11.11%	18	187.704	.000	2.73	نعم	86.42%
3/28	التقارير المالية	9.88%	16	6.79%	11	83.33%	135	182.481	.000	1.27	لا	13.27%
4/28	الاجراءات التنظيمية	66.05%	107	18.52%	30	15.43%	25	78.259	.000	2.51	نعم	75.31%
5/28	معايير وشروط شغل المناصب القيادية	77.78%	126	9.88%	16	12.35%	20	144.148	.000	2.65	نعم	82.72%
6/28	المعلومات الأساسية عن أعضاء الجمعية العمومية	17.90%	29	3.70%	6	78.40%	127	152.926	.000	1.40	لا	19.75%
7/28	الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية على الموقع الرسمي	68.52%	111	23.46%	38	8.02%	13	96.037	.000	2.60	نعم	80.25%
8/28	جدول الأعمال والتقارير والبيانات المالية وتقرير مدقق الحسابات الخارجي المستقل وأسماء المرشحين للانتخابات ومقترح التعديلات و التعديلات على النظام الأساسي والمقترح المقدم من أعضائه أو اللجنة التنفيذية) على النحو المبين في	62.35%	101	9.26%	15	28.40%	46	70.259	.000	2.34	إلى حد ما	66.98%



تابع جدول (10)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق)

ن= (162)

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
	<b>المبدأ الثاني: المساواة</b>											
29	تتسم لائحة العقوبات بالمؤسسات الرياضية بالعدالة	83.33%	135	12.35%	20	4.32%	7	183.815	.000	2.79	نعم	89.51%
30	توجد أساليب واضحة لتقييم الاداء	78.40%	127	12.96%	21	8.64%	14	148.481	.000	2.70	نعم	84.88%
31	تتم المساواة عند استغلال السلطة والصلاحيات	73.46%	119	12.35%	20	14.20%	23	117.444	.000	2.59	نعم	79.63%
32	يتم تقييم أهداف المؤسسات الرياضية من جهة مستقلة	54.94%	89	8.02%	13	37.04%	60	54.481	.000	2.18	إلى حد ما	58.95%
33	يوجد نظام محاسبة واضح في المؤسسات الرياضية	19.14%	31	8.02%	13	72.84%	118	116.778	.000	1.46	لا	23.15%
34	توجد معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين بالمؤسسات الرياضية	16.05%	26	14.81%	24	69.14%	112	93.481	.000	1.47	لا	23.46%
35	تخضع المؤسسات الرياضية للمساواة عند ارتكاب مخالفة للأنظمة والقوانين	77.78%	126	12.35%	20	9.88%	16	144.148	.000	2.68	نعم	83.95%
36	توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة خاصة بالتحقيقات تتبع إجراءات واضحة	78.40%	127	3.09%	5	18.52%	30	153.815	.000	2.60	نعم	79.94%
37	توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة خاصة للرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة	6.17%	10	6.79%	11	87.04%	141	210.259	.000	1.19	لا	9.57%
	<b>المبدأ الثالث : العدالة والمساواة</b>											
38	تعمل المؤسسات الرياضية على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في جميع الجوانب	46.30%	75	35.80%	58	17.90%	29	20.037	.000	2.28	إلى حد ما	64.20%
39	تسعى المؤسسات الرياضية الى مكافحة الفساد في مختلف الجوانب	77.16%	125	4.94%	8	17.90%	29	144.111	.000	2.59	نعم	79.63%
40	تتعامل المؤسسات الرياضية باحترام و عدالة ومساواة مع الجميع	80.86%	131	11.73%	19	7.41%	12	165.148	.000	2.73	نعم	86.73%
41	تنفذ المؤسسات الرياضية العقوبات على الجميع بدون استثناء	77.78%	126	11.11%	18	11.11%	18	144.000	.000	2.67	نعم	83.33%
42	تفرض المؤسسات الرياضية سلطاتها على الجميع بحيادية ومساواة	71.60%	116	14.20%	23	14.20%	23	106.778	.000	2.57	نعم	78.70%
43	تتبع المؤسسات الرياضية معايير عادلة في توزيع المكافآت والعوائد المستحقة	17.28%	28	16.67%	27	66.05%	107	78.037	.000	1.51	لا	25.62%
44	تقوم المؤسسات الرياضية بإتخاذ القرارات المهمة على اساس التقارير المكتوبة والمدعومة بالمعايير	77.78%	126	13.58%	22	8.64%	14	144.593	.000	2.69	نعم	84.57%



## تابع جدول (10)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق)

ن = (162)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
	المبدأ الرابع: آليات التحكم											
45	يتم الفصل بين الوظائف التنظيمية والتجارية ولديها هيئات مناسبة مسؤولة عن كل وظيفة.	79.01%	128	11.11%	18	9.88%	16	152.148	.000	2.69	نعم	84.57%
46	يتم مراقبة المناقصات المفتوحة لعقود التسويق والمشتريات الرئيسية.	80.86%	131	12.35%	20	6.79%	11	165.444	.000	2.74	نعم	87.04%
47	توجد لجنة للتدقيق والامثال وما شابه ذلك مستقلة عن اللجنة المالية.	12.35%	20	4.32%	7	83.33%	135	183.815	.000	1.29	لا	14.51%
48	توجد لجنة انتخابية منتخبة مستقلة مسؤولة عن جميع المهام المتعلقة بتنظيم المؤتمر الانتخابي وإدارته والإشراف عليه. وهذه المهام منصوص عليها في نظامها الأساسي ومفصلة بشكل أكبر في قانونها الانتخابي.	10.49%	17	0.62%	1	88.89%	144	227.370	.000	1.22	لا	10.80%
49	توجد لجنة لإجراء فحوصات النزاهة والعناية الواجبة على أعضاء هيئاتها وكبار المديرين بناءً على مجموعة من القواعد المفصلة في نظامها الأساسي واللوائح ذات الصلة.	82.10%	133	12.35%	20	5.56%	9	174.481	.000	2.77	نعم	88.27%
50	يوجد نظام داخلي متكامل للرقابة وإدارة المخاطر.	17.28%	28	10.49%	17	72.22%	117	111.370	.000	1.45	لا	22.53%
51	تعتمد المؤسسات الرياضية على مبادئ الحوكمة في أنظمتها الأساسية ولوائحها الداخلية.	14.20%	23	13.58%	22	72.22%	117	110.259	.000	1.42	لا	20.99%
52	توجد مدونة أخلاقيات نزاهة ومدونة قواعد سلوك لأعضاء هيئاتها وموظفيها بما في ذلك المبادئ التوجيهية لتلقي تقديم الهدايا من وإلى الأفراد أو المنظمات.	18.52%	30	14.81%	24	66.67%	108	81.333	.000	1.52	لا	25.93%
53	توجد قواعد ولوائح شاملة ومفصلة لتضارب المصالح.	48.77%	79	12.96%	21	38.27%	62	32.926	.000	2.10	إلى حد ما	55.25%
54	يتم وضع برامج للتوعية والتثقيف بشأن النزاهة لأصحاب المصلحة الرئيسيين.	65.43%	106	17.90%	29	16.67%	27	75.148	.000	2.49	نعم	74.38%



\*مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية 1 = 3.84  
مقياس ليكارت : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)



يتضح من جدول (10) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 في جميع العبارات، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (9.57% إلى 91.98%)

#### بالنسبة للمبدأ الاول : الإفصاح والشفافية

حازت العبارات أرقام (24، 27، 23) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (76.85% : 91.98%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى تطبيق المؤسسات الرياضية اللوائح والانظمة على الجميع بصورة واضحة ، تقوم المؤسسات الرياضية بنشر أنظمتها الاساسية بما في ذلك اللوائح التي تحكم تطبيق القوانين على موقعها الرسمي ، السياسات الموضوعة من المؤسسات الرياضية واضحة ومعلنة للجميع

وقد حازت العبارة رقم(22) على نسبة قدرها(46.30%) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير الى يوجد بالمؤسسات الرياضية وسائط لنشر كل ما يتصل بهم وقد حازت العبارات أرقام(26، 25) على نسبة تراوحت ما بين (17.28% : 22.53%) في الاتجاه السائد(لا اوافق) والتي تشير الى تقوم المؤسسات الرياضية بنشر وتوضيح تقارير الاداء بصورة دورية ، يتم اختيار شاغلي الوظائف الادارية والقيادية بالمؤسسات الرياضية بعناية ووفقا لمعايير واضحة ودقيقة

وقد حازت العبارات أرقام(1/28 ، 2/28 ، 5/28، 7/28، 4/28) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (75.31% : 87.96%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى تنشر المؤسسات الرياضية (جميع بياناتها الضرورية ، قرارات مجلس الادارة ، معايير وشروط شغل المناصب القيادية ، الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية على الموقع الرسمي ، الاجراءات التنظيمية)

وحازت العبارات أرقام(6/28 ، 3/28) على نسبة تراوحت ما بين (13.27% : 19.75%) في الاتجاه السائد (لا اوافق) والتي تشير الى تنشر المؤسسات الرياضية(المعلومات الاساسية عن أعضاء الجمعية العمومية، التقارير المالية)

وحازت العبارة رقم (8/28) على نسبة قدرها (66.98%) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير الى تنشر المؤسسات الرياضية جدول الأعمال والتقارير والبيانات المالية وتقرير مدقق الحسابات الخارجي المستقل وأسماء المرشحين للانتخابات ومقترح التعديلات و التعديلات على النظام الأساسي



والمقترح المقدم من أعضائه أو اللجنة التنفيذية) على النحو المبين في نظامه الأساسي على الموقع الرسمي.

وفي هذا الصدد اشار **سعيد الراشدي (2012)** أن الشفافية هي إحدى المبادئ الرئيسية للحوكمة وتدل على مدى مصداقية المنظمة ويتحقق ذلك من خلال الإفصاح الكامل عن اللوائح والقوانين والاهداف والكشف عن المعلومات والمشاركة في صنع القرارات.(الراشدي، 2012: 14) وأوصت دراسة **ولاء السيد ابو الاسعاد (2021)** بضرورة تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد الادارى على جميع المستويات الادارية كقانون الافصاح عن الذمة المالية والكسب غير المشروع وقانون حرية الوصول الى المعلومات ، وتشديد الاحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة

#### بالنسبة للمبدأ الثاني : المسائلة

حازت العبارات أرقام (29 ، 30 ، 35 ، 36 ، 31) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (79.13%:89.51%) في الاتجاه السائد(موافق) والتي تشير الى تتسم لائحة العقوبات بالمؤسسات الرياضية بالعدالة ، توجد أساليب واضحة لتقييم الاداء ، تخضع المؤسسات الرياضية للمسائلة عند ارتكاب مخالفة للانظمة والقوانين ، توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة خاصة بالتحقيقات تتبع إجراءات واضحة، تتم المسائلة عند استغلال السلطة والصلاحيات

وقد حازت العبارات أرقام (34 ، 33 ، 37) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (9.57% :23.46%) في الاتجاه السائد ( لا اوافق) والتي تشير الى يوجد نظام محاسبة واضح فى المؤسسات الرياضية ، توجد معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين بالمؤسسات الرياضية ، توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة خاصة للرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة

وحازت العبارة رقم (32) على نسبة قدرها (58.95%) فى الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير الى يتم تقييم أهداف المؤسسات الرياضية من جهة مستقلة

وفى هذا الصدد يشير **مازن زاير اللامي (2007)** أن المسائله هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامه سواء كانوا منتخبين او معينين وتقديم تقارير دوريه عن نتائج اعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمه عن اعمال الادارات العامه حتى يتم التاكيد من ان عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطييه ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم..(اللامى، 2007: 25)



وفى هذا الصدد يشير **عصام عبدالفتاح مطر (2011)** أن من أهم مبادئ المسائلة وضع قواعد ومعايير مرضية لقياس الاداء من قبل السلطات المركزية أو المنظمات داخل الادارة الحكومية وممارسة وظيفة المراجعة والاشراف على نطاق واسع . ( مطر ، 2011: 273 )  
وذكرت نتائج دراسة **ولاء السيد ابو الاسعاد (2021)** أنه تخضع مديرية الشبا والرياضة الى المسائلة من خلال جهات رقابية تتمثل فى الجهاز المركز للمحاسبات ، الرقابة الادارية ، النيابة الادرية ، الشئون القانونية.

#### بالنسبة للمبدأ الثالث : العدالة والمساواه

حازت العبارات أرقام ( 39 ، 40 ، 41 ، 42 ، 44 ) على نسبة موافقة تراوحت ما بين ( 78.70% : 86.73% ) فى الاتجاه السائد ( موافق ) والتي تشير الى تسعى المؤسسات الرياضية الى مكافحة الفساد فى مختلف الجوانب ، تتعامل المؤسسات الرياضية باحترام وعدالة ومساواه مع الجميع ، تنفذ المؤسسات الرياضية العقوبات على الجميع بدون استثناء ، تفرض المؤسسات الرياضية سلطاتها على الجميع بحيادية ومساواه ، تقوم المؤسسات الرياضية بإتخاذ القرارات المهمة على اساس التقارير المكتوبة والمدعومة بالمعايير

وحازت العبارة رقم (43) على نسبة قدرها ( 25.62% ) فى الاتجاه السائد ( لا اوافق ) والتي تشير الى تتبع المؤسسات الرياضية معايير عادلة فى توزيع المكافآت والعوائد المستحقة وحازت العبارة رقم (38) على نسبة قدرها ( 64.20% ) فى الاتجاه السائد ( الى حد ما ) والتي تشير الى تعمل المؤسسات الرياضية على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص فى جميع الجوانب.

وفى هذا الصدد أشار **حسن أحمد الشافعي (2015)** إلى أن حوكمة المؤسسات الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات 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 إتخاذها لإتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها . (الشافعي ، 2015 : 18 )

وأكدت نتائج دراسة **سامر حيدر احمد (2022)** أن اهم مبادئ الحوكمة فى المؤسسات الرياضى فى "حماية حقوق اصحاب المصالح المتعاملين مع الهيئات والشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة وكرت نتائج دراسة **ولاء السيد ابو الاسعاد (2021)** على ضرورة العدالة والمساواه وتكافؤ الفرص بين العاملين بمديرية الشبا والرياضة.

#### بالنسبة للمبدأ الرابع : آليات التحكم



حازت العبارات أرقام (49، 46، 45، 54) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (74.38% : 88.27%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى توجد لجنة لإجراء فحوصات النزاهة والعناية الواجبة على أعضاء هيئاتها وكبار المديرين بناءً على مجموعة من القواعد المفصلة في نظامها الأساسي و اللوائح ذات الصلة، يتم مراقبة المناقصات المفتوحة لعقود التسويق والمشتريات الرئيسية، يتم الفصل بين الوظائف التنظيمية والتجارية ولديها هيئات مناسبة مسؤولة عن كل وظيفة، يتم وضع برامج للتوعية والتثقيف بشأن النزاهة لأصحاب المصلحة الرئيسيين.

وحازت العبارات أرقام (48، 47، 51، 52) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (10.80% : 25.93%) في الاتجاه السائد ( لاوافق ) والتي تشير الى توجد لجنة انتخابية منتخبة مستقلة مسؤولة عن جميع المهام المتعلقة بتنظيم المؤتمر الانتخابي وإدارته والإشراف عليه. وهذه المهام منصوص عليها في نظامها الأساسي ومفصلة بشكل أكبر في قانونها الانتخابي، توجد لجنة للتدقيق والامتثال وما شابه ذلك مستقلة عن اللجنة المالية، تعتمد المؤسسات الرياضية على مبادئ الحوكمة في أنظمتها الأساسية ولوائحها الداخلية، توجد مدونة أخلاقيات نزاهة ومدونة قواعد سلوك لأعضاء هيئاتها وموظفيها بما في ذلك المبادئ التوجيهية لتلقي تقديم الهدايا من وإلى الأفراد أو المنظمات. وحازت العبارة رقم (53) على نسبة قدرها (55.25%) في الاتجاه السائد ( الى حد ما ) والتي تشير الى توجد قواعد ولوائح شاملة ومفصلة لتضارب المصالح.

وذكرت نتائج دراسة **ولاء السيد ابو الاسعاد (2021)** أنه يخضع العاملون بمديرية الشباب والرياضة للرقابة الداخلية المتمثلة في الشؤون القانونية للكشف عن المخالفات المالية والإدارية والشكاوى التي يقدمها العاملون.

وأكدت نتائج دراسة **ريهام أمين حمزة (2015)** أنه لاتزال فكرة تطبيق الحوكمة في الاندية الرياضية غير واضحة مع عدم وجود انتشار لتطبيق مبدأ الحوكمة في الاندية الرياضية وأوصت دراسة **سامر حيدر احمد (2022)** بضرورة زيادة الرقابة على المؤسسات الرياضية من خلال الزامهم بتطبيق مبادئ الحوكمة

## الاستنتاجات والتوصيات

## الاستنتاجات :

في ضوء نتائج البحث توصل الباحثان الى النموذج المقترح التالي :

### النموذج المقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق

#### أهداف تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق

تحقيق الشفافية المطلوبة في اطار من النزاهة و الموضوعية عند تطبيق الخطة التنفيذية للمؤسسات الرياضية

تخفيض عمليات الهدر في المعاملات المالية بالمؤسسات الرياضية

التأكد من صحة الحساب الختامي للمؤسسات الرياضية ، التحقق من صحة ودقة المعاملات المالية بالمؤسسات الرياضية

مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها داخل المؤسسات الرياضية وتحقيق أهدافها

ضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسات الرياضية و رعاية جميع المصالح و حمايتها في المجال التنافسي الرياضي

حماية حقوق اصحاب المصالح المتعاملين مع الهيئات والشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة

نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية



## متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية بالعراق

تعزيز الإجراءات الرقابية و التدقيق على المؤسسات الرياضية

وجود تقارير ادارية من خلال مراقب الحسابات والتقييم الادارى من قبل المؤسسات المعنية بالرقابة على المؤسسات الرياضية

وجود منظومة متكاملة من حيث القوانين والانظمة والتعليمات داخل المؤسسات الرياضية

وجود مجلس ادارة قوى ومشارك بفاعلية

فاعلية العملية الرقابية على الإدارة التنفيذية من قبل مجالس ادارات المؤسسات الرياضية

الاحذ بالملاحظات الواردة فى تقارير الجهات الرقابية عن عمل المؤسسات الرياضية، ضمان فاعلية الرقابة على الادارة التنفيذية من قبل مجلس الادارة

الحد من السلطة المطلقة لمجالس ادارات المؤسسات الرياضية

تقديم تقارير مالية و سنوية من قبل مدققين مؤهلين الى الادارات العليا

ضمان التقارير المالية بالمؤسسات الرياضية ورأى مراقب الحسابات فيها



## مبادئ الحوكمة فى المؤسسات الرياضية بالعراق

### المساءلة

- تتسم لائحة العقوبات بالمؤسسات الرياضية بالعدالة ، توجد أساليب واضحة لتقييم الاداء
- تخضع المؤسسات الرياضية للمساءلة عند ارتكاب مخالفة للانظمة والقوانين
- توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة خاصة بالتحقيقات تتبع إجراءات واضحة
- تتم المسائلة عند استغلال السلطة والصلاحيات
- لا يوجد نظام محاسبة واضح فى المؤسسات الرياضية
- لا توجد معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين بالمؤسسات الرياضية
- لا توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة خاصة للرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة

### الافصاح والشفافية

- تطبيق المؤسسات الرياضية اللوائح والانظمة على الجميع بصورة واضحة
- تقوم المؤسسات الرياضية بنشر أنظمتها الاساسية بما فى ذلك اللوائح التى تحكم تطبيق القوانين على موقعها الرسمى
- السياسات الموضوعه من المؤسسات الرياضية واضحة ومعلنة للجميع
- لا تقوم المؤسسات الرياضية بنشر وتوضيح تقارير الاداء بصورة دورية
- لا يتم اختيار شاغلى الوظائف الادارية والقيادية بالمؤسسات الرياضية بعناية ووفقا لمعايير واضحة ودقيقة
- تنشر المؤسسات الرياضية (جميع بياناتها الضرورية ، قرارات مجلس الادارة ، معايير وشروط شغل المناصب القيادية ، الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية على الموقع الرسمى ، الاجراءات التنظيمية)
- لا تنشر المؤسسات الرياضية (المعلومات الاساسية عن أعضاء الجمعية العمومية، التقارير المالية)



## مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بالعراق

### آليات التحكم

- توجد لجنة لإجراء فحوصات النزاهة والعناية الواجبة على أعضاء هيئاتها وكبار المديرين بناءً على مجموعة من القواعد المفصلة في نظامها الأساسي و اللوائح ذات الصلة
- يتم مراقبة المناقصات المفتوحة لعقود التسويق والمشتريات الرئيسية
- يتم الفصل بين الوظائف التنظيمية والتجارية ولديها هيئات مناسبة مسؤولة عن كل وظيفة
- يتم وضع برامج للتوعية والتثقيف بشأن النزاهة لأصحاب المصلحة الرئيسيين.
- لا توجد لجنة انتخابية منتخبة مستقلة مسؤولة عن جميع المهام المتعلقة بتنظيم المؤتمر الانتخابي وإدارته والإشراف عليه. وهذه المهام منصوص عليها في نظامها الأساسي ومفصلة بشكل أكبر في قانونها الانتخابي
- لا توجد لجنة للتدقيق والامتثال وما شابه ذلك مستقلة عن اللجنة المالية
- لا تعتمد المؤسسات الرياضية على مبادئ الحوكمة في أنظمتها الأساسية ولوائحها الداخلية
- لا توجد مدونة أخلاقيات نزاهة ومدونة قواعد سلوك لأعضاء هيئاتها وموظفيها بما في ذلك المبادئ التوجيهية لتلقي تقديم الهدايا من وإلى الأفراد أو المنظمات.

### العدالة والمساواة

- تسعى المؤسسات الرياضية الى مكافحة الفساد في مختلف الجوانب
- تتعامل المؤسسات الرياضية باحترام وعدالة ومساواة مع الجميع
- تنفذ المؤسسات الرياضية العقوبات على الجميع بدون استثناء
- تفرض المؤسسات الرياضية سلطاتها على الجميع بحيادية ومساواة
- تقوم المؤسسات الرياضية باتخاذ القرارات المهمة على اساس التقارير المكتوبة والمدعومة بالمعايير
- لا تتبع المؤسسات الرياضية معايير عادلة في توزيع المكافآت والعوائد المستحقة



## التوصيات :

- فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحثان المسئولين فى المؤسسات الرياضية العراقية بالآتى:
- تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية العراقية .
  - ضرورة زيادة الرقابة على المؤسسات الرياضية من خلال الزامهم بتطبيق مبادئ الحوكمة.
  - الحث على تفعيل الحوكمة الادارية فى المؤسسات الرياضية وتطبيق مبادئها .
  - استخدام التكنولوجيا فى تعزيز الحوكمة بالمؤسسات الرياضية .
  - وضع تطبيق الحوكمة الارية ضمن أولويات المؤسسات الرياضية .
  - التطلع لتطبيق الحوكمة الالكترونية فى المؤسسات الرياضية تماشياً مع تطبيق الادارة الالكترونية.
  - تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة لدى إدارة المؤسسات الرياضية مثل تفعيل مبدأ الشفافية والمشاركة فى صنع القرار الادارى بما يشجع الابداع لدى العاملين وتحسين أدائهم .
  - العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاه مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الاداء والابداع فى العمل وأن تقدم فى وقتها المناسب.
  - العمل على زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات المفصح عنها ، حيث أنها عامل مهم جدا .
  - كما يوصى الباحث باتباع النموذج الذى تم التوصل اليه فى الاستخلاصات :



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. احمد سيد عبدالفتاح (2017): "الحوكمة كأسلوب لتطوير العمل الادارى بالاتحادات الرياضية" ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
2. احمد عبدالعظيم الشريف(2018): الرياضة والحوكمة" التوجه العالمى لأداء المنظمات الرياضية"، دار الفكر العربى، القاهرة.
3. بربريس محمد شريف (2016): دور آليات الحوكمة فى الحد من الفساد الادارى والمالى فى المؤسسات الرياضية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط.
4. جمال محمد على ، بادی حسیان الدسرى(2019): الإدارة الرياضية فى القرن ال 21 ، مكتبة الرشيد،
5. حسن أحمد الشافعى(2021):متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية فى المجتمعين المصرى والعربى، ط2، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، ودار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
6. حسن أحمد الشافعى(2015): الحوكمة فى التربيه البدنيه والرياضه ، مؤسسه عالم الرياضه للنشر، دار الوفاء لندنيا الطباعه ،الاسكندريه.
7. حمادة عيد العنتبلى (2019) : دور الحوكمة فى تفعيل آليات الاستثمار بالمؤسسات الرياضية ، مجلة تطبيقات علوم الرياضة ، العدد102، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الاسكندرية.
8. ريهام أمين حمزة(2015): "متطلبات تطبيق الحوكمة فى الاندية الرياضية، المؤتمر العلمى الدولى السادس عشر الرياضة المدرسية وتحديات التغيير فى الوطن العربى"، (بحث منشور)، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان.
9. سامر حيدر احمد(2022): "تأثير الحوكمة على مستوى الاستثمار بالمؤسسات الرياضية فى العراق"، (بحث منشور) ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة بغداد ، العراق.
10. سعد أحمد شلبي (2006): الاتجاهات الحديثة فى الادارة الرياضية ،مطبعة 6 اكتوبر، المنصورة.
11. سعيد الراشدى (2012): الادارة بالشفافية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
12. طارق نجيب نوير(2005): تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة"، المؤتمر الإحصائي الأول،المعهد العربى للتدريب والبحوث الإحصائية، الأردن



13. طارق على حماد (2007): حوكمة الشركات المفاهيم والمبادئ والتجارب، ط2،  
الدار الجامعية، الإسكندرية
14. عبدالرشيد بوساق راجعى (2021): مبادئ الحوكمة ودورها فى تعزيز الرقابة  
الادارية بالمؤسسات الرياضية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، معهد علوم وتقنيات النشاطات  
البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
15. عطيه حسين الافندي(2002): الاداره العامه ، اطار نظري مداخل لتطوير وقضايا  
هامه في الممارسه ، جامعه القاهره .
16. مازن زاير اللامي(2007): الفساد بين الشفافية والاستبداد، ط1، مطبعة دانية ،  
بغداد.
17. محمد مصطفى سليمان(2014): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالى والادارى،  
الدار الجامعية، الاسكندرية.
18. محمود السيد الاصبح (2020) : "الحوكمة فى مواجهة التهرب الضريبى بقطاع  
الرياضة الاستثمارى والاثار المنعكسة على الاقتصاد المصرى" ، (بحث منشور) ، المجلة  
العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد 90 ، الجزء 3 ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم  
، جامعة حلوان .
19. ولاء السيد ابو الاسعاد(2021): "نموذج مقترح لتطبيق الشفافية والمسائلة للحد من  
الفساد الادارى بديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية" ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ،  
كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية.
20. يونس أحمد جعادى (2017): تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها فى تحسين أداء  
العاملين فى المؤسسات الرياضية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات  
النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

21. Lynda Bourne, (2014), the Five Functions of Governance, Project  
Management, October 13.