



## دراسة تحليله عن جودة إدارة المباريات لحكام الألعاب الرياضية

شهد خالد خلف<sup>1</sup>، أ. د سندس موسى جواد<sup>2</sup>

جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات

### الملخص

هدفت هذه المراجعة الى التعرف على جودة إدارة المباريات لحكام، والى أهمية إدارة الحكام للألعاب المناطة لهم ضمن تخصصهم، هدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المباريات الرياضية من قبل الحكام، والكشف عن المعوقات التي تواجههم، بهدف تحسين جودة إدارة اللعبة بما يخدم الصالح العام. اعتمدت الباحثة في ذلك على مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة منذ عام 2003 فصاعداً، من قواعد بيانات علمية موثوقة مثل Google Scholar و IEEE Xplore و Science Direct، مع التركيز على الأبحاث المحكمة المتعلقة بجودة إدارة الحكام. أسفرت المراجعة الأدبية عن استنتاجات مهمة، أبرزها أن جودة الإدارة تعد من الموضوعات الإدارية الحيوية، حيث تؤثر على تطوير وتحسين أي نشاط أو عمل، ويكتسب المصطلح أهميته عند ربطه بالتحكيم الرياضي الذي يشمل جميع الفئات العمرية والبطولات المختلفة. كما ساعدت المراجعة الباحثة في صياغة أهداف الدراسة، ووضع الفرضيات، وتحديد مجتمع البحث وعيناته، واختيار المنهج العلمي المناسب، وتصميم أدوات القياس والاختبارات، وتحليل النتائج إحصائياً، وصولاً إلى مناقشتها بشكل علمي ووضع التوصيات العملية. وتؤكد الباحثة على أهمية إجراء الدراسات الميدانية للكشف عن واقع اللعبة وإدارة الحكام لها، وتشخيص نقاط القوة والضعف، بما يسهم في رفع مستوى الجودة وتحقيق الأداء الأمثل في المباريات الرياضية.

الكلمات المفتاحية: جودة الإدارة، حكام الألعاب الرياضية

### ABSTRACT

This review aimed to identify the quality of match management among referees and to highlight the importance of referee management in relation to the games assigned to them within their specialization. The researcher seeks to establish the preliminary steps for her future study through a scientific investigation that generally addresses sports activities.

The current study aims to analyze the reality of these games and how referees manage them, in order to identify the obstacles they face and to enhance the level of management quality of such games in service of the public interest. Studies published in recent years, from 2003 onward, were reviewed from databases such as Google Scholar, IEEE Xplore, and ScienceDirect, with a focus on peer-reviewed research that addressed the independent variable (referees' management quality).

The researcher reached several conclusions, the most important of which is that the subject of management quality is a purely administrative and significant matter that permeates all aspects of life due to its vital role in developing or improving any work. It is a positive concept in public life, reflecting the quality of work in an ideal manner. Linking this administrative concept to referees of a game that appeals to children, adults, professional athletes, amateurs, and veterans' championships—which include all segments of society—demands further investigation to cover all relevant aspects.

Additionally, this literature review enabled the researcher to learn how to formulate objectives and hypotheses, define the research population and sample, establish the research plan and select an appropriate methodology, determine variables and tests, analyze results statistically, discuss findings with scientific accuracy, and finally develop proposals and recommendations. The researcher recommends conducting field studies to explore the reality of this game, assess its management practices, and identify its strengths and weaknesses.

#### المقدمة:

تُعد الإدارة من أهم الأنشطة البشرية في مختلف المجتمعات، حيث ساهمت في تنظيم الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية (الربيعي، 2011، ص19). وفي المجال الرياضي، تمثل الإدارة عنصرًا حيويًا في تحقيق المنافسة العادلة وضمان سير الفعاليات بشكل منظم. ويُعتبر الحكم الرياضي العنصر المحوري في إدارة المباريات، إذ يضمن تطبيق القوانين والأنظمة بدقة، ويعزز النزاهة والروح الرياضية بين اللاعبين (الشماع، 1999، ص5).

يرتبط مفهوم جودة إدارة المباريات بمدى كفاءة الحكم في أداء مهامه، والتي تشمل الجوانب الفنية، والإدارية، والشخصية، والنفسية، مثل مهارات التواصل، وضبط الانفعالات، واتخاذ القرارات السريعة، وقيادة مجريات اللقاء. إذ أن جودة التحكيم تؤثر مباشرة على مستوى الأداء الرياضي وثقة اللاعبين الجماهير بالنظام التحكيمي. ويُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحكيم الرياضي أداة أساسية لضمان تكامل العمليات داخل المباريات، من خلال التخطيط السليم، واستخدام الموارد البشرية بكفاءة، وتدريب الحكام على الالتزام بالمعايير المهنية (Ishikawa, 2022). كما تسعى هذه الإدارة إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات الرياضية من خلال تعزيز ثقافة الجودة بين جميع العاملين، بما يحقق الانضباط والتنظيم في المنافسات ويضمن العدالة لجميع الأطراف المشاركة. وبالتالي، فإن التركيز على جودة إدارة المباريات يمثل ضرورة لتحسين الأداء التحكيمي، ودعم التطور المؤسسي للرياضة، وتعزيز النزاهة والروح الرياضية، وبشكل محوري دراسة أهمية كفاءة الحكام في إدارة المباريات الرياضية. إن

تطبيق الإدارة الحديثة في المؤسسات الرياضية يسهم في تقديم خدمات رياضية واستشارية أكثر كفاءة، وبأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة، إذ تقوم على مبادئ إرشادية تمكّن الإداريين والمدربين والرياضيين من الأداء بصورة أفضل. وقد أكد الربيعي (2011، ص3) أن الإدارة نشاط يهدف إلى إنجاز الأعمال من خلال الآخرين لتحقيق أهداف تنظيمية محددة باستخدام الموارد المتاحة وفق أسس ومفاهيم علمية تعتمد على عناصر العملية الإدارية.

إن جودة إدارة المباريات لا تقتصر على الجانب الفني المتمثل بمعرفة القوانين وتطبيقها، بل تتعدى ذلك لتشمل المهارات الإدارية والشخصية والنفسية التي يتمتع بها الحكم، مثل مهارة التواصل، وضبط الانفعالات، والقدرة على قيادة مجريات اللقاء، والتعامل العادل مع جميع الأطراف.

الأهمية تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على جودة إدارة المباريات وتأثيرها المباشر على أداء الحكام، مما يسهم في تحسين معايير التحكيم وتعزيز النزاهة والدقة في مختلف الألعاب الرياضية. ويكتسب البحث قيمته العلمية من اعتماده على مراجعة دقيقة للدراسات المنشورة منذ عام 2003 فصاعدًا، حيث تم اختيار الأبحاث المحكمة المتعلقة بجودة إدارة المباريات والتحكيم الرياضي، مع تطبيق معايير إدراج واضحة، تشمل: حيث تهدف الى :-

- تحليل مفهوم جودة الإدارة في التحكيم الرياضي
- تقييم تأثير جودة إدارة المباريات على أداء الحكام
- اقتراح استراتيجيات لتحسين جودة التحكيم الرياضي

السؤال البحثي

كيف تؤثر جودة إدارة المباريات على أداء الحكام في مختلف الألعاب الرياضية؟

## 2- مراجعة الدراسات السابقة:

تمت مراجعة الدراسات المنشورة والتركيز على الأبحاث المحكمة التي تناولت المتغيرات المستقلة (جودة الإدارة، الحكام) والتي نستعرضها بشيء من التفصيل.

**دراسة (فتيل، 2003)** من خلال دراسته دراسة تحليلية لمعوقات التحكيم في رياضة الإسكواش والتي **هدفت الى** تحليل المعوقات التي يواجهها حكام رياضة الإسكواش وتأثيرها على جودة إدارة المباريات، **أوصى الباحث** لتحسين الأداء التحكيمي ووضع الباحث معوقات عدة منها الإدارية على وجه الخصوص **واستنتج الباحث** أن هذه الدراسة هي الدراسة الأقرب لدراستها المستقبلية لقرب رياضة الاسكواش من رياضة التنس الأرضي والذان ينطونا تحت عنوان (العاب المضرب).

**دراسة (جميل، 2014)** **هدفت الدراسة على** بناء مقياس لتقييم ظروف إدارة المباراة لحكام الساحة الدوليين بكرة القدم في قارة آسيا، إذ **هدفت** هذه الدراسة إلى تطوير مقياس لتقييم الظروف التي يواجهها حكام كرة القدم الدوليين أثناء إدارة المباريات الرسمية، مع التركيز على تحديد الصعوبات والضغوطات التي تؤثر على أدائهم، **واوصى الباحث** ان هنالك متغيرات كثيرة تؤثر على إدارة المباراة، **واستنتج الباحث** رغم اختلاف اللعبة وخصوصيتها بين كرة القدم والتنس الأرضي إلا أن هنالك ظروف مشابهة ممكن ان تؤثر على الإدارة.

**دراسة (سعيد، 2015)** **هدفت الباحث** من خلال دراسته الذكاء الانفعالي كدالة للتنبؤ باتخاذ القرار لدى حكام الدرجة الأولى لكرة القدم للمصالات، التي تناولت العلاقة بين الذكاء الانفعالي وقدرة حكام كرة القدم

للصالات على اتخاذ القرارات الصحيحة أثناء المباريات، مع التركيز على أهمية الذكاء الانفعالي في تحسين جودة التحكيم، **وتوصل الباحث** الى علاقة الارتباط العالية بين الذكاء الانفعالي وجودة الإدارة، ومن هنا **استنتج الباحث** أن هنالك علاقة وثيقة بجودة الإدارة مع المتغيرات النفسية على وجه الخصوص.

**دراسة (جاسم، 2016) هدفت الدراسة** الى أهمية تلبية احتياجات الحكام الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة الرياضية، **وأوصى الباحث** ان مستوى الرضا الوظيفي لدى الحكام العاملين في الاتحادات الفردية والجماعية كانت متدنيا على المستوى العام، توجد اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي بين العينتين ولصالح الحكام العاملين في الاتحادات الرياضية الجماعية، **واستنتج الباحث** ان هذه الدراسة واحدة من اهم الدراسات التي سلطت الضوء على هموم ومعاونة الحكام بشكل عام العاملين في الاتحادات الرياضية الاولمبية الفردية والجماعية

**دراسة (خولة، 2016) من خلال** دراسته معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية، إذ **هدفت هذه الدراسة** على معايير الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في إدارة المنشآت الرياضية، **أوصى الباحثة** على أهمية التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي والتقييم المستمر لتحسين الأداء، **استنتج الباحثة** على تطبيق المعايير على المنشآت الرياضية، وضع معايير لجودة الإدارة للحكام.

**دراسة (قاسم و شاكر، 2018) هدفت هذه الدراسة على** استخدام تمارينات للرشاقة لتطوير بعض المهارات التحكيمية للحكام المساعدين في كرة القدم، ان هذا البحث يخص تأثير تمارينات الرشاقة على تطوير المهارات التحكيمية للحكام المساعدين، و **أوصى الباحثان** على أهمية الإعداد البدني في تحسين جودة إدارة المباريات، ، **واستنتج الباحثان** أن أحد أهم معايير جودة الإدارة للحكام هي تمتع الحكام بقدر كافي من اللياقة البدنية. وكذلك وجود تأثير إيجابي للتمارين على مساعدين بالكرة القدم

**دراسة (جيايد، 2018) من خلال** دراسته القدرة على التحليل العلمي كدالة للتنبؤ بكفاية إدارة المباريات لمدربي كرة القدم **هدفت هذه** الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارة التحليل العلمي لدى مدربي الدوري العراقي الممتاز والدرجة الأولى، وتأثيرها على كفاءة إدارة المباريات، **استنتج الباحث** أن مهارة التحليل العلمي تعد مؤشراً مهماً للتنبؤ بكفاءة إدارة المباريات، و واكد على أهمية دمج علوم الرياضة في بينها لترابطها.

**(شهاب و اسماعيل، 2019) هدفت دراستهم** الى التعرف على واقع كفاية الاداء والالتزام التنظيمي للحكام في بطولات الاتحاد العراقي المركزي لألعاب القوى، وتطبيق مقياسي كفاية الاداء والالتزام التنظيمي على حكام الاتحاد العراقي المركزي لألعاب القوى، **وتوصل الباحثان** الى ان الحكام في الاتحاد العراقي المركزي يمتازون بالقدرة على كفاية الاداء، **استنتج الباحثان** أن هذه الدراسات واحدة من اهم الدراسات التي لها مقتربات كثيرة مع الدراسة المستقبلية. وإن الحكام في الاتحاد العراقي المركزي يمتازون بالقدرة على الالتزام التنظيمي.

**دراسة (عباس، 2021) هدفت الدراسة** على تركيز على تأثير مهارات الفاعلية الشخصية وإدارة المهنة على كفاءة إدارة المباريات، وأظهرت النتائج أن هذه المهارات تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المدربين أثناء المباريات، **ويرى الباحث** أهمية دراسة المهارات النفسية مرة أخرى للألقاء بضلالتها على جودة إدارة الحكام **واستنتج الباحث** من خلال دراسته لمهارة الفاعلية الشخصية وإدارة المهنة كدالة للتنبؤ بكفاية إدارة المباراة لمدربي كرة القدم، ان تأثير مهارات الفاعلية لها دور في إدارة المباريات.

**دراسة (جمال الدين و النذير، 2021) هدفت هذه الدراسة** إلى توضيح أهمية تقنية الفيديو المساعدة للحكم في إدارة مختلف المباريات من حيث تخفيف العنف البدني الممارس بين اللاعبين أثناء إدارة مباريات كرة القدم في الجزائر، **وتوصلا الباحثان** ان استعمال التقنيات الحديثة ساهمة في جودة إدارة المباريات وتقليل العنف، **ويرى الباحثان** بأهمية دخول التكنولوجيا الى إدارة الجودة لدى الحكام. **استنتج الباحثان** من خلال دراستهما مساهمة تقنية الفيديو المساعدة للحكم (var) في إدارة مباريات كرة القدم الجزائرية من وجهة نظر الحكام(دراسة ميدانية على بعض حكام رابطة سطيف لكرة القدم) على أهمية استعمال التكنولوجيا في إدارة المباريات

**دراسة(ابراهيم، 2021) هدفت الدراسة** على العلاقة بين المرونة النفسية وقدرة حكام كرة القدم على التعامل مع الضغوط النفسية أثناء المباريات، مع التركيز على أهمية تعزيز المرونة النفسية لتحسين الأداء التحكيمي **ورأى الباحث** أن اغلب الدراسات التي تعنى بالحكام لها تماس مباشر مع المتغيرات النفسية للحكام. **استنتج الباحث** من خلال دراسته المرونة النفسية وعلاقتها بإدارة الضغوط النفسية لدى حكام كرة القدم المصريين ان التأثير الإداري ولتحكيمي له الأهمية الكبرى بالمباريات

**دراسة (الاشوح، 2023) هدفت الدراسة على** التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى حكام التنس في مصر، وتأثير متغيرات مثل الدرجة التحكيمية وسنوات الخبرة والعمر على هذا الرضا، **وتوصل الباحث** على وجود تأثيرات ملحوظة لهذه المتغيرات على مستوى الرضا الوظيفي، **واستنتج الباحث**. من خلال دراسته الرضا الوظيفي لدى حكام التنس بجمهورية مصر العربية، التي ان هذه الدراسة هي الأقرب لدراستها بسبب عينة البحث وهم حكام التنس الأرضي مع اختلاف المصطلحات النظرية.

**دراسة (عبد القادر، 2023) هدفت هذا الدراسة** على تحديد البناء الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية و انشاء وحدة تنظيمية للأشراف على الجودة واختيار القيادات الواعية والمتميزة لإدارة الاحداث الرياضية وكذلك تحديد أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية **وتوصل الباحث** الى تحديد سياسات من اجل تطبيق منهج إدارة الجودة وتحسينها، **واستنتج الباحث** من خلال دراسته وضع أسس ارشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها وكذلك تحديد سبل تحقيق الجودة .

**دراسة (احمد، محمود، عبد الوهاب، و خلف الله، 2024) هدفت هذه الدراسة** الكفايات المطلوبة للحكام في ظل التحول الرقمي، وأشارت إلى أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل تقنية حكم الفيديو المساعد (VAR) في تقليل الأخطاء التحكيمية وتحسين جودة إدارة المباريات، **واستنتج الباحثين** من خلال دراستهم الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي، ضرورة تطبيق التقنيات الحديثة على مباريات التنس الأرضي

**دراسة (الجمالي و الجبوري، 2024) هدفت هذه الدراسة** على إعداد تمارينات خاصة للياقة البدنية الفسيولوجية وحركات ومواقف التحكيم والتعرف على مستوى تركيز السيروتونين وسكر الدم والقدرات المعرفية ومستوى الأداء لحكام كرة القدم من الدرجة الثانية وتأثير التمارين عليهم، **وتوصلا الباحثان** الى وجود فروق معنوية للتمرينات الخاصة للحكام، **واستنتج الباحثان** من خلال دراستهما تأثير تمارينات خاصة على بعض المتغيرات الوظيفية والقدرات المعرفية وعلاقتها بمستوى اداء حكام الدرجة الثانية في لعبة كرة القدم و أهمية اللياقة البدنية في مستوى أداء الحكام.

### 3- الخاتمة:

تُعد جودة إدارة المباريات لحكام من العوامل الأساسية التي تؤثر على سير المنافسات الرياضية وتطوير مستوى التحكيم. من خلال هذه الدراسة، تم تحليل واقع التحكيم في الألعاب الرياضية، والعوامل التي تؤثر عليه، بهدف تحسين أداء الحكام. كما تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحكيم من زوايا مختلفة، مما أتاح فهماً أعمق للتحديات التي تواجه الحكام والحلول الممكنة. لذا، فإن تحسين جودة التحكيم يتطلب التركيز على التدريب المستمر، والتطوير المهني واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وكذلك الاستثمار في تطوير الحكام ضروري لضمان النزاهة.

### 4- الاستنتاجات والتوصيات:

لاستنتاجات والتوصيات المبنية على نتائج الدراسات السابقة

#### • جودة الإدارة التحكيمية وتأثيرها على الأداء:

الاستنتاج: أظهرت الدراسات (قنديل، 2003؛ جميل، 2014) أن جودة إدارة المباريات تؤثر بشكل مباشر على فعالية التحكيم واستجابة الحكام للمعوقات. التوصية: وضع معايير واضحة لجودة الإدارة التحكيمية لكل لعبة، بما يضمن قدرة الحكام على إدارة المباريات بكفاءة عالية.

#### • العوامل النفسية والحكم:

الاستنتاج: أظهرت الدراسات (سعيد، 2015؛ ابراهيم، 2021) أن الذكاء الانفعالي والمرونة النفسية للحكام يرتبطان بتحسين جودة اتخاذ القرار أثناء المباريات. التوصية: تنظيم برامج تدريبية نفسية متخصصة لتطوير الذكاء الانفعالي والمرونة لدى الحكام، ما يعزز دقة قراراتهم أثناء المباريات.

#### • اللياقة البدنية:

الاستنتاج: أظهرت الدراسات (قاسم وشاكر، 2018؛ الجمالي والجبوري، 2024) أن مستوى اللياقة البدنية للحكام يؤثر على قدرتهم على متابعة مجريات اللعب واتخاذ القرارات الصحيحة. التوصية: إدراج برامج تدريبية بدنية منتظمة للحكام تشمل تمارين اللياقة العامة والتحكيمية لضمان إدارة المباريات بكفاءة.

#### • استخدام التكنولوجيا الحديثة:

الاستنتاج: أظهرت الدراسات (جمال الدين والنذير، 2021؛ أحمد وآخرون، 2024) أن استخدام تقنيات مثل حكم الفيديو المساعد (VAR) يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة التحكيم. التوصية: اعتماد التكنولوجيا الحديثة بشكل رسمي في المباريات الرياضية، وتدريب الحكام على استخدامها بكفاءة لضمان النزاهة والدقة.

#### • التدريب والتطوير المهني:

الاستنتاج: أظهرت الدراسات (عباس، 2021؛ الأشوح، 2023) أن مهارات الفاعلية الشخصية وإدارة المهنة تؤثر بشكل كبير على جودة إدارة المباريات. التوصية: تصميم برامج تطوير مهني شاملة للحكام تشمل الجوانب الفنية والنفسية والإدارية، مع تقييم دوري للأداء للتحسين المستمر.

#### • تحسين ظروف العمل والرضا الوظيفي:

الاستنتاج: أظهرت الدراسات (جاسم، 2016؛ الأشوح، 2023) أن مستوى الرضا الوظيفي والخدمات المقدمة للحكام يؤثر على أدائهم والتزامهم التنظيمي.

## المصادر:

- إبراهيم ,محمد الشحات. (2021). "المرونة النفسية وعالقتها بإدارة الضغوط النفسية لدى حكام كرة القدم". المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية.
- احمد , محمد عبد المحسن ، محمود , باهي احمد ، عبد الوهاب , ابراهيم احمد ، ، خلف الله , محمد سمير. (2024). " الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي". مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة.
- جاسم , مؤيد. (2016). " دراسة تحليلية ومقارنة في الرضا الوظيفي للحكام العاملين في الاتحادات الرياضية الاولمبية الفردية والجماعية ". مجلة التربية الرياضية، مجلد 28 عدد 2 .
- جمال الدين, قورسي ، و النذير, قارة. (2021). " مساهمة تقنية الفيديو المساعدة للحكم ( var) في إدارة مباريات كرة القدم الجزائرية من وجهة نظر الحكام (دراسة ميدانية على بعض حكام رابطة سطيف لكرة القدم)". مجلة علوم الاداء الرياضي، المجلد 30، العدد، 1.
- جميل, محمد عدنان. (2014). " بناء مقياس لتقييم ظروف إدارة المباراة لحكام الساحة الدوليين بكرة القدم في قارة آسيا". كربلاء: اطروحة دكتوراة، غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة كربلاء.
- جواد , أكرم عبدالحسين. (2018). "مهارات البحث العلمي كدالة للتنبؤ بكفاية إدارة المباراة لمدربي كرة القدم ". القادسية: اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة القادسية.
- سعيد , حسام. (2015). " الذكاء الانفعالي دالة للتنبؤ باتخاذ القرار لدى حكام الدرجة الأولى لكرة القدم للصالات". مجلة التربية الرياضية، مجلد 27 عدد 4.
- شهاب , زهرة ، و اسماعيل ,همام. (2019). "دراسة تحليلية لواقع كفاية الأداء والإلتزام التنظيمي للحكام في بطولات الاتحاد العراقي المركزي لألعاب القوى". مجلة التربية الرياضية ، مجلد 31 عدد 1 .
- عبد القادر, ناصري. (2023). " إدارة الجودة الشاملة في البطولات الرياضية المحترفة ومدى انعكاساتها على السياسة الاقتصادية الرياضية". مجلة التحدي جامعته الجزائر، مجلد 15، العدد 02.
- عباس , فحطان خضير عباس. (2021). " مهارة الفاعلية الشخصية وإدارة المهنة كدالة للتنبؤ بكفاية إدارة المباراة لمدربي كرة القدم". مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية.
- الجمالي , علي مهدي ، و الجبوري , هشام عطا. (2024). " تأثير تمارين خاصة على بعض المتغيرات الوظيفية والقدرات المعرفية وعلاقتها بمستوى أداء حكام الدرجة الثانية في لعبة كرة القدم ". المجلة المعاصرة <https://doi.org/10.54702/3ckewn78>
- الشبخلي , سعد منعم. (2003). " كرة القدم بين تطبيق القانون والحكم". بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر.
- الشماع ,خليل محمد حسن (1999). " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال", مصر , دار الفكر العربي

- الربيعي , محمود داود. (2011). " إدارة العمل الرياضي ". عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الاشوح , احمد سعيد محمد. (2023). " الرضا الوظيفي لدى حكام التنس بجمهورية مصر العربية". المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة، المجلد 14 العدد2، جامعة اسوان.
- قاسم , صباح ، و شاكر, زينب. (2018). " استخدام تمارين للرشاقة لتطوير بعض المهارات التحكيمية للحكام المساعدين بكرة القدم للدرجة الاولى لمحافظة بغداد ". مجلة التربية الرياضية، مجلد 30 عدد 1
- قنديل, وائل السيد. (2003). "دراسة تحليلية لمعوقات التحكيم فى رياضه الاسكواش" . المجله العلميه لعلوم التربيه الرياضيه ، طنطا، العدد 2 .
- واعر خولة. (2016). "معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة" . جامعة بسكرة، معهد علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية:

<http://archives.univ-biskra.dz/handle./123456789/8780>

- 1- BARONE, A. (2020). Edited Quality Management. Investopedia, Retrieved: <https://mawdoo3.com>.
- 2- Ishikawa, K. (2022). is considered the 'Father of Japanese Quality' for his creation of innovative developments in quality management. Tokyo: University of. Tokyo. Ishikawa believed that increased.